بسم الله الرحمن الرحيم

جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا
كليـــــة الدراســـــــات العليـا

تقييم إستراتيجيات إدارة موارد النقد الأجنبي بالسودان في ظل الأزمات الإقتصادية والمالية

(دراسة حالة السودان)

Evaluation of The Strategies of Managing Foreign Currency Resources in The Sudan in View of The Economiccal & Financial Crises

(Case Study of Sudan)

بحث مقدم لنيل درجة الدكتوراه في الدراسات المصرفية

إعداد الباحث :
محمود حسن محمد أحمد

إشراف الدكتور :
نور الهدي محمدين عبد الرحمن

1435هـ/2014م

الإســـــــتهلال

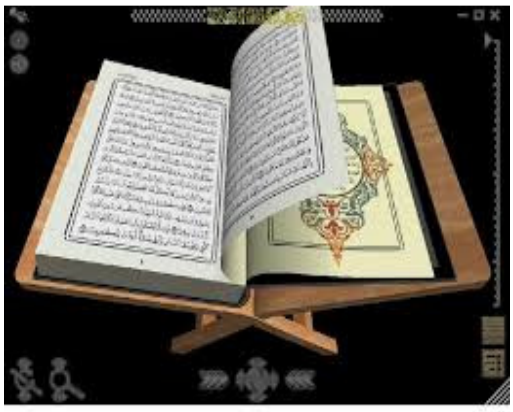
الآيـــــة

قال تعالي:

(ففهَمناها سُليمان و كُلاً أتينا حُكماً و عِلماً و سخَّرنا مع داودَ الجِبالَ يُسبِحن و الطيرَ و كُنا فاعِلينَ)

"صدقَ اللَهُ العظيم"

سورة الأنبياء: الآية (79)



الإهـــــداء

إلى ... أسرتي...

ينبوع الصبر، و الأمل، و التفاؤل.

إلى ... إخوتي ...

القلوب الطاهرة الرقيقة، و النفوس البريئة رياحين حياتي.

إلى ... زملائي ...

من تذوقت معهم طعم الأخوة الصادقة و قضيت معهم أجمل اللحظات.

إلى ... طلاب العلم و المعرفة ...

من لم أعرفهم و لم يعرفوني، و لكن يربط بيننا رباط العلم المقدس.

إليكم جميعاً أهدي بحثي هذا

الباحث

شكر وعرفـان

الحمد لله، و بعد الشكر لله عز و جل، المتفضل بجليل النعم، و المتفرد بالشكر و الثناء،...، يجدر بي أن أتقدم بأسمي عبارات الإمتنان، وجزيل العرفان لكل من وجهني خلال مشوار دراستي الأكاديمية. وأخص بالشكر الدكتور. إبراهيم فضل المولي البشير، رئيس مجلس بحوث كلية الدراسات التجارية جامعة السودان للعلوم و التكنولوجيا الذي أشرف علي مناقشة الرسالة. و مشرفي الدكتور. نور الهدي محمدين عبد الرحمن، اللذين قاما بالتوجيه و المتابعة، و كان لعلمهما الثر، وحسن توجيهاتهم ، الفضل الكبير ليكون هذا البحث بين أيديكم. فلهما مني خالص الشكر والتقدير.

كما أتوجه بالشكر والتقدير لكل من أمدني بالعلم و المعرفة، أو أسدى النصح، وأخص بذلك أسرة جامعة السودان للعلوم و التكنولوجيا.

كما أتقدم بالشكر الي كل من ساعدني بدعواته الصادقة، أو أمنياته المخلصة، وساهم في إخراج هذه الدراسة، وأسأل الله أن يجعل ذلك في موازين حسناتهم.

لكم مني جميعاً خالص شكري، وعظيم إمتناني.

الباحث

مستخلص الدراسة

هدفت الدراسة للتعرف علي مصادر موارد النقد الأجنبي بالسودان، و مجالات إستخداماتها. كما هدفت للتعرف علي الأزمات المختلفة التي مر بها الإقتصاد السوداني وأثرت في إدارة موارد النقد الأجنبي، و أيضاً هدفت لوضع و تقييم الإستراتيجيات المناسبة لإدارة تلك الأزمات. و لتحقيق تلك الأهداف إختبر الباحث عدة فرضيات أهمها: لاتوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تكامل السياسة المالية والنقدية وبين تحجيم الطلب المتزايد علي النقد الاجنبي. لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين اتباع استراتيجيات ذات أهداف محددة وبين استقرار موارد النقد الاجنبي. إتبعت الدرا سة المنهج الوصفي التحليلي. و لطبيعة الدراسة تم الإعتماد علي العينة الميسرة من العاملين الجهاز المصرفي السوداني، ببنك السودان المركزي، و البنوك التجارية بإدارات النقد الأجنبي. حيث تم تصميم أستبانة لجمع البيانات. تم توزيع 200 إستمارة أسترجع منها 174 بنسبة 87%. و لإختبار الدلالة الإحصائية لفرضيات الدراسة تم إستخدام إختبار الفاكورنباخ و إستخدام إختبار كاي تربيع و المنوال لإختبار صحة الفرضيات. و قد توصلت الدراسة لنتائج أهمها: عدم تكامل السياسة النقدية والمالية يزيد من معدلات الطلب علي النقد الأجنبي للإستيراد من الخارج. و أن إزالة الفرق بين سعر الصرف الرسمي والموازي يشجع علي إنسياب موارد النقد الاجنبي الي داخل الجهاز المصرفي. و من أهم التوصيات: يجب إنشاء وحدة للإنذار المبكر بأزمات النقد الأجنبي ببنك السودان المركزي للتنبؤ بالأزمات المحتملة، و تعمل علي وضع الخطط الإستراتيجية التي تدعم موارد النقد الأجنبي. تبني إستراتيجية الإنتاج من أجل التصدير ، وليس تصدير فائض الإنتاج ، لتعظيم العائد من النقد الأجنبي مع ترشيد الواردات ، وهي إستراتيجية ذات توجه خارجي.

الكلمات المفتاحية: سعر الصرف، السياسة النقدية، الإستيراد، التصدير

Abstract

The theme of the research is about: Evaluation of the strategies of managing the foreign currency resources in the Sudan in view of the economical and financial crises.

The study aims at identify the resources of foreign currency in the Sudan, and the fields of their utilization, and to identify the different crises which were encountered, and its direct impact on the Sudan economy, and particularly on conducting the foreign currency resources, and to introduce the appropriate strategies that can be set to deal with such crises. However, to achieve such objectives the study has tested many hypotheses the most important of which is that :There is no direct significant statistic relation between the integration of fiscal and monetary policies, and restriction of the increasing demand on the foreign currency resources. No direct significant statistic relation between adopting strategies of specific objectives and, the stability of the foreign currency resources. The study has applied the descriptive, analytical approach. For the nature of the study a random sample from the banking sector has been chosen using a questionnaire to collect the data, 200 questionnaires were distributed and 174 copies of which were received representing 87%. To confirm the reialability of the data the study applied Alpha- cronbach method, and for testing and analyzing the data the study applied the Chi- Square Test. The major findings of the study are: No integration of the fiscal and monetary polices, will increase the rates of demand of foreign currency resources to cover the import trade transactions. Removing the differences between the official exchange rate and, the parallel one will encourage the inflow of foreign currency resources through the banking sector. The study main recommendations are: It is highly recommended to establish an Early Warning Unit, (EWU) at the central bank of Sudan, to predict for the potential foreign currency resources crises and, to set possible strategies which will support the foreign currency resources position. The country has to adopt the strategy of production for Export and, not to export the surplus production, inorder to improve the foreign currency resources. Supported by rationalizing the import trade transactions; however, such strategy is of external orientation approach.

Key Words: Exchange Rate, Monetary Policy, Import, Export.

فهرس المحتويات

الموضـــــوع	رقم الصفحة
الإستهلال	أ
الآية	ب
الإهداء	ج
شكر و عرفان	د
مستلخص الدراسة	هـ
Abstract	و
فهرس المحتويات	ز
فهرس الجداول	ي
فهرس الأشكال	ن
المقدمة	1
أولاً: الإطار المنهجي	2
تمهيد	2
الأهداف من البحث	3
مشكلة البحث	3
أهمية البحث	4
فروض البحث	5
الحدود المكانية و الزمانية للبحث	5
هيكل البحث	6
منهجية البحث	7
مصادر جمع البيانات	7
ثانياً: الدراسات السابقة	8

الفصل الأول: الإدارة الإستراتيجية و مفهوم إدارة الازمات	
المبحث الأول: مفهوم و أهمية الادارة الاستراتيجية	26
المبحث الثاني: البدائل الإستراتيجية وإنعكاساتهاعلي إدارة الأزمات	34
المبحث الثالث: مفهوم الأزمات و مراحل إدارة الأزمات	41
الفصل الثاني: موارد و إستخدامات النقد الأجنبي في السودان	
المبحث الأول: موارد النقد الأجنبي في السودان	61
المبحث الثاني: إستخدامات النقد الأجنبي في السودان	87
المبحث الثالث: سياسات النقد الأجنبي في السودان و أثرها علي موارد إستخدامات النقد الاجنبي	100
الفصل الثالث: إدارة موارد النقد الاجنبي في ظل الأزمات المالية و الاقتصادية	
المبحث الأول: مفهوم و مسببات و آثار الأزمات المالية و الإقتصادية	116
المبحث الثاني: تداعيات الأزمة المالية العالمية علي موارد النقد الأجنبي في السودان	130
المبحث الثالث: إستراتيجيات إدارة موارد النقد الاجنبي لمواجهة الأزمات	139
الفصل الرابع: أثر الأداء الإقتصادي في السودان علي موارد النقد الاجنبي	
المبحث الأول: الإختلالات الهيكلية في ميزان المدفوعات و أثرها علي موازنة النقد الاجنبي	191
المبحث الثاني: الآثار المترتبة علي عجز ميزان المدفوعات و إنعكاساتها علي موازنة النقد الاجنبي	201
المبحث الثالث: إستراتيجيات إدارة موارد النقد الأجنبي في ظل عجز ميزان المدفوعات	207
الفصل الخامس : الدراســـــــة الميدانيـــــة	
المبحث الأول: نبذة تعريفية عن القطاع المصرفي السوداني	223

المبحث الثاني: إجرءات الدراسة الميدانية	228
المبحث الثالث: تحليل ومناقشة نتائج الفرضيات	275
الخاتمة	297
أولاً: النتائج	298
ثانياً: التوصيات	301
مقترحات لدراسات مستقبلية	304
المصادر و المراجع	305
الملاحق	312

فهرس الجداول

رقم الجدول	إسم الجدول	الصفحة
(1/1/2)	الصادرات البترولية و غير البترولية منسوباً لإجمالي الصادرات	63
(2/1/2)	إيرادات العمليات غير المنظورة	68
(3/1/2)	إيرادات العمليات غير المنظورة منشوباً الي إجمالي موارد النقد الأجنبي	68
(4/1/2)	مجالات إستخدام قروض البنك الدولي لتمويل مشروعات التنمية للقطاعات المختلفة	80
(5/1/2)	مشروعات التنمية التي تم تنفيذها بتمويل من القروض والمعونات الدولية	82
(1/2/2)	تغطية الواردات منسوباً إلي إجمالي إستخدامات النقد الأجنبي	90
(2/2/2)	إستخدامات النقد الأجنبي لتغطية الواردات من السلع و الخدمات	90
(3/2/2)	المدفوعات غيرالمنظورة الي إجمالي إستخدامات النقد الأجنبي	93
(4/2/2)	المدفوعات غير المنظورة	93
(5/2/2)	سداد القروض منسوباً الي إجمالي إستخدامات النقد الأجنبي	98
(6/2/2)	سداد القروض بالنقد الأجنبي	98
(7/2/2)	موقف موارد و إستخدامات النقد الأجنبي و تحليل أسباب العجز أو الفائض	99
(1/3/3)	تحديد و صياغة وتحليل الفرضيات الإستراتيجية في المجالات المختلفة	142
(2/3/3)	مصفوفة إستراتيجية زيادة وتعظيم الإيرادات من الصادرات غيرالبترولية	154

(1/2/5)	الإستبانات الموزعة و المستلمة	229
(2/2/5)	معامل الصدق و الثبات لعبارات الإستبانة	234
(3/2/5)	التوزيع التكراري للمبحوثين حسب متغير الجنس	236
(4/2/5)	التوزيع التكراري للمبحوثين حسب متغير المؤهل العلمي	237
(5/2/5)	التوزيع التكراري للمبحوثين حسب متغير العمر	238
(6/2/5)	التوزيع التكراري للمبحوثين حسب متغير سنوات الخبرة	240
(7/2/5)	التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة تجاة العبارة الأولي	241
(8/2/5)	التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة تجاة العبارة الثانية	243
(9/2/5)	التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة تجاة العبارة الثالثة	244
(10/2/5)	التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة تجاة العبارة الرابعة	246
(11/2/5)	التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة تجاة العبارة الخامسة	247
(12/2/5)	التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة تجاة العبارة السادسة	249
(13/2/5)	التوزيع التكراري لاراء أفراد عينة الدراسة تجاة العبارة السابعة	250
(14/2/5)	التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة تجاة العبارة الثامنة	251
(15/2/5)	التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة تجاة العبارة التاسعة	253
(16/2/5)	التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة تجاة العبارة العاشرة	254
(17/2/5)	التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة تجاة العبارة الحادية عشر	255
(18/2/5)	التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة تجاة العبارة الثانية عشر	257
(19/2/5)	التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة تجاة العبارة الثالثة عشر	258
(20/2/5)	التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة تجاة العبارة الرابعة عشر	259
(21/2/5)	التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة تجاة العبارة الخامسة عشر	261
(22/2/5)	التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة تجاة العبارة السادسة عشر	262
(23/2/5)	التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة تجاة العبارة السابعة عشر	263
(24/2/5)	التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة تجاة العبارة الثامنة عشر	265

(25/2/5)	التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة تجاة العبارة التاسعة عشر	265
(26/2/5)	التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة تجاة العبارة العشرون	267
(27/2/5)	التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة تجاة العبارة الحادية و العشرون	269
(28/2/5)	التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة تجاة العبارة الثانية و العشرون	270
(29/2/5)	التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة تجاة العبارة الثالثة و العشرون	271
(30/2/5)	التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة تجاة العبارة الرابعة و العشرون	272
(31/2/5)	التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة تجاة العبارة الخامسة و العشرون	273
(1/3/5)	المنوال لإجابات أفراد عينة الدراسة علي عبارات الفرضية الأولي	277
(2/3/5)	نتائج إختبار مربع كاي لدلالة الفروق لاراء الفرضية الأولي	279
(3/3/5)	المنوال لإجابات أفراد عينة الدراسة علي عبارات الفرضية الثانية	281
(4/3/5)	نتائج إختبار مربع كاي لدلالة الفروق لاراء الفرضية الثانية	283
(5/3/5)	المنوال لإجابات أفراد عينة الدراسة علي عبارات الفرضية الثالثة	285
(6/3/5)	نتائج إختبار مربع كاي لدلالة الفروق لاراء الفرضية الثالثة	287
(7/3/5)	المنوال لإجابات أفراد عينة الدراسة علي عبارات الفرضية الرابعة	289
(8/3/5)	نتائج إختبار مربع كاي لدلالة الفروق لاراء الفرضية الرابعة	291

(9/3/5)	المنوال لإجابات أفراد عينة الدراسة علي عبارات الفرضية الخامسة	293
(10/3/5)	نتائج إختبار مربع كاي لدلالة الفروق لاراء الفرضية الخامسة	295

فهرس الأشكال

رقم الشكل	إسـم الشـكل	الصفحة
(1/1/2)	الصادرات البترولية وغير البترولية منسوباً لإجمالي الصادرات	64
(2/1/2)	الحلقة المفرغة للصرف الأجنبي في مجال الإستثمار	71
(1/2/2)	منحني الطلب علي النقد الأجنبي	88
(1/2/5)	أفراد عينة الدراسة وفق متغير الجنس	236
(2/2/5)	أفراد عينة الدراسة وفق متغير المؤهل العلمي	237
(3/2/5)	أفراد عينة الدراسة وفق متغير العمر	239
(4/2/5)	أفراد عينة الدراسة وفق متغير سنوات الخبرة	240
(5/2/5)	سياسات وضوابط التعامل بالنقد الأجنبي المتعلقة بالصادر و الإستيراد و التحويلات الخارجية تؤدي الي زيادة المراكز المكشوفة للبنوك خلال فترة قصيرة	242
(6/2/5)	التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة تجاة العبارة الثانية	243
(7/2/5)	التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة تجاة العبارة الثالثة	245
(8/2/5)	التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة تجاة العبارة الرابعة	246

(9/2/5)	التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة تجاة العبارة الخامسة	248
(10/2/5)	التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة تجاة العبارة السادسة	249
(11/2/5)	التوزيع التكراري لآراء أفراد عينة الدراسة تجاة العبارة السابعة	250
(12/2/5)	التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة تجاة العبارة الثامنة	252
(13/2/5)	التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة تجاة العبارة التاسعة	253
(14/2/5)	التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة تجاة العبارة العاشرة	254
(15/2/5)	التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة تجاة العبارة الحادية عشر	256
(16/2/5)	التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة تجاة العبارة الثانية عشر	257
(17/2/5)	التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة تجاة العبارة الثالثة عشر	258
(18/2/5)	التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة تجاة العبارة الرابعة عشر	260
(19/2/5)	التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة تجاة العبارة الخامسة عشر	261
(20/2/5)	التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة تجاة العبارة السادسة عشر	262

(21/2/5)	التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة تجاة العبارة السابعة عشر	264
(22/2/5)	التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة تجاة العبارة الثامنة عشر	265
(23/2/5)	التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة تجاة العبارة التاسعة عشر	266
(24/2/5)	التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة تجاة العبارة العشرون	268
(25/2/5)	التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة تجاة العبارة الحادية و العشرون	269
(26/2/5)	التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة تجاة العبارة الثانية و العشرون	270
(27/2/5)	التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة تجاة العبارة الثالثة و العشرون	271
(28/2/5)	التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة تجاة العبارة الرابعة و العشرون	272
(29/2/5)	التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة تجاة العبارة الخامسة و العشرون	274

المُقدمـــــــــــة

تشتمل علي الآتي:

أولاً: الإطار المنهجي

ثانياً: الدراسات السابقة

أولاً: الإطار المنهجي:

تمهيد:

تعتبر موارد النقد الأجنبي من حيث وفرتها أو ندرتها لأي دولة أحد المؤشرات الهامة للتعبير عن مدي قوة أو ضعف إقتصاديات تلك الدول، عليه يجب الإهتمام بموارد النقد الأجنبي وإدارتها وفق إستراتيجيات محددة وصولاً للنتائج التي تحقق الأهداف المرسومة . لذا فإنه من الأهمية بمكان الوقوف والتعرف على طبيعة الأزمات بما يمكن من إدارة موارد النقد الأجنبي وكذلك التعرف علي الإستراتيجيات المناسبة للتعامل مع هذه الازمات و العمل علي تقييم إستراتيجيات إدارة موارد النقد الإجنبي ووضع الخطط للتنبؤ أيضاً بالأزمات المستقبلية محتملة الحدوث. وبالنظر الى الأزمات المالية التى مرت فى العصر الحديث نجد أنها كثيرة جداً ومتنوعة أيضاً، ولم تكد تخلو دولة ما فى العالم من التأثر بهذه الأزمة أو تلك . ويمكن إلقاء الضوء على أهم تلك الأزمات و من أمثلتها: أزمة الكساد الكبير (1929م 1933م)، وأزمة دول جنوب شرق آسيا، و الأزمة المالية العالمية. مع أهمية التوقف عند الأزمات الأسياسيه منها لارتباطها بشكل أو بآخر بالاقتصاد السوداني ، أو لإستلهام الدروس والعبر منها للتخطيط الإستراتيجى لإقتصاد معافى من مداخل ومسببات الأزمات ، ولوضع التحوطات اللازمة إذا ما تكررت تلك الازمات فى المستقبل.

وبالرجوع الى الأزمات الماليه السابقه ومن خلال إستعراض الأزمات الماليه والإقتصاديه التى ضربت مختلف إقتصاديات العالم يتضح أن المضاربات على قيمة العمله الوطنية للدولة، وإتجاه الاستثمارات الأجنبيه للخارج من أهم الأسباب لأندلاع الازمات الماليه ، وخاصه فى الأسواق الناشئه، فقد كان لتشابك العلاقات الإقتصاديه بين إقتصاديات العالم الأثر الواضح فى تعدى أثار الأزمة الى جميع أنحاء العالم فى وقت قصير جداً. كما أن ضعف الأنظمة الرقابيه على المؤسسات الماليه يأتى فى قمة الأسباب الحقيقية للأزمات المالية.

وبالرجوع الى تداعيات الأزمة الماليه العالميه 2008م والتي تمثل الأزمة الأحدث من حيث التأثير على مجمل إقتصاديات العالم، ولازلت تداعياتها باديه للعيان على مجمل الاقتصاديات وعلى الاقتصاد السودانى على حدٍ سواء مخلفه أثاراً جمه على الاقتصاد

السودانى وعلى موارد النقد الأجنبى بالتحديد، وجاء تأثر السودان بالأزمة كنتاج لما خلفته الأزمة من آثار ومن ذلك: تدنى أسعار النفط مع إعتماد الموازنة العامة للدولة عليه بشكل أساسي، كذلك من تداعيات الأزمة المالية على السودان تمثلت في إنخفاض أسعار الصادرات غير البترولية نتيجة لأنخفاض الطلب والكساد العالمى الذى أصاب معظم الإقتصادات.

الأهداف من البحث :

يهدف هذا البحث لتقديم عرض علمي موثق للتعرف علي مشكلة إدارة موارد النقد الأجنبي في ظل الأزمات الإقتصادية و المالية ، ثم وضع المقترحات و الإستراتيجيات المناسبة التي يسهل ترجمتها لحلول عملية ، وذلك من خلال الألمام بالآتي :

- التعرف علي مصادر موارد النقد الأجنبي بالبلاد، و مجالات إستخداماتها.
- معرفة العوامل المختلفة المؤثرة علي إدارة موارد النقد الأجنبي بالسودان .
- التعرف علي الأزمات المختلفة التي مر بها الإقتصاد السوداني وأثرت بشكل مباشر وخاص في إدارة موارد النقد الأجنبي.
- تقديم نماذج لدول أخري تعاملت مع أزماتها وفق إستراتيجيات تساعد في الإستفادة منها التعامل مع أزمات السودان الحالية، مما يمكن من إستنباط رؤي مختلفة تساعد في التعامل معها حالياً ومستقبلياً .

مشكلة البحث :

أصبحت ندرة النقد الأجنبي وإدارة موارده من المشاكل التي تشغل بال المهتمين بإدارة موارد البلاد الإقتصادية، وذلك لما لها من أهمية قصوي في الإقتصاد الكلي، وأيضاً لما لها من

لأهميتها وتأثيرها علي تحديد سعر الصرف ورسم سياسات الدولة الكلية . ولكن واقع الحال يطرح جملة من التساؤلات يمكن تلخيصها في الآتي

- هل هناك تكامل بين السياسة المالية والنقدية وبين تحجيم الطلب المتزايد علي النقد الاجنبي ؟
- ما مدي فعالية الإستراتيجيات المطبقة علي استقرار موارد النقد الاجنبي في السودان؟

أهمية البحث:

1- الأهمية العلمية:

أ. ندرة الأبحاث التي تناولت الإستراتيجيات المختلفة لإدارة موارد النقد الأجنبي.

ب. توضيح عمق الإرتباط و التداخل بين إقتصادات العالم المختلفة، و عكس مدي تأثير بعضها البعض مما يحتم وضع الخطط الإستراتيجية لإدارة موارد النقد الأجنبي في ظل الأزمات.

ج. أهمية التنفيذ السليم لإستراتيجيات إدارة موارد النقد الإجنبي بهدف تجنب أزمات النقد الأجنبي.

2- **الأهمية العملية:** فتتمثل في الآتي:

أ. دراسة و تقويم أستراتيجيات إدارة موارد النقد الأجنبي في ظل الأزمات.

ب. مساعدة المؤسسات المالية في وضع الأُطر العلمية لإدارة موارد النقد الأجنبي، و التنبؤ بالأزمات المستقبلية محتملة الحدوث التي يمكن أن يمر بها الإقتصاد السوداني مستقبلاً.

ج. توضيح أهمية إدارة موارد النقد الأجنبي إذ أنها أحد العوامل الأساسية في رسم سياسات الإقتصاد الكلي.

فروض البحث :

يعتمد البحث علي تناول الفرضيات التالية :

1: الفرضية الاولي: لاتوجد علاقة ذات دلالة احصائية بين كفاءة التعامل بالنقد الاجنبي وفشل الجهاز المصرفي في تدبير إحتياجات العملاء من النقد الاجنبي.

2 : الفرضية الثانية: لاتوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تكامل السياسة المالية والنقدية وبين تحجيم الطلب المتزايد علي النقد الاجنبي.

3: الفرضية الثالثة: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين اتباع استراتيجيات ذات أهداف محددة وبين استقرار موارد النقد الاجنبي.

4: الفرضية الرابعة: لاتوجد علاقة ذات دلالة احصائية بين البحث عن موارد جديدة للنقد الاجنبي وتنمية الموارد الحالية وبين التراجع الحاد في احتياطيات موارد النقد الاجنبي

5 : الفرضية الخامسة: لا توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين عدم استقرار السياسات و الخطط الاقتصادية ، وبين عجز ميزان المدفوعات.

الحدود المكانية والزمانية للبحث:

الحدود المكانية: تغطي الدراسة القطاع المصرفي السوداني متمثلاً في :

- بنك السودان المركزي .
- البنوك التجارية والبنوك المتخصصة .

الحدود الزمانية:

الحدود الزمانية للدراسة الميدانية: العام 2014

هيكل البحث :

يتكون هيكل الدراسة من مقدمة، و خمسة فصول، و خاتمة علي التحو التالي:

المقدمة إشتملت علي الإطار المنهجي و الدراسات السابقة، و قسمت الفصول الي مباحث، سيتناول الفصل الأول الادارة الاستراتيجية و مفهوم ادارة الازمات، مقسم الي ثلاث مباحث في المبحث الأول مفهوم و أهمية الادارة الاستراتيجية، و في المبحث الثاني البدائل الإستراتيجية و إنعكاساتها علي إدارة الأزمات، و في المبحث الثالث سيتناول الدارس مفهوم الأزمات و مراحل إدارة الأزمات. أما الفصل الثاني سيتناول موارد و إستخدامات النقد الأجنبي في السودان مقسم كذلك الي ثلاث مباحث، سيتناول الدارس في المبحث الأول موارد النقد الأجنبي في السودان، و في المبحث الثاني إستخدامات النقد الأجنبي في السودان، وفي المبحث الثالث سياسات النقد الأجنبي في السودان و أثرها علي موارد إستخدامات النقد الاجنبي. أما الفصل الثالث إدارة موارد النقد الاجنبي في ظل الأزمات المالية والاقتصادية، مقسم الي ثلاث مباحث سيتناول في المبحث الأول مفهوم و مسببات وآثار الأزمات المالية و الإقتصادية، وفي المبحث الثاني تداعيات الأزمات المالية والإقتصادية علي موارد النقد الأجنبي في السودان، وفي المبحث الثالث: الإستراتيجيات التي يمكن أن يتبناها السودان لإدارة موارد النقد الاجنبي في ظل الأزمات. أما في الفصل الرابع سيتناول الدارس أثر الأداء الإقتصادي في السودان علي موارد النقد الاجنبي، مقسم الي ثلاث مباحث سيتناول الدارس في المبحث الأول الإختلالات الهيكلية في ميزان المدفوعات وأثرها علي موازنة النقد الاجنبي، وفي المبحث الثاني الآثار المترتبة علي عجز ميزان المدفوعات وإنعكاساتها علي موازنة النقد الاجنبي، وفي المبحث الثالث إستراتيجيات إدارة موارد النقد الأجنبي في ظل عجز ميزان المدفوعات. أما الفصل الخامس سيتناول الدراسة الميدانية من خلال ثلاث مباحث، سيتناول الدارس في المبحث الأول نبذة تعريفية عن القطاع المصرفي السوداني، وفي المبحث الثاني إجرءات الدراسة الميدانية، أما في المبحث الثالث تحليل ومناقشة نتائج الفرضيات. ثم يختتم الدراسة بالنتائج و التوصيات.

منهجية البحث :

يتبع هذا البحث:-

أ. المنهج التاريخي: للوقوف علي الدراسات السابقة و المعلومات التاريخية المرتبطة بموضوع البحث.

ب. المنهج الوصفي: من خلال إستعراض دراسة الحالة.

ت. المنهج الإستقرائي و التحليلي: و ذلك لإختبار فرضيات البحث و التحقق منها.

ث. المنهج الإحصائي: إعتمد عليه الباحث في إختبار و مناقشة فرضيات البحث .

مصادر جمع البيانات :

1- المصادر الأولية : متمثلة في البيانات الأولية المعبرة التي تم جمعها عن طريق الإستبيان .

2- المصادر الثانوية متمثلة في :

- المراجع .
- الدوريات .
- منشورات بنك السودان المركزي .
- الشبكة العنكبوتية .
- الدراسات السابقة.
- المقابلات الشخصية.
- الندوات العلمية.
- التقارير السنوية .

ثانياً: الدراسات السابقة :

تم أخذ النماذج التالية لدراسات سابقة تناولت مواضيع شبيهة بموضوع البحث. إذ لم يجد الباحث دراسات سابقة تطرّقت لذات موضوع البحث:

1) دراسة مأمون محمد سيد احمد الفكي :

تناولت الدراسة: أهمية سعر الصرف وتأثيره على موارد النقد الأجنبي ونتائج سياسات سعر الصرف والعلاقة بين سعر الصرف وميزان وميزان المدفوعات، ومحاولة الوصول إلى الملائم من هذه السياسات بما يتناسب والتحولات في أداء الإقتصاد السوداني.

– حيث تمثّلت مشكلة البحث في: الطلب الزائد على العملات الأجنبية مما يؤدي إلى حدوث مشكلة إرتفاع أسعارها أمام العملة السودانية، وإنعكاس هذا التأثير السلبي على الصادرات السودانية ومن ثم يحدث العجز في ميزان المدفوعات.

– تكمن أهمية الدراسة: في محاولة الوصول إلى الملائم من سياسات سعر الصرف بما يتناسب والتحولات في أداء الإقتصاد السوداني وكذلك ربط العلاقة بين السياسات والتحليل الإقتصادي والمالي في هذه الفترة (فترة الدراسة). (1996 – 2003).

– إختبرت الدراسة صحة الفرضيات: سياسة تخفيض سعر الصرف تؤثر سلبا على ميزان المدفوعات، سياسة التحرير الاقتصادي قد تعطي تأثيرا سالبا على ميزان المدفوعات، سياسة التحرير الإقتصادي قد تعطي تأثيرا سالبا على ميزان المدفوعات، سياسة صندوق النقد الدولي تجاه السودان لم تأت بنتائج إيجابية.

– إعتمدت الدراسة في عرض المعلومات على المنهج الوصفي التحليلي للتوصل إلى النتائج، معتمدا على مصادر ثانوية تمثلت في الكتب، والمراجع، والتقارير والنشرات الدورية.

– توصلت الدراسة إلى نتائج منها:

بعض الدول نجدها إضطرت للتدخل لتحديد سعر الصرف بها، وذلك للحد من الآثار السيئة لهذه التقلبات للمحافظة على ثبات أسعار عملتها، وذلك عبر إنشاء صندوق موازنة للصرف وإجراء تخفيض للعملة والرقابة على النقد.

– أثر سياسات سعر الصرف على الصادرات والواردات، فقد إختلفت هذه السياسات في آثارها على الصادر والوارد في التأثير على نتائج سعر الصرف، إذ ليس كل تخفيض يؤدي إلى زيادة

الصادرات أو الحد من الواردات. ولعل سياسة التخفيض تكون أجدى للدول المتقدمة نسبة لما يتمتع به هيكلها الإقتصادي من مرونة كافة، أما للدول النامية فإن فعالية هذه السياسة في تحقيق أهدافها أمر مشكوك فيه نسبة لأن الطلب على صادرات الدول النامية غير مرن، إضافة إلى إمكانية إنخفاض الواردات عقب سياسة التخفيض يتوقف على مرونة الطلب المحلي، وهذا يعني أن تكون الدول النامية قادرة على إنتاج السلع البديلة وإنخفاض العرض الأجنبية نتيجة لإنخفاض الطلب السلع البديلة وإنخفاض العرض الأجنبي نتيجة لإنخفاض الطلب المحلي على السلع المستوردة.

حاول صندوق النقد الدولي أن يقوم ببعض المعالجات أو السياسات لسعر الصرف إلا أنه من خلال البحث إتضح أن هذه المعالجات لم تكن في صالح الدول النامية، حيث لم تحقق هذه السياسات النجاح المنشود بدل أدت إلى تخفيضات متتالية للجنيه السوداني، ومن خلال ذلك يمكن القول أن صندوق النقد الدولي قد فشل في تحقيق هدف تثبيت سعر الصرف في الدول النامية.

– أوصت الدراسة بأنه: يجب على السودان العمل على تخفيض درجة إعتماده على العالم الخارجي، ويمكن إستخدام سياسات تشجيع الإنتاج المحلي، وتقييد الواردات عن طريق الرسوم الجمركية وغيرها، وفي المقابل تشجيع سعر الصادر عن طريق تخفيض ضريبة الإنتاج، ومحاولة توفير مدخلات الإنتاج من المواد الذاتية، كذلك إتباع سياسة ثبات سعر الصرف وذلك لما قد يؤدي إليه من إستقرار إقتصادي بشرط أن يصاحب ذلك زيادة الإنتاج عن طريق تشغيل الموارد العاطلة مع إستخدام سياسة مالية ونقدية مناسبة.

– كذلك أوصت الدراسة بعدم اللجوء إلى سياسة تخفيض سعر الصرف كما إشتملت عليه سياسات صندوق النقد الدولي لعلاج العجز في ميزان المدفوعات لأن هذه السياسة لا تكون في مصلحة الإقتصاد بقدر ما تكون في صالح الدول الصناعية المتقدمة ولذلك تأثيره على موارد النقد الأجنبي.

وتختلف هذه الدراسة عن دراستي في تناولها لتقييم إستراتيجيات إدارة موارد النقد والتي تعتبر سعر الصرف جزء منها[1].

2) دراسة أبوبكر عبدالله سليمان الطيب:

* تناولت الدراسة أثر إستخدام وتطبيق سياسة التحرير الإتقصادي لإعادة هيكلة الإقتصاد السوداني بهدف رفع معدلات النمو الإقتصادي، وذلك بمعنى تحرير الأنظمة السعرية وتمكينها من عكس التكلفة الإقتصادية، وسيادة قوى العرض والطلب وكآلية ملائمة لتحريك وتوزيع الموارد على الإستخدامات المختلفة بالشكل الذي يعتمد تحقيق أهداف التنمية الإقتصادية والإجتماعية، كذلك يشمل التحرير الإقتصادي إلغاء القيود على الإستثمار (محلي/ أجنبيي) بجانب تحرير معاملات النقد الأجنبي وإنشاء الأسواق المالية.

* تتلخص مشكلة البحث بصورة واضحة في معرفة تأثير تطبيق سياسة التحرير الإقتصادي على موارد وإستخدامات النقد الأجنبي في السودان، وذلك بغرض التعرف على أثر هذه السياسة على النقد الأجنبي، بهدف التعرّف على الآثار الإيجابية والسلبية.

* تنبع أهمية البحث في أنه محاولة إضافية لأدبيات التحرير من ناحية أنه يساعد في الوصول إلى نتائج يمكن الإستعانة بها في توجيه السياسة الإقتصادية التي تحكم معاملات النقد الأجنبي.

* يهدف البحث لتحقيق التعرف على المفاهيم النظرية في مجال النقد الأجنبي بما يساعد على فهم ومعرفة أثر سياسة التحرير الإقتصادي عليه، كذلك يهدف البحث إلى تقييم سياسة التحرير الإقتصادي فيما يخص موارد وإستخدام النقد الأجنبي بغرض التعرّف على نتائج هذه السياسة.

* إختبرت الدراسة صحة فرضيات: أداء الإقتصاد السوداني تميز بالتدني المستمر خلال فترة الدراسة مما إستوجب إجراء إصلاحات هيكلية عن طريق سياسات التحرير الإقتصادي، كما إختبرت أيضا صحة تطبيق سياسات وبرامج التحرير الإقتصادي ترتب عليها تحسين واضح في موارد وإستخدامات النقد الأجنبي.

* إعتمدت الدراسة بصورة أساسية على المنهج الإستقرائي والإستنباطي والإحصائي.

---

[1].رسالة (1) مأمون محمد سيد أحمد الفكي، سعر الصرف وأثره على ميزان المدفوعات – (الخرطوم – جامعة النيلين، رسالة ماجستير – ديسمبر 2005.

* توصلت الدراسة إلى نتائج منها: تفاقم العجز ميزان المدفوعات يؤدي إلى لجوء السلطات المسئولة إلى الإقتراض لسد العجز بالموارد والاستخدامات.

– هناك تناسب طردي في إرتفاع سعر الصرف ومعدلات التضخم.

* أوصت الدراسة: ان تتناسب الخطط الإقتصادية الموضوع مع الموارد المتاحة – وبالتالي تقليل الإعتماد على الدين الخارجي.

– وضع سعر صرف مناسب ومشجع لتحفيز المصدرين للدخول في عمليات الصادر، مع تقليل الرسوم والقيود على الصادرات.

– يرى الباحث أن هذه الدراسة تناولت أثر سياسات التحرير عن موارد وإستخدامات النقد الأجنبي، وتختلف عن درستنا في أن دراستنا تناولت الإستراتيجيات المختلفة لإدارة موارد النقد الأجنبي مع التركيز على جانب الأزمات[1].

3) دراسة الصادق عثمان حميدة – أثر سياسات سعر الصرف على أداء متغيرات الإقتصاد الكلي:

* تناولت الدراسة معرفة أثر سياسات سعر الصرف على متغيرات الإقتصاد الكلي، وذلك بإستعراض نظم ونظريات سعر الصرف وسياسة المتبعة في السودان وأثرها على متغيرات الإقتصاد الكلي (التجارة الخارجية، سوق النقد، وسوق السلع والخدمات) وتحليليها سياسيات.

تعد سياسات سعر الصرف من السياسات المهمة التي تلجأ إليها السلطات النقدية في الدول بهدف إدارة النشاط الإقتصادي الكلي من خلال أثره على التجارة الخارجية.

* هدفت الدراسة إلى: قياس مؤشرات الأداء الإقتصادي الكلي والمعاملات الإقتصادية قياسا واقعيا مبنيا على البيانات الإحصائية التي تتعلق بهذه المؤشرات والمعاملات.

* تمثلت مشكلة الدراسة في: أن سعر الصرف يعتبر من أهم أدوات سياسات الإصلاح الإقتصادي، فتحديد سعر الصرف إداريا يضر بالإقتصاد الوطني ويترك آثارا سلبية على القدرة الإنتاجية للبلاد، ويفاقم من مشكلة الميزان التجاري، وميزان المدفوعات، وعند إنتهاج الدولة

---

[1] أبوبكر عبدالله سليمان الطيب، سياسة التحرير الإقتصادي وأثر على موارد وإستخدامات النقد الأجنبي، (جامعة النيلين – رسالة ماجستير، 1999م).

لسياسة تحرير سعر الصرف يؤدي ذلك إلى إرتفاع أسعار السلع نحو المعدلات العالمية مما يؤدي إلى زيادة محتملة في معدلات التضخم وإرتفاع تكاليف الإنتاج.

* تتبع أهمية البحث بالنسبة لمعظم الأكاديميين والإقتصاديين والسياسيين والمهتمين بسياسات سعر الصرف وذلك لما واجهته من مشاكل ومعوقات على مختلف مراحل الدولة.

ومن خلال هذا البحث يمكن الوقوف على التجارب المختلفة ومعرفة أماكن القصور ووضع الحلول المناسبة.

كما تمكن أهمية هذا البحث معرفة تأثير سعر الصرف على مؤشرات الإقتصاد الكلي (التجارة الخارجية، سوق النقد، وسوق السلع والخدمات).

- إختبرت الدراسة صحة الفرضيات:

  - إن سياسات سعر الصرف تؤثر على زيادة الصادرات والواردات.
  - الميزان التجاري يتأثر بسياسات سعر الصرف.
  - سياسات سعر الصرف تؤثر على معدلات العرض من النقد.
  - سياسات سعر الصرف تؤثر على كميات العرض والطلب على السلع والخدمات.

* إستخدمت الدراسة المنهج الإحصائي والوصفي والإستنباطي للكشف عن حقائق الظاهرة موضوع الدراسة.

* توصلت الدراسة إلى نتائج منها: سياسة زيادة سعر الصرف أي تخفيض قيمة الجنيه السوداني ليست هي الوحيدة التي تؤثر على تنافسية الصادرات السودانية وزيادتها، إنما هناك متغيرات أخرى تساهم بصورة أكبر في زيادة الصادرات. زيادة سعر الصرف أدت إلى زيادة عرض التعدد وهذا الإجراء تسبب في مشاكل إقتصادية أخرى مثل زيادة معدل التضخم.

