

بسم الله الرحمن الرحيم

♣ رب اغفر لي و لوالدي
و لمن دخل بيتي مؤمناً و
للمؤمنين و المؤمنات و
لا تزد الظالمين إلا تبارا

f

سورة نوح الآية (٢٨)

الإهداء

إلى والدي ووالدتي

(واخفض لهما جناح الذل من الرحمة وقل ربّ

ارحمهما كما ربياني صغيراً)

سورة الإسراء الآية (٢٤)

إلى أسرتي الصغيرة نخري وسندي في الحياة

شكر وتقدير

بفضل من الله وتوفيقه فقد أنجزت هذه الدراسة والتي ما كانت لترى النور لولا المساعدات والتوجيهات القيمة التي قدمت للدارس وفي هذا الخصوص يتقدم الدارس بالشكر والتقدير وعظيم الامتنان والعرفان إلى الأستاذ الفاضل البروفيسور محمد حسن حافظ والذي تفضل بالإشراف على هذه الرسالة ولما قدمه للدارس من دعم وتشجيع وتوجيهات قيمة وسديدة كان لها الدور الكبير في إتمام هذه الدراسة.

ويتقدم الدارس بالشكر لأسرة الشركة السودانية للمناطق والأسواق الحرة ويخص بالشكر العاملين بقطاع المناطق الحرة بمنطقة البحر الأحمر وقرى الحرة لتعاونهم الغير محدود.

والشكر موصول للمستثمرين بالمناطق الحرة السودانية وإلى المسؤولين الذين تمت مقابلتهم بالوزارات والأجهزة المختصة ذات العلاقة بشئون الاستثمار بالإضافة إلى الخبرات الأخرى في ذات المجال على تعاونهم مما ساعد في إتمام هذه الدراسة.

وكل الشكر والحب والتقدير لقلعة العلم الشامخة ، جامعة السودان للعلوم و التكنولوجيا فقد ترعرعنا شباباً في قاعاتها ومكتباتها وساحتها تم عادة و احتضنتنا بعد تقادم السنين على ذات الدرب ما كلت وما وهنت شعلة تضيء وقيلة للباحثين والدارسين في مختلف فروع المعرفة.

كثيرون هم ذوي الفضل الذين يدين لهم الدارس بما حل عليه منهم من توجيهات ومساعدات وتشجيع كان لها الأثر الفاعل في إتمام هذه الرسالة فلهم جميعاً جزيل الشكر والعرفان.

والله الموفق

Abstract

This study has intended to investigate the evolution, growth and development of the Sudanese Free Zones (SFZ) in Sudan and to examine , evaluate the extent of its contribution in realization the objectives of the SFZ Corporation. It focused on the efficiency of the adopted strategies to realize the objectives, and role of the sub administrative systems in the SFZ. In addition, it aimed to identify obstacles that faced SFZ projects.

The study intended to raise awareness among administrative managers about the importance of the SFZ projects as a gateway of investment in Sudan and their effect on the economic development of the state.

The study has tested the following hypothesis:

1. There is statistical significant correlation between the clarity of the company strategic vision and the development and growth of the SFZ projects.
2. There is statistical significant correlation between the functional strategies and performance efficiency in the SFZ.
3. The ineffective performance efficiency of sub administrative systems has weakened strategy implementation.
4. There are some difficulties connected to different laws and legislations have limited the achievement of SFZ objectives.

These hypotheses have been confirmed . The case study approach, supported by a descriptive analytical method also a random sample has been selected from the study's population . A questionnaire and interview tests were used for the purpose of data collection, then SPSS is used for the processing and analysis of these data. Chi- Squared- test.

The study is divided into three chapters. Chapter one, which forms the theoretical framework of the study, discusses the concept and importance of the strategy focusing on analysis, selection and execution perspectives as well as the rise and evolution of the SFZ. chapter two elaborates the rise and evolution the SFZ from legislative, organizational aspects and existing and suggested zones in addition to analysis of the company and the existing free zones financial indicators. Chapter three covers the field study procedures, data analysis and hypotheses testing. The study has ended by the following:

- 1- The applied strategy of the company has deviated from its main objective which is to establish, run and develop the SFZ and instead expanded towards other activities.

- 2- Lack of allocation of the necessary resources for the free zones has limited its capacity to grow and expand.
- 3- The executed functional strategies in finance, human resources and marketing in the SFZ have failed to satisfy performance efficiency.
- 4- As per the purposes stated in the company Memorandum of Association, and the Sudanese Free Zones and Markets Act, the organization structure is clearly incoherent.
- 5- The supportive sub administrative systems represented in; information system, incentives and control were neither qualified nor efficient enough.
- 6- The incentive and advantages offered according the Act are not sufficient to attract investments to the SFZ.
- 7- Results of the study showed the importance of a free port to solve problems that face investors and to attract new investments to free zones.
- 8- The outcomes of the study showed that the existing investments are weak and have not contributed in increasing industrial activities or transferring of modern technology and also didn't lead to increase demand on local raw materials.
- 9- Recruitment of the national manpower in the free zones projects has been minimal. Also qualifying, training and upgrading capacity of the existing manpower have not been achieved.
- 10- Results of the study also showed weak contribution of free zones activity in the company's revenue. Free zones recorded losses since their establishment.
- 11- The contribution of free zones projects in achieving company overall objective was lower than expected.

In the conclusion, the researcher suggested a number of recommendations as a contribution development and upgrading of the free zones projects. The most important of them are the following:

- 1- Preparation of flexible strategy that accommodates the investment domain of the free zone projects that take into consideration the variation of these investments and the optimum utilization of the available resources.
- 2- Establishing effective functional strategies for finance, human resources and marketing to realize efficient performance in free zones.

- 3- Adoption of a flexible organization chart that reflect the peculiarity of free zones activities and the importance and activation of supportive administrative systems in information, incentives and control to execute the free zones strategy.
- 4- Priority for the introduction of advanced computer system to operate free zones activities and connect all locations together and with the investors' offices and relevant bodies to improve the services provided.
- 5- To give the utmost priority to the proposed free port due to its importance in developing free zones activities.
- 6- To enhance strong relations between the company and related governmental bodies in such a manner that maintains, assures and expands the rights and privileges maintained by free zones and to work on adding other earnings and privileges to these zones.

مستخلص الدراسة

لقد هدفت هذه الدراسة إلي التعرف علي نشأة و تطور و نمو مشروعات المناطق الحرة بالسودان و مدى مساهمتها في تحقيق أهداف الشركة السودانية للمناطق و الأسواق الحرة و ذلك من خلال النظر في فعالية الاستراتيجيات المنفذة لتحقيق أهداف المناطق الحرة و دور النظم الإدارية المساندة لدعم و تنفيذ الاستراتيجية إضافة إلي معرفة الصعوبات و المعوقات التي واجهت مشروعات المناطق الحرة.

كما تهدف الدراسة إلي تنمية الوعي لدى القيادات الإدارية بأهمية مشروعات المناطق الحرة كأحد مداخل الاستثمار في السودان و تأثيرها في التنمية الاقتصادية في الدولة. لقد قامت الدراسة علي اختبار الفرضيات التالية:

1. توجد علاقة ترابطية ذات دلالة إحصائية بين وضوح الرؤية الاستراتيجية للشركة و تطور و نمو مشروعات المناطق الحرة.
2. توجد علاقة ترابطية ذات دلالة إحصائية بين الاستراتيجيات الوظيفية و كفاءة الأداء بالمناطق الحرة.
3. عدم فعالية النظم الإدارية المساندة لتنفيذ الاستراتيجية يضعف من كفاءة الأداء بالمناطق الحرة.
4. هنالك بعض الصعوبات المرتبطة بالقوانين و التشريعات المختلفة تحد من تحقيق أهداف المناطق الحرة.

و قد تم إثبات صحة هذه الفرضيات، و قد اتبعت الدراسة منهج دراسة الحالة اعتماداً علي الأسلوب الوصفي التحليلي و اختيار عينة عشوائية من مجتمع الدراسة و المكون من العاملين بالشركة السودانية للمناطق و الأسواق الحرة و المستثمرين بالمناطق الحرة في كل من منطقة البحر الأحمر الحرة ومنطقة قري الحرة ، بالإضافة إلي عدد من الخبرات في أجهزة الدولة ذات العلاقة بمجال المناطق الحرة و الاستثمار و قد تم استخدام أدوات الاستبيان و المقابلة لغرض جمع البيانات و برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) لمعالجة هذه البيانات و تحليلها، كما تم اختبار مربع كاي للمعالجة الإحصائية لفرضيات الدراسة.