- الإتجاه نحو التصنيع بأشكاله المختلف، والتخصص في الإنتاج الذي تحقق فيه الدولة ميزة نسبة، علاوة على خلق أسواق جديدة للمنتجات السودانية بدلا من الإعتماد على الأسواق التقليدية.

* أوصت الدراسة: خفض التضخم وذلك بالعمل على إستقرار سعر الصرف وتقليل الإنفاق الحكومي.

– إنشاء صرافات تعمل وفق آلية العرض والطب لسعر الصرف بحيث تقوم بجذب موارد النقد الأجنبي إلى داخل الجهاز المصرفي.

* يرى الباحث: هذه الدراسة قدمت أطروحة عن سياسات سعر الصرف على أداء متغيرات الإقتصاد بينما تناولت دراستي الأزمات المختلفة التي يمكن أن تؤثر على موارد وإستخدامات النقد الأجنبي[1].

4) دراسة ناجي عيسى ميرغني طه – أثر التغير في سعر الصرف على التجارة الخارجية في السودان:

* تناولت الدراسة: أن المشكلة الإقتصادية التي تواجه غالبية الدول النامية في رأي كثير من الإقتصاديين تتمثل في التقلبات التي تحدث في سعر الصرف وبالتالي يؤثر ذلك على التجارة الخارجية لهذه البلدان، لهذا تعتبر التجارة الخارجية لأي دولة من الدول من أهم النشاطات الإقتصادية في البلاد لما لها من آثار عميقة ومتشعّبة مع بقية القطاعات الإقتصادية الأخرى.

* تنبع أهمية الدراسة من أن سعر الصرف يعتبر من المتغيرات الإقتصادية الكلية التي تقر على الإقتصاد الكلي للبلدان النامية، وبالتالي يعتبر سعر الصرف من الموضوعات التي تحتل مكانة مهمة في أولويات الدراسات الإقتصادية والمالية وغيرها من التخصصات التي تهتم بالتطورات الهيكلية التي تستهدف تطور المجتمعات نحو الرفاهية الإقتصادية. وكذلك تعتبر التجارة الخارجية من أهم العناصر التي تؤثر تأثيرا مباشرا وفعالا على كل وحدات الإقتصاد، حيث تعتبر التجارة الخارجية من أهم مصادر تمويل الميزانية العامة للدول، فالتجارة الخارجية تعبر عن عنوان وأساس التقدم الإقتصادي للدول. لذلك كانت أهمية الدراسة في توضيح الآلية التي يعمل بها سعر الصرف وتأثيره على التجارة الخارجية، وكيفية النهوض بالتجارة الخارجية.

* تكمن مشكلة البحث في عدم تمكن الهيكل الإقتصادي للسودان من الإستفادة من تغيير سعر الصرف الذي يتم بصورة إدارية تحدثه السلطات المالية، أو تغيرات سعر الصرف عن طريق آلية السوق دون تدخل الدولة، فحسب منطوق النظرية الإقتصادية عن إنخفاض سعر الصرف ترتفع أسعار الصادر وتنخفض أسعار الواردات مما يؤدي إلى إنعاش الإقتصادي

---

[1] الصادق عثمان حميده، أثر سياسات سعر الصرف على أداء متغيرات الإقتصاد الكلي، (أم درمان، جامعة أم درمان الإسلامية) رسالة دكتوراه غير منشورة، 2008.

وعلى هذا الأساس، وتكمن مشكلة البحث في كيفية تمكن الدولة لهذه البلدان من إدارة وتوجيه دفة التجارة الخارجية في ظل المتغيرات الحاصلة في أسعار الصرف بطريقة تمكنها من تحقيق التراكم الرأسمالي وبالتالي تحقيق الرفاهية للمجتمع.

* إستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، والتحليلي، والقياس والنتائج والتي من خلالها تم التحقق من صحة فروض الدراسة.

* توصلت الدراسة إلى نتائج من أهمها: العمل على ترشيد إستخدامات النقد الأجنبي داخل الجاهز المصرفي والصرافات والحسابات الحرة، حتى يتم القضاء على نشاط السوق الموازنة غير الرسمي – تعزيز دور البنك المركزي لتحقيق إستقرار سعر الصرف، وذلك بأن يقوم بالشراء في وقت توفير العملة الأجنبية وإنخفاض أسعار الصف، والبيع عند القوة وإرتفاع سعر الصرف.

* أوصت الدراسة بأنه: على الجهات المختصة إنشاء قاعدة بيانات موحدة حتى يتسنى للباحثين الحصول على البيانات بكل سهولة وشفافية، والتخلص من مشكلة عدم تطابق البيانات بين المؤسسات، وكذلك على السلطات المالية أن تضع سياسات سعر الصرف متسقة مع سياسات الصادر والوارد، مع الوضع في الإعتبار طبيعة الصادرات والواردات.

يرى الباحث أن هذه الدراسة تناولت أثر تغيير سعر الصرف على التجارة الخارجية في السودان وذلك لعدم تمكن هيكل الإقتصاد السوداني من الإستفادة من التغيرات التي تطرأ على سعر الصرف. بينما تناولت دراستي أثر إستراتيجيات إدارة موارد النقد الأجنبي في ظل الأزمات الإقتصادية والمالية[1].

5) دراسة مجدي فتحي محمود – سياسات النقد الأجنبي في السودان (1980 – 1995):

– تناولت الدراسة أن إختلاف سياسات سعر الصرف من دولة لأخرى تبعا لإختلاف الظروف الإقتصادية والمالية التي تشهدها تلك الدولة.

_ تمثلت مشكلة الدراسة في: أن الدولة التي تعاني ندرة في مواردها من النقد الأجنبي فإنه تعتبر سياسة سعر الصرف من أهم سياساتها، فتأتي كركن مهم في السياسات الإقتصادية

---

[1] ناجي عيسى ميرغني طه، أثر التغير في سعر الصرف على التجارة الخارجية في السودان في الفترة من (1979 – 2004م) ، أم درمان: جامعة أم درمان الإسلامية – رسالة ماجستير، مارس 2008).

الكلية – إن التخفيضات المتلاحقة للجنيه السودان من أكبر المشاكل التي تؤثرعلي العملة الوطنية رغما عن الزيادة الطفيفة التي تطرأ على قيمة الصادرات.

– تكمن أهمية دراسة السياسات المتعلقة بسعر الصرف من أهمية العملات الأجنبية للإقتصاد الوطني كونها المصدر الرئيسي لتوفير إحتياجات الدولة لتمويل وارداتها وسداد إلتزاماتها الخارجية. إضافة إلى الأهداف الإقتصادية التي ترغب الدولة في تحقيقها خصوصا السياسات النقدية، والمالية، والتجارية.

* إنصب هدف الدراسة في تقديم عرض علمي موثق لمشكلة عدم إستقرار سعر الصرف، ثم وضع مقترحات مناسبة وترجمتها الي حلول عملية.

* إختبرت الدراسة صفة الفرضيات: تذبذب سياسات النقد الأجنبي يؤثر تأثيرا مباشرة في سعر الصرف.

* الطلب الحكومي الكبير على العملات الأجنبية لمقابلة المشاريع التنموية أحد أهم العوامل المؤثرة في عدم إستقرار سعر الصرف.

*عدم إستقرار سعر الصرف يؤثر على السياسات الإقتصادية.

– إتبعت الدراسة المنهج التاريخي، ثم النهج الوصفي التحليلي ثم الكلي، مع الإستعانة بالمنهج الإستقرائي والإستنباطي وصولا للنتائج وتحقيقا للأهداف.

– توصلت الدراسة إلى نتائج منها:

– من الصعوبة الوصول للسعر الواقعي للجنيه السوداني في ظل سوق لا توجد فيه إحصائيات أو دراسات أو معلومات وافية.

– إستخدامات الحكومة من النقد الأجنبي كانت أكثر من الموارد.

– تأثير حرب الجنوب على سياسات النقد الأجنبي في السودان وذلك لإستنزاف موارد كبيرة من النقد الأجنبي.

– أوصت الدراسة على أنه: يجب أن يكون هناك تنسيق كامل لكافة القطاعات الإقتصادية التي تتعلق بالنقد الأجنبي، والعمل على إيجاد سياسة موحدة للنقد الأجنبي بالبلاد.

– عدم فصل سياسات النقد الأجنبي من السياسات الإقتصادية الكلية، وعدم وضع حلول جزئية أو وقتية.

– يرى الباحث: هذه الدراسة تناول سياسات النقد الأجنبي في السودان، وتختلف عن دراستي التي قامت بالبحث عن إستراتيجيات إدارة موارد النقد الأجنبية في ظل الإزمة[1].

6) دراسة آدم على يحيى آدم – تناولت الدراسة الأزمة المالية العالمية نوفمبر 2009 وأثرها على سوق الخرطوم للأوراق المالية:

متناولا بداية الأزمة المالية العالمية وتداعيتها على المؤسسات المالية العالمية والأنظمة الإقتصادية المختلفة، والتحديات التي تواجه تلك الأنظمة، ودراسة البدائل المتاحة.

– تكمن أهمية البحث في إطار دراسة الأزمات المالية والتي لها أثر كبير على الإقتصاد والإستثمار الأجنبي والأسواق المالية ودراسة الإقتصاد الإسلامي الذي جعله الله عز وجل نهجا للأمة في تعاملاتها المالية والذي يقلل من حدوث الأزمات المالية.

– تمثلت مشكلة البحث في التركيز لمعرفة الأسباب التي أدت إلى وقوع الأزمة المالية العالمية على العالم ومن ثم معرفة الآثار المترتبة عليها وعلى العالم أجمع بوجه عام وعلى أفريقيا والعالم العربي بوجه خاص، وبالتحديد على سوق الخرطوم للأوراق المالية، مع مراعاة الأسباب التي أدت إلى وقوع الأزمة، و تأثر ثقة المستثمرين والمضاربين في البورصات وعلى ضوئها تتأرجح الأوضاع الإقتصادية التي يعمل في ظلها الإقتصاد العالمي بسبب المخاطر الإقتصادية العالمية، ومن ثم الأثر على سوق الخرطوم للأوراق المالية، وبيان أسبابها وكيفية معالجتها والآثار المترتبة عليها مع إبداء بعض المقترحات والحلول لبعض المشاكل التي تظهرها الدراسة.

– إختبرت الدراسة صحة الفرضيات: هل للتعامل الربوي دور كبير في خلق الأزمة المالية العالمية وإنتشارها بين العالم؟

– هل تؤثر الأزمة المالية على سوق الخرطوم لأوراق المالية؟

– هل سوق الخرطوم للأوراق المالية من الأسواق التي تمتاز بكفاءة الأسواق العالمية!

* إستخدمت الدراسة المنهج الإستنباطي لصياغة الفروض والمشكلة والمنهج الإستقرائي في تقرير البحث، والمنهج التاريخي لدراسة الحالة.

---

[1] مجدي فتحي محمود، سياسات النقد الأجنبي في السودان ((1980 – 1995)، الخرطوم: جامعة النيلين، رسالة دكتوراه غير منشورة 1999م.

* توصلت الدراسة إلى النتائج التالية: سوق الخرطوم للأوراق المالية منفرد تماما عن الأسواق الأمريكية، بحيث لا توجد محافظ أمريكية ببورصة الخرطوم وهذا بدوره قلل من تأثر البورصة بالأزمة المالية العالمية وأزمة الأسواق الأمريكية وأيضا التعامل بسعر الفائدة بطبيعته لا يحفظ حق الدائن وبالتالي يؤدي إلى إفلاسه بخلاف القرض الحسن أو المضاربة أو أي صيغة تحفظ للطرفين الحق. لم يتأثر سوق الخرطوم للأوراق المالية بتداعيات الأزمة المالية العالمية في المدى القصير بل يتوقع أن يكون الأثر إيجابيا في المدى الطويل.

* أوصت الدراسة بالتوجه نحو الإقتصاد العالمي أو النظام الإقتصاديات الإسلامي كبديل للنظام التقليدي لفظ حقوق جميع الأطراف، العمل على تحويل آثار الأزمة العالمية إلى آثار إيجابية بإجتذاب رؤوس الأموال الهامة.

* تحسين العوائد خاصة في شهادات المشاركة الحكومية لجعل الأسواق وعاءاً يسع كل المستثمرين الأجانب – العمل على نشر الوعي بالاستثمار في الأوراق المالية وزيادة كفاءة سوق الخرطوم للأوراق المالية.

* تختلف هذه الدراسة عن دراستي في أنها سلطت الضوء فقط على تداعيات الأزمة المالية على قطاع سوق الخرطوم للأوراق المالية. بينهما تناولت دراستي الإستراتيجيات المختلفة موارد النقد الأجنبي في ظل الأزمات المختلفة ومن بينها الأزمة المالية العالمية الأخيرة[1].

7) دراسة إسماعيل محمد إبراهيم محمد – سعر الصرف في السودان التطور والمهددات (1982 – 2006):

– حيث تناولت الدراسة سعر الصرف بإعتبار انه أداة ربط اقتصاد مفتوح وباقي إقتصاديات العالم، وفي الوقت نفسه يلعب سعر الصرف دورا بارزاً في قدرة الإقتصاد التنافسية، كذلك الإهتمام بسعر الصرف بإعتباره من أهم أدوات السياسة النقدية لأنه يؤثر على المؤشرات المالية والاقتصادية، بالإضافة إلى تأثره بالأوضاع الداخلية والخارجية ، لذلك تولى السلطات النقدية سياسات سعر الصرف إهتماما كبيرا خاصة للدول التي تعاني من شح في مواردها من العملات الأجنبية.

---

[1] رسالة آدم علي يحيى آدم، الأزمة المالية العالمية وأثرها على سوق الخرطوم للأوراق المالية، (جامعة أم درمان الإسلامية، رسالة ماجستير في الإقتصاد، نوفمبر 2009).

– تكمن أهمية البحث في التعريف بسعر الصرف ونظرياته وأنظمة ومحدداته المختلفة. أما أهميته العلمية فهي إن سعر الصرف له تأثير على كافة المؤشرات الإقتصادية الكلية، وله إنعكاس على الأستقرار الإقتصادي والإجتماعي والسياسي.

– تمثلت مشكلة البحث في معرفة سعر الصرف ومعرفة العوامل المؤثرة والمساهمة في تحديد، وكذلك معرفة آثار تلك العوامل على أداء الإقتصاد السوداني.

– هدف البحث إلى معرفة العوامل والمحددات التي تؤثر على سعر الصرف والتعريف بها للمهتمين بهذا المجال ومن ثم القيام بتحليل العوامل وتحديد آثارها وإقتراح بعض الحلول التي يمكن أن تساعد في علاج المشكلة ومعرفة الآثار الإيجابية والعمل على دعمها وتطويرها.

– إختبرت الدراسة صحة الفرضيات: إن التقلبات في السياسات الإقتصادية الكلية من أهم العوامل التي ساهمت في تعدد أسعارا لصرف، وبالتالي عدم إستقراره على المدى الطويل.

– تأثر سعر الصرف سلبا أو إيجابيا بالتغيرات التي تحدث في الناتج المحلي الإجمالي الحقيقي ومعدل التضخم العام والإحتياطي الأجنبي.

– إستخدمت الدراسة المنهج الوصفي والتحليلي والإحصائي من خلال دراسة المتغيرات والعوامل الكمية والنوعية التي تؤثر على سعر الصرف في المدى الطويل، بإستخدام نموذج قياسي لتحديد مدى تأثير المتغيرات الإقتصادية على سعر الصرف.

– توصلت الدراسة إلى نتائج منها: أن سعر الصرف يمثل أحد المتغيرات الإقتصادية الكلية والذي يؤثر في كل المتغيرات الأخرى.

– يمثل مؤشر هام لحركة التجارة الدولية بين الدول وعلى التبادل الدولي للسلع والخدمات.

– من أهم النتائج ان سعر الصرف العالمي يتأثر عكسيا مع الناتج المحلي الإجمالي الحقيقي وإحتياطي النقد الأجنبي، وطرديا مع معدل التضخم.

– أوصت الدراسة بجملة توصيات هامة: إدخال التقنيات المتطورة في سوق الصرف الأجنبي للمساعدة في عمليات التنبؤ والتخطيط الإقتصادي .

– تنظيم وتوحيد سوق النقد الأجنبي وتبسيط الإجراءات المتعلقة بحيازة وتداول النقد الأجنبي فيما يتعلق بحركة الصادرات والواردات[1].

8) دراسة منال عطا المولى عباس – سياسات سعر الصرف وأثرها على الإستقرار الإقتصادي في السودان:

* تمثلت مشكلة البحث في أن السودان ظل ولفترة طويلة يعاني من إختلال ميزان المدفوعات والميزان التجاري على وجه الخصوص، وهذا يعني أن هناك عجزا في موارد العملة الحرة مما خلق فجوة بين العرض والطب على النقد الأجنبي، وقد أدى هذا العجز إلى تدهور سعر الصرف، ولمعالجة هذا الخلل كان لابد للسلطات من وضع العديد من السياسات في مجال النقد الأجنبي وسعر اصرف للعمل على إجتذاب أكبر قدر من الموارد الحرة وتخصيصها بشكل أمثل في الإستخدامات الهامة التي تساهم في التنمية وزيادة الإنتاج وخفض معدلات التضخم.

* إختبرت الدراسة الفرضيات: السياسات غير المستقرة لأسعار الصرف تؤدي إلى عدم إستقرار الأحوال الإقتصادية وبالتالي إعاقة النمو المستدام.

* إن سياسات تحرير أسعار الصرف تعتبر دعامة أساسية لزيادة النمو والإنتاج.

* توصلت الدراسة إلى نتائج منها: تلعب سياسات الصرف دورا هاما ومقدرا في الإقتصاد.

* السياسات التحكمية تعيق النمو لأنها تقيد الإقتصاد أما سياسات التحرير فتساعد على الإستثمار وتدفق رأس المال الأجنبي، مما يساعد على تدفق النقد الأجنبي وبالتالي إستقرار سعر الصرف.

* أوصت الدراسة بأنه يجب على الحكومة المحافظة على إستقرار سعر الصرف.

* لابد من وضع إستراتيجيات شاملة ومتناسقة لمعالجة المشاكل الإقتصادية.

ويرى الباحث: هذه الدراسة تناولت سياسات سعر الصرف وأثرها على الأداء الإقتصادي المستقر في السودان. وتختلف هذه الدراسة عن دراستي في تناولها لتقييم أثر إستراتيجيات إدارة موارد النقد الأجنبي في ظل الأزمات الإقتصادية والمالية في السودان[1].

---

[1] إسماعيل محمد إبراهيم محمد، سعر الصرف في السودان التطور والمهددات، (جامعة أم درمان الإسلامية)، رسالة ماجستير 2008.

9) دراسة: أسامه علي محمد[2] – تناولت الدراسة موضوع أثر تغير سعر الصرف على المؤشرات الإقتصادية الكلية ودراسة نوعية تلك العلاقات بين سعر الصرف وبين تلك المؤشرات الإقتصادية الكلية.

* تمثلت مشكلة البحث في أن أهم مؤشرات الاقتصاد الكلي تتمثل في معدلات التضخم وموقف الحساب الجاري الخارجي ومعدل نمو الناتج المحلي الإجمالي، وأي خلل في هذه المؤشرات يدل على حدوث خلل في الاستقرار الإقتصادي من خلال تأثيرها على العناصر المحركة للطلب الكلي من جانب، والعرض الكلي من جانب آخر ويعتبر سعر الصرف هو المحور الأهم في هذه المؤشرات آنفة الذكر حيث سعت الدراسة للوقوف على أثر التغير في سعر الصرف على هذه المؤشرات كدلالة على الأداء الإقتصادي الكلي واستقراره.

* تنبع أهمية الدراسة في أنه تناول النقاط التالية: الآثار الواضحة لتغير سعر الصرف على المؤشرات الإقتصادية الكلية سوءاً بالزيادة أو النقصان.

– التغيرات في سعر الصرف تؤدي إلى هزات تؤثر على الأداء الإقتصادي الكلي.

_ سعر الصرف الغير واقعي أو غير المتوائم مع الأداء الإقتصادي يؤدي إلى عدم إستقرار الإقتصادي، وذلك لأنه يؤدي إلى إفرازات مثل إرتفاع معدلات التضخم، وإنخفاض معدلات النتائج الناتج المحلي الإجمالي وبالتالي ضعف قدرة الصادرات على التنافس.

* هدفت الدراسة إلى أن الإصلاحات الإقتصادية يجب أن تشمل كافة القطاعات الإقتصادية لا أن تقتصر على جانب معين.

* الوقوف على أثر تغيير سعر الصرف المؤثرات الإقتصادية الكلية نظراً للعلاقة الوطيدة بين سعر الصرف وبين تلك المؤشرات التي تحكم النشاط الإقتصادي.

* إختبرت الدراسة صحة الفرضيات: سعر الصرف الواقعي المستقر من شأنه أن يزيل التشوهات المقيدة لحركة الإقتصاد.

---

[1] منال عطا المولى عباس، سياسات سعر الصرف وأثرها على الإستقرار الإقتصادي في السودان، (الخرطوم: جامعة الخرطوم) رسالة ماجستير غير منشورة، أبريل 2003.

[2] رسالة أسامه علي محمد، أثر تغير سعر الصرف على بعض المؤشرات الإقتصادية الكلية في السودان (الخرطوم – جامعة النيلين، رسالة ماجستير، مارس 2007.

– سعر الصرف ذو علاقة وطيدة وآثار واضحة على المؤشرات الإقتصادية الكلية. – هناك علاقة طردية ذات معنوية إحصائية بين سعر الصرف ومعدل التضخم.

– هناك علاقة عكسية ذات معنوية إحصائية بين سعر الصرف وميزان المدفوعات.

– إتبعت الدراسة المنهج التحليلي والوصفي للوقوف على العلاقات بين متغير سعر الصرف والمؤشرات الإقتصادية الكلية ومن ثم تحليل هذه العلاقات ومعرفة مردودها على النشاط الإقتصادي.

* توصلت الدراسة إلى نتائج منها: سعر الصرف ذو علاقة قوية بالمؤشرات الإقتصادية الكلية.

– إرتفاع معدلات التضخم يصاحبها دائما إرتفاع في أسعار الصرف الأمر الذي يكون ذو آثار سلبية على الأداء الإقتصادي.

– يحدث التضخم أولا ثم يتدهور سعر الصرف.

– تغير سعر الصرف له تأثير غير مباشر على الناتج المحلي والإجمالي وذلك من خلال تأثير سعر الصرف على الصادرات والواردات.

* أوصت الدراسة: يجب أن يكون هناك تنسيق بين البنك المركزي ووزارة المالية فيما يتعلق بالسياسات لانقدية والمالية.

– العمل على الإستقرار الإقتصادي من خلال تحديد نسب تضخم معينة ومدروسة لاتؤدي إلى آثار سالبة على سعر الصرف وتضمن الإستمرارية والتحسن في الأداء الإقتصادي.

يرى الباحث أن هذه الدراسة تناولت أثر تغير سعر الصرف على بعض المؤشرات الإقتصادية الكلية في السودان. وتختلف عن دراستي التي تناولت تقييم أثر إستراتيجيات إدارة موارد النقد الأجنبي في ظل الأزمات الإقتصادية والمالية في السودان.

10) دراسة سليمى سعد محمد مساعد – أثر التغير في سعر الصرف على الودائع الإدخارية والإستثمارية في السودان:

* تناولت الدراسة إبراز أهمية سعر الصرف في النشاط الإقتصادي وأثره على معدلات الإدخار المصرفية (الودائع الإدخارية والإستثمارية) في السودان. حيث أن للمدخرات مؤشرات

كثيرة تؤثر عليها، ولكن سعر الصرف يعتبر من أقوى المؤشرات على المدخرات لذلك ثم تحليل سياسات سعر الصرف والإدخار في السودان.

* تكمن أهمية البحث في أن سياسات سعر الصرف لها تأثير مباشر على أشكال الحياة الإقتصادية والمستوى المعيشي والإجتماعي للبلد، ومما لاشك فيه أن السياسات الحكيمة لسعر الصرف تنعكس إيجابياً على كل مكونات الإقتصاد الكلي وتؤثر بشكل مباشرة على المدخرات المصرفية.

* تتلخص مشكلة البحث: في وجود طلب زائد على العملة المحلية يقابله قصور في الطلب على العملة الأجنبية. ويكمن لب المشكلة في تزايد الطلب على العملة المحلية بمعدلات تفوق معدلات العرض منه مما ينتج عنه ردود فعل عكسية على العملة الأجنبية والسودانية تظهر في صورة التذبذب المتتالي لأسعار الصرف للعملة السودانية وما يتبعه على مستوى الدخول للأفراد من جراء تلك السياسات وبالتالي كان لهذا أثر واضح على إنخفاض معدلات الإدخار المصرفية في السودان.

* هدفت الدراسة إلى: إبراز أهمية سعر الصرف في النشاط الإقتصادي، وعلاقته بالمدخرات المصرفية.

* إختبرت الدراسة صحة الفرضيات: أدت سياسة سعر الصرف إلى تخفيضات مستمرة في قيمة العملة السودانية مما كان له الأثر في فقدان الثقة في الدينار السوداني.

– توجد علاقة عكسية بين سعر الصرف والودائع الإدخارية والإستثمارية بمصرف الإدخار والتنمية الإجتماعية.

* إتبعت الدراسة المنهج الإستقرائي والتاريخي والتحليلي بالإضافة إلى منهج دراسة الحالة.

* توصلت الدراسة إلى نتائج أهمها: التخفيضات في سعر الصرف تفسر قدرا كبيرا من الزيادة في المدخرات (الودائع الإدخارية، والإستثمارية).

– وجود علاقة عكسية قوية بين المدخرات المصرفية وسعر الصرف.

– وجود عوامل أخرى (إقتصادية، سياسية، إجتماعية) تفسر أيضا قدراً من التغيرات في المدخرات.

* أوصت الدراسة بـ : توحيد سعر الصرف في كل النوافذ التي يتم فيها التعامل بالنقد الأجنبي.

– التحرير الكامل لسوق النقد الأجنبي ليتم تحديد سعر الصرف وفق عوامل العرض والطلب، وذلك سوف يعكس القيمة الحقيقية لقيمة العملة الوطنية.

– العمل على تشجيع التعامل بالعملات الأجنبية الأخرى بجانب الدولار وذلك تقليلا للمخاطر.

يرى الباحث أن هذه الدراسة تناولت التغير في سعر الصرف وأثره على الودائع الإدخارية والإستثمارية. والتي تختلف عن دراستي التي تناولت تقييم أثر الإستراتيجيات المتعبة في إدارة موارد النقد الأجنبي بما فيها سعر الصرف[1].

11) دراسة عطاء الله بن طيرش – أثر تغير سعر الصرف على تحرير التجارة الخارجية، دراسة حالة الجزائر:

* تناولت الدراسة سياسة سعر الصرف بإعتبارها من أهم أدوات السياسة الإقتصادية و ذلك لكونها تشكل الي جانب السياسات الأخري آلية فعالة لحماية الإقتصاد الوطني ليس فقط في ضوء ما تمارسه من من تأثير علي القطاع الخارجي، بل و علي القطاع الداخلي أيضاً، و التأثير المتبادل بين القطاعين الداخلي و الخارجي، بالإضافة لكونها وسيلة هامة في تخصيص الموارد الإقتصادية. فهي تؤثر علي تكلفة السلع المستوردة و ربحية صناعات التصدير، مما يؤثر علي معدل التضخم، و الناتج المحلي الإجمالي، و الكتلة النقدية، حيث يمثل الإقتصاد الجزائري إقتصاد نام مر بمراحل مختلفة في تطوره.

* تنبع أهمية الدراسة من واقع الإتجاهات المتزايدة نحو الإصلاح الإقتصادي علي المستوي العالمي، لا سيما الإتجاه نحو تحرير التجارة الخارجية و تحرير سعر الصرف، و هذا ما يشهده الإقتصاد الجزائري يالإنقال من الإقتصاد المخطط الي إقتصاد السوق مما يفرض ضرورة التنسيق بين سياسة تحرير سعر الصرف و سياسة تحرير التجارة الخارجية. كما تتجلي أهمية هذا الموضوع في أن سعر الصرف يلعب دورا هاماً في التأثير علي مستوي النشاط الإقتصادي من جوانب عديدة.

* إختبرت الدراسة صحة الفرضيات: لا توجد علاقة بين تخفيض سعر صرف الدينار الجزائري و إرتفاع معدل التضخم في الإقتصاد الوطني.

---

[1] رسالة سليمى سعد محمد مساعد، أثر التغير في سعر الصرف على الودائع الإدخارية والإستثمارية في السودان (الخرطوم: جامعة النيلين، رسالة ماجستير غير منشورة، يوليو 2007.

– ساهمت سياسة تخفيض سعر صرف الدينار الجزائري فى إنخفاض حصيلة الواردات.

* إستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، و التاريخي، بالإضافة الي إستخدام المنهج التحليلي للتحقق من صحة فروض الدراسة.

* توصلت الدراسة إلى نتائج من أهمها: توجد علاقة قوية بين تخفيض سعر صرف الدينار الجزائري و الكتلة النقدية، حيث انه إذا إرتفع سعر صرف الدينار بوحدة واحدة، مع إفتراض بقاء المتغيرات الأخري ثابتة فإنه من المتوقع أن يؤدي ذلك الي إرتفاع الكتلة النقدية بمقدار 24.06 وحدة.

– توجد علاقة قوية بين تخفيض سعر صرف الدينار الجزائري و الصادرات، حيث أنه إذا إرتفع سعر الصرف الإسمي بوحدة واحدة مع إفتراض بقاء العوامل الإخري ثابتة فإنه من المتوقع أن يؤدي ذلك الي إرتفاع حصيلة الصادرات بمقدار 0.097 وحدة.

* أوصت الدراسة بأنه: العمل علي القضاء علي السوق الموازي للصرف، و يمكن تحقيق ذلك من خلال خلق و توسيع مكاتب الصرف لأنها تتيح الأمان و الضمان، و بإمكانها إستيعاب الكتلة النقدية المتداولة في السوق الموازي.

يرى الباحث أن هذه الدراسة تناولت أثر تغير سعر الصرف على تحرير التجارة الخارجية في الجزائر. بينما تناولت الدراسة الحالية تقييم إستراتيجيات إدارة موارد النقد الأجنبي في ظل الأزمات الإقتصادية والمالية[1].

[1] عطاء الله بن طيرش، أثر تغير سعر الصرف على تحرير التجارة الخارجية – دراسة حالة الجزائر ، الجزائر: المركز الجامعي بغرداية – رسالة ماجستير، 2011.

الفصل الأول
الإدارة الإستراتيجية ومفهوم إدارة الأزمات

المبحث الأول : مفهوم وأهمية الإدارة الإستراتيجية.

المبحث الثاني : البدائل الإستراتيجية وإنعكاساتها علي إدارة الأزمات.

المبحث الثالث : مفهوم الأزمات ومراحل إدارة الأزمات .

المبحث الأول
مفهوم وأهمية الإدارة الإستراتيجية

أولا: مفهوم الإدارة الإستراتيجية:

تطورت الإدارة الإستراتيجية كأحد مجالات إدارة الأعمال في الآونة الأخيرة بسرعة كبيرة خاصة في مؤسسات الأعمال الكبري والمؤسسات الأكاديمية، كرد فعل مباشر علي الأنماط الجديدة من التفاعلات بين المؤسسة ومحيطها الخارجي ويعود السبب في هذا التطور السريع إلي أن الإدارة الإستراتيجية تركز علي مؤسسة العمل ككيان متكامل وتحاول تقديم إجابات علي أسئلة إستراتيجية كانت في الماضي القريب خارج إهتمامات الإدارة وتعتبر من الأسئلة الصعبة، وذلك بسبب صعوبة إيجاد إجابات محددة، وتركزت هذه الاسئلة علي تحليل المشاكل والمعضلات الإدارية التي تقع ضمن مسئولية الإدارة العليا في المؤسسة، تعتبر الإدارة الإستراتيجية أحد المجالات الحديثة في علم الإدارة ، حيث تعبر الإدارة الإستراتيجية في الوقت الحالي عن مرحلة من مراحل التطور الإداري. ولتحقيق التكامل والتنسيق بين المجالات الوظيفية المختلفة للإدارة من خلال إستخدام السياسات الإدارية المختلفة فانها تركز إهتمامها بدرجة أكبر علي التفاعل بين العوامل البيئية الخارجية، و الجوانب الإستراتيجية للمؤسسة .

يتطلب وضع الإستراتيجية الناجحة توافر الفهم الواضح لماهية الإستراتيجية، وما الذي يكون عليه الناتج النهائي لصياغة الإستراتيجية، إذ ينبغي أن تقدم الإستراتيجية صورة للمؤسسة كما ترغب أن تبدو في المستقبل بحيث تحتوي الخطة الإستراتيجية علي رؤية واضحة وأهداف محددة .

هناك العديد من التعريفات لمفهوم الإستراتيجية. من الناحية اللغوية يمكن تعريف الإستراتيجية (STRATEGY) علي أنها فن وضع الخطط.

وتعرف الإستراتيجية علي أنها "الإطار المرشد للإختيارات التي تحدد طبيعة عمل المنظمة وإتجاهاتها، وتتصل هذه الإختيارات بمجال المنتجات، أو الخدمات، أو الاسواق

،والقدرات المهمة والنمو والعائد وتخصيص الموارد في المنظمة." [1] تم تعريف الإدارة الإستراتيجية علي أنها: " النظام الإداري الذي تستخدمه المنظمة في كل من التصميم ، والتنفيذ، والرقابة علي الرسالة ،والرؤية ،والأهداف والإستراتيجية." وأن الإستراتيجية كمفهوم تعني: "هي إسلوب التحرك الذي تستخدمه المنظمة لتحقيق الميزات التنافسية من خلال مواجهة البيئة الخارجية ، آخذاً في الحسبان حدود الأداء الداخلي ،وذلك لتحقيق أهداف المنظمة بشكل أساسي لرؤيتها ورسالتها"[2].

وأيضا تم تعريف الإدارة الإستراتيجية علي أنها: "هي نمط لوضع أهم الأهداف والغايات والسياسات والخطوط الحيوية لتحقيق الأهداف ، تصاغ بطريقة ما لكي تعرف ما هو العمل الذي تقوم به المنظمة وتريد أن تكون فيه، وما هو الشكل الذي ترغب أن تصبح عليه"[3].

وكذلك ترتبط كلمة إستراتيجية بجذورها العسكرية حيث عرفها قاموس (Webster) "بأنها علم تخطيط وتوجيه العمليات الحربية، أي أنها عبارة عن المنهج المستخدم في التنفيذ والذي ينبثق من رؤية واضحة وشاملة يتم من خلالها تحقيق الأهداف الإستراتيجية، وتعمل كذلك علي تحديد وتقييم مختلف الطرق التي تحقق أهداف ورسالة المنشأة ثم إختيار أفضل هذه الطرق"[4] .

وتعرف الإدارة الإستراتيجية علي " أنها هي عملية خلق وضع متفرد للمنظمة، ذي قيمة لعملائها من خلال تصميم مجموعة أنشطة مختلفة عما يؤديه المنافسون "[5].

وتم تعريف الإدارة الإستراتيجية "بأنها المفاضلة والإختيار بين البدائل وطرق وأسس المنافسة ، فجوهر المنافسة يقوم أيضاً علي تحديد وإختيار ما لن تفعله المنظمة، وهي تعني عملية إحداث تنسيق ودعم متبادل بين أنشطة المنظمة بعضها مع بعض "[1].

---

[1] محمد الصيرفي . الإدارة الإستراتيجية .– الإسكندرية : دار الوفاء للطباعة والنشر ، 2008م .– ص17.

[2] أحمد ماهر .الدليل العلمي للمديرين في الإستراتيجية .– الإسكندرية : الدار الجامعية ، 2011م .– ص 23.

[3] محمود جاسم الصمدي. إستراتيجية التسويق .– عمان:دار الحامد للطباعة والنشر ،2000م.– ص12.

[4] محمد عبد الغني حسن هلال . التفكير والتخطيط الإستراتيجي .– مصر الجديدة : مركز تطوير الأداء والتنمية ، 2008م.– ص 11.

[5] محمد عبد الغني حسن هلال، مرجع سابق.ص 27

إستحوذ مصطلح الإستراتيجية على اهتمامات العديد من الباحثين، والأكاديميين، ورجالات الأعمال، وكذلك المختصين بالتنظيم، وإستراتيجية التفكير وذلك نظراً لما لهذا الموضوع من مكانة في تاريخ الإدارة المعاصرة، وكذلك في مسار المؤسسات الإدارية بالإضافة إلى منظمات إدارة الأعمال. وقد إتفق كثيراً من المهتمين بعلم الإدارة بأن الإدارة الإستراتيجية والتفكير الإستراتيجي، والعقلية الشمولية الإستراتيجية تشكل جميعاً القطب المركزي في الإدارة الناجحة فالإدارة الإستراتيجية تشير كمفهوم إلى التوجه الإداري الحديث في تطبيق المدخل الإستراتيجي في إدارة المنظمة كنظام شامل ومتكامل فهي طريقة في التفكير وأسلوب في الإدارة ومنهجية في صنع إتخاذ القرارات الإستراتيجية، فالإدارة الإستراتيجية هي سلسلة من القرارات والأفعال التي تقود إلى تطور إستراتيجية فعالة لتحقيق أهداف المنظمة[2]. وهذا التعريف يفترض أن الإدارة الإستراتيجية هي بالدرجة الأولى عملية تخطيط بعيدة المدى.

فالإدارة الإستراتيجية هي وظيفة المدير الإستراتيجي، لأن الإستراتيجية تبقى دائماً في مقدمة مهام الإدارة العليا في المنظمة، فمن مهام الإدارة العليا صياغة رسالة واضحة ومحددة للمنظمة وتحديد الأهداف الإستراتيجية لها، وتحليل الخيارات (البدائل) الإستراتيجية المتاحة وبالتالي إختيار الإستراتيجية المناسبة، لذلك تختلف الإدارة الإستراتيجية، عن التخطيط الإستراتيجي، والتخطيط التشغيلي في عدة أوجه أساسية، فالإدارة الإستراتيجية تعتبر ثمرة لتطوير مفهوم التخطيط الإستراتيجي فهو عنصر مهم من عناصر الإدارة الإستراتيجية ليس الإدارة الإستراتيجية بعينها، فالإدارة الإستراتيجية بإختصار تعنى بالنقاط التالية:

1. إدارة التغيير التنظيمي.
2. إدارة الثقافة التنظيمية.
3. إدارة الموارد.
4. إدارة البيئة والوقت.

---

[1] محمد عبد الغني حسن هلال، مرجع سابق، ص 64

(2) عبد العزيز صالح بن حتور، الإدارة الإستراتيجية.. عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، 2007م، ص 42.

ولهذا السبب تهتم الإدارة الإستراتيجية بالحاضر والمستقبل في آن واحد. ونظرة تحليلة لحاضر المنظمة من منظور مستقبلي. في حين أن التخطيط الإستراتيجي هو عملية تنبؤ لفترة طويلة الأجل، وتوقع ما قد يحدث.

جوهر الإدارة الإستراتيجية يتمركز في إختيار أنشطة لإنجاز أنشطة أخرى بطريقة مختلفة أو إنجاز أنشطة بطريقة مختلفة ومتميزة عن المنافسين الآخرين.[1]

يري الباحث أن مفهوم الإستراتيجية "يعني فن وضع الخطط التي تحمل الرؤية المستقبلية للمنظمة مستوعبة صياغة ورسم سياسة المنظمة لتحقيق أهدافها، وغاياتها ، بحيث تكون متفاعلة مع بيئتها الداخلية، ومحيطها الخارجي ، وفقاً للمواد والأمكانات المتاحة للمنظمة".

من أهم مزايا الإستراتيجية أنها تضع المنظمة في موقع المبادرة بدلاً عن موطن الإستجابة عند التخطيط لتشكيل المستقبل، فهي بذلك تمكن المنشأة من التأثير بفعالية أكثر نتيجة لعنصر المبادرة، على عكس أسلوب ردود الأفعال الذي يتميز بمحدودية الأثر والاستجابة. وبالتالي فإن الإستراتيجية وفق هذا المفهوم تصبح وسيلة أساسية لتحقيق السيطرة سواء على مصالح المنظمة في البيئة أو على مصيرها، كما تتميز الإستراتيجية أيضاً بكونها تتيح فرصة أكبر للمديرين والعاملين لفهم أنشطة المنظمة بصورة أكبر، تتلخص منافع الإستراتيجية في الآتي: [2]

1. التعرف على الفرص والمهددات، وترتيبها وفقاً للأولويات وإستغلالها بأفضل صورة ممكنة للنظرة الموضوعية لمشاكل الإدارة .
2. تقديم إطار أفضل للتنسيق بين الأنشطة والرقابة عليها.
3. مساندة القرارات المهمة والأهداف المحددة بشكل أفضل.
4. إمكانية تخصيص الوقت والموارد اللازمة للغرض بصورة أكثر فعالية.

---

(1) عبد العزيز صالح بن جتور، مرجع سابق، ص 43.

(2) نادية العارف، الإدارة الإستراتيجية، الإسكندرية: الدار الجامعية، 2003م، ص 32-36.

5. تقليل حجم الموارد والوقت المخصص وتصحيح القرارات الخاطئة.

تتعدد إستراتيجيات إدارة ومواجهة الأزمات، ويتم تحدد إختيار أي منها، وفقاً للإمكانيات المتوافرة والمتاحة، وكذلك التحديد الدقيق لمسارات الأزمة، والتحولات التي تطرأ عليها والنجاح في التعامل معها رهين بالإختيار السليم لإستراتيجية المواجهة ومنهجها، والذي يجب أن يحقق القدرة على التكامل بين مختلف المجالات السياسية، والإقتصادية، والإدارية، ويوفر مناخ التفاهم والمشاركة الفعالة، لجميع المستويات والإختصاصات الوظيفية في الكيان الإداري، أو المؤسسة، أو الدولة. وتستند الكفاءة، والفعالية في إستقراء المستقبل بالقدر الذي يحقق الإدراك الكامل بطبيعة الأزمة، فإن ذلك يتوقف على الإستنتاج الدقيق لشتى الخيارات الممكنة في مواجهة الأخطار. [1]

ويعد تحديد الهدف الرئيسي والأهداف الثانوية وأسبقيات تحقيقها من المبادئ الأساسية للتعامل مع الأزمات، إذ أنه علي ضوئها تحدد إستراتيجية المواجهة التي قد تتسم بالعنف والقوة أحياناً بهدف القضاء على الأزمة أو الحد من مخاطرها وقد تهدف إلى تجزئتها ووقف نموها، أو تغيير مسارها. ومن ثم فإن لكل من الإستراتيجيات تكتيكاتها وأساليبها المختلفة التي تنتهجها خلال مراحل تطور الأزمة، مع الأخذ في الحسبان الظروف الزمانية والمكانية التي يمكن أن تساعد على إضفاء مزيد من القوة عند مواجهة الأزمات. لا يمكن المفاضلة بين الإستراتيجيات مفاضلة مطلقة عند التعامل مع الأزمات، وإنما يتم تحديد إستراتيجية التعامل مع الأزمة وفقاْ للهدف المطلوب تحقيقه، ومدى ملائمة تلك الإستراتيجية، وما يتطلبه ذلك من تحرك داخلي لدعم القدرات الذاتية، وآخر خارجي لاستقطاب القوى اللازمة للمواجهة، كما يتطلب التعامل مع الأزمات الاستعداد الكامل والدائم لأبعادها، ولن يتحقق هذا الفهم إلا من خلال الوجود الدائم والمستمر في مواقع الأزمة حيث يمكن الحد من تناميها وتحقيق التدخل السريع والفوري في الوقت المناسب وبالقدر الذي يتطلبه الموقف. [2]

(1)http://www.moqatel.com/opernshare/Behoth/Ektesad8/azamat/06.doc.Cvt-html. 11 dated 25/07/2011

(2)http://www.moqatel.com/opernshare/Behoth/Ektesad8/azamat/sec 11 dated 25/07/2011

أهمية الإدارة الإستراتيجية :

يمكن إيضاح أهمية الإستراتيجية من خلال النقاط التالية:

1. تحقيق أفضل إنجاز ممكن من خلال معرفة إتجاهات المنظمة لفترة زمنية طويلة نسبياً .
2. تعطي الخطة الإستراتيجية أهدافاً وتوجهات واضحة للمستقبل .
3. التعرف علي العوامل الداخلية والخارجية التي تؤدي إلي إحداث تغيرات مهمة في المنظمة كادخال منتجات جديدة، أو التوسع في الأسواق القائمة، أو البحث عن أسواق جديدة .
4. تساعد الإستراتيجية متخذي القرار علي معرفة الإتجاهات الصحيحة في إتخاذ القرارات، كما تساعد المدراء علي فحص المشكلات الرئيسية .
5. تنظيم تداخل القرارات المالية والتسويقية المتعلقة بإتجاهات المنظمة.
6. تمكِّن الخطة الإستراتيجية متخذي القرارات من تحقيق الإتصال الكفوء، و التنسيق، والتكامل، والتفاعل مع كافة الفعاليات للمنظمة[1] .
7. توفير المعيار الذي يُمكن إستخدامه في عملية اتخاذ القرار الصائب .
8. التخطيط الإستراتيجي السليم يعطي القدرة علي التجاوب مع الظروف البيئية المختلفة .
9. المساعدة في التفكير بعيد الأمد .
10. الإقتصاد في إستخدام الموارد وفقاً للطريق المرسوم لتحقيق الأهداف .
11. المساعدة في تقليل حالات المخاطرة وعدم التأكد .
12. تمكِّن الإستراتيجية من زيادة قدرة المنظمة علي الإتصال بالمجموعات المختلفة داخل بيئة المنظمة .
13. تفيد الإستراتيجية في إعداد كوادر للإدارة العليا، حيث يساعد إشتراك المديرين في إعداد الإستراتيجية في تنمية الفكر الإستراتيجي لديهم .

---

[1] محمد الصيرفي، مرجع سابق.- ص 23.

14. تساعد الإستراتيجية علي تخصيص الفائض من الموارد كذلك تسهم في تبلور خطط المنظمة من خلال المنافع التي تعود عليها من جراء تطبيق المفاهيم والأساليب المستخدمة في المجال الإداري الهام ،وقد ثبت إرتقاء مستوي أداء الشركات المطبقة للإدارة الإستراتيجية مقارنة بتلك الشركات التي لا تطبقها.[1]

15. مساعدة المديرين علي بلورة رؤية وتفكير إستراتيجي طويل المدى .

16. المساعدة في معالجة وحل القضايا الإستراتيجية التي تواجه المنشأة و ترتيب الأولويات.

17. تحقيق الفهم الجيد للتغيرات البيئية السريعة وأثرها علي أداء المنشأة .

فعالية الإدارة الإستراتيجية :

كما هو معلوم فإن الإستراتيجية لا توضع علي مستوي الإدارة العليا ، بل تشارك في وضعها وصناعتها كل المديرين في كل المستويات الإدارية المختلفة فإنهم المشاركون في وضع إستراتيجية مؤسستهم كل في مستواه ، وذلك لتحقيق الأهداف من ناحية ولكي تكتسب الإستراتيجية الواقعية من ناحية أخري ، وبذلك تتحقق الفعالية المطلوبة لها، إلا أن هناك مجموعة عوامل تؤثر بشكل مباشر في تحديد شكل الإستراتيجية وهي:[2].

أ- درجة الإبداع والإبتكار في الأنشطة مستقبلاً .

ب-المخاطر التي يمكن أن تتحملها الشركة مستقبلاً .

ج- مقدار المبادأة من المديرين بتصرفات إيجابية .

د- شكل الميزة التنافسية للمنظمة مستقبلاً .

تختلف الإدارة الإستراتيجية كفكر إداري عن غيرها في كون أن مبادئها الأساسية وأساليبها المختلفة ونظرياتها قد جرى تطويرها بمزيج من التجارب العملية الميدانية ،والفكر الأكاديمي المنهجي المتخصص، فالإدارة الإستراتيجية وليدة واقع عملي ميداني مدعوم بفكر أكاديمي نابع

---

[1] نبيل محمد مرسي . الإدارة الإستراتيجية : تكوين وتنفيذ إستراتيجيات التنافس ، الإسكندرية : دار الجامعة الجديدة ، 2003م ، ص 25-26.

[2] أحمد ماهر، مرجع سابق.- ص 303.

عن الحاجة إلي تطوير أداء المؤسسات علي المدى البعيد لضمان بقائها، وخلق أجواء حيوية تستفيد من الامكانيات المتاحة بصورة فعالة تعتمد التخطيط الإستراتيجي كإسلوب علمي بارع لتحقيق أهداف المؤسسة [1].

لابد من أن تتوافر القدرة علي الإبتكار والإبداع للقائمين بالتخطيط الإستراتيجي ، وأن يحاولوا رسم صورة مستقبلية عن أنشطة المنظمة وإلا سيكون مستقبل المنظمة هو إمتداد للماضي ، مما يقلل بالتأكيد من فعاليتها حتي في أحسن الظروف .

و الواقع يعكس طبيعة العلاقة بين أداء المؤسسات وتبنيها للإدارة الإستراتيجية إلي وجود علاقة إيجابية تربط بينهما ، و قد إتضح أن المؤسسات التي تدار إستراتيجياً تتمع بأداء يفوق أداء المؤسسات التي لا تدار إستراتيجياً، و هذا يعني أن الإستراتيجية كإسلوب علمي لإدارة المؤسسة يعبر عن حسن أدائها، وكذلك ضمان تعاملها الفعال مع بيئتها المتغيرة .

[1] أحمد القطامين ، الإدارة الإستراتيجية ، عمان: دار مجدلاوي للنشر والتوزيع ، ص 36-37.

المبحث الثاني
البدائل الإستراتيجية وإنعكاساتها علي إدارة الأزمات

أولا: مفهوم و مراحل التخطيط الإستراتيجي:-

التخطيط الإستراتيجي هو الأسلوب الذي يتمكن عن طريقه المسئولون من توجيه المنشأة بدءاً من مجرد العمليات الإدارية اليومية ومواجهة الأزمات، وصولاً إلى رؤية مختلفة للعوامل الديناميكية الداخلية والخارجية القادرة على تحقيق التغيير في البيئة المحيطة بهم بما يحقق في النهاية توجهاً فعالاً بصورة أفضل لمنشأتهم، وبحيث يكون المنظور الجديد متوجهاً نحو المستقبل مع عدم إهمال الماضي، لذلك يجب أن تكون لدي المخططين الإستراتيجيين مهارة في قراءة المستقبل، دون إهمال الماضي، مع إدراك حقيقي للواقع الذي تقف فيه المنشأة.

مراحل التخطيط الإستراتيجي:

الخطوة الأولي من مراحل التخطيط الإستراتيجي تتمثل في:

أ- **تشخيص الوضع الراهن وتحليل البيئة الداخلية:**

وذلك للتعرف على نقاط القوة والضعف للمنظمة من خلال دراسة وتحليل واقع البيئة الداخلية للمنظمة، والتحليل يعني إعداد دراسات وأبحاث لكل المجالات الوظيفية، والفنية للمنظمة، وذلك للوقوف علي العوامل المؤثرة على البيئة الداخلية المتمثلة : دراسة الهيكل الإداري ، والمالي ، والإقتصادي ، وكذلك الهيكل الفني، والهندسي للمنظمة، ومن ثم تحليل هذه البيئة الداخلية، بدراسة المجالات الوظيفية والقدرات الإدارية، أو بإستخدام أسس وأساليب التقييم العملية، وتحديد جوانب القوة والضعف فيها وتحويل القوة إلي مزايا تنافسية، ومن ثم وضع الحلول لعلاج جوانب الضعف [1].

[1] محمد عبد الغني حسن هلال ، مرجع سابق.- ص 73.

ب-**تحليل البيئة الخارجية:**

تحليل البيئة الخارجية للمنظمة متمثلاْ في دراسة الفرص والتهديدات وتحليلها، والتحليل يعني إعداد دراسات وأبحاث لكافة مجالات البيئة الخارجية متمثلة في دراسة المؤسسات الحكومية، الجمهور، المنافسون، الموردون، إضافة إلي القوانين والتشريعات، والإتفاقيات الدولية، والجوانب الإجتماعية علاوة علي الجوانب التكنولوجية وغيرها ...، للتعرف و الوقوف علي الفرص و التهديدات المحيطة بالمنظمة.

ج- صياغة الإستراتيجية:

بعد دراسة وتحليل البيئة الداخلية والخارجية بالتعرف علي مصادر القوة والضعف، وكذلك الوقوف علي الفرص والتهديدات، يتم صياغة الإستراتيجية من خلال صياغة رؤية ورسالة المنظمة، ويمكن بعد ذلك تحديد الأهداف الإستراتيجية، كما تعكس رسالة المنظمة وهي ترجمة للمهام المنوطة بالمنظمة والدور الذي تريد أن تؤدية في المجتمع ، المكانة التي تتطلع إليها المنظمة والمبادئ والقيم التي تتبناها، في حين تتبع الرؤية الإستراتيجية من إستيعاب رسالة المنظمة، والأهداف المنبثقة عنها، مع إنسجام ذلك مع معطيات البيئة الداخلية، والبيئة الخارجية، وتمثل الرؤية في التخطيط الإستراتيجي في رسم صورة المستقبل المرغوب فيه للمنظمة وما تريد الوصول إليه لتحقيق الهدف الإستراتيجي الذي يمثل التوجه الرئيسي للمنظمة وهو عبارة عن النتيجة النهائية التي تسعي المنظمة إلي تحقيقها في المدي الطويل ويجزأ الهدف الإستراتيجي عند بدء تنفيذ الخطة الإستراتيجية إلي عدد من الأهداف، حيث يجزأ إلي أهداف وسطية، وأخري مرحلية وهو ما يطلق عليه الهدف التكتيكي[1].

بينما يجزأ الهدف التكتيكي إلي أهداف تشغيلية وهو ما يكون أكثر تفصيلاً وتحديداً من سابقيه، وتتسم هذه الأهداف بالواقعية، والقابلية للقياس.

[1] محمد عبد الغني حسن هلال، مرجع سابق. ص 92.

ثانياْ: مفهوم البدائل الإستراتيجية:

بعد أن تقوم المنظمة بتحديد الفرص والتهديدات التي تواجهها في ميدان أعمالها، ويعقب ذلك قيام المنظمة بتحليل بيئتها الداخلية من خلال تقييم الأنشطة الوظيفية بها، ومن خلال تقييم النشاط الإداري، وذلك للوقوف علي جوانب القوة والضعف فيها، ويخدم هذا التحليل بنوعية قضية الوصول إلي عدد من الإستراتيجيات البديلة والتي تناسب مع ظروف المنظمة.

أنواع البدائل الإستراتيجية و كيفية إختيارها:

في ظل وجود عدد من البدائل الإستراتيجية فإنه يتحتم أختيار من بين تلك البدائل ما يتلائم وظروف المنظمة، هناك أربعة مجموعات أساسية من البدائل تحتوي كل منها علي عدد من الإستراتيجيات البديلة.

1. المجموعة الأولي:

تتضمن هذه المجموعة الإستراتيجيات العامة التي تعني بالمنافسة وهي تشتمل إستراتيجيات القيادة في التكاليف ، وإستراتيجية التمييز، وإستراتيجية التركيز علي قطاع سوقي محدد[1] .

بالرجوع إلي التعريف أعلاه، نجد أن هذه المجموعة تتناول الإستراتيجيات العامة للمنافسة وذلك عبر الإستراتيجية الفرعية المتمثلة في إستراتيجية القيادة في التكاليف ومن خلال هذه الإستراتيجية تستطيع المنظمة أن تحقق ميزة تنافسية إذا إستطاعت أن تخفض من تكاليفها بحيث يمكنها عرض وبيع منتجاتها بسعر أقل من السعر الخاص بمنافسيها، مع الأخذ في الإعتبار المشكلات والمصاعب التي يمكن أن تواجه إختيار هذا البديل الإستراتيجي وحتمية إحتوائها .

البديل الآخر في هذه المجموعة، ما يعرف بإستراتيجية التمييز أو التمايز وعبر هذه الإستراتيجية تستطيع المنظمة أن تخلق لنفسها مركزاً تنافسياً مميزاً، من خلال درجة عالية من التمايز لمنتجاتها عن تلك التي يقدمها المنافسون فالمنظمة التي تستطيع أن تركز علي قطاع معين صغير تستخدم معه إستراتيجية القيادة في التكلفة ، أو إستراتيجية التمايز ، وذلك تبين

---

[1] عبد العزيز صالح بن حبتور، مرجع سابق.- ص 224.

إستراتيجية التركيز وفي الواقع غالباً ما تكون إستراتيجية التركيز أكثر فعالية في تعزيز القدرة التنافسية علي عكس تبني إستراتيجية متعددة الإتجاهات .

2. المجموعة الثانية:

تتمثل في الإستراتيجيات الموجهة لتحقيق نمو محدود، وهي تشمل كل من إستراتيجية إبقاء الوضع علي ما هو عليه ، وإستراتيجية النمو البطئ. يقصد بإستراتيجيات النمو المحدود تلك الإستراتيجية التي بمقتضاها تستمر المنظمة في خدمة عملائها بنفس الطريقة التي خدمتهم بها في الماضي، في ظل هذه الإستراتيجية يظل كل شيء علي حاله؛ منافذ البيع والتوزيع، الأداء، القطاع المستهدف،... فيظل معدل النمو دون أي تغيير. ولتطبيق هذه الإستراتيجية يتم ذلك إما بإنتهاج إستراتيجية إبقاء الوضع علي ما هو عليه، وهذه هي إستراتيجية الإستقرار وذلك عندما يكون الأداء مرضي أو لعدم الرغبة في النمو السريع والتوسع في نشاط المنظمة. أو بتبني إستراتيجية النمو البطئ وذلك بأخذ الحذر من التغيرات التي تحدث في البيئة، مع التركيز علي معدل النمو السكاني المحدود. [1]

3. المجموعة الثالثة:

هي مجموعة إستراتيجية النمو التوسعية وتتضمن هذه المجموعة كل من إستراتيجية التركيز علي مجال نشاط معين، والإستراتيجيات المختلفة للتنوع، وإستراتيجية الإستثمار المشترك.

4. **المجموعة الرابعة:**

هي مجموعة الإستراتيجيات الإنكماشية والتي تشمل كل من إستراتيجية التشذيب، وإستراتيجية المنظمة الأسيرة ، وإستراتيجية التخلص من بعض مجالات النشاط ، وإستراتيجية التحول ، وإستراتيجية التصفية [2].

ويمكن إستخدام خليط من هذه الإستراتيجيات ، كما يمكن أن يتم دمج هذا النوع مع الآخر لأختيار مزيجاً مناسباً يكوّن الخطة الإستراتيجية، مع ضرورة الأخذ في الإعتبار عند المفاضلة

---

[1] عبد العزيز صالح بن حبتور ، مرجع سابق ،ص 231.

[2] المرجع السابق .ص 225.

بين البدائل مجموعة العوامل المختلفة لكل مجموعة. كذلك إن الأهداف التي تسعي المنظمة لتحقيقها تلعب دوراً أساسياً في تشكيل الخطوات الأولي لصياغة الإستراتيجية المناسبة وتعتبر أهم العوامل، إضافة إلي القيود الخاصة بالفرص، مخاطر البيئة، والقيود الخاصة بنواحي القوة والضعف للمنظمة، ومن خلال التحليل الدقيق وتشخيص شكل المستقبل يمكن وضع تصور لهذا المستقبل بشكل يحقق النمو والتقدم للمنشأة بصورة أفضل وأنجح، ويجعلها قادرة علي مواجهة أية إضطرابات تحدث من حين لآخر نتيجة لعوامل خارجية [1].

ثالثاْ: مفهوم إستراتيجية إدارة الأزمات:

إستراتيجية إدارة مواجهة الأزمات تحتاج إلي إدارة قوية واعية لأعداد وتنفيذ خطة إستراتيجية إجرائية سريعة وضرورية لمواجهة الموقف بصفة إجمالية حتي تستطيع أن تحيط بالأزمة من كل جوانبها ثم بعد ذلك تفصّل الأزمة إلي أجزاء وفق إمكانيات المنظمة ويتم التعامل مع الازمات من خلال وضع تنظيم يحقق التوازن بين المهام الفنية والجوانب النفسية والاجتماعية، أيضاً تنمية القدرات الذاتية للنظام الإداري وإستخدامها فوراً في الحالات الطارئة، كذلك الإستعداد للتعامل مع الأزمات عن طريق إعداد وتدريب عناصر قادرة علي التعامل مع الأزمات والقضاء عليها، علاوة علي تطوير وتحسين العلاقات الإنسانية بين العاملين لتنمية القيم الروحية والأخلاقية والإنسانية، لتحقيق مفهوم سلامة النظام الإداري حتي يمكن تجاوز الخلافات الداخلية والإستعداد لمواجهة الأزمة والقدرة علي تحويل التوترات الداخلية إلي مزايا وإحتواء المشكلات وإعادة تصحيح المسار. وتنمية القدرة علي التعلم من التجربة والخطأ في الظروف الصعبة التي تمر بها المنظمة[2].

إن القدرة الإدارية على مقاومة الأزمات، سواء كانت نتاجاً لمؤثرات خارجية أو عناصر داخلية ترغب في الهدم وإحداث الضرر وعدم تحقيق الأهداف المرجوة، يتوقف على قدرة إدارة المؤسسة وإمكانياتها في إعداد إستراتيجية لمواجهة الأزمات تتمثل في إمكانية تشخيص المشكلة أو الأزمة، ووضع التفسير اللازم لها والتعامل معها بالأسلوب العملي لإيجاد الحل الملائم لها وتلافي حدوثها

---

[1] عبد الرحمن توفيق . التخطيط الإستراتيجي.- القاهرة : مركز الخبرات المهنية للإدارة (بميك) ، 2008م ، ص 20.

[2] Scherme horn .Crisis Manngement , Cario : Kenouz, 2011.-p68

مرة أخرى في المستقبل، وإمكانية تحمل المواجه دون انفعال مع إحترام وجهات نظر الآخرين باعتبارها مشروعة. كذلك تبسيط الإجراءات الإدارية واختصارها إلى أقصى حد ممكن لتقليل الوقت اللازم لتحقيق الإنجاز المطلوب. والقدرة على إدارة التغيير مع إستمرارية العمل الجماعي دون تقصير أو تعطيل. ومتابعة العناصر الداخلية والخارجية وتسجيل أي انحراف وقياس تأثيراته المختلفة على الإدارة، علاوة على تزويد مصدر القرار بالبيانات والمعلومات في الوقت المناسب الذي يجعله على معرفة كاملة ومستمرة بتطورات الموقف حتى يتم التدخل في الوقت المناسب، لمنع حدوث الأزمة وتجنب مخاطرها.

أساليب مواجهة الأزمات:

1. تبني أنظمة الإنذار المبكر والتخطيط الجيد لاحتواء أية أزمة قبل حدوثها وذلك بوضع السيناريوهات والحلول المناسبة لكل ما يتوقع من أزمات قبل حدوثها وتدريب العاملين عليها وتوفير قاعدة بيانات تشمل كافة المعلومات الضرورية لإدارة الأزمة ومنع وقوعها، أو الخروج منها بأقل الخسائر. أيضاً تطبيق إستراتيجية الجاهزية وسرعة التعامل مع الأزمة حيث يشكل عامل الزمن أهمية كبيرة على مستوى الأفراد والمؤسسات، فكلما كان الفرد أو المؤسسة على إستعداد وجاهزية فائقة ولديه القدرة للتعامل مع الحدث بما يتطلبه من أشياء كلما أمكن ذلك من السيطرة على الأزمة وإحتوائها والخروج منها بأقل الخسائر.
2. التعامل المباشر يعتبر عنصراً مهماً من عناصر إشاعة الطمأنينة ودعم للثقة وخلق القدرة للتعامل مع الأزمة، ولا يعطي مجالاً للشائعات ويمسك بزمام المبادرة كما يساعد على معرفة حجم الأزمة ومدى فداحتها، الأمر الذي يمكّن فريق العمل من الإستعداد والتخطيط الجيد للتعامل معها.
3. الشفافية في التعامل مع الأزمة: تلعب الشفافية دوراً مهماً في التعامل مع الأزمات، سواءاً بالنسبة للدول، أو المنظمات، أو الأفراد، و بالتالي يجب طرح الحقيقة كاملة في الوقت المناسب وبالحجم الحقيقي للأزمة، حتى تتمكن الجهات المعنية من تفهم الأزمة واستيعابها وتقديم المساعدة لحلها أو الحد من آثارها. وللتعامل مع الأزمات يتم تصنيفها في شكل مجموعة متمايزة ولا يمنع ذلك من وجود بعض التداخل بين هذه المجموعات، فإذا أمكن

تصنيف الأزمات إلى مجموعات متمايزة فإنه يمكن ترتيب الإجراءات الوقائية لهذه الأزمات.

تصنيف الإستراتيجيات الوقائية لمواجهة الأزمات:

1. **لمجموعة الأولى:** مجموعة عمليات المراجعة، تشمل هذه المجموعة سلسلة من العمليات التي تستهدف تقييم مدى فعالية النظم المالية، والقانونية، والإدارية ... بالمنظمة. وأيضاً دراسة مدى كفاية و كفاءة الترتيبات الوقائية المطبقة بالمنظمة.
2. **المجموعة الثانية:** الإعداد النفسي الداخلي: وذلك للاهتمام بالعنصر البشري من العاملين بالمنظمة.
3. **المجموعة الثالثة:** تتمثل في الإهتمام بعنصر الاتصالات والمعلومات الخارجية، تنصب هذه الإستراتيجية على الاهتمام بالأطراف الخارجية المؤثرة وموقفها إزاء الأزمة، كما تشمل هذه الإستراتيجية أيضاً التدريب على التعامل مع وسائل الإعلام قبل، وأثناء، وبعد الأزمة.
4. **المجموعة الرابعة:** تشمل هذه المجموعة مراجعة إجراءات السلامة وإعادة تقييم وتصميم المنشأة، ومنتجاتها وأساليب الفحص ومراقبة الجودة. [1]

(1)Schermedorn. Crisis Management. P 97

المبحث الثالث

مفهوم الأزمات ومراحل إدارة الأزمات

أولاْ: مفهوم الأزمة:

تكمن الصعوبة في تحديد مفهوم الأزمة في شمولية طبيعتها، وإتساع نطاق إستعمالها لتشمل مختلف صور العلاقات الإنسانية في كافة مجالات التعامل وعلى تعدد مستوياته، حتى يكاد يكون من المتعذر إن لم يكن من المستحيل أن نجد مصطلحاً يضارع مصطلح "الأزمة" في ثراء إمكاناته وإتساع مجالات إستخدامه بدءاً من الحديث مثلاً عن "أزمة الثقة" التي قد تنشأ بين إثنين وتهدد إستمرار علاقتها، وإنتهاءً بأزمة العلاقات القطبية التي قد تطرأ على العلاقات بين القوى العظمى وتهدد مصير العالم بكافة دوله. (1)

هناك العديد من المصطلحات التي تستخدم للتعبير عن الأزمات والكوارث، إلا أن لكلٍ دلالات معينة. ومن ذلك كلمة (Crisis) وتعني أزمة، وكلمة (Disaster) وتعني كارثة أقرب إلى الطبيعية، وكلمة (Risk) وتعني مخاطر أو مغامرة، وكلمة (Emergency) وتعني طوارئ. أما كلمة (Dilemma) فتعني معضلة، ورغم ذلك فإن هذه المصطلحات تستخدم أحياناً من قبل البعض لتعني شيئاً واحداً وهو "الأزمة".(2)

وفي الوقت الذي تحمل الأزمة بين طياتها تهديداً مباشراً للمؤسسة، فإنها أيضاً تحمل كذلك بين طياتها فرصاً ثمينة لإعادة اكتشاف المؤسسة لذاتها وإطلاق القدرات الإبداعية والابتكارية الكامنة فيها، إذاً فالأزمة ليست كلها جوانب سالبة، إذ أن لها جوانب أخرى إيجابية، حيث ينظر إلى الأزمة باعتبارها نقطة تحول قد تكون إلى الأحسن فتفيد المؤسسة أو إلى الأسوأ فتضر بها. (3)

فالأزمة تبعث إلى التمعن وإعمال الفكر وتقييم الذات لمواجهة الأحداث المتأزمة والإنتصار عليها، أو على أقل تقدير الحد من خطورتها، وآثارها وانطلاقاً من هذا المفهوم فإن

---

(1) عباس رشدي العماري، إدارة الأزمات في عالم متغير .. القاهرة: مركز الأهرام للترجمة والنشر، 1993م، ص 16-17.

(2) فهد أحمد الشعلان. إدارة الأزمات الأسس – المراحل – الآليات .. الرياض: مكتبة الملك فهد الوطنية، 1419هـ، ص 17.

(3) نجوى عبد الله الطبلاوي. ثقافة المنظمة والمواجهة الفعالة اللازمة .. القاهرة: جامعة عين شمس، 1997م، ص57.

الأزمة لا تنحصر في السياسات الدولية أو علاقات الدول ببعضها، أو في القطاع العام أو الخاص فقط، وإنما تمتد لتشمل جميع أوجه الحياة التي تصل فيها الأمور إلى حالة التأزم وتتطلب قراراً ينتج عنه مواقف جديدة سلبية كانت أو إيجابية على الكيانات المختلفة.

هناك تعريفات عديدة لكلمة "أزمة" لغوياً وكذا اصطلاحياً مما يجعلها تستخدم في كافة المجالات السياسية، والاجتماعية، والاقتصادية، والعسكرية، والأمنية، وغيرها. كما يشيع استخدامها بين كافة الفئات، المثقفة والعامة كتابةً أو شفاهةً.

تعريف الأزمة لغوياً: تعرف الأزمة لغوياْ علي أنها الشدة والقحط، (أزم) عن الشيء أمسك عنه وفي الحديث أن عمر رضي الله عنه سأل الحارث بن كلدة الدواء فقال "الأزم" يعني الحمية وكان طبيب العرب. والمأزم المضيق وكل طريق ضيق بين جبلين مأزم، وموضوع الحرب أيضاً مأزم، ومنه سمي الموضع الذي بين المشعر وبين عرفه "مأزمين".[1]

أما القواميس العربية المتخصصة في السياسة أو الإجتماع أو الإقتصاد، فتعرف الأزمة بأنها نقطة تحول وحالة متوترة للإنتقال، ووضع أو فترة حرجة وخطرة وهي حالة علمية تطورية يحدث فيها إنفصام أو توازن يعلن الإنتقال الحتمي تقريباً إلى حالة أخرى. [2]

تعريف الأزمة إصطلاحا: بالرغم من تعدد تعريفات الأزمة من قبل العديد من الكتاب والباحثين وذلك بتعدد خلفياتهم ومشاربهم والزواية التي ينظرون منها إلى كلمة الأزمة إلا أن هناك تشابهاً كبيراً بين هذه التعريفات حول مدلول الأزمة وما يعنيه هذا اللفظ، و قد يخلط معظم الناس بين معنى الأزمة من جانب وغيرها من المصطلحات. ومن أهم التعريفات الإصطلاحية لمفهوم الأزمة: الواقعة، الحادثة ، المشكلة، الكارثة، الخسائر. و هي تعني خلل في أحد مكونات النظام، حدث وانتهى أثره، والأمثلة كثيرة لذلك. حيث أن الحادثة هي خلل أدى إلى خسائر مادية أو إنسانية، تؤثر على جزء من النظام، ولكنها لا تهدد بقاء النظام ككل. فهي تشير إلى أوضاع غير مرغوبة، أو صعوبات لها تأثير سلبي على النظام، ويمكن أن تؤدي إلى كارثة إن لم يتم علاجها. أي أنه يجب علاج الحادثة أو المشكلة وإلا فإنها

(1) فهد أحمد الشعلنان . مرجع سابق، ص 22.

(2) المرجع السابق، ص 22.

تستفحل وتؤدي إلى كارثة. فالكوارث هي عبارة عن خسائر إما بفعل بشري، أو خسائر طبيعية لا دخل للإنسان فيها. فيمكن النظر لها علي أنها تهديد مباشر لبقاء النظام، و إن النظام سيواجه مصيره بالفناء أو الانهيار، ذلك بسبب أن الكارثة قد أدت إلى انهيار مقدمات النظام. إذن فالأزمة هي تراكم الخسائر في مقومات النظام الأمر الذي يؤدي إلى تقويض أركان النظام، فالأزمة قد تحدث بعدة صور، وفي أكثر من زمن. [1]

فالأزمة (Crisis) عبارة عن خلل يؤثر تأثيراً مادياً على النظام كله، كما أنه يهدد الافتراضات الرئيسية التي يقوم عليها النظام. ويتطلب وجود الأزمة توافر شروط محددة.

شروط تواجد و ظهور الأزمة:

1. أن يتعرض النظام كله للتأثير الشديد إلى الحد الذي تختل معه وحدته.
2. أن تصبح الافتراضات والمسلمات التي يؤمن بها أعضاء المنظمة موضعاً للتحدي لدرجة أن يظهر لهم بطلان هذه الافتراضات، بمعنى إختلال كيان المنظمة .

أن الأزمة في جوهرها تهديد مباشر وصريح لبقاء المنظمة واستمرارها. أما الكارثة (Disaster) فهي الحالة التي حدثت فعلاً وأدت إلى تدمير وخسائر جسيمة في الموارد البشرية والمادية، وأسبابها أما طبيعية أو وبشرية، وعادة ما تكون غير مسبوقة بإنذار. وتتطلب اتخاذ إجراءات غير عادية للرجوع إلى حالة الاستقرار. وقد تؤدي الكارثة إلى ما يعرف بالأزمة، مثل الأزمات الصحية والاجتماعية ... والعكس صحيح، فقد تؤدي الأزمات إلى كوارث إذا لم يتم اتخاذ القرارات والإجراءات المناسبة لمواجهتها. [2]

كما يعرف معجم ويبستر الأزمة بأنها: "نقطة تحول إلى الأفضل أو الأسوأ" وأنها: "لحظة حاسمة أو وقت حرج". كما يعرفها أيضاً بأنها: "وضع أو موقف بلغ مرحلة حرجة". أن

---

(1) أحمد ماهر. إدارة الأزمات .- الإسكندرية: الدار الجامعية، 2010م.- ص 14.

(2) شهيرهورن. إدارة الأزمات .- القاهرة: كنوز للنشر والتوزيع، 2011م.- ص 125.

الأزمة حالة من عدم الاستقرار تنبئ بحدوث تغيير حاسم وشيك قد تكون نواتجه غير مرغوبة بدرجة عالية، أو على العكس من ذلك قد تكون نواتجه مرغوبة وإيجابية للغاية. [1]

تعبر الأزمة عن موقف أو حالة، أو عملية، أو قضية يواجهها متخذ القرار في أحد الكيانات الإدارية (دولة، مؤسسة، مشروع ...) تتلاحق فيها الأحداث بالحوادث وتتداخل، وتتشابك معها الأسباب بالنتائج، وتختلط الأمور وتتعقد ويفقد معها متخذ القرار قدرته على الرؤية عند اصطدامه بها للوهلة الأولى وعند محاولته السيطرة عليها، أو على اتجاهاتها المستقبلية.

فالأزمة هي لحظة حرجة وحاسمة تتعلق بمصير الكيان الإداري الذي أصيب بها. مشكَّلة بذلك صعوبة حادة أمام متخذ القرار تجعله في حيرة بالغة، أي قرار يتخذ في ظل وضع معقد مع عدم التأكد، وقصور المعرفة، وقلة البيانات والمعلومات، واختلاط الأسباب بالنتائج، وتداعي كل منهما بشكل متلاحق، يزيد من درجة المجهول عن تطورات الأزمة في ظل مجهول متصاعد عن احتمالات ما قد يحدث مستقبلاً من الأزمة، وفي الأزمة ذاتها.[2]

بمعنى آخر فإن الأزمات التي يتعرض لها المجتمع مثلها مثل الأزمات الصحية التي قد يتعرض لها الإنسان، قد تكون حادة، ومفزعة وشديدة الألم، تجعل من مدير الأزمة محور التعامل معها، مثله في ذلك مثل الطبيب الذي تواجد بالصدفة، أو تم استدعائه على عجل وطلب منه أن يقوم بعلاج مريض أصيب بأزمة صحية، ويهدده خطر الموت وفقدان الحياة، ومن هنا كان عليه تحت ضغط هذه الأزمة أن يتخذ قراراً سريعاً، صائباً، وعملياً، في وقت محدود للغاية للحفاظ على حياة المريض ومنع تدهور حالته، وهو ذات الهدف الذي يعمل على تحقيقه مدير الأزمات، وهو تأمين سلامة الكيان الإداري الذي أصابته الأزمة، ومنع تدهور الأحوال فيه.

فالأزمة بهذا المفهوم تأخذ بعدين أساسين هما:

---

(1) عبد الرحمن توفيق. إدارة الأزمات التخطيط لما قد لا يحدث .. القاهرة: مركز الخبرات المهنية للإدارة .. بميك، 2009م .. ص 17.

(2) محسن أحمد الحضيري. إدارة الأزمات .. القاهرة: مجموعة النيل العربية، 2003م، ص 113.

البعد الأول: بعد الرعب الناجم عن التهديد الخطير للمصالح والأهداف الجوهرية الحالية والمستقبلية الخاصة بالكيان الإداري، وما يترتب على ذلك من هلع، وخوف، وتوتر، وقلق، يفتح الباب لمزيد من الهواجس والشكوك والاحتمالات المتعارضة على نطاق واسع نتيجة اتساع نطاق المجهول وتصاعد أحداث الأزمة.

البعد الثاني: بعد الزمن الناجم عن الوقت المحدود المتاح أمام مديري الأزمات لاتخاذ قرار سريع، وصائب ولا يتضمن أي خطأ، لأنه لن يكون هناك وقت أو مجال للتأخير، أو لإصلاح الخطأ، لنشؤ أزمات جديدة أشد وأصعب من الأزمة الأولى، قد تقضي على الكيان الإداري ذاته ... فالأزمة سريعة ومتلاحقة عندما تنفجر أحداثها، ويفقد الجميع بما فيهم صانعوها القدرة على السيطرة عليها، أو على تحديد اتجاهها. [1]

مما سبق يستطيع الباحث تعريف الأزمة: على أنها كل وضع أو حالة يحتمل أن يؤدي فيها أي التغير في الأسباب إلى تغير فجائي وحاد في النتائج، بمعنى آخر فإن الأزمة هي نتائج مجموعة تبعات تراكمية، تغذي كل منها الأخرى إلى أن تصل إلى حالة الإنفجار، وتنفجر الأزمة.

خصائص الأزمة:

للأزمة خصائص أساسية و هي:

1- المفاجئة العنيفة عند إنفجارها وإستقطابها لكل الإهتمام من جانب جميع الأفراد والمؤسسات المتصلة بها أو المحيطين بها، والتي قد تصل إلى درجة الصدمة العنيفة.

2-التعقيد، والتشابك، أو التداخل، أو التعدد في عناصرها وعواملها، وأسبابها، وقوى المصالح المؤيدة والمعارضة لها، بل وإنقلاب أطرافها وتحولهم من النقيض إلى النقيض.

3-نقص المعلومات وعدم وضوح الرؤية لدى متخذ القرار، وما يخفيه له هذا الاتجاه من أخطار مجهولة سواءً في حجمها، أو كنهها، مع تصاعد حدة الأحداث، وإشتداد حوادث الأزمة.

---

(1) محسن أحمد الحضيري. مرجع سابق.- ص 117.

4-سيادة حالة من الخوف قد تصل إلى حد الرعب من المجاهيل التي يضمها إطار الأزمة، التي قد تؤدي إلى انهيار المؤسسة، واشتداد جبهة المواجهة واتساعها ليشمل الصراع الأزموي عناصر ذات مصالح أخرى، وكذلك الدخول في دائرة المجاهيل المستقبلية التي يصعب معرفتها أو حسابها بدقة كافية.

وعلى هذا الأساس فالأزمة ينظر إليها من خلال منظور مستقبلي، وباعتبار أن الخطر الحقيقي للأزمة لا يتعلق بالماضي والحاضر فقط، ولكنه يتجه بشدة إلى ما يمكن أن تؤدي الأزمة إليه في المستقبل، ومن هنا يمكن القول أن المسار التاريخي للأزمة ممتد إلى المستقبل[1].

يخلص الباحث مما سبق إلي أن الأزمة هي موقف تتوفر له خصائص أربعة تعتبر مجتمعة شروطاً ضرورية وكافية لوقوع الأزمة وهذه الخصائص تتمثل في:

1) تغيير في البيئة يولد إحساساً بضرورة اتخاذ قرارات سريعة وحاسمة في وقت قصير جداً وهذه المتغيرات في البيئة الداخلية والخارجية من شأنها أن تخلق حالة من الصراع والتوتر.

2) هذا التغير يولد تهديداً للقيم الرئيسية للسياسة الكلية للمنظمة.

3) يتواكب مع هذا التهديد تزايد في احتمالات زيادة حدة التوتر.

4) إدراك صناع القرار أن الوقت المتاح للاستجابة والرد على تلك التهديدات وقت محدود للغاية.

(1) محسن أحمد الحضيري. مرجع سابق.- ص 118.

مراحل الأزمات :

إن الأزمة تمر بعدة مراحل. [1] يتعين علينا معرفتها ومعرفة جوانبها وأبعادها، وتحديد خصائص كل مرحلة منها وبالتالي معرفة أي العوامل تؤثر فيها وتحديد أي المجالات التي تتأثر بها، ومن ثم يمكن معرفة كيف يمكن التدخل لمعالجة الأزمة مبكراً وقبل أن تحدث، ومتطلبات التدخل المبكر في كل مرحلة منها .

أ- **مرحلة بؤرة الأزمة:** تعتبر أهم وأخطر مرحلة في مراحل الأزمة و كثيراً ما يتم تجاهلها، و بؤرة الأزمة تمثل مصدرها الرئيسي الذاتي وتتشكل البؤرة من العوامل الذاتية والبيئة المحيطة بالمنظمة، وبالتالي تكشف القوى الصانعة للأزمة مواطن الضعف والخلل في الكيان الإداري.

ب- **مرحلة إيجاد المناخ الإيجابي وتوافره:** في هذه المرحلة تعمل القوى الصانعة للأزمة على إيجاد المناخ الإيجابي الذي يشجع على نمو وإشتداد الضغط الأزموي وأهم هذه الظروف:

1. سيادة حالة اللامبالاة.
2. سيادة حالة إنفصام العلاقات وإنفصالها.
3. تعارض المصالح بين العاملين.
4. سيادة مناخ من الفساد الإداري.
5. سيادة مناخ من الجهل والتجهيل.
6. سيطرة حالة من التشاؤم والإكتئاب والإحباط.

من خلال هذا المناخ يكتسب صانعوا الأزمة قوى مؤيدة لإحداث الأزمة والقضاء على الكيان الإداري للمؤسسة.

---

(1) المرجع السابق.- ص 113.

ج- **مرحلة إستخدام العوامل المساعدة:** تتمثل أهم هذه العوامل في التنظيمات غير الرسمية المؤثرة في الكيان الإداري، التي تعمل علي صنع الحواجز التي تعزل متخذ القرار الإداري بعيداً عما يجري فعلاً داخل المنظمة.