وقد قسمت الدراسة إلي ثلاثة أبواب، حيث شكل الباب الأول الإطار النظري للدراسة متناولاً مفهوم وأهمية الاستراتيجية من جانب التحليل والاختيار والتنفيذ ونشأة وتطور المناطق الحرة، وخصص الباب الثاني من هذه الدراسة للتعرف علي نشأة وتطور المناطق الحرة السودانية من حيث الجوانب التشريعية والتنظيمية والمناطق القائمة والمقترحة بالإضافة

إلي تحليل بعض مؤشرات الأداء المالي للشركة و المناطق الحرة القائمة، أما الباب الثالث فقد تم فيه تناول إجراءات الدراسة الميدانية، و تحليل البيانات و اختبار الفرضيات، و في الخاتمة تم استعراض نتائج الدراسة و التوصيات و قد تمثلت أهم النتائج فيما يلي:

١. إن استراتيجية الشركة المنفذة قد حادت عن هدفها الرئيسي و المتمثل في إنشاء و إدارة و تطوير المناطق الحرة و توسعت في أنشطة أخرى.

٢. تبين من نتائج الدراسة أن عدم تخصيص الموارد اللازمة للمناطق الحرة قد حد من قدرتها في النمو و التوسع.

٣. إن الاستراتيجيات الوظيفية المنفذة في مجال التمويل، الموارد البشرية، التسويق لم تحقق كفاءة الأداء بالمناطق الحرة.

٤. بالنظر إلي الأغراض المنصوص عليها في عقد تأسيس الشركة و قانون المناطق و الأسواق الحرة فإن البناء التنظيمي لم يتوافق مع هذه الأغراض حسب مكونات الهيكل التنظيمي و أهمية و أولوية نشاط المناطق الحرة.

٥. إن النظم الإدارية المساندة و المتمثلة في نظم المعلومات، الحوافز، و الرقابة لم تكن بالفاعلية و الكفاءة المطلوبة.

٦. إن الحوافز و الميزات الممنوحة بموجب قانون المناطق و الأسواق الحرة تعتبر غير كافية لجذب الاستثمارات للمناطق الحرة.

٧. أوضحت نتائج الدراسة أهمية قيام الميناء الحر لحل كثير من الإشكاليات التي تواجه المستثمرين و لجذب استثمارات إضافية بالمناطق الحرة السودانية.

٨. أظهرت نتائج الدراسة أن الاستثمارات التي تم جذبها للمناطق الحرة تعتبر ضعيفة و لم تساهم في زيادة النشاط الصناعي و نقل التكنولوجيا الحديثة و كذلك لم تؤدي إلي زيادة الطلب علي المواد الخام المحلية.

٩. إن توظيف العمالة الوطنية بمشروعات المناطق الحرة كان محدوداً كما أن تأهيل و تدريب هذه العمالة و رفع مقدراتها لم يتحقق.

١٠. بينت نتائج الدراسة ضعف مساهمة نشاط المناطق الحرة في إيرادات الشركة و أن هذه المناطق ظلت تسجل خسائر مستمرة منذ إنشائها.

١١. إن تطور و نمو مشروعات المناطق الحرة بالسودان لا زال دون الطموح مقارنة مع مشروعات مماثلة في الدول المجاورة.

١٢. أن مساهمة مشروعات المناطق الحرة في تحقيق أهداف الشركة الكلية كانت دون ما هو متوقع.

و في خاتمة الدراسة قدم الدارس عدداً من **التوصيات** و التي يأمل أن تساهم في تنمية و تطوير مشروعات المناطق الحرة بالسودان كان من أهمها:

١. إعداد استراتيجية مرنة تستوعب مجالات الاستثمار بمشروعات المناطق الحرة و تراعي أهمية تنوع هذه الاستثمارات و الاستخدام الأمثل للإمكانيات المتاحة.
٢. العمل علي بناء استراتيجيات وظيفية فعالة في مجال التمويل و الموارد البشرية و التسويق للوصول إلي كفاءة الأداء بالمناطق الحرة.
٣. اعتماد هيكل إداري من يعبر عن خصوصية نشاط المناطق الحرة و أهميته و تفعيل النظم الإدارية المساندة في مجال المعلومات، الحوافز، الرقابة لتنفيذ استراتيجية المناطق الحرة.
٤. يراعى أولوية إدخال نظام آلي متقدم لتشغيل المناطق الحرة و ربط جميع مواقعها مع بعضها البعض و مع مكاتب المستثمرين و الجهات ذات العلاقة لتحسين الخدمات المقدمة بهذه المناطق.
٥. أن يحظى مشروع الميناء الحر المقترح بالأولوية القصوى نظراً لأهميته في تطوير نشاط المناطق الحرة.
٦. العمل علي تقوية علاقات الشركة مع الأجهزة و الدوائر الحكومية ذات الصلة بمشروعات المناطق الحرة و بما يحفظ الحقوق و الامتيازات التي نالتها المناطق الحرة القائمة و لتأمينها و توسيع دائرتها و السعي لإضافة مكاسب و امتيازات أخرى لهذه المناطق.

قائمة المحتويات

الموضوع	رقم الصفحة
الآيات	أ
الإهداء	ب
الشكر والعرفان	ج
مستخلص الدراسة باللغة الإنجليزية	د
مستخلص الدراسة باللغة العربية	ز
قائمة المحتويات	ي
قائمة الجداول	س
قائمة الملاحق	دد
المقدمة	ه ه
تحديد مشكلة الدراسة	وو
أهمية الدراسة	زز
أهداف الدراسة	ط ط
فرضيات الدراسة	ظ ظ
منهج الدراسة	ي ي
حدود الدراسة	ي ي

ك ك	الدراسات السابقة
	الباب الاول: الإطار النظري
١	الفصل الاول: الفكر الاستراتيجي في الإدارة
٣	الاتجاهات الحديثة للفكر الاستراتيجي
٦	تعريف الاستراتيجية
١٣	الإدارة الاستراتيجية
١٥	نماذج عمليات الإدارة الاستراتيجية
٢٤	الفصل الثاني: التحليل والاختيار الاستراتيجي
٢٤	التحليل البيئي
٣١	تطوير البدائل الاستراتيجية
٣٩	اختيار الاستراتيجية
٤٢	الفصل الثالث: متطلبات التنفيذ الاستراتيجي
٤٣	دور السياسات
٤٣	ثقافة المنظمة
٤٤	تخطيط وتخصيص الموارد
٤٧	الهيكل التنظيمية
٥٤	نظم الرقابة

٥٩	نظم الحوافز
٦٢	نظم المعلومات
٦٧	الفصل الرابع: المناطق الحرة المفهوم والأهمية
٧١	أنواع المناطق الحرة
٧٣	أهداف و فوائد المناطق الحرة
٧٥	معايير إنشاء المناطق الحرة وعوامل نجاحها
٧٧	السياسات و الأنظمة الاقتصادية و الإطار التنظيمي للمناطق الحرة
٨٥	نماذج لبعض تجارب المناطق الحرة في العالم
	الباب الثاني دراسة الحالة
١٠٤	الفصل الأول: المناطق الحرة السودانية النشأة و التطور
١٠٩	مراحل تطور إنشاء مناطق حرة بالسودان
١١٤	الأنشطة الحالية بالشركة
١٢٢	الفصل الثاني: المناطق الحرة القائمة و المشروعات المقترحة
١٢٣	المناطق الحرة القائمة
١٢٣	منطقة البحر الأحمر الحرة
١٣٠	منطقة قري الحرة
١٣٢	تجارة العبور

١٣٥	المشروعات المقترحة
١٤٢	الفصل الثالث: الجوانب التشريعية والتنظيمية
١٤٢	الجوانب التشريعية
١٦٤	الجوانب التنظيمية
١٧٧	الفصل الرابع: تحليل الأداء المالي
١٧٧	تطور رأس مال الشركة
١٧٨	تحليل المؤشرات المالية لأداء الشركة
	الباب الثالث: الدراسة الميدانية
٢٠٨	الفصل الاول: إجراءات الدراسة الميدانية
٢٠٨	مجتمع الدراسة
٢٠٨	عينة الدراسة
٢٠٨	أسلوب جمع البيانات
٢٠٩	مراحل وخطوات جمع البيانات
٢١٤	الفصل الثاني: تحليل بيانات الدراسة الميدانية
٢١٤	التوزيع التكراري للإجابات
٢٤٨	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات أفراد عينة الدراسة
٢٥٥	الفصل الثالث: اختبار الفرضيات

٢٨٠	الخاتمة
٢٨٠	النتائج
٢٨٦	التوصيات
٢٩٢	قائمة المصادر المراجع
٣١٠	قائمة الملاحق

قائمة الجداول

رقم الصفحة	الموضوع	رقم الجدول
٩٦	رسوم الإيجار السنوي لبعض المناطق الحرة السورية	١
٩٧	أهم مواقع المناطق الحرة بدولة الإمارات العربية المتحدة	٢
١٠٨	حجم الاستثمارات الأجنبية في السودان للفترة ١٩٩٦-٢٠٠٤م	٣
١٢٥	خطة التنفيذ لمنطقة البحر الأحمر الحرة	٤
١٢٧	استخراج الرخص بمنطقة البحر الأحمر الحرة حسب الاعوام ١٩٩٩ - ٢٠٠٢م	٥
١٢٧	المساحات المخططة والمستأجرة بمنطقة البحر الأحمر الحرة بالمتر المربع للمرحلة الأولى	٦
١٢٧	المساحات المخططة و المستأجرة للمرحلة الثانية بمنطقة البحر الأحمر الحرة بالمتر المربع	٧
١٢٨	حجم القوى العاملة المحلية بمنطقة البحر الأحمر الحرة ٢٠٠٢م	٨
١٢٩	حجم الاستثمارات المحلية والاجنبية بمنطقة البحر الأحمر الحرة بالدولار	٩
١٣١	المساحات المخططة والمستأجرة بمنطقة قري الحرة بالمتر المربع للمرحلة الأولى	١٠
١٣١	المساحات المخططة و المستأجرة بمنطقة قري الحرة بالمتر المربع المرحلة الثانية	١١

١٥٠	رسوم الرخص بالمنطقة الحرة	١٢
١٥١	رسوم التخزين بالدولار	١٣
١٥٢	رسوم العتالة	١٤
١٥٣	رسوم التأمين	١٥
١٥٣	رسوم التنازل	١٦
١٥٤	رسوم دخول المنطقة الحرة	١٧
١٥٤	رسوم الميزان	١٨
١٥٤	رسوم الخدمات	١٩
١٥٤	رسوم الإيجارات	٢٠
١٥٥	رسوم إيجار الأراضي في بعض المناطق الحرة المختارة	٢١
١٥٩	مقارنة هيكل الضرائب و الرسوم علي السلع المنتجة داخل المنطقة الحرة مع السلعة المنتجة محلياً	٢٢
١٦١	الفرق في الإمتيازات بين قانون المناطق و الأسواق الحرة و قانون الاستثمار	٢٣
١٧١	مجموع القوى العاملة بالشركة مقارنة مع مجموع القوى العاملة بالمؤسسات السابقة	٢٤
١٧١	تطور القوي العاملة بالمناطق الحرة مقارنة مع إجمالي القوي العاملة بالشركة ١٩٩٣-٢٠٠٢م	٢٥

١٧٢	القوى العاملة (موظفين) بالشركة ٢٠٠١م	٢٦
١٧٢	توزيع حجم القوى العاملة (موظفين) حسب الإدارات الإيرادية ٢٠٠١م	٢٧
١٧٢	توزيع حجم القوى العاملة (موظفين) حسب الإدارات الإيرادية ٢٠٠٢م	٢٨
١٧٣	إحصائية بعدد المتدربين (التدريب الداخلي) بالشركة للفترة ١٩٩٧ - ٢٠٠١م	٢٩
١٧٤	ترتيب الإدارات حسب الإستفادة من الدورات التدريبية الداخلية للفترة ١٩٩٧ - ٢٠٠١م	٣٠
١٧٤	حجم التدريب الخارجي و عدد المتدربين حسب الإدارات	٣١
١٧٦	تطور هيكل الرواتب للفترة ١٩٩٣ - ٢٠٠٢م	٣٢
١٧٧	تقييم موجودات الشركة حسب الأنشطة في ١٥/٥/٢٠٠١م	٣٣
١٧٩	معيار التداول للشركة خلال السنوات ١٩٩٤ - ٢٠٠٢م	٣٤
١٨٠	نسبة السيولة السريعة للشركة في الفترة من ١٩٩٤ - ٢٠٠٢م	٣٥
١٨١	نسبة الديون إلي إجمالي الأصول ١٩٩٤ - ٢٠٠٢م	٣٦
١٨١	أداء المضاربة للفترة من ١٩٩٦ - ٢٠٠٢م	٣٧
١٨٢	نسبة حقوق المساهمين لإجمالي الأصول ١٩٩٤ - ٢٠٠٢م	٣٨
١٨٣	نسبة الديون إلي حقوق المساهمين ١٩٩٤ - ٢٠٠٢م	٣٩
١٨٤	تركيبه هيكل رأس المال بالشركة ١٩٩٤ - ٢٠٠٢م	٤٠

١٨٥	معدل دوران مجموع الأصول للفترة ١٩٩٤ - ٢٠٠٢م	٤١
١٨٥	معدل دوران الموجودات الثابتة ١٩٩٤ - ٢٠٠٢م	٤٢
١٨٦	نسبة الموجودات الثابتة إلي إجمالي الأصول ١٩٩٤-٢٠٠٢م	٤٣
١٨٦	معدل دوران المخزون للفترة ١٩٩٤-٢٠٠٢م	٤٤
١٨٧	نسبة مجمل الربح إلي المبيعات ١٩٩٤ - ٢٠٠٢م	٤٥
١٨٨	نسبة صافي الربح إلي المبيعات ١٩٩٤ - ٢٠٠٢م	٤٦
١٨٨	نسبة العائد إلي مجموع الاصول ١٩٩٤ - ٢٠٠٢م	٤٧
١٨٩	معدل العائد علي حقوق المساهمين ١٩٩٤ - ٢٠٠٢م	٤٨
١٨٩	نسبة مساهمة إجمالي الارباح إلي إجمالي الاصول ١٩٩٤ - ٢٠٠٢م	٤٩
١٩٠	نسبة الإيرادات الأخرى إلي إجمالي الإيرادات ١٩٩٤ - ٢٠٠٢م	٥٠
١٩١	نسبة المرتبات والاجور والحوافز إلي الإيرادات ١٩٩٤ - ٢٠٠٢م	٥١
١٩١	نسبة إجمالي المصرفيات إلي الإيرادات ١٩٩٤ - ٢٠٠٢م	٥٢
١٩٢	الاستثمارات طويلة الأجل ١٩٩٥ - ٢٠٠٢م	٥٣
١٩٢	الرسوم الجمركية المسددة من قبل الشركة ١٩٩٤ - ٢٠٠٢م	٥٤
١٩٣	مخصص ضريبة أرباح الأعمال و التنمية ١٩٩٤ - ٢٠٠٢م	٥٥
١٩٣	ضريبة أرباح الأعمال المدفوعة مقدماً ٢٠٠٠-٢٠٠٢م	٥٦

١٩٤	الأرباح المدفوعة مقدماً للمساهمين ١٩٩٨ - ٢٠٠٠م	٥٧
١٩٤	رسوم الموائئ المسددة للفترة ١٩٩٤ - ٢٠٠٢م	٥٨
١٩٥	مخصص الديون المشكوك في تحصيلها ١٩٩٨ - ٢٠٠٢م	٥٩
١٩٥	التبرعات ١٩٩٤ - ٢٠٠٢م	٦٠
١٩٦	إنفاق الشركة علي بند التدريب ١٩٩٤ - ٢٠٠٢م	٦١
١٩٦	نسبة تكلفة التدريب إلي إجمالي المصروفات الإدارية و العمومية ١٩٩٤ - ٢٠٠٢م	٦٢
١٩٧	نصيب المناطق الحرة من التمويل الذاتي ١٩٩٧ - ٢٠٠٢م	٦٣
١٩٨	توزيع المبالغ الناتجة من قيمة أسهم الشركة ٢٠٠٢م	٦٤
١٩٩	التمويل الممنوح لنشاط المناطق الحرة مقارنة مع الأنشطة الأخرى	٦٥
٢٠٠	إجمالي الإيرادات المحققة من الأنشطة التجارية و الخدمية مقارنة مع الإيرادات المحققة من نشاط المناطق الحرة ١٩٩٤ - ٢٠٠٢م	٦٦
٢٠١	مساهمة نشاط المناطق الحرة في صافي الأرباح بعد الزكاة و الضرائب بالشركة ١٩٩٤ - ٢٠٠٢م	٦٧
٢٠١	إجمالي الإيرادات و المصروفات بالمناطق الحرة للعام ١٩٩٩م	٦٨
٢٠٢	إجمالي الإيرادات و المصروفات بالمناطق الحرة لعام ٢٠٠٠م	٦٩

٢٠٢	المقارنة بين الموازنة التقديرية و الأداء الفعلي المحقق لعام ٢٠٠٠م	٧٠
٢٠٣	إجمالي الإيرادات و المصروفات بالمناطق الحرة لعام ٢٠٠١م	٧١
٢٠٣	إجمالي الإيرادات و المصروفات بالمناطق الحرة لعام ٢٠٠٢م	٧٢
٢٠٣	مقارنة بين الأداء الفعلي و الموازنة التقديرية للمناطق الحرة لعام ٢٠٠٢م	٧٣
٢٠٤	الإيرادات المحققة لإدارة الترانسيت لعام ٢٠٠٢م	٧٤
٢٠٩	عدد أفراد العينة المبحوثة	٧٥
٢١١	توزيع استمارة الاستبيان	٧٦
٢١٢	الاستمارات المستلمة من عينة الدراسة	٧٧
٢١٤	النوع لأفراد عينة الدراسة	٧٨
٢١٤	المسمى الوظيفي لأفراد عينة الدراسة	٧٩
٢١٥	العمر لأفراد عينة الدراسة	٨٠
٢١٦	المؤهل العلمي لأفراد عينة الدراسة	٨١
٢١٦	التخصص العلمي لأفراد عينة الدراسة	٨٢
٢١٧	الخبرات العملية لأفراد عينة الدراسة	٨٣
٢١٧	مدى الإطلاع علي سياسات وأهداف الشركة	٨٤
٢١٨	التوزيع التكراري لإجابات افراد عينة الدراسة للعبارة رقم (٨)	٨٥
٢١٨	التوزيع التكراري لإجابات افراد عينة الدراسة للعبارة رقم (٩)	٨٦