د- **عدم الإحساس والتقاضي عن بوادر الأزمة:** في هذه المرحلة تبدو مظاهر التعبئة الأزموية ولكن يرفض متخذ القرار مجرد الإنتباه إليها، بل ويكذب ما يصله بشأنها أو بنشأتها، لإحساسه أن الكيان الإداري تحت السيطرة الكاملة.

ه- **سيادة مظاهر التوتر والقلق:** في هذه المرحلة تكون قوى الأزمة قد عبأت بالكامل كافة العوامل، خاصة مع إشتداد حالة الإختلال، وفشل متخذ القرار في إستعادة التوازن، ووصوله إلى نقطة التحول، وهي النقطة التي تتحول فيها قوى الأزمة من وضع الترقب، إلى وضع الفعل. ومن ثم تتحرك وتتداعى الأحداث وتنفجر الحوادث بمجرد حدوث العامل الحاسم.

و- **حدوث العامل الحاسم:** هذه المرحلة بمثابة اللحظة الحاسمة وليس من الضروري أن يكون هذا الحدث شديد الفخامة، بالنسبة لكل من قوى صنع الأزمة أو للكيان الإداري، بل مجرد شيء إضافي يضاف إلى الرصيد المتضخم من أشياء أخرى سبقته، بل وقد تكون الأشياء التي سبقته من الجسامة والخطورة التي تفوقه مرات ومرات، لكنها لم تصل إلى التراكم الانفجاري للأزمة. ومن ثم يكون العامل الحاسم هو المفجر لإجمالي مخزون الأزمة، وقد يكون قد سبق حدوثه عشرات المرات من قبل، دون أن يسبب أية أزمات، إلا أنه في هذه المرحلة يكون بمثابة المفجر للأزمة.

ز- **انفجار الأزمة:** تمثل قمة المراحل التي لا يمكن السيطرة عليها من أي جانب، وفي هذه المرحلة تنفجر الأزمة ويصحبها تياراً متفجراً من الأحداث الممتدة والسريعة والمتلاحقة ذات أبعاد مختلفة، ولا يمكن قياس حجمها لتأثير الصدمة التي أحدثتها، ولوجود حالة من عدم التوازن، وفقدان الرؤية مما يزيد الموقف تعقيداً.

ثانيا: مفهوم إدارة الأزمة:

يشير مصطلح "إدارة الأزمة" إلى طريقة السيطرة على الأزمة، أي فحينما تواجه المنظمة أزمة ما فإنها تستخدم مجموعة من الأدوات والجهود للتغلب على الأزمة، واحتواء الجوانب المسببة لها، والاستفادة والتعلم من النتائج الخاصة بالأزمة. معني ذلك أن مصطلح "إدارة الأزمات" يشير إلى السيطرة على موقف ما. وقد يكون بإفتعال الأزمات أي أن يتم إفتعال الأزمات للتمويه والتغطية على مشاكل قائمة في النظام، فإفتعال مشكلة كبيرة يجعل الآخرون ينسون المشاكل الأصغر، فالإدارة بالأزمات هي فن صناعة الأزمات ويستخدم فيها أساليب المكر، والخداع، والتهديد، والضغوط وعلوم السياسة.[1]

برزت إدارة الأزمات كحقل أكاديمي من خلال عدة جذور اقتصادية واجتماعية وسياسية، ونتيجة لذلك فإن تعريف هذا المصطلح يختلف باختلاف الإطار الأكاديمي الذي يتم التعريف من خلاله. [2]

تعريف إدارة الأزمات:

أ/ **إدارة الأزمات تعني:** "العمل على تجنب تحول النزاع إلى صراع شامل وبتكلفة مقبولة، ولا تتضمن التضحية بمصلحة أو قيمة جوهرية، ويقصد بالنزاع هنا أي نزاع ينشأ على أي مستوى من مستويات العلاقات الإنسانية، وفي أي مجال من مجالاتها، إبتداءاً من العلاقات الأسرية، إلى الأنماط المختلفة من العلاقات الإجتماعية وحتي العلاقات الدولية[3] .

(1) أحمد ماهر. – مرجع سابق .. ص 21.

(2) فهد أحمد الشعلان.-. مرجع سابق، ص 29.

(3) عباس رشدي العماري، مرجع سبق ذكره.

ب/ إدارة الأزمات: هي مجموعة العمليات التي تدير الأنشطة السياسية، والمدنية، والعسكرية بالتناغم مع القوانين الدولية والإنسانية، ومعالجة النزاعات بهدف تحقيق الأهداف المتفق عليها. [1]

ج/ إدارة الأزمات: هي العملية الإدارية المستمرة التي تهتم بالتنبؤ بالأزمات المحتملة عن طريق الاستشعار ورصد المتغيرات البيئية الداخلية أو الخارجية المولدة للأزمات، وتعبئة الموارد والإمكانات المتاحة لمنع أو الإعداد للتعامل مع الأزمات بأكبر قدر ممكن من الكفاءة والفاعلية، وبما يحقق أقل قدر ممكن من الأضرار للمنطقة وللبيئة وللعاملين مع ضمان العودة للأوضاع الطبيعية في أسرع وقت وبأقل تكلفة ممكنة، ثم دراسة أسباب الأزمة لاستخلاص النتائج لمنع نكرار حدوثها أو تحسين طرق التعامل معها، مع تعظيم الفائدة الناتجة منها لأقصى درجة ممكنة. [2]

د/ إدارة الأزمة: هي عملية إدارة خاصة من شأنها إنتاج استجابة إستراتيجية لمواقف الأزمات من خلال مجموعة من الإداريين المنتفعين مسبقاً والمدربين تدريباً خاصاً والذين يستخدمون مهاراتهم بالإضافة إلى إجراءات خاصة من أجل تقليل الخسائر إلى الحد الأدنى [3].

من خلال هذه التعريفات المختلفة لإدارة الأزمات يمكن للباحث وضع تعريف موحد و شامل لمفهوم إدارة الأزمة : "علي أنها عملية إدارية خاصة تتمثل في مجموعة من الإجراءات الإستثنائية تتجاوز الوصف الوظيفي المعتاد للمهام الإدارية لإحتواء ظرف استثنائي."

ثالثا: مراحل إدارة الأزمات وإجراءات الوقاية منها:

تمر معظم الأزمات بخمس مراحل أساسية، تتفاقم أحداثها و يعتبر إكتشاف إشارات الإنذار الصادرة عن الأزمة، و تحضير الإجراءات الوقائية لها من وسائل الإدارة المبكرة للأزمة قبل

---

(1)F. Korthals Altes Crisis Management Operations in Fragile States, the Netherlands, 2009, P. 7.

(2) محمد رشاد السلاوي، ومنى صلاح الدين شريف.

(3) محمد جلال عز الدين .إدارة الأزمة– الحديث الإرهابي.

وقوعها، وإذا أمكن النجاح في إستخدام هاتين الوسيلتين يمكن منع وقوع العديد من الحوادث الخطيرة، وإذا فشل المدير في إدارة أي مرحلة من هذه المراحل فإنه يصبح مسئولاً عن وقوع الأزمة وتفاقم أحداثها. [1]

تتلخيص مراحل إدارة الأزمات فيما يلي:

1) **اكتشاف إشارات الإنذار:** حيث تنبعث سلسلة من إشارات الإنذار التي تنبئ باحتمال حدوث الأزمة، ويصعب في بعض الأحيان التفرقة بينها، إذ أن لكل أزمة إشاراتها، ويسفر عن تجاهلها ظهور الأزمة بصورة أشد تأثيراً.

2) **الاستعداد والوقاية:** تلي المرحلة السابقة من مراحل إدارة الأزمة، حيث تحث إشارات الإنذار المبكر على الإستعدادات والإستعانة بأساليب كافية للوقاية من الأزمات، وهذه المرحلة تستهدف اكتشاف نقاط الضعف في الكيان الإداري ومعالجتها قبل أن تنشأ الأزمة.

3) **احتواء الأضرار والحد منها:** تحدد طبيعة الأزمة وتأثيرها المعنوي أبعاد هذه المرحلة، إذ أنه لا يمكن تجنب تأثير الصدمة فقط، وإنما تتطلب هذه المرحلة إحتواء الأضرار الناشئة عن الأزمة التي تتميز بخاصية التأثير النفسي والإنتشار السريع.

4) **استعادة النشاط:** تشمل هذه المرحلة تنفيذ خطط وبرامج محددة معدة مسبقاً سواء كانت خططاً قصيرة الأجل أو طويلة الأجل، تتضمن عدة إجراءات تستهدف إستعادة الأصول المفقودة.

5) **التعلم:** وهي مرحلة إعادة تقييم ما أنجز وهي لا تعني تبادل الاتهامات أو إلغاء المسئولية على الغير. [2]

إن توافر البيانات والحقائق يمكن من توقع الأزمات المحتملة، وذلك من خلال حصر الأخطار وإستقرائها. وللتعامل مع الأزمة يحتاج متخذ القرار إلى التعرف على سيناريوهات

---

(1) عبد الرحمن توفيق. فن إدارة الأزمات والصراعات .. الجيزة: مركز الخبرات المهنية للإدارة (بميك)، 2011م، ص 20.

(2)http://www.moqatel.com/opernshare/Behoth/Ektesad8/azamat/sec 11 dated 25/07/2011

بديلة وتحليلها، وإعتماد الملائم منها في إطار تأمين المصالح الحيوية والمحافظة عليها، نجاح إعداد السيناريوهات رهين بالخبرة العملية والقدرات الخاصة على التصور السليم. بحيث يشتمل السيناريو على عدة تطورات وإفتراضات، كما تتضمن أدوات التنفيذ ومكانه، وتوقيت المهام والعمليات التنفيذية، وتحديد أسلوب تتابعها، ونوع النتائج المطلوب التوصل إليها في كل مرحلة والجهات المسئولية عن تنفيذ كل جزء من أجزاء السيناريو، ومستوى الأداء المستهدف كما يجب أن يسبق إعداد السيناريو توضيح طبيعة المهمة المكلف بها فريق الأزمات، والأطراف الأخرى المشتركة في العملية.

الأساليب العلمية لإدارة الأزمات:

عملية مواجهة الأزمات وإدارتها بأسلوب علمي متكامل تمر بعدة أدوار متكاملة ومترابطة ومتداخلة أهمها:

(1) **تقدير الموقف:** في هذه المرحلة يتم تحديد القوى المسببة للأزمة وتصرفاتها، ونتائج الأزمة المتوقعة وورود الفعل المختلفة، والمواقف المحيطة بها والمؤثرة فيها، ومن ثم تحليل مكونات القوى المسببة والمحركة للأزمة، وعلاقة بعضها ببعض، وكذلك تحليل القوى الصانعة للأزمة والمعارضة لها وقدرة كل منها على الحركة والمناورة، ويتضمن هذا التحليل جوانب مختلفة مثل تحديد دقيق وشامل للقوى الصانعة للأزمة حجماً وعدداً سواء الظاهر منها والمستتر، أيضاً تحديد عوامل القوة التي ترتكز عليها القوى الصانعة للأزمة ورصد توقعها، كذلك تحديد القوى المساعدة والمؤيدة لقوى الأزمة التي لا تستطيع غالباً أن تطلع بمفردها بصناعة أو إنشاء الأزمة، أيضاً يتم تحديد أسباب الأزمة وكيفية صناعتها من خلال الدراسة الدقيقة لنتائجها، ويعتبر تحديد تلك الأسباب نقطة البداية الحقيقية للمواجهة.[1]

(2) **تحليل الموقف:** بعد تقدير الموقف والتوصل إلى حقائق محددة، يتم تحليل الموقف بمقوماته ومكوناته المختلفة للوقوف على كل أبعاد الأزمة، وهذا التحليل يجب أن يشمل

(1)http://www.moqatel.com/opernshare/Behoth/Ektesad8/azamat/sec 11 dated 25/07/2011

علي جوانب عدة للوصول إلى النتائج التي تمكن من وضع الحلول الكلية أمام الخيارات المختلفة المتاحة. ويشمل التحليل في هذه المرحلة الجوانب التالية:

أ- تحليل علاقات الارتباط والانحدار للمتغيرات والثوابت ومدى تأثير كل منها إضافة إلى تأثيرها في صنع الأزمة وتكوين الموقف المتأزم.

ب-تحليل أسباب التوتر والعوامل التي دعمته ومستوياته التي بلغتها الأزمة ومراحل الاستقرار والتعادل التي استطاعت قوى إدارة الأزمة الوصول إليها.

ت-تحليل مواطن القوة والضعف لدى كل من قوى صنع الأزمة.

ث-تحليل طبيعة الأخطار التي يمكن أن تنجم عن الأزمة.

(3) **التدخل في الأزمة:** تمثل هذه المرحلة رسم السيناريوهات وإعداد الخطط والبرامج وحشد القوى لمواجهة الأزمة أو التصدي لها، ويرتكز ذلك على الخريطة العامة لمسرح العمليات، والتي تتضمن الأطراف والقوى كافة، وتحديد بؤر التوتر وأماكن الصراع وذلك كما يلي:

أ- تحديد الأماكن الأكثر أمناً وتحصيناً لإتخاذها نقاط إرتكاز وقواعد إنطلاق، وكذلك لإتخاذها حاجزاً لإمتصاص الصدمات.

ب- تحديد أسباب الأزمة المتصلة بالنظام بشكل مباشر ودقيق.

ج- وضع الخطط لامتصاص الضغوط الآنية للأزمة، وذلك من خلال الإعتراف بالأزمة ومن ثم التوافق والإستجابة المرحلية لمطالب الأزمة، كذلك تحديد أسباب الأزمة وتأكيدها. ومن ثم تكوين لجان لمناقشة الأزمة والإشتراك في حلها وصولا إلي نقل العبء المترتب على حل الأزمة إلى القوى الصانعة لها.

د- توزيع الأدوار على القوى المقاومة للأزمة المتمثلة في فريق إدارتها، مع تأكيد إستيعاب الفريق للخطة العامة لمواجهة الأزمة من قبل كل المعنيين بها، والتصدي للقوى الصانعة للأزمة، مع حشد كل ما يتم الاحتياج إليه للتعامل مع الأزمة،

وتزويد الفريق باحتياجاته من الأدوات والمعدات التي يتطلبها الموقف والأهم من ذلك تحديد التوقيت المناسب للبدء في تنفيذ خطة المواجهة.

(4)- معالجة الأزمة: يقوم فريق إدارة الأزمة بمراجعة السيناريوهات المعدة لمواجهة ما يطرأ من مواقف ويتم تعديلها لتكون صالحة وملائمة للإستخدام الفعلي وتوزع بمقتضاها المهام التكميلية، التي تعمل مجتمعة على المواجهة وتهيئة المسارات، وصولاً إلي إزالة الآثار والانطباعات التي خلفتها الأزمة، وإستعادة الأوضاع إلى ما كانت عليه قبل الأزمة.[1]

في ضوء ما سبق يمكن تقسيم مراحل الأزمة و إدارتها إلى أربعة مراحل كما يلي[2]:

(1) **مرحلة الصدمة:** تعني هذه المرحلة الموقف الذي ينتج عن الغموض ويؤدي إلى الإرباك والشعور بالحيرة وعدم التصديق لما يجري من أحداث، وهي مرحلة تتناسب عكسياً مع مدى معرفة وإدراك الإنسان.

(2) **مرحلة التراجع:** تظهر هذه المرحلة بعد حدوث الصدمة مباشرة، وتبدأ بوادر الإضطراب والحيرة في الظهور بشكل متزايد، ويصاحب ذلك أعراض متعددة منها زيادة حجم الأعمال التي لا جدوى منها.

(3) **مرحلة الإعتراف:** تتجلى في هذه المرحلة عقلانية التفكير، فيما بعد إمتصاص الصدمة، حيث تبدأ عملية إدراك واسعة ومراجعة للأزمة، بغرض السيطرة عليها.

(4) **مرحلة التأقلم:** في هذه المرحلة يتم إستخدام إستراتيجيات معينة بالإضافة إلى تفعيل إستخدام الموارد البشرية والمادية بالمنظمة للتعامل والتخفيف من آثار الأزمة وما لم يتم التعامل بحنكة وحذر في هذه المرحلة، فإن الأمور سوف تتجه نحو الكارثة، ويطلق على هذه المرحلة عدة تسميات أخرى أبرزها، مرحلة الإنذار المبكر، أو مرحلة إكتشاف إشارات الخطر[3].

---

(1)http://www.moqatel.com/opernshare/Behoth/Ektesad8/azamat/sec 11 dated 25/07/2011

(2)http://www.msr.net / activities / g31 . html.dated 25/07/2011.

(3)http://www.msr.net / activities / g31 . html.dated 25/07/2011.

هذه المرحلة بهذا المعنى تعتبر أولى خطوات إدارة الأزمة تليها مجموعة أساليب وقائية وسيناريوهات معينة يتحدد لكل فرد في فريق الأزمة دورة بمنتهى الوضوح. ويتم تهيئة وسائل عمل متعددة لتحد من الأضرار وتمنع من إنتشار الأزمة.

(5) **مرحلة إستعادة النشاط:** تلي المرحلة أعلاه من مراحل إدارة الأزمة، مرحلة إستعادة النشاط وتشتمل على إعداد وتنفيذ برامج قصيرة وطويلة الأجل سبق أن تم إختبارها بنجاح فى أزمات مشابهة، وعادة ما تكتنف هذه المرحلة، روح الحماس التي تقود إلى تماسك الجماعة وتكاتفها في مواجهة الخطر.

رابعاْ: أساليب حل الأزمات والتعامل معها:

هناك نوعان من أساليب حل الأزمات، الأول معروف ومتداول، ويصطلح عليه بالطرق التقليدية، والثاني عبارة عن طرق لا تزال في معظمها قيد التجريب، ويصطلح عليها بالطرق غير التقليدية. [1]

(أ)- الطريق التقليدية لحل الأزمات و التعامل معها:

تتمثل أهم هذه الطرق فيما يلي:

1. **إنكار الأزمة:** وفقاْ لهذه الطريقة يتم ممارسة تعتيم إعلامي شديد على الأزمة، وإنكار حدوثها بالمرة، مع إظهار صلابة الموقف وأن الأحوال على أحسن حال، وذلك لتدمير الأزمة والسيطرة عليها، وتستخدم هذه الطريقة غالباً في ظل الأنظمة الدكتاتورية، أو تلك التي ترفض الإعتراف بوجود أي خلل في كيانها الإداري.
2. **كبت الأزمة:** تعني هذه الطريقة تأجيل ظهور الأزمة، وهو نوع من التعامل المباشر مع الأزمة بقصد تدميرها.
3. **إخماد الأزمة:** وهي طريقة بالغة العنف تقوم على الصدام العلني العنيف ضد قوى تيار الأزمة بغض النظر عن المشاعر، والقيم الإنسانية.

(1)http://www.moqatel.com/opernshare/Behoth/Ektesad8/azamat/sec 11 dated 25/07/2011

4. **بخس الأزمة:** تعني هذه الطريقة التقليل من شأن الأزمة، وكذلك التقليل من تأثير نتائجها، وهنا يتم الاعتراف بوجود الأزمة، لكن باعتبار أنها حدث غير ذو أهمية.
5. **تنفيس الأزمة:** تسمى هذه الطريقة تنفيس البركان حيث يتم اللجوء إلى تنفيس الضغوط داخل البركان للتخفيف من حالة الغليان والغضب وبالتالي الحيلولة دون الإنفجار.
6. **تفريغ الأزمة:** حسب هذه الطريقة يتم اتخاذ مسارات بديلة ومتعددة أمام قوة الدفع الرئيسية وكذلك الفرعية المولدة لتيار الأزمة، لتتحول إلى مسارات عديدة وبديلة، وبالتالي تقلل من خطورتها. ويكون التفريغ على ثلاث مراحل:

أ- **مرحلة الصدام:** أو مرحلة المواجهة العنيفة مع القوى الدافعة للأزمة لمعرفة مدى قوة الأزمة، ومدى تماسك القوى التي أنشأتها.

ب- مرحلة وضع البدائل: وهنا يتم وضع مجموعة من الأهداف البديلة لكل إتجاه أو فرقة إنبثقت عن الصدام.

ج-مرحلة التفاوض: مع أصحاب كل فرع أو بديل، أي مرحلة إستقطاب وإمتصاص وتكييف أصحاب كل بديل عن طريق التفاوض مع أصحاب كل فرع من خلال رؤية علمية شاملة مبنية على عدة تساؤلات، مثل ماذا يريد أصحاب الفرع الآخر وما الذي يمكن تقديمه للحصول على ما نريد، وما هي الضغوط التي يجب ممارستها لإجبارهم على قبول نقاط التفاوض.

7. **عزل قوى الأزمة:** بموجب هذه الطريقة يتم إدارة الأزمة برصد وتحديد القوى الصانعة للأزمة وعزلها عن مسار الأزمة وعن مؤيديها، وذلك من أجل منع إنتشارها وتوسعيها، وبالتالي يمكن سهولة التعامل معها ومن ثم حلها والقضاء عليها.

(ب)- الطرق غير التقليدية لحل الأزمات و التعامل معها:

وهي طرق مناسبة لروح العصر ومتوافقة مع متغيراته ومن أهم هذه الطرق ما يلي:

1) **طريقة فريق العمل:** هذه الطريقة من أكثر الطرق إستخداماً في الوقت الحاضر لحل الأزمات، حيث يتطلب الأمر وجود أكثر من خبير ومتخصص في مجالات مختلفة، يتم

وضع حساب لكل عامل من عوامل الأزمة، كما يتم تحديد التصرف المطلوب تجاه كل عامل من هذه العوامل.

تجدر الإشارة إلى أن هذه الطريقة إما أن تكون مؤقتة أو تكون دائمة مع توفر الكوادر المتخصصة التي يتم تشكيلها وتهيئتها، لمواجهة الأزمات وأوقات الطوارئ.

2) **طريقة الإحتياطي التعبوي للتعامل مع الأزمات:** بموجب هذه الطريقة يتم تحديد مواطن الضعف ومصادر الأزمات حيث يتم تكوين إحتياطي تعبوي وقائي يمكن إستخدامه إذا حصلت الأزمة وتستخدم هذه الطريقة غالباً في المنظمات الصناعية عند حدوث أزمة في المواد الخام أو نقص في السيولة.

3) **طريقة المشاركة الديمقراطية للتعامل مع الأزمات:** تعتبر هذه الطرييقة أكثر الطرق تأثيراً وتستخدم عندما تتعلق الأزمة بالأفراد، أو يكون محورها العنصر البشري، وتعني هذه الطريقة الإفصاح عن الأزمة وعن خطورتها وكيفية التعامل معها وذلك بين الرئيس والمرؤوسين بشكل شفاف وديمقراطي كامل.

4) **طريقة الاحتواء:** تهدف هذه الطريقة إلي محاصرة الأزمة في نطاق ضيق ومحدود، ومن الأمثلة على ذلك الأزمات العمالية، حيث يتم إستخدام أسلوب الحوار والتفاهم مع قيادات تلك الأزمات.

5) **طريقة تصعيد الأزمة:** تستخدم هذه الطريقة في التعامل مع الأزمات عندما تكون الأزمة غير واضحة، أو عندما يكون هناك تكتل عند مرحلة تكوين الأزمة، فيعمد المتعامل مع الموقف، إلى تصعيد الأزمة لفك هذا التكتل وتقليل ضغط الأزمة.

6) **طريقة تفريغ الأزمة من مضمونها:** تعتبر هذه الطريقة من أنجح الطرق المستخدمة حيث يكون لكل أزمة مضمون معين، قد يكون سياسياً أو إجتماعياً، أو دينياً، أو إقتصادياً أو ثقافياً أو إجتماعياً، أو إدارياً، أو غيره، والمهم هو إفتقار الأزمة لهويتها ومضمونها وبالتالي فقدان قوة الضغط لدى القوى الصانعة للأزمة، ومن طرقها الشائعة ما يلي:

- التحالفات المؤقتة.

- الإعتراف الجزئي بالأزمة ثم إنكارها.
- تزعم الضغط الصانع للأزمة ثم توجيهه بعيداً عن الهدف الأصلي.

8. **طريقة تفتيت الأزمات:** وهي الطريقة الأفضل إذا كانت الأزمات شديدة وخطرة، وتعتمد هذه الطريقة على دراسة جميع جوانب الأزمة لمعرفة القوى المشكّلة لتحالفات الأزمة، وتحديد إطار المصالح المتضاربة والمنافع المحتملة لأعضاء هذه التحالفات ومن ثم ضربها من خلال إيجاد زعامات مفتعلة وإيجاد مكاسب لهذه الإتجاهات المتعارضة، وهكذا تتحول الأزمة الكبرى إلى أزمات صغيرة مفتتة.
9. **طريقة تدمير الأزمة ذاتياً وتفجيرها من الداخل:** تعتبر هذه الطريقة من أصعب الطرق غير التقليدية للتعامل مع الأزمات ويطلق عليها طريق (المواجهة العنيفة) أو الصدام المباشر، وغالباً ما تستخدم في حالة عدم توفر المعلومات وهذا مكمن خطورتها، كما تستخدم في حالة التيقن من عدم وجود البديل ويتم التعامل مع الأزمة وفقاْ لهذه الطريقة على النحو التالي:
    - ضرب الأزمة بشدة من جوانبها الضعيفة.
    - إستقطاب بعض عناصر التحريك والدفع للأزمة.
    - تصفية العناصر القائدة للأزمة.
    - إيجاد قادة جدد أكثر تفهماً للموقف.
10. **طريقة الوفرة الوهمية:** تستخدم هذه الطريقة الأسلوب النفسي للتغطية على الأزمة كما في حالات نقصان أو فقدان المواد التموينية، حيث يراعي متخذ القرار توفر هذه المواد للسيطرة على الأزمة ولو مؤقتاً.
11. **طريق احتواء وتحويل مسار الأزمة:** تستخدم هذه الطريقة مع الأزمات بالغة العنف التي لا يمكن وقف تصاعدها، وهنا يتم تحويل الأزمة إلى مسارات بديلة ويتم إحتواء الأزمة عن طريق إستيعاب نتائجها والرضوخ لها والإعتراف بأسبابها ثم التغلب عليها ومعالجة

إفرازاتها ونتائجها بالشكل الذي يؤدي إلى التقليل من أخطارها. أما إذا كانت الأزمة ناتجة عن سبب خارجي فيمكن عندئذ استخدام الأساليب التالية.

- أسلوب الخيارات الضاغطة مثل التشدد وعدم الإذعان والتهديد المباشر.
- أسلوب الخيارات التوفيقية، حيث يقوم أحد الأطراف بإبداء الرغبة في تخفيف الأزمة ومحاولة إيجاد تسوية عادلة للأطراف.
- أسلوب الخيارات التنسيقية و تستخدم أسلوبي التفاوض و القوة.

الفصل الثاني
موارد وإستخدامات النقد الأجنبي في السودان

المبحث الأول: موارد النقد الأجنبي في السودان.

المبحث الثاني: إستخدامات النقد الأجنبي في السودان.

المبحث الثالث: سياسات النقد الأجنبي في السودان وأثرها علي موارد وإستخدامات النقد الأجنبي

المبحث الأول
موارد النقد الأجنبي في السودان

إن إطار سوق النقد الأجنبي يتحدد بما يتم فيه من صفقات بالنقد الأجنبي بين المقيمين بالبلاد ، وأولئك المتعاملين معهم بالخارج، لذا تعد حصيلة الصادرات المصدر الرئيسي للنقد الأجنبي في السوق المحلية، بينما نجد أن الطلب علي النقد الأجنبي مشتق من الطلب المحلي للسلع والخدمات الأجنبية أي الواردات.

يتناول هذا المبحث موارد النقد الأجنبي في السودان من خلال مكوناتها الرئيسية وتتمثل في الآتي :

1- الإيرادات المنظورة : وتشمل موارد النقد الأجنبي من الصادرات المختلفة.
2- الإيرادات غير المنظورة : وتشمل موارد النقد الأجنبي من خلال عائد الخدمات المختلفة.
3- المعاملات الرأسمالية : وتشمل تدفقات رؤوس الأموال الخارجية لداخل البلاد.
4- وأخيراً القروض والمعونات الدولية.

أولاً: الإيرادات المنظورة :

وتشمل موارد النقد الأجنبي من الصادرات المختلفة.

السودان بلد غني بموارده وثرواته المتعددة والمتنوعة التي تشمل السلع والمنتجات الزراعية ، والحيوانية ، والغابية، والثروة السمكية، والسياحية ، إضافة إلي الموارد المعدنية والبترولية وغيرها، وهي تعتبر قاعدة إنتاج وتصدير ضخمة يمكن توظيفها في الإمداد الخارجي بحيث تشكل مورداً أساسياً دائماً للنقد الأجنبي للسودان ، و تسعي الدول عادة لتعظيم صادراتها و الإستفادة القصوي من إمكانياتها الإنتاجية من السلع والخدمات ، ذات الميزات التنافسية في

الأسواق الخارجية من أجل الحصول علي موارد النقد الأجنبي لدفع حركة النمو والتنمية الإقتصادية والإجتماعية فيها[1].

ظل تطبيق سياسات تحرير التجارة والإقتصاد وإنشاء التجمعات والتكتلات الإقتصادية والإقليمية والدولية ، في إطار إشتراطات العولمة الإقتصادية وحرية حركة رؤوس الأموال والأفراد، تمثل تحديات أساسية في مواجهة الصادرات التقليدية للدول النامية. و للتغلب علي هذه التحديات تقوم وزارة التجارة الخارجية بعدد من الأنشطة المختلفة تتمثل في إحداث الإصلاحات الهيكلية ، وبناء القدرات المؤسسية والفنية ، والعمل علي دمج الإقتصاد المحلي في الإقتصاد العالمي لإحداث التفاعل اللازم ، وتنمية وزيادة الأسواق الخارجية ، والمحافظة علي الأسواق التقليدية للمنتجات السودانية ، وتوسيعها وذلك بالعمل مع الجهات الأخري ذات الصلة وغيرها ، وقد كانت الصادرات الزراعية لوحدها تمثل 90% من الصادرات السودانية قبل العام 1999م (بداية إنتاج البترول) وقد شهدت تركيبة الصادرات السودانية بنهاية العام 1999م تحولاً دارمتيكياً بدخول البترول ضمن منظومة الصادرات السودانية رغماً عن أن تصدير البترول في ذلك العام كان بكميات محدودة للغاية ، ليتم بعدها تقسيم الصادرات السودانية إلي قسمين بمصطلح الصادرات البترولية ، والصادرات غير البترولية ، وبالرغم من معدل النمو الإيجابي الذي حققته الصادرات غير البترولية السودانية في العام 1999م ، إلا أن الملاحظ أن عائدات البترول طغت علي معدلات النمو الإيجابية للصادرات غير البترولية مخفية لملامح النمو في هذه الصادرات [2] ، وكان ذلك بداية الإعتماد الكامل علي الصادرات البترولية كمورد أساسي للنقد الأجنبي للبلاد ، مما أدي تدريجياً إلي إهمال الصادرات غير البترولية ، حيث أصبحت عائدات البترول تصب مباشرة في الموازنة العامة للدولة بدلاً عن دخولها في الدورة الإنتاجية للمساهمة في تنمية القطاعات الإنتاجية الأخري لتعكس معدلات

([1]) الأمين آدم أبو القاسم ، التسهيلات الممنوحة للصادرات غير البترولية ، ورقة بحثية – وزارة المالية والإقتصاد الوطني ، الخرطوم ، 2009م ، ص18.

([2]) هاشم فتح الله خالد. الصادرات غير البترولية في مواجهة التحديات ، ورقة بحثية ، الخرطوم: وزارة التجارة الخارجية ، 2009م .– ص 1.

النمو الحقيقي للإقتصاد السوداني وتحريك القطاعات الإنتاجية الفعلية نحو الإنتاج ، ومن ثم الإعتماد علي الصادرات غير البترولية من جديد بإعتبارها ذات قاعدة إقتصادية صلبة وثابتة . وذلك بالتوجه نحو توظيف عائدات البترول في النهوض بهذه القطاعات بإعتبارها أساس نهضة الأمة ومصدر ثرواتها من النقد الأجنبي لإستمراريتها وتوافر مقوماتها في دولة كالسودان. وبما أن البترول مورد ناضب وترتبط أسعاره بمؤثرات الإقتصاد العالمي فإن الإعتماد عليه كمورد أساسي للنقد الأجنبي مصحوب بالعديد من المخاطر منها إنخفاض العائد و صعوبة التحكم في أسعارة ، حيث يؤثر ذلك سلباً علي معدل إنسياب موارد النقد الأجنبي وبالتالي علي الإيرادات العامة للدولة وخططها في التنمية . لذا لابد من الإهتمام بترقية وتطور الصادرات غير البترولية ودعمها أفقياً ورأسياً ، وأن تتبني الدولة سياسات واضحة في هذا الشأن وبصورة مؤسسية وفعالة ، وذلك بتبني برنامج النهضة الزراعية والمشروعات المرتبطة بها وبرامج الصناعات التحولية بهدف تحسين الإنتاج والإنتاجية ، ودعم وتشجيع الصادرات غير البترولية لتسهم في تقليل إعتماد الدولة علي مورد أو قطاع واحد [1]. والعمل علي تنويع مصادر إيرادات النقد الأجنبي من الصادرات المختلفة لضمان إستمرارية موارد النقد الأجنبي .

جدول رقم (/1/1/2)

أداء الصادرات البترولية والصادرات غير البترولية السودانية منسوباً لإجمالي الصادرات .

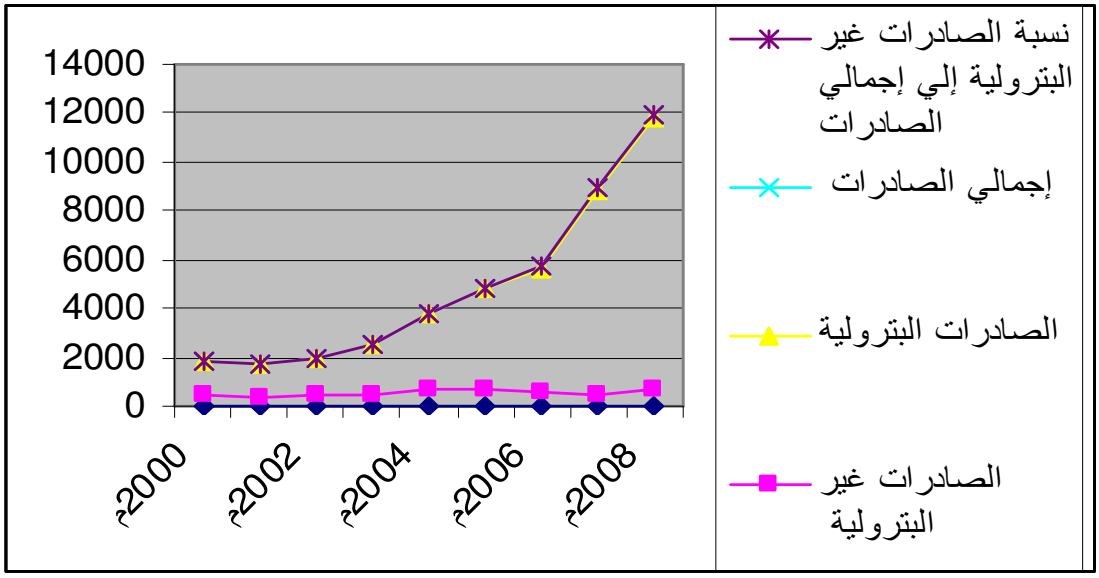
العام / البيان	2000م	2001م	2002م	2003م	2004م	2005م	2006م	2007م	2008م
الصادرات غير البترولية	455.8	322	438.2	494.5	677.3	636.9	569.4	462.7	689.4
الصادرات البترولية	1350.8	1376.7	1510.8	2047.7	3100.5	4187.4	5087.2	8418.3	11094.1
إجمالي الصادرات	1808.7	1700.7	1951.1	2544.2	3779.8	4826.3	5658.6	8881.3	11783.5
نسبة الصادرات غير البترولية إلي إجمالي الصادرات	%25.3	%19.1	%22.6	%19.5	%18	%13.2	%10.1	%5.2	%5.9

([1]) المرجع السابق، ص 8.

نسبة الصادرات البترولية إلي إجمالي الصادرات	%74.7	%80.9	%77.4	%80.5	%82	%86.8	%89.9	%94.8	%94.1

المصدر: بنك السودان المركزي التقارير السنوية للأعوام 2000 – 2008

الشكل رقم(1/1/2)



يتضح من الجدول والشكل رقم (1/1/2/) أن الصادرات البترولية تشكل نسبة كبيرة من إجمالي الصادرات خلال الفترة المذكورة ، حيث سجلت الصادرات البترولية ما نسبته 74.7% في العام 2000م وبلغت أعلي مساهمة لها في العام 2007م ، حيث بلغت مساهمتها حوالي 94.8% من إجمالي الصادرات ، ويشير ذلك إلي تدني مساهمة الصادرات غير البترولية إلي إجمالي الصادرات ، وكذلك ضعف مساهمتها في الناتج المحلي الإجمالي[1] . مما يتطلب الإهتمام أكثر بالصادرات غير البترولية .

[1] محمد الحسن الخليفة ، مرجع سابق، ص 3.

تخلص الدراسة من خلال تحليل جدول رقم (/1/1/2) الي أنه يشير إلي إرتفاع حصيلة الصادرات السودانية بعد إنتاج البترول ودخوله في هيكل الصادرات ، حيث إرتفع عائد النقد الأجنبي من الصادرات بشكل عام وحققت عائدات الصادرات البترولية نمواً متصاعداً حتي وصلت إلي ما نسبته 94.8% من إجمالي الناتج بينما تناقصت مساهمة الصادرات غير البترولية من إجمالي الصادرات من حوالي 25% في العام 2000م إلي حوالي 5% في العام 2008م[1].

وجدير بالذكر إنه توجد دول حساسة لصدمات معدل التبادل الدولي (الصادرات، الواردات) حيث تواجه الجانب العكسي أو السلبي للتحسن في معدل التبادل الدولي حيث أن إرتفاع سعر السلع الهامة في قطاع الصادرات يمكن أن يتولد عنه زيادة كبيرة في قيمة العملة ولكن في ذات الوقت فإن تحسن سعر الصرف يقوض أو يضعف الوضع التنافسي لكثير من سلع الصادرات الأخري في الإقتصاد القومي، ويشار إلي هذه الظاهرة بتعبير "المرض الهولندي" Duteh DISEASE [2]. وهذا ما أصاب الإقتصاد السوداني من جراء إعتماده علي البترول كسلعة صادر أساسية مع إهمال الصادرات من السلع الأخري ، وتأسيساً لما سبق يمكن القول أن الدول التي تعاني من ظاهرة "المرض الهولندي" يجب أن تتدخل للحد من زيادة قيمة عملتها .

ثانياً: الإيرادات غير المنظورة:

تشمل موارد النقد الأجنبي من خلال عائد الخدمات المختلفة كذلك المشتروات من أرصدة الحسابات المحفوظة بالنقد الأجنبي ، والمعروضة في سوق النقد الأجنبي.

حيث يعتبر سوق النقد الأجنبي أحد أهم الأسواق في الإقتصاد الكلي ، فهو سوق مكمل لسوق السلع والخدمات، وكفاءة وفعالية هذا السوق تعكس إلي حد كبير وضع الدولة من التنافس الخارجي في السوق العالمي ، كما أن إنفتاح وإنغلاق هذا السوق يعكس وبشكل كبير

([1]) الأمين آدم أبو القاسم : مرجع سابق ، ص 2.

([2]) محمد ناظم محمد حنفي . مشاكل تحديد سعر الصرف وتقييم العملات .– القاهرة، الهيئة المصرية العامة للكتاب ، 1999م .– ص 48.

توجه الدولة ما إذا كانت تتبع إستراتيجية الإقتصاد الحر، أو إستراتيجية الإقتصاد الموجه مركزياً ، أو أن الدولة تحاول أن تزواج بين الإستراتيجيتين في إطار ما يعرف بالإقتصاد المشترك [1].

إتسم سوق النقد الأجنبي في السودان في فترات عديدة بتعدد أسعار الصرف وتعدد المتعاملين في هذا السوق ، وقد بدأت محاولات توحيد هذا السوق في العام 1997م عندما تم تكوين لجنة بنك السودان المركزي، وإتحاد المصارف ، وإتحاد الصرافات لتقوم بتحديد حدود عليا وحدود دنيا لسعر الصرف ، بناءً علي حجم المعاملات في بنك السودان سوق النقد الأجنبي والأسعار التي تمت بها ، والسعر في السوق الحر ، والسعر في السوق الموازي ، والفجوة المستهدفة ما بين السوقين ، وكانت هذه أول خطوة في الإتجاه الصحيح لتوحيد سوق النقد الأجنبي وقد ساهمت موارد النقد الأجنبي من النفط إبتداءً من عام 1999م في توحيد سوق النقد الأجنبي ، و ساهمت الإجراءات التي إتخذها البنك المركزي بتحويل معظم الموارد و الإستخدامات إلي البنوك والصرافات ساهمت في إستقرار سعر الصرف وسوق النقد الأجنبي، حيث تم تجنب كامل حصائل الصادر لصالح المصدرين ، وأصبحت العمليات غير المنظورة تتم عبر البنوك والصرافات [2].

وقد ساهم هذا الوضع في زيادة حجم المعاملات بالنقد الأجنبي لكل من البنوك والصرافات ومن ثم أصبح أهم المتعاملين في سوق النقد الأجنبي بالسودان هم: البنوك، الصرافات، البنك المركزي، والسوق الموازي الذي إنحسرت موارده بشكل كبير وقد إختفي نشاطه وتوقف في بعض الفترات، وأصبح نشاطه يتصف بالموسمية .