٢١٨	التوزيع التكراري لإجابات افراد عينة الدراسة للعبارة رقم(١٠)	٨٧
٢١٩	التوزيع التكراري لإجابات افراد عينة الدراسة للعبارة رقم (١١)	٨٨
٢١٩	التوزيع التكراري لإجابات افراد عينة الدراسة للعبارة رقم (١٢)	٨٩
٢٢٠	التوزيع التكراري لإجابات افراد عينة الدراسة للعبارة رقم (١٣)	٩٠
٢٢٠	التوزيع التكراري لإجابات افراد عينة الدراسة للعبارة رقم (١٤)	٩١
٢٢١	التوزيع التكراري لإجابات افراد عينة الدراسة للعبارة رقم (١٥)	٩٢
٢٢١	التوزيع التكراري لإجابات افراد عينة الدراسة للعبارة رقم (١٦)	٩٣
٢٢٢	التوزيع التكراري لإجابات افراد عينة الدراسة للعبارة رقم (١٧)	٩٤
٢٢٢	التوزيع التكراري لإجابات افراد عينة الدراسة للعبارة رقم (١٨)	٩٥

٢٢٣	التوزيع التكراري لإجابات افراد عينة الدراسة للعبارة رقم (١٩)	٩٦
٢٢٣	التوزيع التكراري لإجابات افراد عينة الدراسة للعبارة رقم (٢٠)	٩٧
٢٢٤	التوزيع التكراري لإجابات افراد عينة الدراسة للعبارة رقم (٢١)	٩٨
٢٢٤	التوزيع التكراري لإجابات افراد عينة الدراسة للعبارة رقم (٢٢)	٩٩
٢٢٥	التوزيع التكراري لإجابات افراد عينة الدراسة للعبارة رقم (٢٣)	١٠٠
٢٢٥	التوزيع التكراري لإجابات افراد عينة الدراسة للعبارة رقم (٢٤)	١٠١
٢٢٦	التوزيع التكراري لإجابات افراد عينة الدراسة للعبارة رقم (٢٥)	١٠٢
٢٢٦	التوزيع التكراري لإجابات افراد عينة الدراسة للعبارة رقم (٢٦)	١٠٣
٢٢٧	التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة للعبارة رقم (٢٧)	١٠٤

٢٢٧	التوزيع التكراري لإجابات افراد عينة الدراسة للعبارة رقم (٢٨)	١٠٥
٢٢٨	التوزيع التكراري لإجابات افراد عينة الدراسة للعبارة رقم (٢٩)	١٠٦
٢٢٨	التوزيع التكراري لإجابات افراد عينة الدراسة للعبارة رقم (٣٠)	١٠٧
٢٢٩	التوزيع التكراري لإجابات افراد عينة الدراسة للعبارة رقم (٣١)	١٠٨
٢٢٩	التوزيع التكراري لإجابات افراد عينة الدراسة للعبارة رقم (٣٢)	١٠٩
٢٣٠	التوزيع التكراري لإجابات افراد عينة الدراسة للعبارة رقم (٣٣)	١١٠
٢٣٠	التوزيع التكراري لإجابات افراد عينة الدراسة للعبارة رقم (٣٤)	١١١
٢٣١	التوزيع التكراري لإجابات افراد عينة الدراسة للعبارة رقم (٣٥)	١١٢
٢٣١	التوزيع التكراري لإجابات افراد عينة الدراسة للعبارة رقم (٣٦)	١١٣

٢٣٢	التوزيع التكراري لإجابات افراد عينة الدراسة للعبارة رقم (٣٧)	١١٤
٢٣٢	التوزيع التكراري لإجابات افراد عينة الدراسة للعبارة رقم (٣٨)	١١٥
٢٣٣	التوزيع التكراري لإجابات افراد عينة الدراسة للعبارة رقم (٣٩)	١١٦
٢٣٣	التوزيع التكراري لإجابات افراد عينة الدراسة للعبارة رقم (٤٠)	١١٧
٢٣٤	التوزيع التكراري لإجابات افراد عينة الدراسة للعبارة رقم (٤١)	١١٨
٢٣٤	التوزيع التكراري لإجابات افراد عينة الدراسة للعبارة رقم (٤٢)	١١٩
٢٣٥	التوزيع التكراري لإجابات افراد عينة الدراسة للعبارة رقم (٤٣)	١٢٠
٢٣٥	التوزيع التكراري لإجابات افراد عينة الدراسة للعبارة رقم (٤٤)	١٢١
٢٣٦	التوزيع التكراري لإجابات افراد عينة الدراسة للعبارة رقم (٤٥)	١٢٢

٢٣٧	التوزيع التكراري لإجابات افراد عينة الدراسة للعبارة رقم (٤٦)	١٢٣
٢٣٧	التوزيع التكراري لإجابات افراد عينة الدراسة للعبارة رقم (٤٧)	١٢٤
٢٣٨	التوزيع التكراري لإجابات افراد عينة الدراسة للعبارة رقم (٤٨)	١٢٥
٢٣٨	التوزيع التكراري لإجابات افراد عينة الدراسة للعبارة رقم (٤٩)	١٢٦
٢٣٩	التوزيع التكراري لإجابات افراد عينة الدراسة للعبارة رقم (٥٠)	١٢٧
٢٣٩	التوزيع التكراري لإجابات افراد عينة الدراسة للعبارة رقم (٥١)	١٢٨
٢٤٠	التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة للعبارة رقم (٥٢)	١٢٩
٢٤٠	التوزيع التكراري لإجابات افراد عينة الدراسة للعبارة رقم (٥٣)	١٣٠
٢٤١	التوزيع التكراري لإجابات افراد عينة الدراسة للعبارة رقم (٥٤)	١٣١

٢٤١	التوزيع التكراري لإجابات افراد عينة الدراسة للعبارة رقم (٥٥)	١٣٢
٢٤٢	التوزيع التكراري لإجابات افراد عينة الدراسة للعبارة رقم (٥٦)	١٣٣
٢٤٢	التوزيع التكراري لإجابات افراد عينة الدراسة للعبارة رقم (٥٧)	١٣٤
٢٤٣	التوزيع التكراري لإجابات افراد عينة الدراسة للعبارة رقم (٥٨)	١٣٥
٢٤٣	التوزيع التكراري لإجابات افراد عينة الدراسة للعبارة رقم (٥٩)	١٣٦
٢٤٤	التوزيع التكراري لإجابات افراد عينة الدراسة للعبارة رقم (٦٠)	١٣٧
٢٤٤	التوزيع التكراري لإجابات افراد عينة الدراسة للعبارة رقم (٦١)	١٣٨
٢٤٥	التوزيع التكراري لإجابات افراد عينة الدراسة للعبارة رقم (٦٢)	١٣٩
٢٤٥	التوزيع التكراري لإجابات افراد عينة الدراسة للعبارة رقم (٦٣)	١٤٠

٢٤٦	التوزيع التكراري لإجابات افراد عينة الدراسة للعبارة رقم (٦٤)	١٤١
٢٤٦	التوزيع التكراري لإجابات افراد عينة الدراسة للعبارة رقم (٦٥)	١٤٢
٢٤٧	التوزيع التكراري لإجابات افراد عينة الدراسة للعبارة رقم (٦٦)	١٤٣
٢٤٧	التوزيع التكراري لإجابات افراد عينة الدراسة للعبارة رقم (٦٧)	١٤٤
٢٤٩	المتوسطات الحسابية و الإنحراف المعياري و الاهمية النسبية لإجابات أفراد عينة الدراسة تحت عبارات محور مكونات الاستراتيجية	١٤٥
٢٥١	المتوسطات الحسابية و الإنحراف المعياري و الاهمية النسبية لإجابات أفراد عينة الدراسة تحت عبارات محور النظم الإدارية المساندة	١٤٦
٢٥٣	المتوسطات الحسابية و الإنحراف المعياري و الاهمية النسبية لإجابات أفراد عينة الدراسة تحت عبارات محور الصعوبات و المعوقات	١٤٧
٢٥٥	نتيجة اختبار مربع كاي للعبارة رقم (٨) مع العبارة رقم (٢٢)	١٤٨
٢٥٦	نتيجة اختبار مربع كاي للعبارة رقم (٨) مع العبارة رقم (٢٣)	١٤٩