و تمثل دور البنك المركزي في تنظيم سوق النقد الأجنبي ومتابعة المعاملات التي تتم في هذا السوق ، كما أن البنك المركزي يتدخل من وقت لآخر لمنع الإنحرافات الكبيرة في

([1]) تقرير لجنة النظر في إنشاء مؤسسة تجارة الجملة في النقد الأجنبي ، بنك السودان المركزي، 2010م. ص 1.

([2]) المرجع السابق، ص 2.

سوق النقد الأجنبي عن الإتجاه المرغوب فيه ، وذلك ببيع وشراء النقد الأجنبي من البنوك والصرافات .

فيما يتمثل دور البنوك في التعامل بالنقد الأجنبي وفقاً لضوابط وموجهات بنك السودان المركزي ، في القيام بدور الوسيط في كل أوجه سوق الموارد غير المنظورة و يعتبر مورداً أساسيا للبنوك من النقد الأجنبي [1]. بينما تتمثل موارد الصرافات غير المنظورة في شراء النقد من العملاء.

يشكل كل من بنك السودان المركزي ، والبنوك، والصرافات، السوق الرسمي للنقد الأجنبي بالسودان ، وهناك سوق آخر تتعدد صوره وأشكاله ، ومعاملاته وهو ما يعرف بالسوق الموازي ، وتعتبر كل المعاملات التي تتم فيه من العمليات غير المنظورة .

وعلي المستوي الدولي تمارس عمليات النقد الأجنبي أساساً بمعرفة بنوك الدول التي تتمتع عملاتها بحرية وقابلية التحويل، أو الدول التي يسمح فيها للبنوك بحرية بيع وشراء العملات الأجنبية دون قيود ، وتكون في أغلبها من العمليات غير المنظورة ، وعادة ما يمكن لهذه البنوك إنشاء غرف خاصة للتعامل في هذه السوق يطلق عليها إسم غرف التعامل ، ويتم تزويدها بأحدث وسائل الإتصال ، وبذلك يتم التعرف أولاً بأول علي أسعار صرف مختلف العملات الرئيسية ، وغير الرئيسية وفي مختلف أسواق الصرف العالمية ، وناهيك عن التعرف علي الأخبار الإقتصادية ، والسياسية والظروف الطبيعية بشكل آني ، ومن خلال تلك الغرف يتم إتمام عمليات بيع وشراء النقد الأجنبي ، علي نحو لا يتعرض معه المتعاملون لمخاطر تقلبات أسعار الصرف ، بمعني أن يحاول المتعاملون جعل مراكزهم المالية في أسواق النقد الأجنبي صافية ومتوازنة.

ويتحقق ذلك بالتخلص من العملات التي يتم شرائها بغرض البيع أولاً بأول ، وعادة ما تضع البنوك حدود قصوي للمراكز المالية، أو لما يجوز الإحتفاظ به من العملات حتي اليوم التالي دون تصفية بغية الوصول بمخاطر التغير في أسعار الصرف لأدني ما يمكن.

([1]) المرجع السابق،ص 2.

تنقسم أسواق النقد الأجنبي ، وفقاً لمعيار البعد الزمني إلي أسواق آنية ، فورية . أو أسواق الصرف الآجل ، أسواق السواب ، المستقبليات وغيرها من المشتقات[1].

وفي سوق النقد الاجنبي كما في سوق أي سلعة يمكن ملاحظة وجود مشكلات تتصل بمدي أستقرار التوازن في هذا السوق ، وهي مشكلات تتصل بمدي قدرة ثمن السلعة علي تحقيق هذا التوازن.

وسوق الصرف الأجنبي كسوق أي سلعة يوجد لسعر الصرف وتغيراته دوراً في تحقيق الإستقرار فيها ، تعتبر السوق مستقرة إذا كانت القيمة المطلقة لمرونة العرض أكبر من القيمة المطلقة لمرونة الطلب وهذا هو الشرط الضروري لتحقيق التوازن.

جدول رقم (2/1/2)

إيرادات العمليات غير المنظورة خلال الفترة 2000م إلي 2010م

(ملايين الدولارات الأمريكية)

العام	2010	2009	2008	2007	2006	2005	2004	2003	2002	2001	2000
إجمالي الإيرادات غير المنظورة	3.751.5	3.402.6	4.559.9	3.068.5	2.676.4	2.083.6	1.698.8	1.381.9	1.281.8	1.186.5	1.105.4

المصدر : بنك السودان المركزي التقارير السنوية للأعوام 2000 – 2010

جدول رقم (3/1/2)

إيرادات العمليات غير المنظورة منسوباً إلي إجمالي موارد النقد الأجنبي خلال الفترة من 2000 إلي 2010م.

(ملايين الدولارات الأمريكية)

العام	2010	2009	2008	2007	2006	2005	2004	2003	2002	2001	2000
إجمالي إيرادات النقد الأجنبي	18.314.5	16.253.9	21.964.5	15.469.2	12.967.0	10.000.8	7.049.7	5.175.9	4.211.2	3.407.5	3.255.3
الإيرادات غير المنظورة	3.751.5	3.402.6	4.559.9	3.068.5	2.767.4	2.083.6	1.698.8	1.381.9	1.281.8	1.186.5	1.105.4

المصدر : بنك السودان المركزي التقارير السنوية للأعوام 2000 – 2010

[1] محمد كمال الحمزاوي .سوق النقد الأجنبي.– الأسكندرية: منشأة المعارف ،2004م . ص 138.

ثالثاً: الإيرادات من المعاملات الرأسمالية :

تتمثل في تدفقات رؤوس الأموال الخارجية للإستثمارات الأجنبية الي داخل البلاد، يتوقف حجم الإستثمار الخارجي الذي يعتبر مورد الإيرادات الرأسمالية علي عدة متغيرات العلاقة بينهما معقدة ومركبة يجب أن يؤخذ تأثير كل منها في الإعتبار [1]. إن صياغة وتحديد الأهداف الإستراتيجية الإقتصادية لا يمكن أن يتم بمعزل عن العوامل الأخري فضلاً عن مراعاتها للبيئة الدولية، و بالنظر الي حالة السودان فيما يتعلق بهذا المورد يمكن إضافة عدد من العوامل والظروف الخاصة من أهمها:

1- أن السودان يمتلك ثروة هائلة يتطلب إستثمارها تمويلاً ضخماً ، قد لا يتوفر داخلياً ، كما يتطلب في نفس الوقت حصص إستراتيجية كبيرة من الأسواق العالمية.
2- إن التعاون مع العالم بدون رؤية إستراتيجية واضحة تحدد الأولويات والمعايير والأسس والضوابط للإستثمار بما يخدم مصالح البلاد ، قد يؤدي إلي تبديد وسوء إستغلال الثروة في مرحلة الضعف والتي غالباً ما تكون مرحلة تعاون بشروط غير معتدلة إذا ما قورنت بشكل التعاون في المراحل اللاحقة بعد الخروج من النفق ، وقفلت الباب أمام أي فرص مستقبلية بشروط أفضل ، لذا لابد من تحديد ذلك عبر دراسة تضع حداً لكل مرحلة من المراحل[2].
3- إن إمكانات السودان الطبيعة خاصة في مجال الزراعة يمكن أن تجعل منه قوة إقتصادية زراعية عالمية كبري [3]. مع مراعاة إتجاه الإستثمارات العالمية نحو الدول النامية بحثاً عن العمالة الرخيصة ، وهذا يعني ضرورة مراعاة التخطيط الإستراتيجي لوضع فلسفة تضمن تحقيق دخل عالٍ لصغار المنتجين والعمال.

([1]) عبد المطلب عبد الحميد . الإقتصاد الكلي النظرية والسياسات .– الإسكندرية: الدار الجامعية ، 2010م .– ص 173.

([2]) محمد حسين أبو صالح. التخطيط الإستراتيجي في الإقتصاد والعلوم السياسية والإجتماعية .– الخرطوم 2006م.– ص 190.

([3]) المرجع السابق.– ،ص 191.

يلعب الإستثمار الخارجي دوراً مهماً و حاسماً في الأداء الإقتصادي في إقتصادات الدول المختلفة ، وبصفة خاصة في الدول النامية التي تعتمد في تحقيق تنمية إقتصادية عاجلة قادرة علي معالجة مشاكل الفقر والتخلف علي الموارد الخارجية ، في ظل تدني حجم و ضمور الإدخار المحلي إلي جانب تراجع موارد الصادرات . بالرغم من التحسن النسبي في تدفقات الإستثمارات الأجنبية الخاصة إلي الدولة الأفريقية جنوب الصحراء ، بما في ذلك السودان ، فإن هذه التدفقات بالمقارنة مع التدفقات إلي القارات الأخري كانت ضئيلة ، بالرغم من الميزات الكبيرة التي قدمتها الدول الأفريقية لتحفيز الإستثمارات الخاصة ، ومن جانب آخر فإن تدفقات الإستثمارات الخارجية إلي الدول الأفريقية شهدت حسب إحصائيات البنك الدولي تركيزاً واضحاً في عدد قليل من الدول. حيث يلاحظ أن نسبة 86% من تلك التدفقات توجهت إلي ستة دول أفريقية فقط ، وهي : أنقولا، بوركينا فاسو، غينيا كوناكري، موزمبيق، السودان، وتنزانيا [1].

كما يلاحظ أن حوالي 47% من صافي تلك التدفقات إتجهت إلي ثلاث دول أقل نمواً مصدرة للبترول ، وهي: أنقولا ،غينيا ، والسودان .

إن التفاوت في تدفقات الإستثمارات الخارجية بين الأقاليم والدول المختلفة وبين القارات يحكمه ما تتمتع به الدول من حوافز ومناخ الإستثمار، وبالرغم من وجود إمكانيات طبيعية هائلة في السودان إلا إنه يفتقر إلي البنيات التحتية الجاذبة للإستثمار ، مثل الطرق ، والموانئ والمطارات ، والعمالة الماهرة ....الخ. مما يجعله يواجه التحديات الجاذبة للإستثمارات الخارجية . من المسلم به أن الحديث عن مناخ الإستثمار ينصرف عادة إلي تقديم الحوافز المادية والمالية للمستثمر وتهيئة الظروف المناسبة للإستثمار سواء بطريقة مباشرة أو غير مباشرة ، ويعد مستوي الإستقرار في سوق النقد الأجنبي أحد محددات المناخ الإستثماري[2].

من الملاحظ في السنوات الأخيرة بشكل خاص التأثير السلبي لعدم إستقرار سوق الصرف الأجنبي علي مناخ الإستثمار في السودان بطريقة مباشرة أو غير مباشر ، وعلي نحو

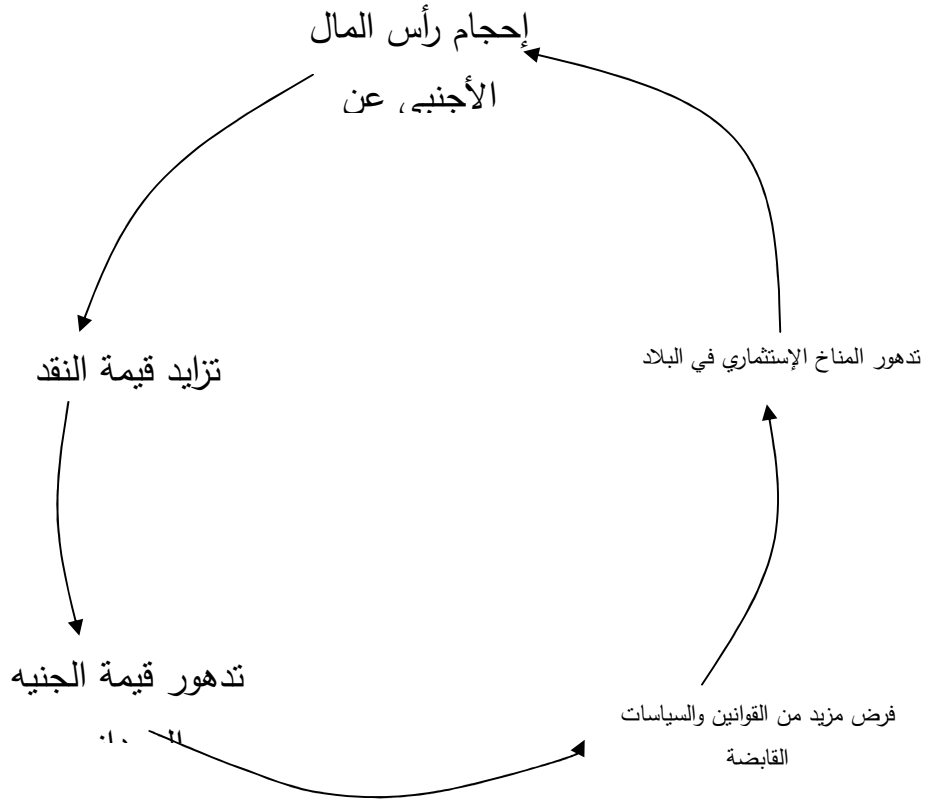
([1]) عبد الوهاب عثمان شيخ موسي . أفريقيا وتحديات الألفية الثالثة .– الخرطوم: دار مصحف أفريقيا ، 2004م.– ،ص 150.

([2]) محمد كمال الحمزاوي . مرجع سابق.– ص 281.

يشكل دائرة مفرغة يتعين كسر إحدي حلقاتها إذا ما أريد جذب الإستثمارات الأجنبية المباشرة وغير المباشرة ، كما موضح في الشكل أدناه .

الشكل رقم(2/1/2)

الحلقة المفرغة للصرف الأجنبي في مجال الإستثمار



المصدر : محمد كمال الحمزاوي : سوق الصرف الأجنبي ، 2004م، ص 282.

إن إستمرار تكرار إنخفاض قيمة الجنيه السوداني في وجه العملات الأجنبية يؤدي في النهاية إلي تقلص و تدهور حجم الإستثمار الأجنبي في السودان . يسعي القائمون علي إدارة الإقتصاد القومي في أي دولة من دول العالم إلي أن تكون هناك سياسة أو سياسات داعمة للإستثمار و علي درجة عالية من الكفاءة ، ذلك لأن زيادة معدل النمو الإقتصادي لن يتحقق بالصورة المطلوبة إلا إذا كانت هناك سياسات إستثمارية تؤدي إلي تحقيق هذا الهدف من

خلال حجم إستثمار معين ونمط محدد لهذا الإستثمار ، ناهيك عن أن تبني سياسة كفأه للإستثمار يمكن أن يعمل علي تحقيق باقي أهداف المنظومة الإقتصادية الأخري [1]. كما أن كفاءة سياسة الإستثمار في تحقيق أهدافها يتوقف علي مدي ما يطلق عليه " مناخ الإستثمار " الذي ينطوي علي المؤشرات والادوات التي تؤدي إلي نجاح سياسات الإستثمار في تحقيق أهدافها من عدمه. من ناحية أخري ومن خلال النظر إلي سياسات الإستثمار علي المستوي القومي علي إنها عبارة عن المبادئ والقواعد العامة والتوجهات والتدابير المركزية التي تحكم العملية الإستثمارية داخل الإقتصاد القومي من حيث حجم الإستثمار وأولويات الإستثمار وتوزيع الإستثمار القطاعي والإقليمي . ينطوي مفهوم سياسات الإستثمار علي إنها لا تخرج عن كونها مجموعة من القواعد والأساليب والإجراءات والتدابير التي تقوم بها الدولة لتحقيق مجموعة من الأهداف الإقتصادية في إطار تحقيق أكبر قدر ممكن من الزيادة في الطاقة الإنتاجية في الإقتصاد القومي توزيع الإستثمارات علي القطاعات والأنشطة الإقتصادية بالشكل الذي يحقق أعلي معدل نمو إقتصادي ممكن خلال فترة زمنية معينة[2].

مما سبق نستنتج الآتي:

1- أن القواعد والأساليب والإجراءات والتدابير التي تقوم بها الدولة في مجال الإستثمار الخارجي لابد أن تتسم بالوضوح والثبات والإستقرار.
2- أن مناخ الإستثمار ينطوي علي مجموعة من المؤشرات والأدوات التي تؤدي إلي نجاح سياسات الإستثمار في تحقيق أهدافها من عدمه ، وتتوقف كفاءة سياسات والإستثمار علي مناخ الإستثمار بمكوناته المختلفة .
3- أن سياسات الإستثمار لابد أن تكون تحفيزية بحيث تدفع بالمستثمرين وقبلهم المدخرين في القنوات التي تحقق الأهداف المطلوبة في المجالات والأنشطة والقطاعات المرغوبة.

([1]) عبد المطلب عبد الحميد . مرجع سابق.- ص 449.

([2]) المرجع السابق.- ،ص 249.

4- تتحدد أهداف سياسات الإستثمار الخارجي في تحقيق أكبر معدل نمو إقتصادي ممكن ، وتحقيق التوظيف الكامل للموارد ، وزيادة موارد النقد الأجنبي ، وتحسين قيمة العملة الوطنية[1].

إلا أن الإستثمارات الخارجية في السودان تواجه بجملة من التحديات ، تؤدي إلي إنخفاض معدل التدفقات الخارجية من النقد الأجنبي، يمكن تلخيصها في النقاط التالية:

1- التكلفة العالية للحصول علي التمويل الخارجي من المصادر الخارجية.

2- توقع إنخفاض حجم الإستثمار والتجارة الخارجية العالمية بمقدار يتراوح بين 5-9%[2].

كما أن هناك أسباب كثيرة تساهم في هروب الإستثمارات لعل أولها المجال الإستثماري الضيق، وثانيهما الإستقرار السياسي والإقتصادي والمكان الآمن. كما أن السرية المعرفية تعتبر عاملاً نفسياً مريحاً و هاماً [3].

تنشأ مشكلة هروب رؤوس الأموال بالتدفق الخارجي حينما يصبح العائد علي الإستثمار بالخارج أكبر من العائد الداخلي، و بالتالي أكثر جذباً. يوجد علي الأقل خمسة أسباب لهروب رؤوس الأموال وتدفقها إلي الخارج يمكن إيضاحها كما يلي:

1- المغالات في تحديد سعر الصرف للعملة المحلية ، وتوقع خفض قيمتها.

2- عدم الإستقرار السياسي والإضطراب الإجتماعي.

3- إرتفاع معدل التضخم وحساسية إرتفاعه السريع بالمؤثرات الداخلية والخارجية.

4- إنخفاض معدلات العوائد المحلية بسبب القوانين المفروضة من قبل السلطات النقدية.

5- السياسة النقدية التوسعية ، والعجز الكبير في الموازنة العامة ، إضافة إلي السياسات الداخلية غير المناسبة وغير الداعمة.

([1]) عبد المطلب عبد الحميد، مرجع سابق .- ص450.

([2]) علي شاكر . دور المصارف والمؤسسات المالية العربية في تحقيق الأمن الغذائي العربي، ورقة بحثية منشورة ، النشرة المصرفية العربية، بيروت، 2010م، ص 90.

([3]) عبد الهادي يموت . الأزمات المالية العالمية ودور التضامن العربي في تخفيف أثارها .- بيروت: إتحاد المصارف العربية ، 2011م.- ص 148.

تتدفق رؤوس الأموال إلي الخارج من خلال عدد من القنوات ، قد يكون بعضها قانونياً والبعض الآخر غير قانوني لتهريب رؤوس الأموال إلي الخارج ، بما يؤدي في نهاية الأمر إلي عجز في النقد الأجنبي ، وحاجة الدولة إلي السعي لمواجهة هذا العجز في النقد الأجنبي . هذا التدفق لرؤوس الأموال إلي الخارج يفاقم مشكلة ميزان المدفوعات في الدولة ويزيد من الضغوط علي إتجاهات خفض قيمة العملة [1].

إن الشرط الضروري أو اللازم لجذب الإستثمارات الخارجية يتمثل في ضرورة تحقيق الإستقرار السياسي والأمني ، وهنا يمكن الإشارة إلي أن المستثمرين الأجانب يعتبرون أن المنطقة العربية كلها منطقة شرق أوسطية ، فبمجرد حدوث شيء ما في أحد البلدان العربية بصورة غير مواتية يدفعهم ذلك إلي الإحجام عن الإستثمار في كل المنطقة العربية ، وليس أدل علي ذلك من تناقص حجم الإستثمار الأجنبي المباشر علي المنطقة العربية في أعقاب حرب الخليج [2]. وكذلك عقب أحداث ما إصطلح عليه بالربيع العربي في المنطقة ، علاوة علي ذلك فإن لكل دولة محدداتها وعوامل جذبها السياسية و الأمنية للإستثمارات الخارجية ، إلا إن توافر هذا الشرط ليس كافياً لجذب الإستثمارات من الخارج ، إذ لابد من توافر توليفة واسعة من المحددات الأخري ذات التأثير في القرار الإستثماري ، ولعل في مقدمة هذه المحددات الجاذبة للإستثمار الأجنبي ما يلي:

1. المحددات الإقتصادية ، مثل سيادة قواعد السوق و تنشيط سوق الأوراق المالية ، و الحوافز الإستثمارية و الإعفاءات الضريبية ....الخ.
2. المحددات التشريعية والقانونية ، وتشمل إستكمال النواحي التشريعية والقانونية لا سيما تلك الخاصة بالتجارة الإلكترونية بحيث تكون مستوعبة للمتغيرات الحديثة ، وكذلك تنظيم تسيير عملية إصدار تراخيص ممارسة الأنشطة الإقتصادية ذات الصلة بالنشاط الإستثماري .

([1]) محمد ناظم حنفي، مرجع سابق، ص 264

([2]) محمد كمال الحمزاوي ، مرجع سابق ، ص 63-64.

3. المحـددات الإداريــة، وتعنــي بتطبيــق معــايير الإدارة الرشــيدة (الحوكمــة) ، و تحقيــق الإفصاح والشفافية مع إنخفاض درجة مخاطر الإستثمار ، والحد من الفساد .
4. محددات أخري ، مثل إقامة المناطق الحرة توفر البنيات التحتية لا سيما في مجال الخدمات المرتبطة بتكنولوجيا المعلومات وقواعد البيانات [1].

مـع ملاحظــة قلــة الإهتمــام بســوق النقـد الأجنبــي كأحـد محـددات المنــاخ الإسـتثماري ، فالمؤسسات الإستثمارية في الوطن العربي تركز عند جذب الإستثمارات الأجنبية علي عوامل أخري مثل رخص وتوفر الأيدي العاملة ، ووجود المنطقة الحرة وهي عوامل فقدت بريقها في مناخ الإستثمارات الخارجية فالمنافسة أصبحت محتدمة بين كافة دول العالم من حيث تقديم التسهيلات والحوافز . أما رخص الأيدي العاملة فمتوفرة في كثير من دول العالم ، فما يهم المستثمر الأجنبي بجانب ما سبق ذكره من توفر تكنولوجيا المعلومات ، هو الشفافية ، وحماية الإستثمارات والتحويل الحر لعوائد الإستثمارات . وهنا يلعب سوق النقد الأجنبي الدور الفعال في جذب الإستثمارات الأجنبية ، فوجود سوق للنقد الأجنبي يعمل بصورة مرنة وفعالة وقادرة علي إستيعاب إحتياجات المستثمرين الأجانب يمثل حجر الزاوية في جذب الإستثمارات الخارجية.

إن أهم المتطلبات الجاذبة للإستثمار الأجنبي المباشر في عالم الإقتصاد يتمثل في البنيات الأساسية المتطورة في الإتصالات، والنقل ، هذا إلي جانب الإستقرار الإقتصادي ، والسياسي، والأمني [2]. مع ضرورة الإستمرار في السياسات التي تشجع وتعمل علي جذب الإستثمار الأجنبي والعمل علي توفير بيئة أكثر تحفيزاً مع ضرورة العمل علي جذب الإستثمارات في مجال التكنولوجيا المتقدمة والصناعات التي تحتاج إلي مهارات عالية[3].

([1]) محمد كمال الحمزاوي . مرجع سابق ، ص 64.

([2]) عبد الوهاب عثمان شيخ موسي . منهجية الأصلاح الإقتصادي في السودان.– الخرطوم: مطابع العملة، 2001م .– ص 438.

([3]) محمد حسين أبو صالح ، مرجع سابق، ص 208.

إن الإنتقال الإيجابي لرؤوس الأموال يعني الإنتقال الذي يصحب معه الخبرة والتقنية ، والحصص الإستراتيجية في الأسواق، والعكس صحيح فكثيراً ما يتم منح الدول النامية تمويلاً أو قروضاً إستثمارية ، ولكن لا يصحب التمويل التقنيات اللازمة أو الحصص في الأسواق. الشيء الذي يقود إلي إنتاج بجودة وتكلفة غير مناسبة للسوق العالمي ، ليحول الأمر إلي عبء علي تلك الدولة يتجسد في صعوبة سداد تلك الإستثمارات الخارجية ، وما يتبعها من ضغوط سياسية وإقتصادية، فالإنتقال الإيجابي لرؤوس الأموال هو الذي يضمن ويؤمن المصالح الإستراتيجية في الأسواق العالمية[1].

مما تقدم تخلص الدراسة إلي إن حشد الموارد المالية من أجل إحداث التحول المستهدف يتطلب القيام بإعادة هيكلة مؤسسية لتوفير المناخ المواتي لتعبئة الموارد المالية، وخلق البيئة المحفزة والجاذبة لتدفقات الموارد ، والإستثمارات الأجنبية ، ويشمل المناخ المواتي للتدفقات الخارجية المنشود إستباب الأمن ، والإستقرار السياسي والإقتصادي، والحكم المؤسسي، إضافة إلي سوق مرن و فعال للنقد الأجنبي .

رابعاً: القروض والمعونات الدولية:

بدأت ظاهرة القروض والمعونات الدولية كظاهرة خلال النصف الثاني من القرن الماضي للبلدان حديثة الإستقلال في أفريقيا، وآسيا ، وأمريكا اللاتينية ، بدوافع مختلفة أهمها : المساهمة في إخراج تلك الدول النامية من دائرة التخلف إلي اللحاق بركب الدول المتقدمة في إطار الدوافع الإنسانية والمصالح الإقتصادية المشتركة مع وجود دوافع أخري سواء كانت تلك المعونات مقدمة من حكومات الدول المتقدمة ، أو المانحة ، أو من خلال المنظمات والهيئات الخيرية والطوعية ، وغيرها من المؤسسات الإجتماعية ، والمؤسسات التابعة لقطاع الأعمال والشركات في كافة أرجاء العالم التي تعمل علي إستقطاب الموارد من الشعوب ، والحكومات ، أو من مواردها الذاتية لتحويلها إلي إغاثات ومعونات لشعوب الدول الفقيرة ، وكذلك إلي اللاجئين والنازحين والمشردين ، من جراء الحروب ، والكوارث الطبيعة كالزلازل ، والبراكين

([1]) عبد الوهاب عثمان شيخ موسي ، أفريقيا وتحديات الألفية الثالثة ، مرجع سابق، ص 218.

والفيضانات ، والجفاف ، وغيرها من الكوارث والأزمات التي تمر بشعوب تلك البلدان ، وكثير من تلك المنظمات غير الحكومية غالباً ما تعمل علي نشر التعاليم الدينية المسيحية أو الإسلامية .

ومع توافق دوافع الدول المانحة التي غالباً ما تكون ذات توجيهات سياسية أو إستراتيجية، أو قد تكون دوافع في إطار المصالح الإقتصادية والتجارية ، فإن دوافع المصالح الإقتصادية والتجارية التي تسعي لها الدول المتلقية عند طلبها للحصول علي القروض والمساعدات الدولية والإقليمية والقطرية. ولا شك أن المتلقية تحقق الكثير من المصالح الإقتصادية لشعوبها إن أحسنت إستخدامها لتلك القروض والمساعدات الخارجية وهيأت المناخ السياسي الإقتصادي الملائم لجعلها إضافة حقيقية إلي مواردها المتاحة[1] .

حيث إنه يمكن الحصول علي القروض والمساعدات الخارجية في إطار المنافع والمصالح الإقتصادية والتجارية المتبادلة بحيث تحقق الدول الدول النامية و الدول المانحة أهدافها الإقتصادية علي حد سواء. وكما هو معلوم فإن الدول النامية تلجأ إلي القروض والمساعدات الخارجية بسبب وجود إختلال هيكلي بين حجم الإدخار المحلي ، وحجم الإستثمار المطلوب لتحقيق برامج التنمية المستهدفة ، وبالتالي كلما زاد حجم الإستثمار كلما زادت رغبة الدولة المتلقية للدعم الخارجي لزيادة قدرتها علي إزالة إختناقات الإنتاج في مختلف القطاعات ، عن طريق توفير البنيات التحتية المطلوبة .

وهناك أسباب كثيرة دفعت الدول العربية – ومن بينها السودان – إلي الإستدانة، بعضها أسباب داخلية ، وبعضها الآخر أسباب خارجية . أما أسباب الإستدانة الداخلية فأهمها: العجز في الموازنات العامة ، والتضخم ، والركود الإقتصادي المحلي والعالمي هذا بالإضافة إلي عبء المديونية الخانق وهو الأمر الذي إنعكس علي معدلات النمو بالسالب وكذلك التدني الكبير في مستويات الدخول. أما الأسباب الخارجية التي أدت إلي الإستدانة

([1]) محمد خير أحمد الزبير . القروض والمعونات وأثرها علي التنمية الإقتصادية ، تجربة السودان في نصف قرن.– الخرطوم: دار السداد ، 2009م .– ص 22.

فهـي تتمثـل فـي الركـود الإقتصـادي العـالمي ، وإنخفـاض أسـعار الخـدمات ، وإرتفـاع قيمـة الفائدة[1].

ولقد أدي إعتماد الدول النامية ومنها السودان علي القروض الخارجية إلي تزايد معدلات التضخم فيها وبالتالي تفاقم حدة الديون الخارجية علي وجه الخصوص ، وأصبحت الدول الدائنة تتحكم في مسارات التنمية في الدول النامية بأشكال وأنماط مختلفة [2].

أن تجربة السودان في الإعتماد علي القروض والمعونات الدولية كأحد موارد ومصادر النقد الأجنبي قديمة جداً تعود إلي فترة الإدارة البريطانية ، وخير نموذج لذلك تمويل بناء خزان سنار وتشييد مشروع الجزيرة في عشرينات القرن الماضي ، وظلت الحكومة تسدد تلك القروض بإنتظام إلي أن تم سدادها بالكامل في عام 1969م[3].

وإذا نظرنا إلي مصادر القروض والمعونات الدولية الأجنبية للسودان ، فنجد أن مصادر تلك القروض لا تختلف عن المصادر التي أتيحت للدول النامية الأخري في أفريقيا ، وآسيا ، وأمريكا اللاتينية ويمكن تقسيم تلك المصادر إلي مجموعتين رئيسيتين هما:

أ- مجموع المؤسسات الدولية الإقليمية وهذه المجموعة بطبيعتها تحكمها إتفاقيات دولية للدول الإعضاء فيها وكذلك المؤسسات الدولية الرئيسية أي مجموعة البنك الدولي لإعادة التعمير والتنمية ، وصندوق النقد الدولي، والمنظمات التابعة للأمم المتحدة مثل: برنامج الأمم المتحدة للتنمية UNDP، وبرنامج الغذاء العالمي WFP ، ومنظمة الصحة العالمية WHO، ومنظمة الأمم المتحدة للتربية والثقافة والعلوم UNESCO، ومنظمة العمل الدولية ILO، وصندوق الأمم المتحدة للطفولة UNICEF[4]. وغيرها من المنظمات العديدة التابعة للأمم المتحدة، أما المؤسسات الإقليمية فهي التي تساهم فيها الدول علي أساس إقليمي

([1]) رمزي محمود . الأزمة المالية والفساد المالي.– الإسكندرية: منشأة المعارف ، جلال حزي وشركاه ، 2009م .– ص 100.

([2]) المرجع سابق .– ص 101.

([3]) محمد خير أحمد الزبير ، ،مرجع سابق، ص 45.

([4]) محمد خير أحمد الزبير، مرجع سابق، ص 46.

جغرافي ، أو تتبع لمنظمات إقليمية مثل بنك التنمية الإفريقي ، البنك الإسلامي للتنمية ، ... وغيرها.

ب-أما المجموعة الثانية فهي مجموعة دول التعاون الثنائي : وهذه تحكمها إتفاقيات التعاون الثنائي التي تبرمجها الدول المتلقية مع الدول المانحة ، وتحكمها طبيعة العلاقات بين الطرفين (مثل علاقات الإرث الإستعماري ، الجوار ، الإرث الثقافي ، المنافع والمصالح الإقتصادية والتجارية بينهما...) وفي هذا الإطار تقدم الدول المانحة القروض والمساعدات للدول المتلقية في أشكالها المختلفة ، مثل تمويل المشروعات العون الفني، و العون السلعي ، ودعم ميزان المدفوعات .

يعتبر البنك الدولي والمؤسسات التابعة له من المصادر الرئيسية لتمويل التنمية في السودان منذ الإستقلال وحتي تعليق نشاطه في مطلع التسعينات من القرن الماضي ، حيث قدم البنك الدولي للسودان قروضاً ميسرة بلغت في جملتها 1.5 مليار دولار منذ الإستقلال وحتي إيقاف عملياته ، وذلك لأسباب سياسة بحته. وقد أسهمت تلك القروض في تمويل وإنشاء العديد من المشروعات في مختلف القطاعات الإقتصادية شملت البنيات الأساسية مثل: الطرق، والري، والسكة حديد، والكهرباء ، والزراعة ، والتعليم ، ومما لا شك فيه أن قروض البنك الدولي قد أدت إلي دفعات مقدرة للتنمية في السودان[1] . ومن المشاريع الرئيسية التي ساهم البنك الدولي في تمويلها ونجحت في تحقيق أهدافها: مشروع خزان الرصيرص ، ومشروع إمتداد المناقل ، ومشروع الرهد الزراعي ، وإعادة تعمير مشروع الجزيرة ، وكذلك مشروعات توفير المياه الصالحة للشرب في عدد من المناطق، علاوة علي مشروعات زيادة الإنتاجية مثل البحوث، والتدريب، والإرشاد . أما في مجال البنيات الأساسية فقد شملت مشروعات الكهرباء ومشروعات الطرق : مثل طريق جبل أولياء ، طريق جبل أولياء ، ربك ، إعادة تأهيل طريق الخرطوم بورتسودان ، تطوير ميناء بورتسودان ، مشروعات تطوير السكة

([1])المرجع السابق ، ص 50.

حديد (خط الرهد بابنوسة ، وبابنوسة واو) وفي القطاع الصناعي تم تمويل إعادة تأهيل قطاع صناعة السكر (المصانع الحكومية الأربع) [1].

جدول رقم (4/1/2)

يوضح مجالات إستخدام قروض البنك الدولي لتمويل مشروعات التنمية في مختلف القطاعات.

م	القطاع	مبلغ التمويل	النسبة المئوية من إجمالي التمويل
.1	القطاع الزراعي ويشمل الري	743.8مليون دولار	%49.4
.2	قطاع النقل :ويشمل السكة حديد، الطرق ، النقل النهري، ميناء بورتسودان	371.5مليون دولار	%24.7
.3	قطاع الكهرباء	181.0مليون دولار	12.0-
.4	قطاع الصناعة (إعادة تأهيل مصانع السكر، خطوط إئتمان البنك الصناعي)	71.0- مليون دولار	%4.7
.5	قطاع التعليم	31.0- مليون دوار	%2.1
.6	برنامج إعادة تعمير ما خربته السيول والفيضانات عام 1988م	75.0-مليون دولار	%.05
.7	العون الفني	31.0-مليون دولار	%2.1
.8	الإجمالي	1.504.3مليون دولار	%100

المصدر : تقارير البنك الدولي للإنشاء والتعمير وزارة المالية والإقتصاد الوطني

من خلال الجدول (4/1/2) يمكن ملاحظة أن القروض التي حصل عليها السودان من البنك الدولي تم إستخدامها في تنفيذ عدد مقدر من مشروعات التنمية بالبلاد حيث أن القطاعات ذات الأولوية (القطاع الزراعي، وقطاع البنيات الأساسية: نقل طرق ، سكة حديد كهرباء) نالت 86.1% من إجمالي قرض البنك الدولي [2].

كذلك إستفاد السودان من برنامج المنظمات التابعة للأمم المتحدة لدفع جهود التنمية في كثير من القطاعات الهامة مثل برامج الرعاية الصحية ، وبرامج الغذاء ، فضلاً عن خدمات المياه،

([1]) المرجع السابق، ص50.

([2]) المرجع السابق، ص 51.

والتعليم ، وغيرها من برامج رفع القدرات البشرية للكوادر السودانية ، وأيضاً إستفاد السودان من القروض والمساعدات المالية المقدمة له من المؤسسات المالية الدولية، مثل مجموعة البنك الإسلامي للتنمية[1]. ومجموعة بنك التنمية الأفريقي والمؤسسات الإقليمية المالية الأخري في أفريقيا، وآسيا، وأمريكا اللاتينية ، ترجمة لشعار تضامن دول الجنوب (التعاون جنوب-جنوب). كما إستفاد السودان أيضاً من مساعدات صندوق الأوبك الدولية، الذي تم إنشائه في العالم 1976م بواسطة الدول الأعضاء في منظمة الدول المصدرة للبترول (الأوبك) بغرض دعم جهود التنمية في الدول النامية في العالم وذلك عن طريق تقديم قروض ميسرة لتمويل مشروعات وبرامج التنمية إلي جانب دعم ميزان المدفوعات في تلك الدول ، وقد جاء تأسيس هذا الصندوق إستجابة للآثار السالبة التي أحدثتها صدمة إرتفاع الأسعار العالمية للبترول الأولي بعد حرب إكتوبر 1973م علي إقتصاديات الدول النامية ، وقد كان السودان أول دولة في العالم تستفيد من موارد الصندوق ، حيث قام صندوق الأوبك بتوقيع إتفاقية أول قرض له مع دولة نامية في ديسمبر 1976م مع حكومة السودان ، بلغت جملة مساهمات صندوق الأوبك للسودان حتي نهاية عام 2005م نحو 72 مليون دولار[2].

كذلك حصل السودان علي العديد من القروض والمنح من مجموعة بنك التنمية الأفريقي منذ بداية نشاطه وحتي توقف نشاطه مع السودان في بداية التسعينات من القرن الماضي بسبب عجز السودان عن الوفاء بإلتزامه تجاه سداد القروض السابقة ، وقد بلغت جملة القروض التي حصل عليها السودان حوالي 490 مليون دولار تم إستخدامها في تمويل العديد من مشروعات وبرامج التنمية في البلاد[3].

([1]) www.isdb.org تتكون مجموعة البنك الإسلامي للتنمية من عدة مؤسسات وصناديق هي : البنك الإسلامي للتنمية ، محفظة البنوك الإسلامية للإستثمار والتنمية، صندوق البنك الإسلامي للتنمية لحصص الإستثمار، المؤسسة الإسلامية لتأمين وإئتمان الصادرات، المؤسسة الإسلامية لتنمية القطاع الخاص، صندوق البنك الإسلامي للتنمية للبنية الأساسية، المؤسسة الإسلامية الدولية لتمويل التجارة ،صندوق الإستثمار في ممتلكات الأوقاف، الهيئة العالمية للوقف، المركز الدولي للزراعة الملحية ، شبكة معلومات الدول الاعضاء في منظمة المؤتمر الإسلامي، مشروع من الهدي والأضاحي.

([2]) محمد خير أحمد الزبير، مرجع سابق، ص 68.

([3]) التقارير السنوية لبنك التنمية الأفريقي.

تخلص الدراسة إلي أنه من خلال أستعراض القروض والمعونات الدولية التي تلقاها السودان يمكن الوقوف علي العديد من الحقائق يمكن تلخيصها في النقاط التالية:

1) تلقي السودان العديد من القروض والمعونات الدولية مثلت مصدراً للنقد الأجنبي ساهمت بشكل ملموس في تنفيذ العديد من مشروعات التنمية التي لابد من توفر المكون الخارجي لها في شكل موارد للنقد الأجنبي حيث أن معظم المشاريع الكبيرة في قطاعات البنية التحتية (الري ، الطرق ، الكباري ، الكهرباء ، السكة حديد...) التي لا يمكن أن تقوم بموارد محلية ، ناهيك عن مشاريع التنمية الأخري .
2) لعبت القروض والمعونات الدولية دوراً مقدراً وفعالاً في إنشاء العديد من مشاريع التنمية الهامة في البلاد وعملت كذلك علي توفير مورداً مقدراً من النقد الأجنبي حقق قدراً كبيراً لإنجاح هذه المشروعات التي يمكن حصر أهمها في الجدول (5/1/2) أدناه :

جدول رقم (5/1/2)

مشروعات التنمية التي تم تنفيذها بتمويل من القروض والمعونات الدولية.

القطاع	المشروع	مصادر التمويل
القطاع الزراعي :	1/ خزان الرصيرص	البنك الدولي– ألمانيا
ويشمل الزراعة ومشروعات	2/ إمتداد المناقل بمشروع الجزيرة.	البنك الدولي
الري والثروة الحيوانية	3/خزان خشم القربة	الصندوق الكويتي – إيطاليا
	4/مشروع الرهد الزراعي .	البنك الدولي الصندوق الكويتي الصندوق السعودي الصندوق والعرب النمسا
	5/مشروع السوكي الزراعي.	النمسا
	6/ مشروع التنمية الزراعية لغرب السافنا	البنك الدولي ، الصندوق السعودي للتنمية
	7/ مشروع التنمية الزراعية جبل مرة	صندوق الإتحاد الأوربي للتنمية.
	8/مشروع التنمية الزراعية جنوب القضارف .	البنك الدولي صندوق الإتحاد الأوربي للتنمية

	9/ مشروع التنمية الزراعية جبال النوبة.	البنك الدولي
	10/مشروع التنمية الزراعية شمال كردفان.	الصندوق الدولي للتنمية الزراعية.
	11/ مشـروع الزراعـة المطربـة (4مليـون فـدان)كسـلا ، القضـارف، النيـل الأزرق ، جنوب كردفان ، أعالي النيل.	الصندوق الكويتي، البنك الكويتي ، البنك الدولي .
	12/ تأهيل مشروع الجزيرة .	
	13/طلمبـات مشـروعات نهـر النيـل (كلـي، السيال، كبوشية ،الزيداب)	
	14/ طلمبات الري في الشمالية.	البنك الدولي ، الصندوق السعودي، اليابان
	15/طلمبات النيل الأزرق.	بريطانيا
	16/مشروعات التنمية الزراعية جنوب النيل الأزرق.	الصندوق الدولي للتنمية الزراعية البنك الإسلامي
	17/مشـروعات التنميـة الزراعيـة النيـل الأبيض.	للتنمية ، صندوق الأوبك البنك الدولي.
	18/إنشـاء محـاجز تصـدير الماشـية فـي الكدرو ، وادي حلفا ، بورتسودان.	الصندوق الدولي للتنمية الزراعية.
	19/مشروع ألبان شمال الجزيرة.	الصندوق الدولي للتنمية الزراعية. بنك التنمية الأفريقي.
		بنك التنمية الأفريقي.
ثانياً		
قطاع النقل ويشمل :الطرق السكة حديد،	1-توريد القاطرات ، والعربات للسكة حديد 2-طريق مدني– القضارف .	البنـك الـدولي، الصـندوق الكـويتي ، الصـندوق العربي ، صندوق ابو ظبي.

المطارات ، النقل النهري والنقل البحري	3-طريق القضارف ، كسلا.	الصين.
	4-طريق كسلا – هيا.	الصندوق العربي، بنك التنمية الأفريقي .
	5-طريق كوستي – الأبيض.	الصندوق السعودي ، صندوق الأوبك.
	6-طريق عطبرة – هيا.	بنك التنمية الأفريقي – الولايات المتحدة الأمريكية
	7-طريق أم روابة – أبو جبيهة.	.
	8-طريق الأبيض – الدبيبات.	الصندوق العربي.
	9-طريق الفاشر – كبكابية.	البنك الإسلامي للتنمية .
	10- كبري حنتوب.	هولندا.
	11- كبري عطبرة الجديد.	إيطاليا.
	12- كبري سنجة.	الصين .
	13- تأهيل مطار بورتسودان.	البنك الإسلامي للتنمية.
		الصين.
		الصندوق السعودي للتنمية ،البنك الإسلامي
	14- تأهيل مطار جوبا .	للتنمية.
	15- تطوير ميناء بورتسودان .	صندوق الإتحاد الأوربي للتنمية .
	16- بواخر الخطوط البحرية السودانية.	البنك الدولي.
	17- بواخر النقل النهري.	يوغسلافيا
		بلجيكا– النرويج
ثالثاً: قطاع الطاقة	1- كهرباء خزان الرصيرص	البنك الدولي، صندوق الإتحاد الأوربي للتنمية ،
	2- كهرباء خزان سنار	ألمانيا
	3- كهرباء سد مروي	بريطانيا..
	4- محطة كهرباء قري	الصندوق العربي ، الصندوق الكويتي ، صندوق

	5- الخط الدائري لكهرباء العاصمة القومية.	أبو ظبي ، الصندوق السعودي ، قطر ،سلطنة عمان ، الصين.
	6- الخطوك الناقلة لكهرباء الشبكة القومية.	الصين.
		الصندوق الكويتي.
	7- مركز التحكم للشبكة القومية .	البنك الدولي، بنك التنمية الأفريقي .
	8- كهرباء الأبيض .	فلندا .
	9- كهرباء نيالا .	البنك الإسلامي للتنمية .
	10-كهرباء شندي.	هولندا .
	11-كهرباء عطبرة.	هولندا.
	12-كهرباء كريمة ومروي	الدنمارك .
		الدنمارك.
		ألمانيا
رابعاً:	1- مصنع سكر الجنيد	ألمانيا.
القطاع الصناعي	2- مصنع سكر خشم القربة.	الصندوق الكويتي ،ألمانيا
	3- مصنع سكر سنار	الصندوق الكويتي ، بريطانيا.
	4- مصنع سكر عسلاية	بريطانيا
	5- تأهيل مصنع أسمنت عطبرة .	الدنمارك .
	6- مدبغة	فرنسا
خامساً:	1- مشروع بناء مراكز الرعاية الصحية الأولية.	بنك التنمية الأفريقي .
قطاع الخدمات		البنك الدولي، البنك الإسلامي للتنمية.
	2- مشروع بناء 120 مدرسة أساس .	
	3- إنشاء ثلاث مراكز للتدريب	

المهني.	ألمانيا ، الصين ، كوريا الجنوبية .
4- مستشفي الصداقة (أمبدة).	
5- مستشفي أبن سينا – الخرطوم.	الصين.
6- مشروع النيل الازرق الصحي.	اليابان.
7- مباني معرض الخرطوم الدولي.	الولايات المتحدة الأمريكية.
8- حفر أكثر من (1000بئر) مياه الشرب	صندوق الإتحاد الأوربي للتنمية.
9- تأهيل ثلاث مراكز للأطفال	إيطاليا ، مصر.
	بنك التنمية الإسلامي

المصادر: محمد خير أحمد الزبير . القروض والمعونات وأثرها علي التنمية الإقتصادية ، تجربة السودان في نصف قرن.– الخرطوم ، 2009م

المبحث الثاني

إستخدامات النقد الأجنبي في السودان

يمكن حصر الإستخدامات المتعددة للنقد الأجنبي في المجالات التالية:

1- تغطية الإستيراد (الإستخدامات المنظورة)

2- الإستخدامات غير المنظورة.

3- سداد القروض والديون الخارجية.

أولا: تغطية الإستيراد (الإستخدامات المنظورة للنقد الأجنبي):

شهد العالم في القرن الماضي العديد من النظريات والسياسات التي تنظم التجارة الدولية فهناك سياسات الحماية، وسياسات التحرير، إنتهت جميعها بما أقبل عليه العالم اليوم من تحرير للتجارة الدولية ، عليه فإن أي تخطيط إستراتيجي في المرحلة المقبلة أصبح لابد له من أن ينطلق من منظور عالمي وليس محلي.

تجدر الإشارة هنا إلي إنه في ظل هذا التوجه فإنه يجب أن يسعي التخطيط الإستراتيجي إلي توطين العديد من السلع والخدمات التي يتم إستيرادها من الخارج مثل: الأدوية، الملبوسات، المواد الغذائية ، ... وذلك من أجل العمل علي ترشيد إستخدام النقد الأجنبي، حيث أن ترشيد الإستخدام يصب في خانة زيادة الموارد ، بعبارة أخري أن تقليل إستخدام النقد الأجنبي يعني زيادة الموارد ، وبما أن الإستيراد يشكل المكون الأكبر لإستخدامات النقد الأجنبي كما يعكس ذلك جدول رقم (1/2/2). فإن العمل علي توطين إنتاج بعض السلع التي يتم إستيرادها من الخارج وترشيد الإستيراد بالإبتعاد عن إستيراد السلع الهامشية وذلك بتبني السياسات والخطط الإستراتيجية التي تشجع هذا الإتجاه ، يأتي الجانب الأكبر من الطلب الكلي علي النقد الأجنبي من طالبي إستيراد السلع والخدمات الأجنبية ، ومن ثم فهو طلب مشتق من الطلب علي الواردات السلعية و الخدمية ، وبصفة عامة فإنه عند

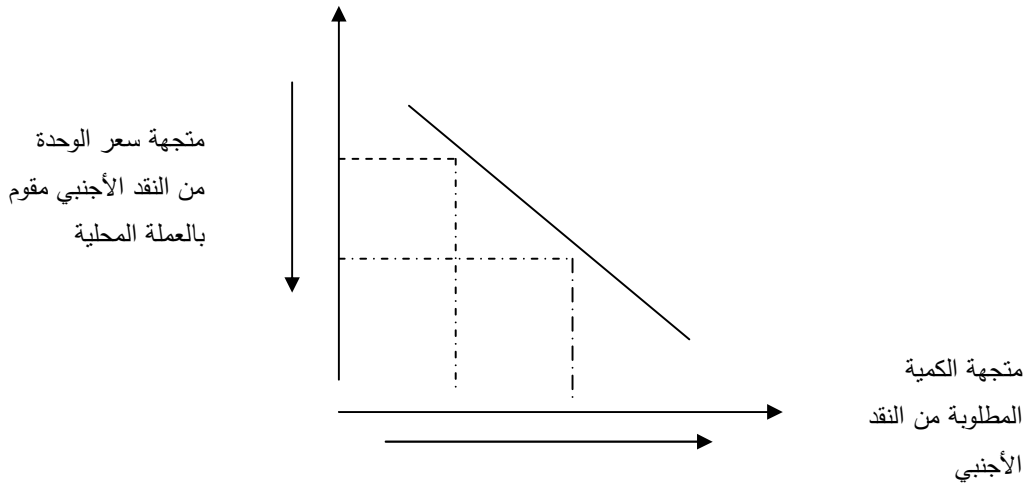
مستوي معين من سعر الصرف تكون الكمية المطلوبة من النقد الأجنبي اللازم دفعها لسداد قيمة الواردات من السلع والخدمات دالة في عدد من العوامل أهمها[1]:

1. مستوي الدخل وهيكل توزيعه.
2. سلم التفضيلات لدي المستهلكين .
3. أسعار السلع والخدمات الأجنبية.
4. أسعار السلع والخدمات البديلة في السوقين المحلي والخارجي.
5. أسعار السلع والخدمات المكملة في السوقين المحلي والخارجي.

ومع إفتراض ثبات هذه العوامل فإن الكمية المطلوبة من النقد الاجنبي لتغطية إستيراد السلع والخدمات تتغير عكسياً مع تغيرات سعر الصرف الأجنبي وذلك طبقا لقانون الطلب العادي ، لذا يتخذ منحني الطلب علي النقد الأجنبي شكل منحني الطلب العادي فيتجه من أعلي لأسفل وإلي اليمين ، مع إفتراض بقاء العوامل الأخري علي ما هي عليه [2].

شكل رقم (1/2/2)

منحني الطلب علي النقد الأجنبي



المصدر : محمد كمال الحمزاوي ، سوق الصرف الأجنبي ، منشأة المعارف الإسكندرية ، 2004م ، ص 39.

([1]) محمد كمال الحمزاوي . مرجع سابق،ص38.

([2]) المرجع السابق، ص 51.

وهكذا يمكن قياس العلاقة بين مقدار النقد الأجنبي المطلوب ، وسعره من خلال إحتساب مرونة الطلب علي النقد الأجنبي ، ويعبر عنه بالعلاقة بين التغير النسبي في الكمية المطلوبة من النقد الأجنبي والتغيير النسبي في سعرها ، مع إفتراض بقاء العوامل الأخري علي ما هي عليه.

سجل الإستيراد خلال الفترة السابقة تذبذباً لعدم وجود سياسات مستقرة حيال نظم الإستيراد، عندما تشتد الضغوط علي الحساب الخارجي تطبق سياسات تقليص الإستيراد ، ثم عندما يتأزم الموقف بسبب ندرة بعض السلع الأساسية مثل الخبز، السكر ، مدخلات الإنتاج الزراعية والصناعية ،...، تقوم الدولة بتعديل نظام سعر الصرف لزيادة تدفقات التحويلات الخاصة ، أو تسمح بنظم إستيراد جديدة مثل الإستيراد من الموارد الذاتية، أو الإستثمار التجاري ، أو المقايضة ، ولكن سركان ما كانت تلجأ الدولة إلي تقييد الإستيراد عندما تفرز هذه السياسات ضغوطاً علي نظام سعر الصرف وتؤدي إلي تخفيض عملة الجنيه السوداني [1].

ولم تكن هذه الإجراءات الخاصة بنظم الإستيراد مبنية علي دراسات أو وفق برنامج إقتصادي تراعي فيه الآثار علي التغيرات الإقتصادية مثل نظام سعر الصرف، ومعدلات التضخم، وموقف الحساب الجاري ، كما لم يتم إتخاذ تلك السياسات علي ضوء إسقاطات عن تفاعل هذه المتغيرات الإقتصادية مع التعديلات المتكررة في نظم الإستيراد .

لذا فإن نظم سياسات الإستيراد لم تكن مستقرة وبالتالي فإن أداء الإستيراد أضاف ضغوطاً غير محسوبة علي الحساب الجاري ، وإنعكس ذلك سلباً علي توازن الحساب الخارجي.

وقد ظهر أثر هذا العبء بصورة واضحة في عامي 1995-1996م ، عندما تدهور موقف الحساب الخارجي نتيجة لأرتفاع الواردات بالرغم من تراجع التحويلات الخاصة والتي كانت تعتبر مصدراً مهماً وقت ذاك لمقابلة تمويل الإستيراد .

([1]) عبد الوهاب عثمان شيخ موسي، منهجية الإصلاح الإقتصادي في السودان ، مرجع سابق. ص 108.

وتبعاً لذلك فقد إرتفع العجز في الحساب الجاري (دون إحتساب التحويلات الرسمية المختلفة مثل دفعيات الفوائد المستحق علي القروض) من 7.5% من الناتج المحلي الإجمالي في العام 1994 إلي 8.6% في عام 1995م وإلي حوالي 9.8% في العام 1996م[1].

جدول رقم (1/2/2)

يوضح تغطية الواردات منسوباً إلي إجمالي إستخدامات النقد الأجنبي خلال الفترة من 2000-2010م

المبالغ بملايين الدولارات

العام	2010	2009	2008	2007	2006	2005	2004	2003	2002	2001	2000
إجمـــــالي إستخدامات النقـــــد الأجنبي	15.232	14.029.5	17.828.9	15.354.5	13.519.9	9.827.5	6.514-	4.631.6	4.292.2	3.224.8	3.176.4
الواردات	8.839.4	8.528-	8.229.4	7.722.7	7.104.7	5.946-	3.586.2	2.651.2	2.293.8	2.647.7	2.495.6

المصدر : بنك السودان المركزي التقارير السنوية للأعوام من 2000 الي العام 2010

جدول رقم (2/2/2)

إستخدامات النقد الأجنبي لتغطية الواردات من السلع والخدمات خلال الفترة من 2000-2010م

المبالغ بملايين الدولارات

العام	2010	2009	2008	2007	2006	2005	2004	2003	2002	2001	2000
العام	8.839.4	8.528 -	8.229.4	7.722.4	7.174.7	5.946-	3.586.2	2.651.2	2.293.8	2.647.7	2.495.6

المصدر: بنك السودان المركزي التقارير السنوية للأعوام من 2000 الي العام 2010

ثانيا: الإستخدامات غير المنظورة:

يقصد بإستخدامات النقد الأجنبي غير المنظورة كافة الإستخدامات للنقد الأجنبي بخلاف تلك الإستخدامات التي تغطي الإستيراد السلعي ، وتشمل مجالات شتي تم تحديدها

[1] المرجع السابق، ص 108.

وتقنينها وفق ضوابط وتوجيهات إستخدامات النقد الأجنبي التي حددها بنك السودان المركزي.
و تشمل الإستخدامات غير المنظور الأغراض التالية :

أ/ إعادة تحويل رأس المال والأرباح[1] :

حيث تسمح لوائح البنك المركزي بإعادة تحويل رأس المال المدفوع بالنقد الأجنبي وفقاً للآتي:

1. أن يكون الإستثمار المذكور قد نفذ بموافقة بنك السودان المركزي والجهات الأخري ذات الصلة ، وأن يكون المستثمر قد قام بملء إستمارة حصر الإستثمارات بالنقد الأجنبي بوزارة الإستثمار.
2. أن يكون إستلام المبالغ المستثمرة قد تم بشكل مقبول لدي بنك السودان المركزي.
3. أن يكون قد تم تسجيل المبالغ المستثمرة لدي إدارة النقد الأجنبي، ببنك السودان المركزي[2].

ب/ تحويلات الطلاب الدارسين بالخارج بعد تقديم المستندات التي تحدد المبلغ المطلوب تحويله علي أن تكون صادرة من المؤسسات التعليمية بالخارج [3].

ج/ تغطية رسوم الإشتراك في المؤتمرات والسمنارات والدوريات العلمية بعد تقديم المستندات المؤيدة لذلك والتي توضح المبلغ المطلوب وكذلك تغطية رسوم التسجيل والإشتراكات والإمتحانات لنيل شهادات الزمالة والشهادات الأخري في المؤسسات العلمية والمهنية بالخارج بعد تقديم المستندات المؤيدة لذلك [4].

د/مقابلة رسوم تسجيل براءات الإختراع بالخارج بعد إبراز شهادة تسجيل من المسجل التجاري العام – وكذلك رسوم العلاقات التجارية وحقوق الإمتياز بعد تقديم :

([1]) بنك السودان المركزي ، ضوابط وتوجيهات النقد الأجنبي – الخرطوم ،2011م، ص 106.

([2]) المرجع السابق، ص 106.

([3]) المرجع السابق، ص 83.

([4]) المرجع السابق، ص 84.

1. صورة من شهادات تسجيل المنشأة التي تتمتع بحق الإمتياز أو تستخدم العلامة التجارية .

2. صورة من العقد الموقع بين الجهتين.

هـ/ سداد أقساط التأمين وإعادة التأمين بعد إبراز موافقة الهيئة العامة للرقابة والإشراف علي أعمال التأمين مرفق معها خطاب من شركة التأمين المعنية بتحديد المبلغ.

و/تغطية مصروفات السفر ، بعد تقديم طلب مشفوعاً ومدعماً بتأشيرة خروج سارية المفعول ، وتذكرة سفر ، كذلك تغطية أغراض السفر للحج وفقاً للضوابط التي تعلن في كل موسم، وايضاً البيع لأغراض العلاج بالخارج بعد تقديم المستندات الدالة علي السفر للخارج أعلاه ، وشهادة من القمسيون الطبي معززة ببرقية من وزارة الخارجية موضح تكلفة العلاج بالخارج.

ز/البيع لشركات الطيران الأجنبية لتحويل فائض مبيعاتها بالعملة المحلية ، بعد تقديم شهادة من هيئة الطيران المدني[1].

ك/تغطية إلتزامات شركات الملاحة فيما يتعلق بفروقات النولون ، وفروقات الأوزان[2].

ل/التحويلات للعمال الأجانب في حدود مبلغ ثلاثمائة يورو أما ما يعادله من العملات الأخري شريطة التأكد من المبلغ المراد من الشخص أو الجهة المخدمة للعامل المعني.

([1]) المرجع السابق، ص 85.

([2]) المرجع السابق، ص 48.

جدول رقم (3/2/2)

المدفوعات غير المنظورة منسوباً إلي إجمالي إستخدامات النقد الأجنبي خلال الفترة من 2000-2010م.

العام	2010	2009	2008	2007	2006	2005	2004	2003	2002	2001	2000
إجمـــــالي إستخدامات النقـــــد الأجنبي	15.232	14.029.5	17.828.9	15.354.5	13.519.9	9.837.5	6.514-	4.631.6	4.292.2	3.224.8	3.176.4
المدفوعات غيـــــر المنظورة	6.061.6	5.309.1	9.576.7	7.493.4	6.238.7	3.669.5	2.708.6	1.795.2	1.910.6	1.8857.3	1.787.2

المصدر : بنك السودان المركزي التقارير السنوية للأعوام من 2000 الي العام 2010

جدول رقم (4/2/2)

المدفوعات غير المنظورة خلال الفترة من 2000-2010م.

العام	2010	2009	2008	2007	2006	2005	2004	2003	2002	2001	2000
المدفوعات غيـــــر المنظورة	6.061.6	5.309.1	9.576.7	7.493.4	6.238.7	3.669.5	2.708.6	1.795.2	1.910.6	1.8857.3	1.787.2

المصدر : بنك السودان المركزي التقارير السنوية للأعوام من 2000 الي العام 2010

ثالثا: سداد القروض والديون الخارجية :

ظهرت أزمة الديون كمشكلة في مطلع الثمانينات من القرن الماضي، حيث شهدت الفترة (1980-1988م) بداية وضع الحلول لهذه الأزمة عن طريق مبادرات تخفيض عبء الديون علي الدول النامية، ظهرت المبادرة الأولي خلال هذه الفترة حيث قدمت خلالها دول

نـادي بـاريس شـروط إعـادة الجدولـة للـدول النامية علـي أسـاس فتـرة سـماح خمسـة سـنوات ، والسداد خـلال عشـر سـنوات وبسـعر فائدة وفق الأسـعار التجاريـة السـائدة آنـذاك ، وفـي العـام 1988م كانت مبادرة تورنتو وهي المبادرة التي سادت خلال الفترة من 1988–1991م وقضت بإعفاء 30% من الديون ، وإعادة جدولـة قروض التنمية علـي مدي فترة 25 سنة مع فترة سماح 8سنوات[1].

وفي العام 1991م تم العمل بموجب إتفاقية سميت بإتفاقية لندن، أو تورنتو المعدلة ، والتي إستمرت من 1991–1994م وقضت بإعفاء 50% من الديون التجارية وإعادة الجدولة علي أساس فترة سماح ستة سنوات ، وفترة سداد 23 عاماً مع زيادة فترة سداد قروض التنمية لحوالي 30 سنة، ثم في العام 1994م جاءت مبادرة نابولي والتي قضت بإعفاء 67% من الديون التجارية مع فترة سماح 6 سنوات وفترة السداد 33عاماً ، وزيادة فترة سداد قروض التنمية الرسمية لحوالي 40سنة[2]. وطرحت لأول مرة معالجة الحجم الإجمالي للديون وقد إقتصرت كل هذه المبادرات علي الدول الأعضاء في نادي باريس ، حيث لم تقدم المؤسسات الدولية أي مبادرة حتي ذلك العام ، ولكن بالرغم من تفاقم أزمة الديون إستمرت العديد من المؤسسات المانحة في تقديم العون المالي والموارد الجديدة للدول النامية وقد أستأثر السودان بمبالغ ضخمة بلغت حوالي 800 مليون دولار في العام خلال تلك الفترة . ولحل مشكلة ديون الدول النامية ، والسودان من بينها يكون ذلك عبر الإتفاق مع المؤسسات الدولية والإقليمية. ولذلك لابد من الإسراع بإتخاذ الخطوات اللازمة و العمل علي تطبيع علاقتنا مع المجتمع الدولي للأستفادة مما هو متاح الآن من مساعدات الدول الخارجية والمجتمع الدولي وعدم الإنكفاء علي الذات وعزل البلاد عن المحيط الدولي، لذلك لابد من العمل لتحقيق الآتي:

([1]) عبد الوهاب عثمان شيخ موسي ،منهجية الإصلاح الإقتصادي في السودان ، مرجع سابق ، ص 468.

([2]) المرجع السابق، ص 468.

أولاً: شطب جزء مقدر من الديون الخارجية وجدولة المبتقي علي فترات طويلة وبشروط ميسرة مما يلغي عملياً عبء الديون وبصورة نهائية [1].

ثانياً: الإستفادة من المبادرات المتاحة وأهلية السودان في حل مشكلة الديون الخارجية، وفيما يتعلق بالمبادرات المتاحة لحل مشكلة الديون ، هناك مبادرتان رئيسيتان يمكن للسودان من خلالهما الوصول إلي حل نهائي لمشكلة الديون وهما: مبادرة الدول الفقيرة والمثقلة بالديون "HIPC" وبرنامج الحقوق المتراكمة "RAP" صندوق النقد الدولي .

أ- مبادرة الدول الفقيرة والمثقلة بالديون (HIPC) : تعتبر هذه المبادرة أحدث المبادرات العالمية والتي صممت بواسطة صندوق النقد، والبنك الدوليين في عام 1996م ، وإشترك فيها العديد من المؤسسات الدولية. و تأتي هذه المبادرة بعد فشل المبادرات التقليدية في حل مشكلة ديون الدول الفقيرة ، وتتميز هذه المبادرة بشموليتها إذ يشترك فيها كل الدائنين من : (المؤسسات الدولية، ودول نادي باريس ، والمصارف التجارية، ...). وتمر مبادرة الدول الفقيرة المثقلة بالديون بالمراحل التالية[2]:

المرحلة الأولي:

1. تقوم دول نادي باريس بخفض ديونها وذلك بشطب 67% من الدين الذي يحل أجله خلال ثلاث سنوات ، وجدولة المتبقي علي مدي 23 عام بفترة سماح 6 سنوات .
2. تقدم البنوك التجارية شروط مماثلة لدول نادي باريس كما موضح أعلاه.
3. تقدم دول التعاون الثنائي غير الأعضاء في نادي باريس شروط مماثلة كما هو موضح أعلاه.
4. تقدم المؤسات الدولية إقراضها العادي، وإذا ما ثبت إستمرار عبء الدين تأتي المرحلة التالية:

([1]) المرجع السابق، ص 469.

([2]) عبد الوهاب عثمان شيخ موسي ، منهجية الإصلاح الإقتصادي في السودان، مرجع سابق، ص 472.

المرحلة الثانية:

1) تقوم دول نادي باريس بمزيد من التخفيض وذلك بشطب 80% من الدين لفترة الثلاث سنوات التالية ، وجدولة المتبقي علي مدي 23 عاماً بفترة سماح 6 سنوات .
2) تقدم المصارف التجارية شروط مماثلة لدول نادي باريس أعلاه.
3) تقدم دول التعاون الثنائي غير الأعضاء في دولة نادي باريس نفس الشروط.

المرحلة الثالثة:

إكتمال الترتيبات بإزالة عبء الدين وهي :

1. تقوم دول نادي باريس بشطب 80% من المتأخرات مع جدولة المتبقي علي مدي أكثر من 20 عاماً.
2. تقوم المصارف التجارية ودول التعاون الثنائي غير الأعضاء في نادي باريس تقدم معاملة مماثلة .
3. تقدم المؤسسات الدولية: (صندوق النقد الدولي ، البنك الدولي، والبنك الأفريقي،...) تخفيضاً مماثلاً لديونها عن طريق إستخدام صندوق مبادرة خفض الديون للدولة ذات المديونية العالية والذي أنشأ خصيصاً لهذا الغرض.

ب/برنامج الحقوق المتراكمة (RAP) :

برنامج الحقوق المتراكمة (Rights Accumulation Program) يمثل أحد الوسائل المتاحة لصندوق النقد الدولي لمنح موارد مالية لاحقة للدول التي لديها مديونية كبيرة مع الصندوق [1]. وذلك بعد الموافقة علي برنامج إقتصادي مراقب من الصندوق ودفع أقساط شهرية لتثبيت الدين مع خفض إسمي لأصل الدين . و عبره يتم الإتفاق علي أن يحصل السودان علي "حقوق" خلال فترة تنفيذه لهذا البرنامج وقد تمتد إلي ثلاث سنوات أو أقل ، وهذه الفترة تسمي بسجل الأداء الجيد، إذا ما إلتزم السودان بتنفيذ المؤشرات والسياسات المدرجة في البرنامج والدفعيات المقررة تحسب له هذه الحقوق ، وعند إنتهاء الفترة يكون السودان قد حاز

([1]) المرجع السابق، ص 473.

علـي حقـوق يمكـن أن تعـادل إجمـالي متـأخرات الصـندوق (حـوالي 1.6مليـار دولار) [1]. وبمساعدة الصندوق تقوم الدول المانحة الاخري بدفع هذه المتأخرات في شكل قرض جسري ، وحال دفعها يكون السودان مستحقاً لقروض من الصندوق توازي هذه المتأخرات التي دفعت ، أي تتحول الديون المتراكمة علي السودان من متأخرات إلي ديون خارجية ، بمساعدة بعض الدول المانحة .

إن إتمام الدخول في برنامج الحقوق المتراكمة والإلتزام بشروطه يؤهل السودان للإستفادة من المبادرات الأخري المطروحة الآن في الساحة الدولية لمعالجة الديون ، كما يهيء السودان لتطبيع علاقاته مع البنك الدولي للإستفادة من خدماته.

وإذا لم يسارع السودان بإيجاد حلول لمشكلة الديون الخارجية سواء عن طريق المبادرات المطروحة أو السداد المباشر فإنه سيترتب علي ذلك تداعيات خطيرة خلافاً علي الضغط علي الموارد المحدودة والشحيحة من النقد الأجنبي، وإن ذلك سيعرض البلاد للأزمات النقدية بصفة أساسية بسبب زيادة تكلفة الإئتمان الخارجي، وزيادة معدل الفائدة علي القروض الخارجية ويزيد من معدل التضخم [2]. وذلك لأن الحصول علي قروض من الدول والجهات الأجنبية ، يعني الإلتزام بسداد أصول هذه القروض وفوائدها في آجال إستحقاقها وعند الإتفاق علي الأقراض بسعر فائدة ثابت تكون المخاطر محسوبة ، أما عند الإقتراض بمعدلات فائدة متغيرة فإن أي تغير في سعر الفائدة علي العملات الأجنبية بالزيادة يؤثر سلباً علي قدرة علي السداد ، وهذا يكون مدخلا لنشؤ أزمة مالية .

ومن جهة أخري ، قد تضع الدول المتقدمة قيوداً علي الإقتراض للدول النامية ، بسبب فقدها الثقة في قدرة هذه الدول علي السداد فتواجه الدول النامية نقصاً في السيولة ، في الوقت الذي تجد فيه نفسها ملزمة بسداد مديونيتها الخارجية بالعملات الأجنبية الحرة فتضطر إلي مواجهة ذلك من عائداتها الجارية وذلك علي حساب وارداتها من السلع ، بما في ذلك السلع

([1]) المرجع السابق، ص 83.

([2]) ابراهيم عبد العزيز البخار .الأزمة المالية وإصلاح النظام المالي العالمي.- الإسكندرية: الدار الجامعية، 2009، ص 25.

الرأسمالية ، التي تعتمد عليها هذه الدول في التنمية ، وينشأ عندئذٍ ضغط علي الموارد مما ينذر بحدوث نوع من الازمات النقدية [1].

جدول رقم (5/2/2)

سداد القروض منسوباً إلي إجمالي إستخدامات النقد الأجنبي خلال الفترة من 2000-2010م.

العام	2010	2009	2008	2007	2006	2005	2004	2003	2002	2001	2000
إجمـــالي إستخدامات النقـــد الأجنبي	15.232	14.029.5	17.828.9	15.354.5	13.519.9	9.837.5	6.514-	4.631.6	4.292.2	3.224.8	3.176.4
ســـداد القروض	331	192.5	284.9	138.7	176.5	212.0-	219.2	185.2	87.8	95.4	122.6

المصدر : بنك السودان المركزي التقارير السنوية للأعوام من 2000 الي العام 2010

جدول رقم (6/2/2)

سداد القروض بالنقد الأجنبي خلال الفترة من 2000-2010م.

العام	2010	2009	2008	2007	2006	2005	2004	2003	2002	2001	2000
ســـداد القروض	331	192.5	284.9	138.7	176.5	212.0-	219.2	185.2	87.8	95.4	122.6

المصدر : بنك السودان المركزي التقارير السنوية للأعوام من 2000 الي العام 2010

(1) المرجع السابق، ص 26.

جدول رقم (7/2/2)
موقف موارد و إستخدامات النقد الأجنبي
و تحليل أسباب العجز أو الفائض

المبلغ بملاين الدولاارات الأمريكي

السنة	إيرادات النقد الأجنبي	إستخدامات النقد الأجنبي	الفائض أو العجز للنقد الأجنبي		تحليل أسباب العجز أو الفائض
			فائض	عجز	
2004	5,131.7	4.596.0	535.7		زيادة الإيرادات المنظورة خاصة الصادرات البترولية، زيادة في الحساب الرأسمالي
2005	7,705.1	7,592.2	112.9		زيادة الإيرادات المنظورة خاصة الصادرات البترولية، زيادة في الحساب الرأسمالي
2006	10,267.5	10,576.0		308.5	إرتفاع حاد في الآستخدامات المنظورة، و المدفوعات غير المنظورة
2007	11,824.7	12,147.4		322.7	إرتفاع حاد في الآستخدامات المنظورة، و المدفوعات غير المنظورة
2008	12,889.0	13,246.2		357.2	زيادة الآستخدمات المنظورة، و المدفوعات غير المنظورة ، و أنخفاض الحساب الرأسمالي
2009	12,497.0	11,741.8	755.2		زيادة الحساب الرأسمالي
2010	12,065.4	11,247.1	818.3		أرتفاع الإيرادات المنظورة
2011	11,481.4	9,512.6	1,968.8		أرتفاع الإيرادات المنظورة، و الحساب الرأسمالي
2012	7,793.4	10,308.3		2,515.2	إنخفاض حاد في الإيرادات المنظورة مع زيادة في الإستخدامات المنظورة و غير المنظورة.
2013	11,115.6	11,567.6		452.0	إنخفاض في الإيرادات المنظورة مع زيادة في الإستخدامات المنظورة و غير المنظورة.

المصدر : بنك السودان المركزي التقارير السنوية للأعوام من 2004 الي العام 2013

المبحث الثالث

سياسات النقد الأجنبي في السودان وأثرها علي موارد وإستخدامات النقد الأجنبي

تبنـي الإقتصـاد السـوداني خـلال عقـدي التسـعينات وبدايـة الألفيـة الثانيـة جملـة مـن السياسـات تهـدف جميعهـا للعمـل علـي زيـادة الإيـرادات مـن النقـد الأجنبـي وتقليـل وترشـيد الإستخدام وإن إختلفت مناهجها ، وكذلك العمل علي دعم وتوسيع قاعدة العرض الكلي في الإقتصاد القومي ، وتفاوتت هذه السياسات ما بين منهج وآخر ولكنها عملت جميعها علي التركيز علي تناول الجوانب التالية بشكل أو بآخر:

أ- تحفيز الصادرات.

ب-تقنين الواردات.

ت-هيكلة التعريفة الجمركية.

ث-ترشيد الطلب والإستخدامات غير المنظورة.

ج- التوسع وتأطير نشاط الصرافات لتعظيم موارد النقد الأجنبي من الإيرادات غير المنظورة.

علاوة علي السياسات التي تهدف إلي خلق الإستقرار لسعر الصرف للعملة الوطنية في مقابلة العمـلات الأجنبيـة ، ولكـي تحقـق هـذه السياسـات الوصـول إلـي الأهـداف المبتغـاة يجـب أن تتصـف تلك السياسات بـالترابط ، والتسلسل، والتنـاغم ولابد من الأخذ فـي الإعتبـار العلاقـات المتشابكة بين المتغيرات الإقتصادية المختلفة ، خاصة العلاقة بين سعر الصرف ، والتضخم، والحساب الجاري الخارجي ، وبين هذه العناصر ومعدل نمو الناتج المحلي الإجمالي ، ومعلوم أن سعر الصرف مرتبط بشبكة من التعقيدات ، لتداخل عوامل مختلفة في التطورات التي تحيط به[1] .

([1]) عبد الوهاب عثمان شيخ موسي، منهجية الأصلاح الإقتصادي في السودان ، مرجع سابق، ص 289.

عكست الموازنات العامة التي تم إعدادها وتنفيذها في الفترة 1997-2000م من خلال مصادر تمويلها وأوجه صرفها الأهداف القومية علي مستوي الإقتصاد الكلي والقطاعات المالية، والإنتاجية والإجتماعية ، وعليه فقد شهدت الموازنات التي أعدت خلال تلك الفترة بتطبيق حزمة من السياسات الكلية حيث إستهدفت تلك السياسات في جانب الإنفاق ما يلي:

1) تحقيق التوازن والإستقرار في الإقتصاد الكلي.
2) خفض معدلات التضخم.
3) تحقيق إستقرار سعر الصرف الواقعي الموحد المرن .
4) الموازنة بحكمة بين متطلبات زيادة الإنتاج ودعم جانب العرض الكلي في الإقتصاد، وبين تحقيق السلامة المالية والنقدية لمحاصرة التضخم والإستقرار في سعر الصرف.

أما في جانب إيردات الموازنات فقد حققت تلك السياسات جملة من الأهداف من بينها[1]:

1. تعديل قوانين المؤسسات والهيئات والشركات العامة والمواصلة في ترشيد الصرف في المال العام وتعظيم الإيرادات العامة .
2. محاصرة الإيرادات غير المقننة.
3. قفل منافذ التهريب.
4. إجراء تعديلات في الرسوم الجمركية لحماية الإنتاج المحلي .

بدأ السودان سياسات الإصلاح الإقتصادي منذ بداية التسعينات في إطار برنامج الإصلاح الإقتصادي القومي والإستراتيجية القومية الشاملة ، لذا فإن الميزانيات التي وضعت في إطارها هدفت لوضع السياسات المالية والنقدية بالتركيز علي الإصلاحات الهيكلية ، وقد كان الخيار الذي إتجهت إليه الدولة عندئذٍ ، وفي ظل إنحسار العون الخارجي، اللجوء إلي الموارد المحلية لتحريك الطاقات الكامنة في الإقتصاد والتي كانت تكبلها القيود الإدارية [2]. وقد نجحت سياسات الإعتماد علي الذات علي تحريك الإقتصاد مع تحريره من القيود الإدارية ، ولكن تم

([1]) المرجع السابق، ص 231،

([2]) المرجع السابق، ص294.

ذلك علي حساب الإنضباط في السياسات المالية والإقتصادية ، نتج عنه معدلات نمو عالية في الناتج المحلي الإجمالي ، و لأزمته معدلات عالية في التضخم وتدهور كبير ومستمر في نظام سعر الصرف ، مما حتم وضع سياسات جديدة وحازمة لإيقاف التدهور في سعر الصرف.

طبق بنك السودان نظام سعر الصرف الثابت منذ عام 1958م عقب إنضمام السودان لعضوية صندوق النقد الدولي ، وفي أغسطس 1971م تم ربط الجنيه بالدولار الأمريكي ، ومنذ نهاية السبعينات بدأ السودان يستخدم سياسة تخفيض سعر الصرف كأداة لتحقيق التوازن الخارجي وذلك لتدهور ميزان المدفوعات نسبة للندرة العامة في النقد الأجنبي مع الحاجة الكبيرة للصرف علي مشروعات التنمية ، لذلك تم إدخال نظام تعدد أسعار الصرف وكان ذلك لأول مرة بالبلاد في العام 1981م [1]. وقد إتبعت الدولة قبلها سياسات الرقابة المطلقة علي النقد الأجنبي . أما الفترة (1979–1989) فقد شهدت تغيرات مستمرة في سياسات النقد الأجنبي ، ويمكن أن توضيح أهم ملامح سياسات النقد الأجنبي في تلك الفترة في الآتي[2]:

أ- التخفيض المستمر لقيمة العملة المحلية مقابل العملات الأجنبية .

ب-تعدد الجهات التي تحدد سعر الصرف (بنك السودان ، لجنة التعامل مع موارد السوق الحر ، السوق المصرفية الحرة)

ت-التحول المستمر لحصيلة الصادرات من السوق الرسمي إلي السوق الحر .

ث-إزدهار السوق الموازي للعملة.

ج- السماح بفتح صرافات للتعامل بالنقد الأجنبي.

و قد هدفت الفترة التي سبقت التحرير الإقتصادي إلي وضع مجموعة من الأنظمة لزيادة إيرادات النقد الأجنبي ، وقد تميزت تلك الفترة بتعدد أسعار الصرف.

([1]) نجم الدين حسن ابراهيم . ندوة السياسات الإقتصادية الراهنة في السودان: (الواقع والتحديات) ورقة عمل بعنوان دور سياسات النقد الأجنبي في المحافظة علي إستقرار القطاع الخارجي بالسودان ، بنك السودان ، 2011م ، ص 49.

([2]) المرجع السابق، ص50.

خلال فترة التسعينات ومطلع الألفية الثالثة صدرت مجموعة من الإجراءات واللوائح بهدف إستكمال توحيد بناء سوق النقد الأجنبي: مثل التجنيب الكامل لحصيلة الصادرات ، وإلغاء نظام الإقرار الجمركي ، والإعلان عن مزادات النقد الأجنبي، وإنشاء غرف التعامل بالنقد الأجنبي وتبسيط إجراءات الصادر والوارد ، وقد أسهمت هذه الخطوة في تلاشي الفجوة ما بين سعر الصرف في السوق الرسمي والسوق الموازي[1].

في العام 2003م عمل البنك المركزي علي المحافظة علي مرونة سعر الصرف لتحقيق التوازن الداخلي والخارجي لتبني سياسة سعر الصرف المرن المدار في حدود نطاقات معينة وقام البنك المركزي بتحرير عمليات الحساب الجاري بالكامل وتحرير جزء من عمليات حساب رأس المال المتعلقة بالتدفقات النقدية الواردة . كما عمل البنك المركزي علي بناء إحتياطيات من النقد الأجنبي وتعظيم العائد عليها مما مكنه من إدارة سعر الصرف في الإتجاه المطلوب ، ودعم موقف السودان المالي.