٢٥٦	نتيجة اختبار مربع كاي للعبارة رقم (٨) مع العبارة رقم (٢٤)	١٥٠
٢٥٦	نتيجة اختبار مربع كاي للعبارة رقم (١٠) مع العبارة رقم (٢٢)	١٥١
٢٥٧	نتيجة اختبار مربع كاي للعبارة رقم (١٠) مع العبارة رقم (٢٣)	١٥٢
٢٥٧	نتيجة اختبار مربع كاي للعبارة رقم (١٠) مع العبارة رقم (٢٤)	١٥٣
٢٥٧	نتيجة اختبار مربع كاي للعبارة رقم (١٢) مع العبارة رقم (٢٢)	١٥٤
٢٥٨	نتيجة اختبار مربع كاي للعبارة رقم (١٢) مع العبارة رقم (٢٣)	١٥٥
٢٥٨	نتيجة اختبار مربع كاي للعبارة رقم (١٢) مع العبارة رقم (٢٤)	١٥٦
٢٦٠	نتيجة اختبار مربع كاي للعبارة رقم (١٥) مع العبارة رقم (٥٢)	١٥٧
٢٦٠	نتيجة اختبار مربع كاي للعبارة رقم (١٥) مع العبارة رقم (٥٣)	١٥٨
٢٦١	نتيجة اختبار مربع كاي للعبارة رقم (١٥) مع العبارة رقم (٥٥)	١٥٩

٢٦١	نتيجة اختبار مربع كاي للعبارة رقم (١٦) مع العبارة رقم (٥٢)	١٦٠
٢٦١	نتيجة اختبار مربع كاي للعبارة رقم (١٦) مع العبارة رقم (٥٣)	١٦١
٢٦٢	نتيجة اختبار مربع كاي للعبارة رقم (١٦) مع العبارة رقم (٥٤)	١٦٢
٢٦٦	نتيجة اختبار مربع كاي للعبارة رقم (٣٠) مع العبارة رقم (٥٢)	١٦٣
٢٦٦	نتيجة اختبار مربع كاي للعبارة رقم (٣٠) مع العبارة رقم (٥٤)	١٦٤
٢٦٧	نتيجة اختبار مربع كاي للعبارة رقم (٣٠) مع العبارة رقم (٥٦)	١٦٥
٢٦٧	نتيجة اختبار مربع كاي للعبارة رقم (٣٤) مع العبارة رقم (٥٢)	١٦٦
٢٦٧	نتيجة اختبار مربع كاي للعبارة رقم (٣٤) مع العبارة رقم (٥٤)	١٦٧
٢٦٨	نتيجة اختبار مربع كاي للعبارة رقم (٣٤) مع العبارة رقم (٥٦)	١٦٨

٢٦٨	نتيجة اختبار مربع كاي للعبارة رقم (٣٨) مع العبارة رقم (٥٢)	١٦٩
٢٦٨	نتيجة اختبار مربع كاي للعبارة رقم (٣٨) مع العبارة رقم (٥٤)	١٧٠
٢٦٩	نتيجة اختبار مربع كاي للعبارة رقم (٣٨) مع العبارة رقم (٥٦)	١٧١
٢٧١	نتيجة اختبار مربع كاي للعبارة رقم (٤٨) مع العبارة رقم (٥٢)	١٧٢
٢٧٢	نتيجة اختبار مربع كاي للعبارة رقم (٤٨) مع العبارة رقم (٥٣)	١٧٣
٢٧٢	نتيجة اختبار مربع كاي للعبارة رقم (٤٨) مع العبارة رقم (٥٤)	١٧٤
٢٧٢	نتيجة اختبار مربع كاي للعبارة رقم (٤٩) مع العبارة رقم (٥٢)	١٧٥
٢٧٣	نتيجة اختبار مربع كاي للعبارة رقم (٤٩) مع العبارة رقم (٥٣)	١٧٦
٢٧٣	نتيجة اختبار مربع كاي للعبارة رقم (٤٩) مع العبارة رقم (٥٤)	١٧٧

٢٧٣	نتيجة اختبار مربع كاي للعبارة رقم (٥٠) مع العبارة رقم (٥٢)	١٧٨
٢٧٤	نتيجة اختبار مربع كاي للعبارة رقم (٥٠) مع العبارة رقم (٥٣)	١٧٩
٢٧٤	نتيجة اختبار مربع كاي للعبارة رقم (٥٠) مع العبارة رقم (٥٤)	١٨٠

قائمة الملاحق

رقم الملحق	العنوان	رقم الصفحة
ملحق رقم (أ)	استمارة الاستبيان	٣١٠
ملحق رقم (ب)	أسئلة المقابلة	٣١٨
ملحق رقم (ج)	الخبراء والمختصين الذين تم إجراء المقابلات معهم	٣١٩
ملحق رقم (د)	الهيكل التنظيمية للشركة	٣٢٠
ملحق رقم (هـ)	هيئة تحكيم الاستبيان	٣٢٤

المقدمة :-

أصبح موضوع المناطق الحرة من المواضيع الهامة التي تتبوأ مكاناً رئيسياً في مختلف الدول المتقدمة والنامية على حد سواء ، وذلك من أجل رفع معدلات التنمية الاقتصادية وتحقيق الاستقرار الاقتصادي وتنمية الثروات الوطنية من خلال جذب الاستثمارات الدولية والمحلية داخل المناطق الحرة.

ومن أجل التوصل إلى تحقيق هذه الأهداف فإن ذلك يتطلب معرفة الأساليب الكفيلة برفع الكفاءة الاقتصادية في استغلال الموارد وزيادة الطاقة الإنتاجية وتوظيف المدخرات بما يعود بأعلى العوائد إضافة إلى توفير المناخ المناسب للاستثمار وذلك بوضع القوانين والتشريعات التي تكفل استقطاب الأموال واستثمارها داخل المناطق الحرة.

كذلك لم يعد أمر إدارة المنظمات - إدارة استراتيجية - بهدف زيادة قدرتها التنافسية في السوق المحلي والعالمي أمراً اختيارياً يمكن الأخذ به أو التخلي عنه بل أصبح شرطاً ضرورياً من متطلبات التحدي الذي تواجهه الدول النامية والذي بدأت تظهر آثاره العميقة على الاقتصاد العالمي فبالنظر إلى ما يجري الآن من تحولات سريعة وخطيرة في ظل النظام العالمي الجديد وما عرف بظاهرة العولمة فإن كل أساليب الحماية في طريقها إلى الانهيار في زمن أصبح ليس ببعيد لتتفتح الأسواق أمام المنتجات والخدمات العالمية ومع تعاظم درجات المنافسة الحالية والمتوقعة في ظل العولمة تتعاظم أيضاً محاولات منظمات الأعمال الوطنية والعالمية لتحقيق أهداف البقاء والاستقرار وتحقيق ميزة تنافسية أو تطوير القدرات التنافسية بشكل عام وبالتالي أصبح لزاماً على منظمات الأعمال تبني إستراتيجيات تعمل على زيادة تأقلمها مع متطلبات السوق العالمي في ظل معدل التغيرات الاقتصادية والاجتماعية والسياسية و التكنولوجية والذي بدأت تتسارع خطاه خلال السنوات القليلة الماضية وحيث أن التغير في البيئة هو الذي يولد الفرص والتهديدات فقد أصبح وضع الاستراتيجيات والتعامل مع الفرص والتهديدات أمراً هاماً وحيوياً في المنظمات المعاصرة بالمقارنة بأهمية الاستراتيجيات في المنظمات التي كانت تعمل في بيئة أكثر استقراراً.

ويلاحظ أن كثير من منظمات الأعمال تشكو من تعثر خطواتها في تنفيذ برامجها نحو النمو والتوسع وتحقيق الربحية بل قد يصل الإخفاق في بعض المنظمات لخروجها من المنافسة بسبب الخوف من التغيير وبالتالي تقادم نشاطها وهناك الكثير من مظاهر الفشل وهي في الواقع نواتج طبيعية لما يسمى بالفراغ الإستراتيجي.

أن وجود أو غياب الرؤية بعيدة المدى والكيفية التي يتم التعامل بها مع عوامل البيئة الخارجية والداخلية للمنظمة وتوفر القوة الدافعة وكيفية توظيفها تؤثر على أهداف المنظمة إيجاباً أو سلباً وحيث أن البقاء والاستمرار والربحية تمثل أهدافاً رئيسية لأي منظمة فإن

مواجهة التغيير ومواكبة ما يحدث في محيط المنظمة والتكيف مع البيئة تمثل الشروط الضرورية لتحقيق هذه الأهداف.

وإذا كانت الاستراتيجية هي الناتج الأساسي لعملية الإدارة الاستراتيجية فإن استيعاب المنظمات لإستراتيجياتها يعتبر شرطاً ضرورياً لنجاح هذه الاستراتيجيات ويجب أن يتم بعد الأخذ في الاعتبار لما يجري في البيئة الخارجية والداخلية للمنظمة. أن أهمية الاستراتيجيات التي تضعها المنظمات تأتي من أنها أي الاستراتيجيات تصف لهذه المنظمات طرق تحقيق الأهداف مع الأخذ في الاعتبار الفرص والتهديدات بالبيئة الخارجية والموارد والإمكانات الحالية للمنظمة.

لقد أدي التطور الاقتصادي في العالم إلى بروز أشكال وأنماط جديدة من المناطق الاستثمارية والمؤسسات المالية بغرض جذب الاستثمارات المحلية والأجنبية كالمناطق الحرة (FREEZONES) ولقد قامت فكرة المناطق الحرة على أساس أنها أداة من أدوات الدولة في التنمية الاقتصادية من خلال تخصيص مواقع أو مناطق جغرافية محددة تطبق فيها قوانين وأنظمة خاصة مختلفة عما يطبق في باقي أنحاء الدولة وتميزها بإعفاءات وتسهيلات وضمانات تؤهلها لأن تكون مناطق جذب استثماري لتنمية الصناعات وتجارة الترانسيت.

مشكلة الدراسة:

أن تجربة المناطق الحرة بالسودان يعود تاريخ إنشائها إلى فترة السبعينات من القرن العشرين حيث جرت محاولة لإنشاء منطقة حرة على ساحل البحر الأحمر بواسطة شركة سعودية ولم تكلل بالنجاح ولم تتم أي محاولات أخرى حتى عام ١٩٩٣م حيث صدر قرار إنشاء الشركة السودانية للمناطق والأسواق الحرة وأنيط بها مهام إنشاء وإدارة المناطق الحرة بالسودان.

والملاحظ أن فكرة المناطق الحرة برزت منذ فترة بعيدة وتبلورت بصورة أوضح بعد إنشاء الشركة وتحديد أهدافها بموجب قانون تأسيسها ولا شك إن نشاط المناطق الحرة بالسودان يعول عليه كثيراً من قبل الدولة نظراً لأهميته إذا ما قدر له النجاح في أن يكون إضافة للاقتصاد الوطني من خلال جذب الاستثمارات الأجنبية للبلاد وبالتالي تحقيق فوائد مباشرة وغير مباشرة تتمثل في إدخال التكنولوجيا الحديثة وتوظيف الأيدي العاملة وتدريبها وتأهيلها ، هذا بالإضافة إلى تشجيع التصنيع داخل المناطق الحرة من خلال استغلال الموارد المحلية لترقية وزيادة الصادرات.

وكل ذلك يحتاج إلى إدارة فاعلة تستطيع أن تنمي وتطور هذا النشاط الهام والوصول به لتحقيق الأهداف في ظل بيئة محلية وإقليمية ودولية أصبحت سريعة التغيير وفي عالم يتجه إلى رفع الحواجز والقيود ليصل إلى الاندماج وكل ذلك يتطلب أن تكون للمناطق الحرة إستراتيجيات فعالة تبني على أسس وقراءات علمية حتى تستطيع تحقيق الأهداف التي أنشئت من أجلها المناطق الحرة.

ومن اللافت تحقيق هذه الشركة لبعض النجاحات في بعض أنشطتها الأخرى من خلال مساهماتها الواضحة في الأداء الكلي للشركة مثل النشاط التجاري حيث يلاحظ انتشار مراكز العمل التجاري في مختلف أنحاء السودان وخارجه لتمارس البيع للعملاء بالأسواق التجارية والأسواق الحرة ، وأنشطة المعارض من خلال التطور السريع بازدياد النشاط من خلال زيادة وتنوع المعارض .

وقد لاحظ الدارس من خلال دراساته المتواصلة في مشروعات المناطق الحرة باعتباره أحد الكوادر الإدارية بالشركة أن تطور نشاط المناطق الحرة ظل يسير بمعدل أقل من الأنشطة الأخرى مع العلم بأنه يمثل النشاط الرئيس والذي من أجله تم إنشاء الشركة وبقدر ما يكون هنالك عوامل إيجابية ساعدت في بروز النشاط إلي أرض الواقع فلربما هناك بعض الإشكاليات أو الصعوبات والتي قد تكون حالت دون انطلاقة هذه المناطق بما هو متوقع لها مما يستدعي البحث في هذا الجانب ولذلك سوف تحاول هذه الدراسة النظر في تطور هذا النشاط ومعرفة الطرق والأساليب التي اتبعتها الشركة لإدارة هذا النشاط الهام لتحقيق أهداف المناطق الحرة والذي لو قدر أن تتوفر له عوامل النجاح المطلوبة فإنه و لربما تكون مساهمته في التنمية الاقتصادية كبيرة ومؤثرة.

السؤال المحوري للمشكلة هو:

ما مدى تطور ونمو مشروعات المناطق الحرة ودورها في تحقيق أهداف الشركة

الكلية؟

الأسئلة الفرعية:

١. إلي أي مدى ساهمت الاستراتيجيات المنفذة في تحقيق أهداف المناطق الحرة ؟

٢. هل ساهم قيام وتشغيل المناطق الحرة في تحقيق الأهداف الكلية للشركة؟

٣. ما هي الصعوبات والمعوقات التي تواجه تطور ونمو هذه المناطق؟

أهمية الدراسة:

تستمد الدراسة الحالية أهميتها من أهمية موضوع المناطق الحرة كمواقع لجذب الاستثمارات المختلفة إليها وأثر ذلك علي تنمية وتطور المواقع التي تقام فيها هذه المناطق

بالإضافة إلى تحقيق هذه المناطق للعديد من الأهداف والتي تصب في مجملها إلى المساهمة في تنمية اقتصاد الدولة ككل.

إن موضوع المناطق الحرة يعتبر من الموضوعات التي لقيت ولا تزال تلقى الاهتمام الكبير من قبل الدول نظراً للنجاحات التي حققتها الكثير من الدول في هذا المجال مما أدى إلى دفع وتحريك اقتصادياتها.

وتأتي أهمية هذه الدراسة من واقع زيادة الاهتمام بأنشطة المناطق الحرة حيث يلاحظ أن هنالك اتجاهاً عاماً نحو تحرير الاقتصاد في مختلف الدول النامية وذلك من خلال التوجهات نحو الخصخصة، تحرير التجارة وخفض الرسوم الجمركية لتشجيع الاستثمار الأجنبي وتأتي هذه الدراسة في مرحلة أصبح فيها التنافس والتسابق علي جودة المنتج والخدمة من قبل المنظمات كبيراً ومؤثراً، مما يتطلب بناء الاستراتيجيات المناسبة لمواجهة هذا التحول وحيث أن الأنشطة الرئيسية بالمناطق الحرة تتمثل في مجالات التصنيع والخدمات فإن تناول ذلك ومحاولة النظر في كفاءة إدارة هذه الأنشطة يعتبر من الأهمية، وهذه الأهمية قد تتفرع عنها أهمية أخرى لهذه الدراسة من خلال توفر المعلومات المناسبة والتي تؤدي إلي الحكم علي فعالية إدارة الأنشطة الاستثمارية المختلفة ومدى إيجابية العائد المتوقع منها، كما أن التوصيات من هذه الدراسة قد يستفاد منها في معالجة بعض الإشكاليات والصعوبات التي تواجه نشاط المناطق الحرة وإدارة المشروعات الاستثمارية الأخرى ولعل ما تتوصل إليه الدراسة يلفت نظر المسؤولين عن الاستثمار ومعدّي السياسات الاقتصادية إلي أهمية هذا النشاط وضرورة معالجة الصعوبات والمشاكل التي تواجههم ليساهم في تحقيق الأهداف المتوقعة من جذب الاستثمارات الأجنبية والمحلية للمشاريع المختلفة.

ومن الفوائد المترتبة علي إجراء هذه الدراسة أنها سوف تساهم في تشخيص مواطن القوة والضعف في الاستراتيجيات المتبعة في مجال المناطق الحرة والتي قد تكون معروفة ولكنها لم تشخص أو تحلل وفق منهج محدد، وهي فرصة لقياس فعالية المناطق الحرة بالسودان من منظور استراتيجي.

كما أن وضع الحلول المناسبة للإشكاليات والصعوبات التي تواجه هذا النشاط لربما يساعد في جذب مزيد من الاستثمارات لهذه المناطق وبالتالي تحقيق الأهداف التي أنشئت من أجلها المناطق الحرة ويترتب علي ذلك المساهمة الإيجابية في تحقيق الأهداف الكلية للشركة. إلي جانب ذلك فإن تناول موضوع المناطق الحرة من منظور استراتيجي من شأنه أن يساعد القيادات الإدارية بالشركة في النظر لهذا الموضوع من منظور غير تقليدي لإدارة هذه المناطق ، كما يمكنهم من الإطلاع علي عدد من المساهمات التي استطاعت الدراسة توثيقها والاقتراب منها في حدود إطلاع الدارس وذلك في مجالات الاستراتيجية وتجارب بعض الدول

في مجال المناطق الحرة حيث تمثل هذه المساهمات مدخلاً جديراً بالاهتمام فيما يتعلق بالنظر إلى المشكلات الإدارية والصعوبات التي تواجهها إدارات المناطق الحرة والكيفية التي يتم بها تحليل ومعالجة هذه المشكلات وبخاصة تلك المتعلقة بعملية إنشاء وإدارة هذه المناطق من حيث الموقع وجودة الخدمات المقدمة للمستثمرين وكيفية تحسينها.

أيضاً فإن هذه الدراسة سوف تعمل علي إثراء المكتبة الأكاديمية فقد لوحظ افتقارها لمثل هذا النوع من البحوث وقد أضح ذلك بعد المسح الذي قام به الدارس للمكتبات الأكاديمية والدوريات المتخصصة في حدود إطلاعه وعليه فإن هذه الدراسة تتعرض لهذا الموضوع مما قد يسد جزء من نقص الدراسات في هذا المجال.