وهدفت السياسات الخاصة بالنقد الأجنبي للعام 2003م والإجراءات المصاحبة لها إلي تحقيق عدة أهداف تتمثل في المحافظة علي إستقرار سعر الصرف ، الإستمرار في تحرير التعامل بالنقد الأجنبي ، وتشجيع التعامل بالعملات الحرة الأخري بجانب الدولار ، والعمل علي تحقيق السلامة المصرفية وفق ضوابط وأسس محددة في عمليات التمويل بالنقد الأجنبي ولتحقيق هذه الأهداف تم إتخاذ الآتي:

1. تعزيز موارد النقد الأجنبي بالمصارف والصرافات ببيع نقد أجنبي من خلال توفيره من نافذة بنك السودان، كما تم السماح للصرافات بالعمل في التحويلات الصادرة والواردة وشجعت للعمل في مجال التحويلات بكافة العملات الحرة كما حث بنك السودان المصارف ، والصرافات ، وكافة الجهات المتعاملة بالنقد الأجنبي بالتعامل بالعملات القابلة للتحويل الأخري بجانب الدولار الأمريكي.
2. تحرير كل عمليات الحساب الجاري.

([1]) المرجع السابق، ص294.

3. وضع الترتيبات اللازمة لإدارة الإحتياطيات من الذهب والأصول الخارجية ، كما تتواصل عملية حصر وتسجيل رأس المال الأجنبي للمستثمر بالسودان[1].

في عام 2004م إتخذ البنك المركزي قراراً برفع قيمة العملة المحلية أمام العملات الأجنبية الأخري بعد أن أصبح للبنك المركزي إحتياطي لا بأس به من العملات الحرة وإتخذ في ذلك منحي تدريجياً حتي لا يؤدي ذلك إلي إحداث خسائر لدي المتعاملين بالنقد الأجنبي من مصارف وصرافات .

وتمشياً مع سياسة التحرير في سوق النقد الأجنبي وتفعيله وتوحيده وفي إطار سعي بنك السودان للوصول إلي سعر صرف مرن وحقيقي للدينار السوداني تم إجراء بعض التعديلات في سياسة النقد الأجنبي علي النحو التالي[2]:

أ- تم التنازل للبنوك التجارية عن بعض المتحصلات غير المنظورة التي كان يتم شراؤها لصالح بنك السودان ، وذلك لزيادة موارد غرف البنوك من النقد الأجنبي ، مثال لذلك تحويل مستحقات المقاولين المحليين المدفوعة من الشركات الأجنبية العاملة في مجال البترول ، والتي كان يتم تحصيلها لصالح بنك السودان، بواسطة البنوك التجارية ، والسماح لهم بإستخدامها في الإستيراد السلعي، ومرتبات الأجانب ، ونثريات السفر، و البيع والصرافات ، وأي إستخدامات أخري يوافق عليها بنك السودان[3].

ب-تم السماح للبنوك وشركات الصرافة بالبيع لشركات الملاحة لتغطية إلتزاماتها الخارجية بالنقد الأجنبي لدفع إيجار السفن بعد إبراز عقد الإيجار وذلك توسيعاً لإستخدامات موارد غرفة التعامل بالنقد الأجنبي بغرض الوصول إلي سعر صرف أكثر مرونة و إستقرار، وللحد من التقلبات العابرة في سعر الصرف.

([1]) المرجع السابق، ص32.

([2]) بنك السودان ، التقرير السنوي ، 2004م ، ص 16.

([3]) المرجع السابق، ص16.

ت-ثم توجيه المصارف بالإستجابة لإحتياجات عملائها من النقد الأجنبي لكافة الإستخدامات المسموح بمقابلتها من موارد غرفة النقد الأجنبي سواء من مواردها أو بالشراء من بنك السودان ، وسيقوم بنك السودان بتوفير تلك الموارد شريطة أن يتم البيع للعملاء والجمهور بنفس السعر الذي تم به الشراء من بنك السودان المركزي.

د/ تم تعديل النطاق الذي يتحرك حوله السعر التأشيري ليصبح 2.5% بدلاً عن 2%.

هـ/ تقرر أن يكون السعر التأشيري منفصلاً عن سعر بنك السودان علي أن يقوم كل البنك بتحديد سعره بإعتباره أحد المتعاملين في سوق النقد الأجنبي[1].

و/ وضع العديد من السياسات الناجحة لبناء قدر مناسب من الإحتياطات القومية ببنك السودان المركزي حتي بلغت ما يعادل الحد الذي يغطي واردات 4.7 شهراً.

ز/ لتنظيم العائد من إستثمار الإحتياطات الرسمية لبنك السودان المركزي، صدر القرار الإداري رقم 2004/2م بتاريخ 2004/10/9م ، بإنشاء وحدة لإدارة وإستثمار الإحتياطات الرسمية ، ومارست أعمالها منذ نوفمبر 2004م .

عند العام 2005م قام بنك السودان المركزي بالتنازل عن العديد من الموارد لصالح المصارف التجارية والصرافات وذلك لتحقيق الهدف الأساسي من سياسة النقد الأجنبي للعام 2005م المتمثلة في تحقيق إستقرار سعر الصرف، ولأتاحة المزيد من حرية التعامل والمرونة في سوق النقد الأجنبي ، ولتحقيق سعر صرف حقيقي ، وتهيئة مناخ الإستثمار ، و لتحقيق ذلك تم إجراء بعض التعديلات في سياسات النقد الأجنبي علي النحو التالي[2]:

1- الإستمرار في سياسة إدارة سعر الصرف وصولا للقيمة الحقيقية للدينار السوداني، حتي وصل سعر الدولار الي 230.54 دينار بنهاية العام2005.
2- تمت إزالة بعض القيود الخاصة بتغذية الحسابات الحرة والخاصة بالنقد الأجنبي والمقيدة بالعملة المحلية ، وقد تم السماح للمصارف بتغذيتها بالمزيد من الموارد .

([1]) المرجع السابق، س 16.

([2]) بنك السودان المركزي، التقرير السنوي للعام 2005م، ص 22.

3- تم توجيه المصارف ببيع حصيلة الصادر بالسعر السائد للمصرف المعني (سعر البيع) دون إضافة هامش ولتسهيل وتبسيط إجراءات الصادر تم تعديل بعض الضوابط المتعلقة بإجراءات تصدير بعض السلع حيث سمح للمصارف بإصدار إستمارات الصادر لبعض السلع والمعدات التي كان يتم إصدارها بواسطة بنك السودان المركزي وفقاً لشروط محددة، أما في مجال الإستيراد ، فقد تم إلغاء حظر الإستيراد لأجل في السداد لقائمة السلع المحظور عدا السجائر والتبغ ، كما تم إجراء تعديلات في ضوابط وإجراءات الإستيراد وإضافة بعض التوضيحات لمصطلحات الإستيراد[1].

4- تم السماح للمصارف بإصدار خطابات الضمان بالنقد الأجنبي لصالح المصارف بإصدار خطابات الضمان بالنقد الأجنبي لصالح المصارف بإصدار خطابات الضمان بالنقد الأجنبي لصالح المستفيدين بالداخل بغرض الدخول في العطاءات إذا كانت شروط العقد تنص علي ذلك .

5- إضيفت مصروفات الأسر وأي تحويلات ومدفوعات جارية أخري لإستخدامات موارد غرف التعامل بالنقد الأجنبي بالمصارف ، بالإضافة إلي السماح للصرافات بالبيع لكافة أغراض الدفعيات المنظورة وغير المنظورة للمقيمين وغير المقيمين عدا الهيئات الدبلوماسية ، والأجنبية ، والهيئات ، والمنظمات والمؤسسات الإقليمية والدولية العاملة في السودان وما في حكمها والاجانب الذين ليس لديهم حق الأقامة ، أو العمل بالإضافة إلي السواح[2].

هدفت سياسات النقد الأجنبي للعام 2006م إلي المحافظة علي إستقرار سعر الصرف بإتباع سياسة سعر الصرف المرن المدار وتعزيز بناء إحتياطات النقد الأجنبي وإستكمال توحيد سوق النقد الإجنبي وتحريره[3].

([1]) بنك السودان المركزي ، التقرير السنوي للعام 2005م ، ص 22.

([2]) المرجع السابق، ص23.

([3]) بنك السودان المركزي ، التقرير السنوي السادس والأربعون ، 2006م، ص 27.

وفيما يلي إستعراض لأداء سياسات النقد الأجنبي للعام 2006م :

أ- إزالة بعض القيود الخاصة بتغذية الحسابات الحرة والخاصة بالنقد الأجنبي والمقيدة بالعملة المحلية ، وقد سمح للمصارف بتغذيتها بالمزيد من الموارد .

ب- توجيه المصارف بإستخدام حصيلة الصادر في كافة الأغراض عدا التحويلات (النظيفة) والبيع والإضافة للحسابات الحرة ، أما في مجال الإستيراد ، فقد تم إلغاء حساب الإستيراد وأن يتم التعامل في عملية الإستيراد مع الهامش مباشرة[1].

ت- توحيد معاملة مبيعات بنك السودان المركزي من النقد بالمصارف والصرافات ، كما تم التنازل عن موارد الشركات الأجنبية العاملة في مجال إستخراج الذهب والمعادن ليتم شراؤها لصالح المصارف التجارية وشركات الصرافة بدلاً من بنك السودان المركزي.

ث- إلغاء غرف التعامل بالنقد الأجنبي بالمصارف والسماح لها بالبيع نقداً في حدود مبلغ لا يتجاوز خمسة ألف دولار أو ما يعادلها من العملات الحرة الأخري ، وقد تم أيضاً السماح للمصارف وشركات الصرافة بالبيع لغرض التحويل للخارج بدون مستندات في حدود مبلغ ثلاث ألف دولار أو ما يعادلها من العملات الأخري ، وبتغيير أسعار الصرف أكثر من مر خلال اليوم الواحد ، مع ضرورة إعلانها للعملاء ، كما تم السماح لشركات الصرافة ببيع أي مبالغ نقداً دون إبراز أي مستندات [2].

ج- السماح لشركات الصراف بالتعامل مع المقاولين الأجانب والمتعاقدين مع الحكومة ومؤسسات القطاع العام وكذلك السماح لها ببيع النقد الأجنبي بغرض تحويل فوائض مبيعات شركات مبيعات شركات الطيران الأجنبية العاملة بالبلاد.

وفي مجال سعر الصرف ، سجل سعر صرف الدينار السوداني مقابل الدولار الأمريكي تحسناً مستمراً خلال العام 2006م من 230.54دينار في ديسمبر 2005م إلي 202.48 دينار في نهاية ديسمبر 2006م.

([1]) المرجع السابق، ص27.

([2]) المرجع السابق، ص28.

أما في العام 2007م فقد هدفت سياسات النقد الأجنبي لهذا العام لتعزيز نهج سياسات النقد الأجنبي السابقة الداعمة للمحافظة علي إستقرار سعر الصرف . وكذلك العمل علي بناء إحتياطات ، وإستكمال توحيد وتنظيم سوق النقد الأجنبي وتحريره.

وفيما يلي إستعراضاً لأداء سياسات النقد الأجنبي للعام 2007م : تم إجراء عدد من التعديلات في الضوابط المنظمة لعمليات النقد الأجنبي بما يضمن وجود سياسة فعالة وذلك علي النحو التالي.

أ- السماح بفتح الحسابات الحرة بالنقد الأجنبي بتحويلات من الخارج فقط وحظر تغذيتها بالمبالغ النقدية وبالمبالغ المشتراه من المصارف والصرافات والمبالغ المحولة أو المدفوعة من الحسابات الخاصة.

ب-حظر الصرافات من البيع لأغراض الإستيراد .

ت-السماح للمصارف بالبيع نقداً للجمهور في حدود مبلغ عشرة ألف دولار أمريكي أو ما يعادلها من العملات الأجنبية الأخري.

ث-إلغاء نسب الهوامش المحصلة علي الإعتمادات الخاصة بالإستيراد وترك للمصارف تحديد الهامش المناسب حسب الجدارة الإئتمانية للعميل.

ج- التحول من التعامل بالدولار الأمريكي إلي العملات الأخري، وتقديم النصح للمصارف وعملائها للعمل علي التحول من التعامل بالدولار الأمريكي إلي العملات الأجنبية الأخري وذلك بغرض تفادي مخاطر التعامل بالدولار الأمريكي [1].

ح- إلغاء شرط الحصول علي موافقة البنك المركزي المسبقة عند شراء المصارف التجارية العملات الأجنبية مقابل الدولار من مراسليها بالخارج والإبقاء علي شرط أن يكون المصرف المراسل من المصارف النشطة في أحد المراكز الدولية وأن يكون من مصارف الدرجة الأولي. أما في مجال سعر الصرف ، فقد إرتفع سعر صرف الجنيه السوداني مقابل الدولار الأمريكي من مبلغ 2.0133 جنيه للدولار بنهاية ديسمبر

([1]) المرجع السابق، ص22.

2006م ، إلي مبلغ 2.0526 جنيه للدولار بنهاية ديسمبر 2007م . أما سياسات النقد الأجنبي للعام 2008م ، فقد ركزت بشكل أساسي علي تنظيم وتطوير سوق النقد الأجنبي بغرض تحقيق الآتي:

أ- سعر صرف مستقر وموزون.

ب-بناء الإحتياطيات .

ت-إدارة الإحتياطيات بما يساعد علي إستقرار سوق النقد الأجنبي.

ث-تفعيل سوق ما بين المصارف.

وفي سبيل تحقيق ذلك تم إجراء العديد من التعديلات في الضوابط المنظمة لعمليات النقد الأجنبي بما يضمن وجود سياسة فعالة ، وقد شملت هذه التعديلات الآتي[1]:

1- إزالة بعض القيود علي تغذية الحسابات الحرة والخاصة بالنقد الأجنبي والمقيدة بالعملة المحلية حيث سمح للمصارف بتغذيتها .

2- السماح للمصارف بإستخدام حصيلة الصادر المشتراة من المصدرين لكافة الأغراض المسموح بها لإستخدام الموارد الأخري ، بدلاً عن إستخدامها في أغراض محددة ، كما تم السماح للمصارف بشراء حصيلة الصادر التي يتم إستردادها بعد التاريخ المحدد لها (180) يوماً لصالحها بدلاً من شرائها لصالح البنك المركزي[2].

3- تخفيض تكلفة التمويل بالنسبة للإستيراد عن طريق التسهيلات الخارجية ، وذلك لخفض تكلفة السلع المستوردة .

4- توجيه المصارف وشركات الصرافة بتحديد الهامش بين سعر الشراء ، وسعر البيع للعملات الأجنبية بـ 0.40% من سعر الشراء ، مع توجيه المصارف وشركات الصرافة بإخطار البنك المركزي بالتعديلات التي تطرأ علي أسعار الصرف لديها خلال اليوم ، وقد إنعكست هذه التعديلات علي إستقرار وأداء سعر الصرف ، حيث سجل متوسط

([1]) بنك السودان المركزي، التقرير السنوي الثامن والأربعون ، 2008م ، ص 18.

([2]) المرجع السابق، ص19.

سعر الصرف للجنيه السوداني مقابل الدولار 2.091 جنيه خلال العام 2008م . مقارنة بـ 2.0157 جنيه في عام 2007م وسجل متوسط سعر اليورو 3.0969 جنيه خلال عام 2008م مقارنة بـ3.0140 جنيه خلال عام 2007م. واصلت السياسة الخاصة بالنقد الأجنبي للعام 2009م علي نفس خط ونهج سياسات النقد الأجنبي للعام 2008م ، ولايوجد أي تغير أو إختلاف يذكر بشأن النقاط الأساسية التي ركزت عليها سياسة عام 2009م وتم إتباع نفس الضوابط المنظمة لعمليات النقد الأجنبي المطبقة في سياسات العام 2008م .

أما فيما يتعلق بسعر الصرف ، فقد سجل متوسط سعر صرف الجنيه السوداني مقابل الدولار الأمريكي 2.325 جنيه خلال العام 2009م مقارنة بـ2.091 جنيه في عام 2008م ، وسجل متوسط سعر اليورو 3.2195 جنيه خلال عام 2009م مقارنة بـ3.0969 جنيه خلال عام 2008م [1].

ركزت سياسات النقد الأجنبي للعام 2010م بشكل أساسي علي تنظيم وإستقرار وتطوير سوق النقد الأجنبي بغرض تحقيق الأهداف التالية:

1) سعر صرف مستقر ومرن.
2) بناء الإحتياطيات من النقد الأجنبي.
3) إدارة الإحتياطيات بما يساعد علي إستقرار سوق النقد الأجنبي.
4) تفعيل سوق ما بين المصارف.

ولتحقيق تلك الأهداف تم إجراء العديد من التدابير والتعديلات في الإجراءات والضوابط المنظمة لعمليات النقد الأجنبي شملت الآتي:

1- إزالة القيود عن إجراءات فتح الحسابات الجارية الحرة . حيث سمح بفتح حسابات جارية حرة بالنقد الأجنبي بشرط أن يكون الحد الأدني لفتح الحساب الجاري الحر مبلغ 5000 يورو ، أو ما يعادلها من العملات الأجنبية الحرة الأخري وأن يكون لصاحب الحساب

(1) بنك السودان المركزي ، التقرير السنوي التاسع والأربعون ،2009م ، ص 27-28.

تدفقات نقدية مستمرة بالنقد الأجنبي مع إلغاء كافة إستخدامات الحسابات الجارية الحرة بالنقد الأجنبي ، والإستعاضة عنها بإستخدامات محددة بدلاً من إستخدامها في كافة الأغراض[1].

2- إلغاء كافة ضوابط تغذية وإستخدامات الحسابات الخاصة والإستعاضة عنها بضوابط جديدة، وإلزام المصارف بشراء المبالغ المباعة من الحسابات الخاصة بالنقد الأجنبي لصالح البنك المركزي بسعر المصرف التجاري المنفذ للعملية ، وكذلك إلزام المصارف بالحصول علي موافقة بنك السودان المركزي المسبقة بخصوص تحويل حسابات الجهات الأجنبية المستثمرة من حسابات خاصة إلي حسابات جارية حرة .

3- إصدار ضوابط جديدة لإستخدام حصيلة المبالغ المضافة لحساب المقاولين المحليين ، كذلك تم إصدار ضوابط لإستخدام حصيلة الصادرات غير البترولية ، حيث تم توجيه حصائل الصادر الناتجة عن تمويل العملية بواسطة المصرف يتم بيعها فقط للمصرف الممول ، كذلك تم التوجيه بعدم بيع حصيلة الصادر لمستوردين أخرين ، مع تطبيق نسبة حافز الصادر علي موارد وإستخدامات النقد الأجنبي بغرض جذب مزيد من الموارد للسوق المنتظم وتضييق الفجوة بين أسعار السوق المنظم ، والسوق الموازي (غير المنتظم[2].

4- السماح للمصارف بإستخدام كل طرق الدفع لتنفيذ الإستيراد للسلع الأساسية ذات الأولوية (القمح ، الأدوية ، الأجهزة والمعدات الطبية ، مدخلات الإنتاج الزراعي والصناعي ، والآلات والمعدات الرأسمالية) والإستيراد لأغراض الإستثمار ، أما بالنسبة للسلع الأخري فيتم إستيرادها عن طريق خطابات الإعتماد المستندية إطلاع والدفع ضد المستندات.

5- السحب لأغراض السفر بموجب المستندات المؤيدة .

6- حظر إصدار خطابات الضمان بغرض الإستيراد بإستثناء خطابات الضمان البحري للبضائع المستوردة للسودان .

([1]) المرجع السابق، ص26.

([2]) المرجع السابق، ص27-28.

7- أن تتم تسوية كافة المعاملات الداخلية بالعملة المحلية عدا المعاملات الخاصة بالإيجارات وأقساط التأمين للجهات الأجنبية وإستحقاقات شركات الطيران والمقاولين المحليين المدفوعة من الجهات الأجنبية.

عمدت سياسات النقد الأجنبي للعام 2011م علي تحقيق الأهداف التالية :

أ- الإستمرار في المحافظة علي إستقرار ومرونة سعر الصرف .

ب-تشجيع الصادرات غير البترولية بالتعاون والتنسيق مع الوزارات والهيئات والمؤسسات العامة والخاصة ذات الصلة ، وتعزيز دور الوكالة الوطنية لتأمين وتمويل الصادرات غير البترولية.

ت-الإستمرار في ترشيد الطلب علي النقد الأجنبي.

ث-توسيع شبكة مراسلي البنوك التجارية .

أما سياسات النقد الأجنبي للعام 2012م فقد إختطت بأن يلتزم بنك السودان المركزي بتنفيذ سياسة الصرف التي حددها البرنامج الإسعافي (2012-2014م) والتي تهدف إلي الوصول تدريجياً لسعر صرف مستقر خلال فترة البرنامج تحدده عوامل العرض والطلب في سوق موحدة . ولتحقيق هذا الهدف سوف يتم تنفيذ الإجراءات التالية:

1. التأكيد علي حرية التعامل بالنقد الأجنبي وتحرير المعاملات وحرية إستخدامات النقد الأجنبي في إطار الموجهات التنظيمية الصادرة من بنك السودان المركزي.
2. يسمح للمصارف مزاولة النقد الأجنبي بفروعها مع ضرورة إخطار بنك السودان المركزي مسبقاً بالفروع التي سيسمح لها البنك بذلك .
3. إعادة تخصيص الموارد المالية المحلية الأجنبية المتوفرة للقطاع المصرفي لتوفير التمويل بالحجم المطلوب وفي الوقت المناسب لإنتاج وتصنيع ، وتصدير السلع الثمانية المحددة في البرنامج الثلاثي لأحلال الواردات وزيادة الصادرات [1].

([1]) المرجع السابق، ص12.

4. الإستمرار في سياسة ترشيد الطلب علي النقد الأجنبي عن طريق السياسات النقدية والتجارية.
5. ترشيد الصرف الحكومي بالنقد الأجنبي.
6. التوسيع والإستمرار في شراء وتصدير الذهب علي أن يصبح بنك السودان المركزي هو الجهة الوحيدة المسموح لها بتصدير الذهب المنتج بواسطة التعدين الأهلي ، علي أن يسمح للشركات المرخص لها بالعمل بموجب قانون الإستثمار أن تقوم بتصدير الذهب والمعادن الأخري وفقاً لنصوص قانون الإستثمار ولائحة النقد الأجنبي السارية[1].
7. تشغيل مصفاة السودان للذهب في الربع الأول من العام 2012م ، والعمل علي تصدير الذهب المصفي بدلاً عن تصدير الذهب الخام.
8. تطوير وتنظيم سوق الذهب بالتنسيق مع الجهات الأخري ذات الصلة بهدف إنشاء بورصة للذهب في السودان .
9. إتخاذ الترتيبات المصرفية والتجارية اللازمة مع الجهات المعنية لتنظيم وتشجيع التجارة مع دولة جنوب السودان ، وتشجيع فتح فروع للمصارف تتعامل بالنقد الأجنبي في المناطق الحدودية .
10. تشجيع تدفقات الإستثمار الأجنبي المباشر.
11. العمل علي جذب مدخرات السودانيين العاملين بالخارج بالنقد الأجنبي عبر القنوات المصرفية والصرافات ، ومكاتب التحويل .
12. السعي نحو إستقطاب موارد خارجية بالنقد الأجنبي (ودائع قروض وتسهيلات من المراسلين) نقدية أو سلعية.

([1]) المرجع السابق، ص 12.

الفصل الثالث
إدارة موارد النقد الأجنبى فى ظل الأزمات المالية والإقتصادية

المبحث الأول: مفهوم ومسببات وآثار الأزمات المالية والإقتصادية.

المبحث الثاني: تداعيات الأزمة المالية العالمية على موارد النقد الأجنبي فى السودان.

المبحث الثالث:الإستراتيجيات التى يمكن أن يتبناها السودان لإدارة موارد النقد الأجنبي فى ظل الأزمات .

المبحث الأول
مفهوم و مسببات وآثار الأزمات المالية والإقتصادية

فى هذا المبحث سيتم إستعراض لمحات عن الجذور التاريخية للأزمات المالية والإقتصادية التى ضربت بعض إقتصادات العالم لأخذ الدروس، والعبر، والعظة، منها لتعين على إدارة الموارد إلاقتصادية بالطريقة الحكيمة التى تجنب الإنزلاق الى متاهات تلك الأزمات.

إن التركيز علي دراسة سائر الأزمات المالية والاقتصادية التى حدثت قد يحتاج لأكثر من بحث، الا أنه سيتم إلقاء نظرة عابرة على أبرز تلك الأزمات المالية والاقتصادية مع إختيار بعض النماذج من الازمات ذات العمق المؤثر، والوقوف عندها بشئ من التفصيل .

وبالنظر الى الأزمات المالية التى مرت فى العصر الحديث نجد أنها كثيرة جداً، ومتنوعة أيضاً، ولم تكد تخلو دولة ما فى العالم من التأثر بهذه الأزمة أو تلك . ويمكن من خلال هذا المبحث إلقاء الضوء على أهم تلك الأزمات من خلال الاستعراض التالى. وهكذا يتضح أن دول العالم دائبه على مواجهة أزمات مختلفة ومتنوعة فى العصر الحديث غير أن النظر الى هذه الأزمات يبين لنا أهمية التوقف عند الأزمات الأسياسيه منها لارتباطها بشكل أو بآخر بالاقتصاد السوداني، أو لإستلهام الدروس والعبر منها للتخطيط الإستراتيجى لإقتصاد معافى من مداخل ومسببات الأزمات، ولوضع التحوطات اللازمة إذا ما تكررت تلك الازمات فى المستقبل.

أولاً: أزمة الكساد الكبير (1929م 1933م) :

تعد أزمة الكساد الكبير The great Depression's Crises أول أزمة مالية عالمية ذات آثار بالغة فى جميع المجالات، ويمكن القول أنها كانت السبب المباشر فى تغيير البناء الهيكلى للنظام المالي العالمي، وقد جاءت هذه الأزمة في العام 1929م، في أعقاب فترة شهدت فيها الولايات المتحدة إزدهاراً غير مسبوق حيث غمرت الأموال جميع البنوك، والشركات الأمريكية وتم توظيف جزء كبير منها فى سوق الأوراق المالية ، فساهم هذا الإتجاه فى جلب المزيد من الإزدهار والإنتعاش الى السوق الأمريكية[1] وبفضل التيسيرات

(1) ابراهيم عبد العزيز النجار. مرجع سابق، ص31.

الائتمانية التى منحها الجهاز المصرفى لذوى الدخول المنخفضة، تمكن الكثيرون من الإستثمار فى البورصة. وبحلول عام 1929م، كانت أسعار الأسهم قد تضاعفت أربع مرات خلال خمس سنوات، فإرتفعت قيمة مؤشر (داو جونز) فى الأسهم الرئيسية ببورصة نيويورك فى سبتمبر 1929م الى 7ر381 نقطة صعوداً مقارنة ب75ر66 نقطة فقط فى ديسمبر 1920م[1].

عندها حذر العديد من الاقتصاديين من إنفجار ما يعرف بالفقاعة الماليه (Financiaal Bubble)، وهذا ماحدث بالفعل فى 18إكتوبر 1929م. حيث هبطت قيمة الأوراق الماليه فى البورصة بشكل كبير ومفاجئ، وتلى ذلك أن شهدت البورصة فيضاناً من البيع للأسهم والسندات، فتم بيع ستة ملايين سهم فى يوم واحد، وإنخفض مؤشر (داو جونز) بمقدار 21 نقطة ، وإستمر سوق الأوراق المالية فى الإنهيار، حتى بلغت خسارة البورصة فى نيويورك فى 13 نوفمبر التالى حوالى 30 مليار دولار وإستمرت الأزمة تؤثر بشدة علي باقى القطاعات الأخرى حتى أن الأسواق الماليه إستغرقت حوالى 25 عاماً لتتعافى من هذه الكارثه، لتستعيد أسهمها قيمتها الأصلية.

وبالعودة الى الوراء قليلاً، ومع إنتهاء الحرب العالمية الأولى. وفى محاوله لحماية الانتاج الوطنى لجأت الحكومات فى بداية الأمر الى تطبيق السياسات الحمائيه ، والرسوم الجمركية التى تفرض لحماية الإنتاج المحلى، فإن الرسوم تفرض على السلع المنافسه للأنتاج المحلى. ويلاحظ أنه يمكن الجمع بين فرض رسوم جمركية لتحقيق ايرادات عامه، وحماية الانتاج المحلى فى الوقت نفسه[2].

فساهم ذلك فى تضييق الأسواق التى كانت مفتوحة على بعضها البعض، وأصبحت السوق الداخلية غير قادرة على إستيعاب الإنتاج الوطنى المحلى، وبالتالى تقليص عمل الأعداد الوفيرة من الأيدى العامله، فعمت البطالة، وراحت الأزمات الاجتماعية تذر بقرنها[3]. لقد عمدت الدول الى ترميم قطاعاتها الإنتاجية. وهذا يعنى زيادة هامه فى الإستثمار، الأمر الذى أدى الى رفع معدلات التضخم، والملفت أن العالم بداء يشعر برواج، كبير ويتحسس

(1) خلاف عبد الجابر خلاف. الأزمة المالية وانعكاساتها على الاقتصاد المصري.– القاهرة: الجمعية المصرية للاقتصاد والتشريع، 2008، ص31.

(2) عبد المطلب عبد الحميد. مرجع سابق، ص410.

(3) عبد العزيز عجمية . التطور الاقتصادي في اوربا والوطن العربي .– بيروت: دار النهضة العربية للطباعة والنشر، 1972م، ص16.

حاجه أكبر الى الإنفتاح الخارجى، وبدأت التجارة الدولية تزدهر، فإنعكس ذلك على أسعار الإوراق المالية فى البورصات العالمية[1].

شهدت الولايات المتحدة الامريكية، فى تلك الفترة نمواً إقتصادياً كبيراً، حيث تكدس ذهب العالم فى مصارفها وكانت الناس مدفوعة بالإزدهار الحاصل بالبلاد، وتزداد إقبالاً علي شراء المزيد من الأوراق الماليه مما أدى الى إرتفاع أسعارها، ولم تكن تدرى بأن أسعار الأسهم فى البورصات مبالغ فيها[2].

تجدر الإشارة الى أن الولايات المتحدة الأمريكية دخلت خلال تلك الفترة مرحلة بناء، حيث شهد الإقتصاد الأمريكى شيئاً من الإنطلاق، الا أن بنية النظام كانت تشوبها بعض مظاهر العيوب والتصدع، الى جانب فائض الإنتاج فى القطاع الصناعى، وإن النظام الأمريكى كان قائماً علي المضاربة في البورصات، و قائما أيضاً على الإستدانة كذلك . فالناس تستدين كثيراً من المصارف وغيرها ، لتوظف وتستثمر تلك الأموال المضاربة فى البورصات .

وحين تنخفض أسعار الأسهم فى البورصات يسارع حاملوها الى بيعها قبل أن تخسر أكثر من قيمتها ، وهكذا دوليك[3].

ووقعت الكارثة الكبرى حين عرض بالسوق فى يوم 1929/10/24م دفعة واحدة للبيع حوالى 13 مليون سهم، وليس هناك من يشترى ، حيث أفلس فى ساعات قليلة حاملى تلك الأسهم وخسرت بورصة (داو جونز) حوالي 6ر22% فى جلسة واحدة ، وتوالت الخسائر حتى وصلت الى حوالى 30 مليار دولار أمريكى مخلفة بذلك أخطر أزمة إقتصاديه عرفها التاريخ[4].

فور إنهيار سوق البورصة، تداعت الأزمة على كافة القطاعات الأخرى فلم تعد تجد الصناعة ممولين وتراجع الإستهلاك دون توقف بسبب أنتشار البطالة و كذلك تعثر القطاع

---

(1) عبد الهادي يموت . مرجع سابق ، ص36.

(2) المرجع السابق، ص17.

(3) عبد الهادي يموت، المرجع السابق، ص18.

(4) الكساد الكبير، أو الانهيار الكبير (Great Depression)، هي أزمة اقتصادية شهدتها الولايات المتحدة الامريكية في عام 1929، واستمرت عدة سنوات، ولم يقتصر ذلك عليها، بل امتد أثرها ومداها إلى سائر انحاء العالم، موسوعة Wikipedia.org.

الزراعى أيضاً، أما المصارف فقد إصطدمت بزبائنها الذين أصبحوا غير قادرين على تسديد القروض التى استدانوها من المصارف ليستثمروها فى البورصات، وقام آخرون بسحب مدخراتهم منها، فاصيبت بالإفلاس الواحدة تلو الأخرى . وكانت المحصله من ذلك أن إنتشرت البطاله فأصابت أكثر من 12 مليون أمريكي[1]. وهو مايعرف بالبطاله الدوريه التى تصاحب فترات الركود والكساد . وغالباً مايتم تجنب هذا النوع من البطاله عن طريق موازنة الطلب، والقضاء على التقلبات الدورية فى الإقتصاد. ولقد تعلم العالم كثيراً منذ حدوث الكساد العظيم[2].

خلفت الأزمة تراجع فى الإستثمار، وتراجع فى الإستهلاك، وسحب مدخرات المتعاملين مع المصارف ترتب عليه إنهيار المصارف بعد أن أصيبت بالإفلاس ، كان هذا الوضع فى العام 1929م ونتيجة لإرتباط الإقتصاديات الأجنبية الآخرى بطريقه أو بآخرى بالإقتصاد الأمريكى كما أشرنا الى ذلك . فيما يلى نوجز تداعيات ذلك على الاقتصاديات الآخرى:

1. إضطرت الحكومة البريطانية فى العام 1931م لإعادة تقيم سعر الجنيه الإسترليني مخفضة إياه حوالى 40% كما تخلت عن نظام التغطية الذهبية المستعمل لديها.
2. فى سنة 1936م خفضت فرنسا سعر الفرنك الفرنسى.
3. وفى أماكن أخرى من العالم كذلك لجأت الي تخفيض العمله الوطنية لديهم، كما لجأوا الى السياسة الحمائيه لمنتجتهم بشكل لم يسبق له مثيل .
4. لم يسلم من هذه الازمة سوى الاتحاد السوفيتى ، والدول الاشتراكية الاخرى ، التى كانت تعتمد نظاما شيوعياً منغلقاً على نفسه[3].

أما داخل الولايات المتحدة الأمريكية ، فقد شهدت البطالة إرتفاعاً مذهلاً ففى العام 1930م وصلت نسبة البطالة الى 9% وشهد العام 1932م مايزيد على 13 مليون أمريكى

---

(1) عبد الهادي يموت . مرجع سابق، ص18.

(2) عبد المطلب عبد الحميد. مرجع سابق، ص251.

(3) عبد الهادي يموت. مرجع سابق، ص19.

عاطل عن العمل ، ومع مرور الوقت بدأت النسبة فى تصاعد مستمر حتى وصلت فى العام 1933م الى 9ر24%[1].

الأسباب التى ساهمت فى حدوث الأزمة فقد كانت متعددة من بينها:

أ/رفض تدخل الدوله للحد من نشاط الأفراد الفوضوى:

لقد كان دور القوى الأقتصاديه الفاعله فى القطاع الخاص كبيراً جداً ، وكانت ترفض أى تدخل للدولة ، يهدف للحد من جموح القطاع الخاص، وبالتالى فإن الذين بيدهم تسيير الأمور كانوا أصلاً من أرباب النظام الحر ، وكانوا يشددون علي رفض أى تدخل للدوله للحد من نشاط الافراد ، بمعنى أنهم أحرار فى رؤوس أموالهم يستثمرونها فى المرفق الذى يرون أنه يحقق لهم جدوى اقتصادية أفضل[2]. أى أنهم يرفضون المراقبة و التوجيه بشكل عام. والملفت أن دخول الآله بقوة فى العملية الانتاجية ساهم فى إحلالها مكان العديد من العمال، وبدأت بوادر الازمة فى الظهور متمثله فى زيادة كبيرة فى الانتاج ، وظهور ظاهرة البطالة .

ب/ عدم إستقرار الوضع الإقتصادي:

لقد كان الوضع الإقتصادي في الولايات المتحدة الأمريكية التي أنطلقت منها الازمة صعباً. ولم تعد الأسواق كما كانت عليه إبان الثورة الصناعيه فالكل أصبح يملك الآله ، والاسواق ضاقت بمنتجات الدول، والمنافسه أصبحت قوية.[3] فإختلت العلاقة بين العرض والطلب فى ظل إنعدام الرقابه. وظهرت مشكله الاقتصاد الامريكى إنتاج كبير، يقابله تصريف ضعيف، وهذا الوضع يولد ببساطه الركود ، وتكدست السلع بالمخازن وهذا بدوره يعنى تخفيض عدد من العمال ، وإنتشار البطاله .

إن فترة الكساد العالمى الكبير عام 1930م تبرهن على أن هناك تدهور فى النشاط الاقتصادى ، وزيادة فى البطاله، ... ، وبالتالى يتطلب الأمر دوراً جديداً للحكومة ليس مجرد دور الدفاع والأمن، ولكن دور يساعد على أنتعاش الحاله الإقتصادية[4].

ج/ تلكؤ الدول الاوربيه فى تسديد الديون المترتبه عليها:

---

(1) Lester V. Chandler, "America's Greatest Depression 1929-1941 New York, Harpen and Row, 1970, P.24".

(2) رمزي محمود ابراهيم. مرجع سابق، ص155.

(3) عبد الهادي يموت. مرجع سابق، ص21.

(4) عبد المطلب عبد الحميد . مرجع سابق، ص100.

أدت الحرب العالمية الأولى الى نمو ديون الدول الأوربيه للولايات المتحدة الأمريكية ، ولم تعد هذه الدول قادرة على سداد ديوانها فى موعدها. مما ساهم فى تنامى الشعور بالخوف من نقص السيوله لدى الخزينه الأمريكية فبدأت الثقة بقوة الخزينة الامريكية تتزعزع، مما أثار الريبه فى نفوس المستثمرين الأميريكين والأجانب على حدٍ سواء، وإنعكس ذلك على البورصه الأمريكية وراح المساهمون يطرحون أسهم للبيع، وتتابع الأمر بكثافة عاليه، الامر الذى زاد من عرض الأسهم ، وأدى الى تدنى قيمتها. [1]

وللخروج من هذه الأزمة فقد تنوعت الوسائل المستخدمه للخروج منها ، ففى الولايات المتحدة تركزت المعالجات على آراء الاقتصادى الشهير(جون مينارد كينز J M Keynes) لاعادة الإصلاح الإقتصادى ، والتخلى عن نظام التغطية الذهبية ، والإتجاه الى التقليص الإدارى للإنتاج الزراعى بهدف رفع أسعاره بما يتماشى وفق نظرية العرض والطلب ، وقد جاءت أفكار " كينز" في كتابة (النظرية العامة في التوظف والنقود وسعر الفائدة) كرد فعل للفكر التقليدي ، وكذلك تم تقديم المساعدات الإقتصادية والإجتماعية ، وراحت الدوله تتدخل بشكل واضح وواسع مقابل الليبرالية المفرطة التي كانت سائدة حتى ذلك الحين، حيث كان للقطاع الخاص الدور الأساسي. وقد كان الإعتقاد أن إطلاق حريته يشكل أفضل طريقه للنمو والإزدهار.

لم تحرك السلطات الماليه في الولايات المتحدة الأمريكيه ساكنا حيال أزمة الكساد الكبير عند نشوبها معتمدة على قوى السوق، إعتقادا منها بقدرة هذه القوى على معالجة تلك الازمة وإعادة الأمور إلى نصابها، فإستمر الموقف السلبي وكانت النتيجة هذا الكساد الكبير في مختلف أوجه النشاط الإقتصادية وعن جميع أنحاء العالم [2].

كذلك من بين الوسائل التي إنتهجتها الإدارة الأمريكية أن قدمت المساعدات للمزارعين مقابل خفض المساحات المزروعة بغية تخفيض الإنتاج، تمشياً مع ما نادي به الإقتصادي الشهير (جون كينز) الذى نبه الى ضرورة وجود دور مؤثر للدولة، وخلق الطلب الفعال على

(1) عبد الهادي يموت. مرجع سابق، ص22.

(2) ابراهيم عبد العزيز النجار. مرجع سابق، ص9.

أموال الاستهلاك وأموال الاستثمار لترتفع معدلات التشغيل ويتحقق النمو والاستقرار،[1] كما تم أصدار قانون لإعادة دفع عجلة حركة الصناعة.

وقد لجأت العديد من الدول وبشكل لم يسبق له مثيل الى الاجراءات الحمائيه لمنتجاتها . وحاول البعض إيقاف السقوط عن طريق تخفيض قيمة العمله الوطنية .

ثانياً : أزمة دول جنوب شرق آسيا:

تعتبر أزمة دول جنوب شرق آسيا من أشهر الأزمات المالية والإقتصادية بالنظر الى تاريخ هذه الدول مع التقدم الإقتصادى خلال مايقرب من عقدين من الزمان قبيل الازمة، وإستمرار الأزمة لمدة طويلة طالت خلالها الكثير من الدول، لذا لم تفلح أى أزمة تاليه لها، بما فى ذلك أزمة 11 سبتمبر 2001م فى صرف الأذهان عن خطورة تلك الأزمة الآسيويه . حتى أتت الأزمة الماليه فى سنة 2008م فقد حققت دول جنوب شرق آسيا نمواً إقتصادياً باهراً وصفه صندوق النقد الدولى فى العام 1993م " بالمعجزة الآسيويه"[2] بعدما سبق له أن وصف تجربة هذه الدول من قبل بأنها نموذج يبين أسباب فقر الأمم وإنتشار البطاله. هذا النمو الإقتصادى الكبير يعزي الى إزدهار القطاع الإنتاجى التقنى فى هذه البلدان ، بفضل السياسة التى إتبعتها ، بإستيراد المواد الخام وتوجيهها نحو القطاع الانتاجى ذو الوفرة فى عنصر العمل، وقد سبق وأن عانت هذه الدول من البطاله قبل هذه الصحوة[3].