هذا بالإضافة إلي أن هذه الدراسة قد تفتح المجال أمام دراسات وبحوث أخرى يمكن أن تتناول هذا الموضوع من جوانب مختلفة.

أهداف الدراسة: -

١. التعرف علي نشأة وتطور ونمو مشروعات المناطق الحرة بالسودان ومدى مساهمتها في تحقيق الأهداف الكلية للشركة.

٢. التعرف علي فعالية الاستراتيجيات المنفذة ودورها في تحقيق أهداف المناطق الحرة.

٣. التعرف علي دور النظم الإدارية المساندة لتنفيذ الاستراتيجية.

٤. التعرف علي الصعوبات والمعوقات التي واجهت مشروعات المناطق الحرة وأثر ذلك علي تحقيق أهدافها.

٥. ترسيخ دور وأهمية الاستراتيجية في إدارة مشروعات المناطق الحرة والأنشطة الاستثمارية المماثلة.

٦. تنمية الوعي لدى القيادات الإدارية بأهمية مشروعات المناطق الحرة كأحد مداخل الاستثمار في السودان وتأثيرها في التنمية الاقتصادية.

٧. جذب الانتباه إلي أهمية مشروعات المناطق الحرة وضرورة دراستها وحل المشكلات التي تواجهها في إطار علمي من المسؤولين عن الاستثمار و واضعي السياسات الاقتصادية نسبة لدورها في تحقيق أهداف التنمية الاقتصادية .

٨. تقديم التوصيات المناسبة من خلال النتائج التي يتم التوصل إليها.

فرضيات الدراسة: -

في ضوء التساؤلات المثارة في مشكلة الدراسة فإن الفرضيات التي تسعى هذه الدراسة إلي اختبار صحتها هي: -

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

٢. توجد علاقة ترابطية ذات دلالة إحصائية بين الاستراتيجيات الوظيفية وكفاءة الأداء بالمناطق الحرة.

٣. عدم فعالية النظم الإدارية المساندة لتنفيذ الاستراتيجية يضعف من كفاءة الأداء بالمناطق الحرة.

٤. هنالك بعض الصعوبات المرتبطة بالقوانين والتشريعات المختلفة تحد من تحقيق أهداف المناطق الحرة.

منهج الدراسة:

اتبعت الدراسة منهج دراسة الحالة ويعتمد علي الأسلوب الوصفي التحليلي من خلال تحديد الظاهرة أو المشكلة والمتمثلة في النظر في الأسباب التي أدت إلي عدم تطور ونمو نشاط المناطق الحرة أسوة ببعض الأنشطة الأخرى بالشركة وذلك من خلال تحديد عدد من الفروض العلمية استناداً علي ما يتوفر من بيانات تتعلق بنشاط الشركة عموماً ونشاط المناطق الحرة خصوصاً وتستند الدراسة في جمع البيانات علي وسائل متعددة من حيث إجراء المقابلات مع بعض الخبراء في هذا المجال واستخدام الاستبيان لمجتمع البحث. بالإضافة إلي استخدام المنهج الإحصائي القائم علي نتائج الاستبيان. ولقد تم اختيار منهج دراسة الحالة لأجل الحصول علي معلومات شاملة عن الحالة المدروسة ثم تحليل هذه المعلومات وذلك بهدف الوصول إلي نتائج واضحة.

حدود الدراسة:

لقد اقتصرت الدراسة علي الفترة الزمنية ما بين ١٩٩٣ - ٢٠٠٢م وعلي العاملين بالشركة السودانية للمناطق والأسواق الحرة المحدودة من شاغلي الوظائف القيادية العليا والوسيطه وعينة من المستثمرين بالمناطق الحرة بالإضافة إلي الخبرات في مجال المناطق الحرة والاستثمار عموماً وسوف يتم تناول ذلك بمزيد من التفصيل عند تناول إجراءات الدراسة الميدانية في الفصل الأول من الباب الثالث من هذه الدراسة.

لقد تمثلت أهم المحددات التي واجهت الدراسة فيما يلي:

١. يشير الدارس بأن إمكانياته المادية وعامل الزمن قد حالا دون البحث المتعمق والقيام بالزيارات الميدانية لبعض المناطق الحرة في بعض الدول الأوروبية والعربية والإفريقية للوقوف الميداني علي تجارب هذه الدول في هذا المجال.

٢. عدم تجاوب بعض المستثمرين في ملء استمارة الاستبيان وتأخير البعض في إرجاعها مما أدى إلي أن تكون نسبة الاستبيانات المرتجعة تمثل نسبة ٨٢% من إجمالي العينة المستهدفة وهي أقل النسب مقارنة بنسبة الاستبيانات الموزعة والمستلمة من قطاعي الإدارة العليا والوسيطه بالشركة والخبرات المتنوعة وهي في عمومها تعتبر نسبة جيدة.

٣. واجهت الدارس صعوبات كبيرة لجمع المعلومات والبيانات المتعلقة بحجم رؤوس الأموال الأجنبية والمحلية المستثمرة في المناطق الحرة السودانية مما حدا بالدارس لمقابلة المستثمرين ومحاولة معرفة حجم هذه الاستثمارات وجمعها وتحليلها وذلك لعدم توفر هذه المعلومات والبيانات بسجلات المناطق الحرة.

٤. هذه الدراسة قد ركزت علي مشروعات المناطق الحرة القائمة بالسودان وهي تمثل شكل من أشكال المشاريع الاستثمارية ولم يتم إجراء المقارنات مع المشروعات الاستثمارية القائمة خارج هذه المناطق لقياس الكفاءة بحيث يمكن أن يتم تناول هذا الجانب من قبل الباحثين مستقبلاً بمزيد من التفصيل والتعمق وإجراء المقارنات اللازمة لقياس كفاءة الاستثمار عموماً بالدولة.

الدراسات السابقة:

لقد تناول عدد من الدراسات والمقالات وأوراق العمل موضوع المناطق الحرة ولكن أي من هذه الدراسات لم يتطرق إلي هذا الموضوع من منظور استراتيجي في حدود اطلاع الدارس وسوف تستعرض الدراسة بعضاً من هذه الدراسات السابقة بهدف التعرف علي مساهمات وآراء بعض المختصين في هذا المجال وتحديد المجالات التي لم يتم التطرق إليها في هذا الجانب لتجد الاهتمام من خلال هذه الدراسة ففي دراسة لعبد الرحيم فارس بعنوان فكرة إقامة منطقة تجارية حرة في المملكة العربية السعودية، أغراضها ومالها وما عليها^(١)، حيث تناول الباحث نشأة المناطق الحرة في العالم والأهداف والفوائد المفترض تحقيقها من قيام مثل هذه المناطق، كما تناولت الدراسة الجوانب المشجعة لإقامة مثل هذه المناطق ومتطلبات قيامها وهي دراسة نظرية في المقام الأول، كما تناول محمد صالح كمشكي في دراسته بعنوان عوامل نجاح المناطق الحرة (تجربة المنطقة الحرة بجبل علي)^(٢) حيث هدفت هذه الدراسة إلي التعرف علي العوامل الرئيسية والتي تلعب دوراً كبيراً في جلب المؤسسات الاقتصادية للعمل بالمناطق الصناعية الحرة ومعرفة إذا كانت هذه العوامل تتغير تبعاً لطبيعة نشاط المؤسسة وجنسيته وذلك من خلال تجربة المنطقة الحرة بجبل علي وقد اعتمد الباحث في دراسته علي عينة تكونت من ١٨٠ مؤسسة مثلت ٢٣% من إجمالي عدد المؤسسات العاملة بهذه المناطق وقد خلصت الدراسة إلي أن المنطقة الحرة بجبل علي قد استطاعت منذ إنشائها أن تجذب العديد من المستثمرين إليها وهذه الدراسة قد نظرت إلي الموضوع من

(١) عبد الرحيم فارس - فكرة إقامة منطقة تجارية بالمملكة العربية السعودية، أغراضها و مالها و ما عليها - دراسة مقدمة في اللقاء السنوي لجمعية الاقتصاد السعودية - جامعة الملك سعود - الرياض - ٢٩-٣٠ إبريل ١٩٩٢م.

(٢) محمد صالح كمشكي - عوامل نجاح المناطق الصناعية الحرة (تجربة المنطقة الحرة بجبل علي) - مجلة التعاون - السنة الحادية عشرة - العدد الثالث و الأربعون - الأمانة العامة لمجلس التعاون لدول الخليج العربي - سبتمبر ١٩٩٦م.

زاوية واحدة تمثلت في آراء عينة من المستثمرين دون الأطراف الأخرى ذات العلاقة ولم يتم التطرق إلي الاستراتيجيات المتبعة ومدى فعاليتها في تحقيق النتائج المستخلصة.

كذلك أورد أسعد حمود سلطان في دراسة بعنوان مقومات إنشاء وعوامل نجاح المناطق الحرة (٢٠٠٥م)^(١) عدد من المحاور، حيث مثل المحور الأول أهم مجموعة للمقومات الأساسية والتي تمثلت في المقومات السياسية والأمنية، المقومات الاقتصادية، المقومات البشرية، المقومات التشريعية، المقومات الجغرافية والبيئية، أما المحور الثاني فقد تناول عوامل نجاح المناطق الحرة وقد كان من أبرزها موقع المنطقة الحرة، التوازن في المصالح بين الدولة والمستثمر، فهم فلسفة المنطقة الحرة، دراسات الجدوى الاقتصادية والفنية، تحديد الهدف من المنطقة الحرة والأنشطة المسموح بمزاوتها و وضوح وانسجام تشريعات المناطق الحرة وإكمال مستلزمات البنيات الأساسية بالإضافة إلي استقرار السياسات الاقتصادية وكفاءة إدارة المنطقة الحرة ومن الملاحظ أن هذه الدراسة قد تناولت أهم المقومات الأساسية لقيام المناطق الحرة وعوامل نجاحها دون تطبيق ذلك علي واقع تجربة أو تجارب قائمة مما حصر موضوع هذه الدراسة في إطارها النظري، كذلك فإن تناول كفاءة الإدارة كان من جانب أنها تلعب دوراً هاماً في نجاح أو فشل هذه المشروعات وأهمية اختيار الإدارة ذات الكفاءة ومنحها الصلاحيات الكافية لممارسة أعمالها وبالشكل الذي يجنبها الوقوع في الإجراءات الروتينية المعقدة إلا أن الدراسة لم توضح كيفية الوصول بهذه الإدارة إلي مستوى الكفاءة لتحقيق الأهداف.

وفي ورقة بعنوان المناطق الحرة أداة لرفع الكفاءة (٢٠٠٥م)^(٢) تناولت الباحثة عائشة سالم الحاجي هذا الموضوع من خلال استعراض مفهوم المنطقة الحرة وتاريخ إنشاء المناطق الحرة والشروط التي يجب توفرها لإيجاد مناطق حرة ذات كفاءة عالية بالإضافة إلي المزايا التي تحققها المناطق الحرة للمستثمر والكيفية التي تحقق المناطق الحرة عن طريقها قيمة مضافة للاقتصاد الوطني كما تناولت بعض الآثار الإيجابية لهذه المناطق وعلي الرغم من أن الدراسة المذكورة قد تناولت أهمية وجود إدارة فاعلة عند تناولها لاحتياجات الإدارة إلا أنها لم تتطرق للمتطلبات والكيفية التي تحتاج إليها هذه الإدارة حتى تصل إلي مرحلة الكفاءة وصولاً لتحقيق الأهداف.

(١) أسعد حمود سلطان السعدون - مقومات إنشاء وعوامل نجاح المناطق الحرة - ورقة مقدمة إلي الملتقى العربي الأول حول الأساليب الحديثة في تنظيم وإدارة المناطق الحرة - الشارقة - دولة الإمارات العربية المتحدة - ٢٧-٣١ مارس ٢٠٠٥م.
(٢) عائشة سالم الحاجي - المناطق الحرة أداة لرفع الكفاءة - ورقة مقدمة إلي الملتقى العربي الأول حول الأساليب الحديثة في تنظيم وإدارة المناطق الحرة - الشارقة - دولة الإمارات العربية المتحدة - ٢٧-٣١ مارس ٢٠٠٥م.

وفي دراسة أخرى لأحمد السيد النجار بعنوان المناطق الحرة في مصر: أداء منخفض وإمكانات هائلة للتطور^(١)، حيث تناولت نشأة المناطق الحرة والمناطق القائمة والمقترحة وأداء هذه المناطق وتوصلت إلي أن الدور الاقتصادي للمناطق الحرة في مصر قد كان محدوداً مقارنة بالمشروعات الاستثمارية الأخرى خارج هذه المناطق إلا أن هذه المناطق لم تفقد أهميتها بحيث يمكن أن يتم تفعيل هذه المناطق شريطة أن توجد إدارة اقتصادية علي درجة عالية من الكفاءة وعلي الرغم أن هذه الدراسة قد كانت دراسة تقييمية إلا أنها لم تتناول تقييم الاستراتيجية المنفذة من حيث وضوح الرؤية الاستراتيجية وكفاءة التنظيم كما أنها لم تتعرض لمتطلبات الإدارة والتي ترتقي بها لمرحلة الكفاءة ولم تعطي الدراسة عملية الإدارة الأهمية والأولية في تناول وربط ذلك بأداء هذه المناطق.

وفي بحث لعللي عبد الرحمن الضو بعنوان مناطق المشاريع الحرة في العالم و مشروع إقامة مناطق حرة في السودان (١٩٩٥م)^(٢) حيث تناول مفهوم وتصنيف مناطق المشاريع الحرة وظروف ومبادئ قيام مناطق هذه المشاريع بالإضافة لخواص الهيئة الاقتصادية لتوظيف مناطق المشاريع الحرة كما تناول البحث الإنشاء التمويلي والنظام الاستثماري في هذه المناطق وكذلك أفرد البحث حيزاً لخصائص السياسات الضريبية للمناطق الحرة، وقد تناول البحث بعض النماذج لتجارب إنشاء وتوظيف مناطق المشاريع الحرة في العالم كما تطرق البحث لإمكانية قيام مناطق حرة في السودان والملاحظ أن البحث قد تطرق إلي الجوانب النظرية لنشأة وإقامة مشروعات المناطق الحرة واستعرض بعض التجارب وبحكم توقيت البحث فإنه لم يتطرق إلي مشروعات المناطق الحرة السودانية القائمة وانحصرت مساهمته في تقديمه تصوراً لأهمية قيام هذه المناطق بالسودان.

وفي ورقة بعنوان دور المناطق الحرة في تنمية الصادرات الصناعية قدمها محمد عثمان احمد (٢٠٠٤م)^(٣) حيث تناولت تعريف ونشأة المناطق الحرة والفرق بين المفاهيم المختلفة للمناطق الحرة والأسواق الحرة والتجارة الحرة وأنواع هذه المناطق وأهداف وفوائد قيام هذه المناطق ، كما تناول الباحث بعض الجوانب السلبية في عمل المناطق الحرة، ثم استعرض عوامل نجاح المناطق الحرة والخدمات والتسهيلات لهذه المناطق وتجارب المناطق الحرة الصناعية في بعض دول العالم والنجاح والفشل الذي صاحب إنشاء وقيام هذه المناطق. والملاحظ أن الورقة لم تتناول بالتقييم التجربة السودانية في هذا المجال.

(١) أحمد السيد النجار - المناطق الحرة في مصر: أداء منخفض وإمكانات هائلة للتطور - قضايا برلمانية - المجلد الأول - العدد السادس - سبتمبر ١٩٩٧م.
(٢) علي عبد الرحمن الضو - مناطق المشاريع الحرة في العالم و مشروع إقامة منطقة حرة في السودان - رسالة دكتوراه غير منشورة - جامعة ليننغراد - روسيا الاتحادية - ١٩٩٥م.
(٣) محمد عثمان أحمد - دور المناطق الحرة في تنمية الصادرات الصناعية - ورقة مقدمة لمؤتمر الصناعات - الخرطوم - مارس ٢٠٠٤م.

ومن استعراض الدراسات السابقة يستفاد ما يلي: -

٠١ أن معظم الدراسات التي تمت في هذا المجال قد كانت دراسات نظرية مع ندرة الدراسات التقييمية لتجارب المناطق الحرة القائمة من منظور استراتيجي.

٠٢ إن بعض الدراسات قد استخلصت بعض النتائج لبعض تجارب المناطق الحرة دون أن توضح أو تتناول المنهج وطرق التحليل التي اتبعت والأسباب التي أفضت إلي هذه لنتائج.

٠٣ يلاحظ أن بعض الدراسات قد تناولت جوانب محددة من أنشطة المناطق الحرة علي عكس هذه الدراسة والتي أفردت حيزاً لكافة الأنشطة المقامة بالمناطق الحرة.

والملاحظ أن هذه الدراسة قد انفردت بتناول استراتيجية إنشاء وإدارة المناطق الحرة من خلال:

٠١ توضيح أهمية أن تكون هنالك رؤية استراتيجية مستقبلية واضحة حيث تمثل هذه الرؤية فلسفة وأهداف المناطق الحرة وبناء الاستراتيجيات لتحقيق هذه الأهداف.

٠٢ إن هذه الدراسة قد ركزت علي دور وتأثير الاستراتيجيات الوظيفية في تحقيق كفاءة الأداء.

٠٣ تناولت هذه الدراسة أهمية شكل التنظيم الإداري وتأثيره وارتباطه بالاستراتيجية المنفذة، إضافة إلي دور النظم الإدارية المساندة من حيث نظم المعلومات، الحوافز ، الرقابة وتأثيرها في تنفيذ الاستراتيجية وذلك ما أغفلته معظم الدراسات والتي اطلع عليها الدارس.