ونتج عن ذلك إرتفاع معدل مشاركة هذه الدول فى التجارة الدولية ، حيث إرتفعت قيمة صادراتها منسوباً الى إجمالى الصادرات العالمية ، من 3.4% فى العام 1980م الى 6.1% فى سنة 1995م كما بلغ نصيبها من الورادات 6ر6% سنة 1995م إرتفاعاً من 3.1% سنة 1980م[4]. هذا النمو فى الإقتصاد العينى صاحبه أيضاً نمواً مضطرداً فى الاقتصاد النقدى. حيث توسعت الأنشطه الماليه أيضاً، ولكن بصورة مغالى فيها، تجاوزت مظاهر التقدم فى الاقتصادى العينى، وتضطح مظاهر هذا التجاوز فى نشاط أسواق الاقتصاد النقدى ، وتمثلت فى تزايد الطلب على العمله الوطنية، فزاد معدل منح الائتمان لرجال الاعمال بالعمله

(1) عبد القادر عبد الحميد. حدود تدخل الدولة في المجال الاقتصادي في ظل اقتصاد السوق.– القاهرة: دار النهضة العربية، 2005، ص33.

(2) ابراهيم عبد العزيز النجار . مرجع سابق، ص36.

(3) احمد جمال عبد العظيم . الأزمة المالية في جنوب شرق آسيا.– 2008: ورقة بحث منشورة، معهد الدراسات والبحوث الآسيوية، ص45، 46.

(4) ابراهيم عبد العزيز النجار، الأزمة المالية، مرجع سابق، ص37.

المحلية. فإضطرت البنوك الوطنية الى الاستدانه من الخارج لتلبية الحاجه الملحه والدائمه الى تمويل المشروعات المحلية، وزاد على إثر ذلك مديونيات البنوك الوطنية للمؤسسات الاجنبية[1].

وفى نفس الوقت فقدت البنوك الوطنية درجه معقوله من السيطرة على الائتمان ، فلم تعد تراقب جدية الانشطه التى يمارسها مدينوها، ولم تقدر حجم المخاطر التى كانوا يتعرضون لها، بسبب توجه بعض القروض الى أنشطه ذات مخاطر عاليه. حيث تضاعفت قيمة الديون المشكوك فيها لمصارف تلك الدول (الفلبين، كوريا الجنوبية، تايلاند ....) على سبيل المثال[2]. وترتب على هذه السياسات الخاطئه أن فقد المستثمر الأجنبى الثقه فى الجدارة الائتمانية للنظام المصرفى لهذه الدول، وترتب على ذلك إندلاع الأزمة الماليه فيها، فجاءت الأزمة الماليه الآسيويه كإنذار مبكر فالدول كتايلاند ، وكوريا الجنوبية عملت بناءً على نصائح وضغوط أمريكية على تحرير أسواق رأس المال بها، فتدفقت أموال كثيرة على إقتصادياتها مما خلق فقاعه كبيرة[3]. تحولت الى أزمة .

وماحدث فى تايلاند وأندونيسيا، حدث مثله فى الفلبين وكوريا الجنوبية ،وهونج كونج، مما دفعها لطلب مساعدة صندوق النقد الدولى هى الآخرى ، ففرض الصندوق شروطه التعسفيه ضدها، مما أدى الى تأخر تعافى إقتصادها بالمقارنة بالاقتصاد الماليزى الذى رفضت دولته اللجؤ للصندوق،[4] ذلك لانه عندما إنتقلت الأزمة الماليه الى ماليزيا وسقطت عملتها (رينجت) أمام الدولار من 2.5 رينجت للدولار فى بداية الأزمة، الى 3.8 رينجت للدولار فى نهايتها .

إعترفت الدوله بتفشى الفساد، ولجأت الى تغيير سياستها من تعويم سعر الصرف قبل الأزمة الى سياسة سعر الصرف الثابت ، مع فرض قيود على حركه رؤوس الأموال للأستثمار المباشر، مع التوجه نحو دفع البنوك الكبيرة للأستحواذ على البنوك الصغيرة المتعثرة[5].

---

(1) احمد جمال عبد العظيم . مرجع سابق، ص25.

(2) المرجع السابق، ص64.

(3) سامي مظهر قنطقجى. الأزمة المالية العالمية وحلول الاقتصاد الاسلامي لها.- الرياض: دار السيد للنشر والتوزيع ، 2009.- ص9.

(4) احمد جمال عبد العظيم . مرجع سابق، ص75.

(5) ابراهيم عبد العزيز النجار. مرجع سابق، ص39.

ثالثاً: الأزمة المكسيكية لعام 1994م :

بدأت مقدمات الأزمة المكسيكية منذ منتصف العقد الثامن من القرن العشرين فى أعقاب عقد كامل من ركود النشاط الاقتصادى وإرتفاع معدلات التضخم التى شهدتها المكسيك خلال الفترة من منتصف السبعينات الى منتصف الثمانينات من القرن الماضى ، بعدها لجأت الحكومة المكسيكية الى وضع خطة لتحرير قطاع التجارة بهدف تحقيق الاستقرار الاقتصادى ، كما سعت لإستقطاب رؤوس الأموال الاجنبيه للأستثمار فيها ساعدها على تحقيق ذلك عاملان أساسيان[1]:

العامل الأول داخلى: وهو قيامها بتخفيف القيود التى تحد من تدفقات رؤوس الأموال الأجنبيه اليها.

العامل الثانى خارجى: وهو إنخفاض سعر الفائدة فى الولايات المتحدة الامريكية المجاورة مما أدى إلى تدفقات هائلة من رؤوس الأموال الأجنبيه الى المكسيك . ونجحت الخطة بالفعل فى تخفيض معدلات التضخم وزيادة معدل النمو الاقتصادى . إذ أن تحرير القطاع المالى، وزيادة المعروض من رؤوس الأموال فى الاسواق المحليه، أدى الى توسع البنوك فى منح الائتمان ، مع ضعف الأشراف والرقابه على قطاع البنوك، وفى نفس الوقت إرتفع معدل الطلب على الائتمان كل هذا ترتب عليه زيادة نسبة القروض قصيرة الأجل الى إجمالى القروض ، وصاحب ذلك تحرير معدلات الاقتراض، والتخلى عن النسب المتعارف عليها من الإحتياطى لدى البنوك وهكذا تضافرت جميع العوامل السابقه لتخلق نوعاً من التباطؤ فى النمو الإقتصادى، أضف الي ذلك ضعف الرقابه ساهم فى سرعة إندلاع الأزمة الماليه المكسيكية خلال عامى 1994م . 1995م[2] وكما تمت الأشارة اليه يأتى على رأس هذه الأسباب هشاشة القطاع المصرفى ، وضعف الرقابه على منح الائتمان.

إن أزمة دول أمريكا اللاتينيه (كما يسميها البعض) أو أزمة المكسيك ، قد بدأت كازمة ديون ، حيث إزدادت ديون المؤسسات ، والافراد ، مع عدم القدرة على إسترداد هذه المديونيات مما جعلها تتحول الى أزمة إقتصادية، وإنهيار مصرفى نتج عن عدم قدرة

---

(1) المرجع السابق، ص31.

(2) ابراهيم عبد العزيز النجار. مرجع سابق، ص34.

المصارف على سداد إلتزاماتها العاجله نسبة لإفراطها فى إستخدام الموارد قصيرة الأجل فى الأقراض[1].

رابعاً: الأزمة المالية العالمية 2008م:

مع بداية الألفية الجديدةً فى العام 2000م كانت هناك أزمة فى الولايات المتحدة الأمريكية أطلق عليها إسم أزمة "دوت كوم " حيث كانت هذه الأزمة مرتبطة بقطاع التكنولوجيا ، ومرتبطه تحديداً بشركات الإنترنت ، حينها قام البنك الفيدرالى المركزى الأمريكى بخفض نسبة الفائدة من 6.5% الى 3.5% خلال شهور قليلة ، لزيادة السيوله فى السوق وتشجيع الطلب على الإتفاق[2].

بعد ذلك أتت هجمات 11 سبتمبر 2001م التى سببت مشاكل أقتصاديه أخرى ، مما ترتب عليه تخفيض نسبة الفائدة التي وصلت الى 1% وإستمرت لفترة من الوقت. وهكذا أدت النسبة المنخفضه جداً للإقراض (1%) الى توفير سيوله عاليه فى الإقتصاد فكأن البنوك التجارية تأخذ قروض نسبه مجانية من البنك المركزى ، لتقرضها للجمهور بفائدة متفاوته ، الأمر الذى أدى الى تنافس البنوك التجارية لأقراض هذه الأموال بصورة ميسره لأى شأن كان. لذلك قامت البنوك التجارية بإبتكار طرق جديدة للأقراض، وأدوات ومنتجات إستثماريه جديدة لجذب المقترضين، ولقد ساعدت السيوله الهائلة فى السوق الى إزدهار بعض القطاعات على غيرها، ففى السوق العقارى على سبيل المثال، إرتفعت إسعار العقارات بنسبة 50% ، ثم إرتفعت مرة أخرى حتى بلغت 100%، ومن ثم جذب إرتفاع أسعار العقارات هذا جماعات المستهلكين للأقتراض ، مثلما دفع البنوك التجارية أيضاً للأقتراض وإستغلال فرصة إرتفاع أسعار العقارات هذه. وفى العام 2006م قدرت الحكومة الامريكية أن نسبة 40% من تلك العقارات المتداولة حينها بتداولات للمضاربة وليس للسكن فى هذه العقارات.[3] وهكذا يتضح أن البنوك منحت القروض الميسرة وبالشروط البسيطه ، حيث كانت البنوك على أتم إستعداد لاقراض أناس لايمتلكون أيه أصول، أو أيه ضمانات فى ظل غياب الرقابه من البنك

---

(1) صابر محمد حسن. الأزمة المالية العالمية وأثرها على السودان .– الخرطوم: بنك السودان المركزي، ورقة بحثية منشورة، 2010، ص9.

(2) رمزي محمود. مرجع سابق، ص21.

(3) رمزي محمود . مرجع سابق، ص21.

المركزى. أضف الي ذلك قامت البنوك بتقديم الإبتكارات من المنتجات الجديدة من قروض بفائدة غير ثابته الى إنشاء الصناديق الإستثماريه، وإنشاء السندات الماليه بضمان الدخل من القروض العقاريه، وفى إطار ذلك قام الكثير من المقترضين والمستثمرين بالتأمين على هذه القروض والاستثمارات لدى شركات التأمين المختلفه. ومن ثم دخلت شركات التأمين دائرة الأزمة[1].

وبالرجوع الى الأزمات الماليه السابقه ومن خلال إستعراض الأزمات الماليه والأقتصاديه التى ضربت مختلف إقتصاديات العالم يتضح أن المضاربات على قيمة العمله الوطنية للدولة، وإتجاه الاستثمارات الأجنبيه للخارج من أهم الأسباب لأندلاع الازمات الماليه ، وخاصه فى الأسواق الناشئه. أما بالنسبه للأزمة الماليه 2008م ، فإن الأمر مختلف إذا أن السبب المباشر لها بنع من أزمة الائتمان فى مجال الرهن العقارى داخل الولايات المتحدة الامريكية. ونظراً لمكانة الإقتصاد الأمريكى بين إقتصاديات العالم، وكونه رائد هذه الإقتصاديات ، فقد كان لتشابك العلاقات الإقتصاديه بينه وبين غيره من إقتصاديات العالم الآخرى الأثر الواضح فى تعدى أثار الأزمة الى جميع أنحاء العالم، فى وقت قصير جداً لم يكن أحد ليتوقعه حتى فى أسوأ الظروف. يمكن القول أن البداية الحقيقيه لنشأة الأزمة الماليه العالميه تعود الى بدايه سنة 2007م[2]. حيث لاحت بودارها فى شهر فبراير من تلك السنه، بسبب إنتشار ظاهرة عجز المدينين بقروض مضمونه بإصول عقاريه فى الولايات المتحدة الأمريكية عن الوفاء بمديونياتهم للبنوك المتخصصه فى هذا المجال ، مما أسفر عن الإعلان عن أول عمليه إفلاس لمؤسسه مصرفيه متخصصه فى مجال الاقراض العقارى، ثم بدأت مراحل الأزمة الماليه فى التطور بعد ذلك[3]. ولكن عودة بسيطه للوراء للتعرف على بداية مظاهر الأزمة، بالرجوع الى العام 2001م قام البنك المركزى الأمريكى بتخفيض أسعار الفائدة، هذا الإجراء هدفه تشجيع الناس على الإقتراض من البنوك بفوائد مخفضه، بحجه المساهمه فى تحريك عجلة الاقتصاد الوطنى الذى كان مصاباً بالركود حينها، إذا أن تخفيض

(1) المرجع السابق، ص23.

(2) ابراهيم عبد العزيز النجار. مرجع سابق، ص41.

(3) ابراهيم عبد العزيز النجار. مرجع سابق، ص41.

سعر الفائدة على القروض سيمكن من تسديد القروض وبالتالى لن يكون ضاغطاً أو مرهقاً على المقترضين.

بين عامى 2002م و 2006م حصل توسع بشكل ملفت فى القطاع العقارى وكان الأزدهار بادياً، حيث هجرت رؤوس الأموال بعض القطاعات الأخرى، مثل قطاع التكنلوجيا الحديثه واللجوء الى السوق العقارى لأنه يقدم مردوداً أعلى، الامر الذى حقق إزدهاراً وإرتفاعاً كبيراً فى السوق العقارى الأمريكي[1].

وعليه بدأ الناس يستدينون بكثرة لشراء المنازل، وبما أن الطلب على شراء المنازل كان أكبر من المعروض منها ، راحت أسعار المنازل في الإرتفاع ومع إرتفاع أسعار العقارات راحت شركات الإقتراض والمصارف تقدم قروضا ميسرة دون الإستناد إلى جدارة إئتمانية سليمة ومطمئنة، وهي قروض تصنيف بأنها مرتفعة المخاطر وهو ما يعرف بالإستدانه بأسعار فائدة متحركة ، وتوسعت في منح ملايين القروض للافراد لشراء منازل. فبعد أن كان سعر الفائدة للإقراض لايتجاوز 1% في سنه 2001 وحتى 2006، راح بالإرتفاع ليتجاوز 5% على مشارف الأزمة في سنة2007م.[2] هذا الواقع سبب عدم قدرة الكثيرين من المقترضين على الوفاء بإلتزاماتهم المالية . وعدم السداد للقسط الاول يعنى رفع قيمة الفائدة إلى ثلاث مرات على القسط الذي لم يسدد ، حيث أن أسعار الفائدة متغيرة وليست ثابته ، ومرتبطه بسعر فائدة البنك المركزي (LIBOR+X) حيث (×) هي السعر المعلن عنه بين البائع والمشتري والمرتبط بسعر الفائدة المعروض من قبل البنك المركزي فإذا تأخر المدين عن سداد أي دفعة تضاعفت أسعار الفائدة .[3]

أسباب الأزمة المالية العالمية ؟

1. آلية عمل النظام الرأسمالي:

إختلفت آراء الإقتصادين حول مدى صلة الأسباب الحقيقية للأزمة المالية بجوهر النظام الرأسمالي، فعزاها البعض إلى هذا النظام في ذاته، حيث إعتبر أن الأزمة

(1) عبد الهادي يموت: الأزمة المالية العالمية و دور التضامن العربي في تخفيف آثاراها، مرجع سابق، ص44.

(2) المرجع السابق، ص45.

(3) سامي مظهر قنطقجي. مرجع سابق، ص22.

تعبر عن فشله وعدم صلاحيته ، ودلل على ذلك بتواتر الأزمات المالية التي يشهدها النظام على الدوام، وعلى تسارع هذه الأزمات رويداً رويداً، بحيث أصبحت خطاها أسرع فى السنوات الأخيرة، مما يؤكد على تعرض النظام الرأسمالى للأزمات الماليه وللهشاشه الماليه بشكل دورى بسبب آلية عمل هذا النظام.[1] إذ أن أسس الهندسة الماليه التقليدية المنبثقه من فلسفة المذهب الاقتصادى الرأسمالى الحر لها الأثر الأكبر فيما حصل[2].

2. ضعف و غياب الرقابة الإدارية:

أن ضعف الأنظمة الرقابيه على المؤسسات الماليه هو السبب الحقيقى للأزمة، وبالتدقيق في الأسباب الاساسيه للأزمة يؤكد وجود الضعف فى الاجهزة الاداريه الواقعه على رأس المؤسسات الماليه علاوة علي غياب الرقابه عنها[3]، بما يؤكد أن هذا السبب يأتى فى قمة الأسباب التى أدت الى تحريك الأزمة الماليه العالميه فى العام 2008م حيث إنتشر الضعف الإدارى، وغابت آليات الرقابه الفعاله عن المؤسسات المصرفيه والماليه، مما أدي إلي تساهل تلك المؤسسات فى منح قروض إئتمانيه بمبالغ كبيرة دون الالتزام بمعايير الأمان الدوليه فى الأصوال الضامنه لهذه القروض[4].

3.الإفراض في الإقراض العقاري دون وجود سوق (طلب) حقيقي:

يتضح ذلك من خلال ما ذكر في السوق الأمريكية حيث إنخفض سعر الفائدة في القطاعات الأخري، في حين إزداد التوسع في السوق العقاري. الامر الذي خلق طلبا وهميا علي القروض العقارية .

4.إنعدم الثقه بين المؤسسات الماليه فيما بينها:

كذلك من بين الاسباب التى زادت من وتيرة حدة الأزمة الماليه العالميه فقدان الثقة بين المؤسسات فيما بينها، فكل شركة أو بنك أصبح يشك فى أنخراط

(1) جودة عبد الخالق. الأزمة المالية العالمية وانعكاساتها على الاقتصاد المصري .- القاهرة: 2008 .- ص38.

(2) ساني مظهر قنطقجي. مرجع سابق، ص33.

(3) ابراهيم عبد العزيز النجار. مرجع سابق، ص58.

(4) ابراهيم عبد العزيز النجار. مرجع سابق ، ص58.

الأخرى فى هذه الأزمة، ومن ثم إغلاق توفير أيه تسهيلات بنكيه طويلة أو قصيرة الأجل للأخرى، وترتب على ذلك أزمة شح السيولة[1].

خلال تتبع الأزمات المالية التى مرت بها الكثير من الدول يلاحظ أن كل أزمة منها تسبقها فترات من الرواج فى أحد مجالات النشاط الاقتصادى ، فأزمة الكساد الكبير على سبيل المثال سبقها زيادة الإستثمارات فى الأوراق المالية فتضخمت قيمتها حتى وصلت الى أربعة أضعاف قيمتها الحقيقية حتى أنفجرت مخلفه الأزمة .

الأزمة الآسيوية هى الآخرى أعقبت فترة من الرواج الإقتصادى بهذه الدول بسبب التقدم الباهر فى النشاط الصناعى.

لم يختلف الحال كثير حيال الأزمة المالية العالمية فى العام 2008م حيث شهدت أسواق العقارات فى الولايات المتحدة الأمريكية منشأ الأزمة خلال الفترة (2001م 2006م) إزدهاراً كبيراً وتنامت تبعاً لذلك الإستثمارات المحلية والأجنبية كما يتضح فى الأوراق المالية المدعومة برهون عقارية.

وكذلك تأثرت بها الأسواق الماليه الأوربية بالأزمة المالية العالمية. ونسبه للتقينات الحديثه فى مجال الاتصالات فقد إنتلقت هذه الأزمه الى الأسواق الناشئة، والتى نقلتها بدورها الى الدول النامية. مما أدى الى كساد شامل ضرب مجمل الاقتصادات الدولية المختلفة، نتج عنه نمو سالب فى الدول الصناعية، علاوة على أنتشار ظاهرة البطالة، وتباطؤ معدلات النمو. وكنتيجة حتمية لذلك فقد أصاب الاقتصاد العالمى بشكل شامل ركود دولى كما إزدادت معدلات الإنكماشة فيه. [2]

(1) رمزي محمود . مرجع سابق، ص53.

(2) صابر محمد حسن . مرجع سابق، ص11.

المبحث الثانى

تداعيات الأزمة المالية العالمية على موارد النقد الأجنبى فى السودان

طالت الأزمات المالية و الإقتصادية مختلف دول العالم، المتقدمة، والنامية منها على حدٍ سواء، و أثرت بالتالى على إقتصاديات جميع الدول، مخلِفة تداعياتها بأوزان مختلفه على تلك الاقتصاديات بحكم حجم الترابط بين مصدر الأزمة والدول الأخرى. السودان كغيرة من دول المنظومة العالمية تأثرت إقتصادياته بصورة مباشرة وأخرى غير مباشرة

لذا فإن مهمة التشخيص الدقيق والسليم للأزمات لا تنصرف فقط الى معرفه أسباب وبواعث نشؤ الأزمة والعوامل التى ساعدت عليها، وإنما الى تحديد كيفيه معالجتها، ووقف تصاعد نموها، وإحتوائها.

مناهج تشخيص الأزمات المالية و الإقتصادية:

يستخدم فى تشخيص الأزمات عدة مناهج أساسية نأخذ منها ما يلى[1]:

أ/ المنهج الوصفى التحليلى: يقوم هذا المنهج على تحديد مظاهر الأزمة وملامحها العامة والنتائج التى أفرزتها وتأثيرها وتداعياتها، على الوضع العام للدوله، وطبيعة هذه الأزمة[2] وينتهى هذا المنهج بتوصيف الأزمه وعرض أبعادها وجوانبها والمرحلة التى وصلت إليها، والتداعيات التى قد تصل اليها.

ب/ المنهج التاريخى:

يعمل هذا المنهج وفقاً لنظرية أن أى أزمة من الأزمات لا تنشأ فجأه وليست وليدة اللحظة. ولكنها نتاج تفاعل أحداث، وأسباب، وعوامل قبل ميلاد الأزمة أو ظهورها على السطح[3]. ومن هنا فإن أى تعامل مع هذه الأزمة يجب أن يبنى أساساً على معرفة كاملة بالماضى التاريخى وكيفية تطور الأزمة، فالتعمق فى تشخيص الأزمة، وردها الي أصولها التاريخية الحقيقية هو الطريق الصحيح لوضع المعالجة المناسبة لهذه الأزمة.

---

(1) شير مهورن. إدارة الأزمات.– القاهرة: كنوز للنشر والتوزيع، 2001، ص21.

(2) احمد ماهر. إدارة الأزمات، مرجع سابق، ص30.

(3) محمد فتحي. كيف تتعرف على الأزمة وتخطط للخروج منها.– القاهرة: الاندلس الجديدة للنشر والتوزيع، ، 2010، ص36.

ج/ منهج دراسة الحاله:

يعتمد هذا المنهج على دراسة كل أزمة على حده لإكتساب الخبرة فى التعامل معها.

د/ منهج الدراسات المقارنه:

يقوم هذا المنهج على دراسة الأزمات التى تمت فى الماضى ومقارنتها موضوعياً بالأزمات التى تواجه الإقتصاد فى الوقت الحاضر، وكذلك معرفة مآلاتها. ومن خلال دراسة المقارنة يتبين أوجه الإتفاق، وأوجه الإختلاف، ومن ثم يتم تجربة إستخدم طرق المعالجة فيما إتفق ونجح فى الماضى، وكذلك إستحداث طرق جديده فيما وصل اليه الحاضر. وأساس المقارنه وفقاً لهذا المنهج قد يكون، مقارنة زمانية تاريخية، أو مقارنة مكانية جغرافية، أومقارنة تتصل بطبيعة النشاط الذى حدثت به الأزمة وكذلك قد يكون من حيث الحجم الذى بلغته الأزمة أو الشدة التى وصلت اليها[1].

من خلال دراسة وتشخيص الأزمة بإستخدام أى من المناهج التى تتناسب ومكونتها، وطبيعنها، يمكن القول أن الأزمة بكل جوانبها تترك أثاراً شتى على إقتصاديات الدول التى تعرضت لها. وبالتالى يترتب عليها الكثير من الآثار السلبية على أسواق السلع والخدمات، وأسواق المال،...، وينعكس هذا بطبيعة الحال على العجز فى الميزان التجارى لتلك الدول ويترتب على ذلك نمو معدلات البطالة فى مختلف قطاعات النشاط الإنتاجى.

وبالرجوع الى تداعيات الأزمة المالية العالمية 2008م والتي تمثل الأزمة الأحدث من حيث التأثير على مجمل إقتصاديات العالم. ولازلت تداعياتها باديه للعيان على مجمل الاقتصاديات وعلى الاقتصاد السودانى على حدٍ سواء مخلفة أثاراً جمة على الاقتصاد السودانى وعلى موارد النقد الأجنبى. فقد حققت إقتصاديات الدول المتقدمة عجزاً قياسياً خلال العام المالي 2007م – 2008م، حيث حقق الميزان التجارى لدول الإتحاد الاوربى خلال شهر أغسطس 2008م وحده عجزاً بقيمة 27.2 مليار يورو أى ما يعادل 36 مليار دولار[2]. كما يعتبر إرتفاع معدلات البطالة فى مختلف قطاعات النشاط الإقتصادى من أهم الآثار السلبية للأزمة المالية العالمية، وفى نشرة صادرة عن البنك الدولى بتاريخ 10 أبريل 2009م تشير الى

(1) شيرمهورن: إدارة الأزمات، المرجع السابق، ص22.

(2) ابراهيم عبد العزيز النجار. مرجع سابق، ص85.

أنه لايزال الإقتصاد العالمى يعانى من أزمة مالية حادة تهدد ماتحقق من تقدم فى مجال التنمية طوال عشرات السنين فى كثير من البلدان[1].

و أشار التقرير الصادر من هذه المؤسسة العالمية الى أن تداعيات الأزمة المالية العالمية خلفت آثاراً عميقة على نطاق واسع، وتفشت تداعياتها لتصل أرجاء المعمورة كلها تقريباً[2]. كما إنهارات كثير من المؤسسات المالية الكبيرة مثل بنك (LEMAN BROTHERS) بإشهار إفلاسه فى سبتمبر 2008معلى سبيل المثال. [3] إضافة الى إنهيار البورصات العالمية وتدهورها، مخلفة حاله من عدم اليقين، وعدم التأكد، حيث فقد المتعاملون الثقة فى النظام المالى.

كذلك ظهرت مشكلة السيولة نتيجة لتعرض المؤسسات لمشاكل السيولة وعدم توفرها بالقدر الكافى بسبب الإفراط فى إستخدم الموارد للتمويل وعدم القدرة علي الإسترداد، فقد توقفت عمليات الأقراض والتمويل وإختفى سوق مابين البنوك، وعانت المصارف والمؤسسات من عدم قدرتها على مواجهة مصروفاتها الجارية التشغيلية[4]. كذلك تباطئ النمو العالمى، وإنعكس هذا التدهور الإقتصادى سلباً على العمالة، وإرتفعت أرقام البطالة حيث تخطت نسبة 10% سنة 2010م فى الولايات المتحدة الامريكية، وكذلك فى دول الاتحاد الأوربى، واليابان. مع تراجع الطلب الكلى على السلع والخدمات، وتباطئ حركة التجارة الخارجية عبر الدول وحركة الإقتصاد بصفه عامة. وتراجع نمو الإقتصاد العالمى فى الدول الصناعية بالذات ووفقاً لأرقام البنك الدولى فإن الولايات المتحدة الامريكية واليابان أكبر إقتصادات العالم فى حالة ركود فعلى، وتتأرجح كندا وأوربا خلفها بأرقام نمو متواضعة، وذكرت مجلة (الإيكونونومست) البريطانية، أن إقتصادات آسيا سوف تستمر فى المعاناة نظراً لإعتمادها الكبير على التصدير الى الولايات المتحدة، واليابان، وذلك لإنخفاض معدل التدفق المحتمل لرأس المال إلى دولها[5]. وتشير التقارير إلى تداعيات الأزمة الماليه على الدول الناميه ومن بينها السودان .

---

(1) عبد الهادي يموت . مرجع سابق، ص63.

(2) سامي مظهر قنطقجي . مرجع سابق، ص87.

(3) عبد الهادي يموت. المرجع السابق، ص60.

(4) صابر محمد حسن. مرجع سابق، ص13.

(5) رمزي محمود . مرجع سابق، ص19.

تشير إلى تراجع الناتج المحلى إلى 5.6% في سنة 2008 مقارنة بـ 8.1% في العام 2007 وتاربع تراجعه ليصبح 1.2% في عام 2009، وأفادت تقارير البنك الدولي إلى أن ثلاث دول من بين كل أربعة فقيرة تنقصها الموارد اللآزمة للتغلب على الفقر المتزايد خلال التباطؤ المستمر، في حين لن تتمكن المؤسسات المالية الدوليه بمفردها من مساعدتها خلال الأزمة[1].

إنتقلت الأزمة الماليه بسرعة كبيرة إلى جميع الإقتصادات العالمية، ولم تستثن الدول المتقدمة أو النامية كحالة السودان، فقد ظهرت عليها تداعيات الأزمة على حدٍ سواء، والسبب المباشر لهذا الإنتقال السريع هو العولمة، وتشابك الإقتصادات، بمعنى التداخل الإقتصادي والتبادل التجاري والمالي الكبير بين الدول المختلفة، حيث لا توجد دولة ما، مهما كان حجمها، بمعزل عن هذه الدائرة المتداخلة، كما أن المؤسسات العابرة للدول قد لعبت دوراً كبيراً في تقريب الاقتصاديات من بعضها، وساهمت في تداخلها بشكل أو بآخر، أضافة إلى تكامل الأسواق المالية، وإستخدام منتجات الهندسة المالية على النطاق الدولي بسبب ثورة المعلومات، وإنهيار الحواجز والحدود مما يدعم التداخل العالمي، كما أن حركة السلع والخدمات بين الدول كان لها الأثر الكبير في ترابط الاقتصادات، وهذا ما دعم الآلية السريعة لانتقال الأزمة وإتساع نطاق التأثر بها[2].

إن إقتصادات دول أخرى مثل دول آسيا الشرقية والمحيط الهادي تأثرت بقوة بالهبوط الكبير الذي حصل في مجال إستثمار الشركات على المستوي العالمي خلال العام 2008م، فالأزمة المالية العالمية أبطأت مساهمات الإستثمار إلى القطاع الخاص، وكذلك تراجع الطلب على السلع الإستهلاكية، و يمكن القول بأن الإستثمار في االمنطقة قد تأثر بشكل خاص وقوي، كما تراجعت أسعار الفوائد. تحولت الأزمه المالية الإقتصادية التي حصلت في الولايات المتحدة الأمريكية إلى أزمة تمويل عالمية منذ 2008م، حيث ضاعفت الضغوطات على إقتصادات دول المنطقة، خصوصا حيث زادت الفوائد على الإقتراض مخلفه آثاراً حادة إنعكست على التباطؤ الحاد في حجم الصادرات[3]. لم يسلم الوضع المالي في الدول العربية

(1) عبد الهادي يموت . مرجع سابق، ص70.

(2) صابر محمد حسن . مرجع سابق، ص13.

(3) عبد الهادي يموت . مرجع سابق، ص72.

من آثار الأزمة المالية العالمية فسجلت الإيرادات العربية تراجعاً كبيراً أثرت بشكل كبير على خطط التنمية الموضوعة في تلك البلدان.

ملامح آثار الأزمة المالية العالمية علي الإقتصاد السوداني:

إن تداخل الانظمة الإقتصادية مع بعضها البعض نتيجة تقارب الأنظمة الإقتصادية بدوافع شتى تمثلت فى العولمة وغيرها، هذه الاسباب جعلت تداعيات الأزمة المالية العالمية تصيب جميع الانظمة الاقتصادية مخلفة ظلالها بشكل أو بأخر وبنسب متفاوته. والسودان كغيره من دول العالم النامي تأثر بالازمة المالية العالمية وإن كان الأثر عليه ظهر بصورة غير مباشرة نسبة لأن السودان ومنذ العقدين السابقين كان منعزلاً عن أسواق المال والبورصات العالمية، بسبب الحظر الأمريكي المفروض عليه، وبالتالى لم يتأثر بالخسائر التى حدثت فى أسواق المال نتيجه إنهيار أسعار الأسهم والسندات وإنهيار المؤسسات المالية وأفلاسها.

وجاء تأثر السودان بالأزمة كنتاج لما خلفته الأزمة على بعض العوامل والعناصر ومن ذلك:

أ/ تدنى أسعار النفط بنسبه 70%، نظراً لإعتماد الموازنة العامة للدولة فى السودان بصورة كبيرة 50% أو أكثر، على إيرادات النفط، فإن إنخفاض أسعاره بالأسواق العالمية جعل السودان متأثراً بالأزمة، حيث إنخفض سعر برميل النفط من حوالى 140 دولار الى 40 دولار تقريباً[1]، أن تباطؤ معدلات النمو الإقتصاديه العالميه أدى الى تراجع الطلب على النفط الذى يشكل حوالى 60% من إجمالى الصادرات العربية، وقد تسببت الأزمه الماليه المتفاقمه في إنخفاض سعر النفط، و القت الأزمة المالية بظلالها على أسواق النفط فهبطت أسعاره نتيجة لتراجع النمو [2]. و ترتب على ذلك تذبذب فى أسعار البترول، إرتفاعاً وإنخفاضاً. و نظراً لتواتر التوقعات لدى كثير من الإقتصاديين بأن الإقتصاد العالمى سيتعرض لا محاله لموجات يقينية من الركود، وإعلان معظم الدول المتقدمة دخولها بالفعل فى حالة الركود الإقتصادى إنخفضت أسعار البترول فى سنة 2008م، ثم توالت الأحداث وتعدت حاجز الخمسين دولار هبوطاْ، فى أول ديسمبر 2008م ليسجل سعر البرميل 36.37 دولار، ويفقد بذلك ثلاث أرباع

(1) صابر محمد حسن . مرجع سابق، ص15.

(2) سامي مظهر قنطقجي . مرجع سابق، ص75.

قيمته (75.3%) بعد شهرين فقط من إعلان الأزمة المالية، خاصة بعد نشر الإحصائية الرسمية عن وضع الإقتصاد الأمريكى، وإعلان المكتب الوطنى للبحوث الإقتصادية بالولايات المتحدة أن الاقتصاد الأمريكى دخل مرحلة الركود من ديسمبر عام 2007م[1].

ب/كذلك من تداعيات الأزمه الماليه على السودان، إنخفاض أسعار الصادرات غير البترولية نتيجة لأنخفاض الطلب والكساد العالمى الذى أصاب معظم الإقتصادات، فقد إنخفضت أسعار وكميات الصادرات الاخرى غير البترولية الى معدلات أثرت بصورة كبيرة على الموازنة العامة للسودان. إن تراجع الناتج المحلى للدول العربية عامة والسودان على وجه الخصوص، بسبب تراجع الطلب على النفط بشكل خاص، وعلى السلع الأخرى، تراجعت بالتالى إيرادات الحكومات، مما يعنى أن إيرادات خزينة الدول قد تأثرت بما هو واقع[2].

ج/ كذلك توالت تداعيات الأزمة المالية العالمية على الإقتصاد السودانى، حيث توقف التمويل الخارجى للسودان، بسبب توقف المؤسسات المالية عن التمويل نتيجة لما أصابها من أزمات سيولة وشح في الموارد. حيث ضعفت تدفقات رؤوس الأموال الدولية الخارجية، مما يشكل تحديات أساسية فى المدى البعيد، مقارنة بالفترة السابقة لإندلاع الأزمة، وأدي ذلك الوضع إلى إرتفاع نسبه الديون المتعثرة، وضعف التمويل الحكومي. إن ضعف تدفقات رؤوس الأموال الدولية أدى الى الحد من نمو الإستثمارات فى العديد من البلدان، ومن بينها السودان[3].

د/ إنخفاض التدفقات الخارجيه: وتشمل القروض الرسمية والمنح، ومدخرات السودانيين العاملين بالخارج[4].وتجسيداً لجوانب الضعف القائمة نتيجة لإندلاع الأزمة كانت البلدان النامية هى الأكثر تضرراً من الأزمة، خاصة العجز فى حساب المعاملات الجارية الناشئى عن الإختلالات الكبيرة فى مدخرات القطاع الخاص وإستثماراته، وإنخفضت تحويلات العاملين بالخارج خاصة من دول الخليج ، وتراجعت التدفقات الإستثماريه الأجنبية المباشرة وخاصة من جهة دول مجلس التعاون الخليجي، وساهمت الأزمة المالية أيضاً فى تخفيض مجال الاستثمار، حيث أفاد تقرير البنك الدولى فى 3 فبراير 2010م أن صافى تدفقات رؤوس

(1) ابراهيم عبد العزيز النجار. مرجع سابق، ص93.

(2) عبد الهادي يموت . مرجع سابق، ص93.

(3) عبد الهادي يموت . مرجع سابق ، ص79.

(4) صابر محمد حسن. مرجع سابق، ص15.

الأموال الى البلدان النامية هبط فى العام 2008م إلى 780 مليار دولار، مما يشكل عكساً لاتجاه الصعود الذى بدأ فى العام 2003م، وبلغ ذروته فى العام 2007م عند مستوى 1222 مليار دولار[1].

هـ/ إنخفاض الاستثمار الخارجى المباشر: نتيجة لتفشى حالة عدم اليقين، ومخاطر عدم التأكد، حيث أحجم المستثمرون الأجانب عن الدخول فى إستثمارات خاصة مع الدول ذات المخاطر العالية والناشئة من الظروف الاقتصادية والسياسية[2]. أن الأزمة المالية أسهمت بشكل واضح فى زعزعة الثقه للمؤسسات المالية، فتخلت عن التعاون فى مجال منح الائتمان، الأمر الذى ترتب عليه ندرة واسعة فى السيولة النقدية بالأسواق العالميه كادت تعود بنا الى معاصرة مآسى شبيهة بتلك التى شهدها العالم أثناء الكساد العظيم[3].

تداعيات الأزمه الماليه على قطاعات الاقتصاد السودانى:

إن أثر الأزمة المالية على الاقتصاد السودانى كان كبيراً وأصاب كل مصادر إيرادات الدولة، من صادرات بترولية، وغير بترولية، وكذلك التدفقات الخارجية سواء كان ذلك عن طريق التمويل، أو التدفقات الخارجية من قروض، ومنح، ومدخرات مغتربين، أو الإستثمار الأجنبى المباشر ولمزيد من الإيضاح لفهم تداعيات الأزمه الماليه على قطاعات الإقتصاد السودانى سيتم تناول ذلك بتقييم الأثر على القطاعات التالية:

أولاً: قطاع المالية العامة:

قبل أن تتبلور الأزمة المالية العالمية على الإقتصاد العالمى بشكل واضح المعالم، كان قطاع المالية العامة فى السودان قد تأثر فى الأعوام 2006م – 2007م بأزمة مالية عامة، نتجت عن تراكم سياسات إقتصادية ومالية أدت إلى ظهور عجوزات كبيرة فى الموازنة العامة للدولة سببها التوسع الكبير فى الانفاق العام، مع عدم وجود موارد كافية لمقابله إلتزمات الدولة السياسة، الامنية، والعسكرية، إضافه إلى برنامج إقتسام الموارد حسبما نصت عليه إتفاقية السلام التي تخص جنوب السودان، وشماله، وغربه، وشرقه فى العام 2005م وما تلاه.

---

(1) عبد الهادي يموت. مرجع سابق، ص104.

(2) صابر محمد حسن. مرجع سابق، ص5.

(3) ابراهيم عبد العزيز النجار. مرجع سابق، ص76.

وقبل أن يتعافى الاقتصاد السودانى من هذه الأزمة حلت الأزمة المالية العالمية التى ظهرت آثارها جليه فى إنخفاض عائدات السودان من النفط الذى تراجعت مبيعاته الى نسبة تفوق (80%) مع إعتماد الموازنة العامة للدولة عليه بنسبه تفوق (50%)، إضافة الى ما خلفته الأزمة من أثر سالب على القروض والمنح الخارجية، مما أدى الى تفاقم العجز الحكومى بشكل جعل الحكومة تلجأ الى المعالجات السريعة كالاستدانة من النظام المصرفى والجمهور لسد العجز مع ما يستصحب ذلك من مخاطر عدم الاستقرار الإقتصادى، والنقدى على حدٍ سواء.

ثانياً: القطاع المالى والنقدى:

تأثر القطاع المالى فى السودان بالأزمة المالية بصورة غير مباشرة، وذلك بسبب الحظر الاقتصادى المفروض على البلاد هذا من جانب، ومن الجانب الآخر إتباع النظام الإسلامى فى المعاملات خفف من تداعيات الأزمة على هذا القطاع، و إنحصرت فى عجز الحساب الجارى، وإنخفاض التدفقات الورادة من البترول والصادرات الآخرى، والإستثمارات وتحويلات المغتربين والتسهيلات الأخرى، مما أدى الى تآكل الإحتياطات الرسمية للبلاد. وبالتالى عدم القدرة على مقابلة الإلتزمات الخارجية، مما أدى الى إحجام المراسلين عن التعامل مع السودان إضافة الى الضغوط الكبيرة التى يسببها تآكل الاحتياطات على سعر الصرف وعدم القدرة على التحكم فيه[1].

وقد كان أثر إنخفاض عائدات البترول عالياً وكبيراً، مما أحدث إختلالاً على موارد البلاد، مثلما أحدثه على عائدات الدول الأخرى التى تعتمد على البترول كمصدر أول لايرادتها. لذلك سعت منظمة الدول المصدرة للبترول(OPEC) الى تخفيض المعروض منه فى مبادرة منها للمحافظة على قيمته من الانهيار، فقررت تخفيض إنتاجها بمقدار 1.5 مليون برميل بدءاً من نوفمبر 2008م، وذلك وفقاً لقرار إجمع عليه المؤتمر الإستثنائى الذى عقدته المنظمة بمقرها بالعاصمة النمساوية فيينا فى 24 إكتوبر 2008م[2].

(1) صابر محمد حسن. مرجع سابق، ص16.

(2) ابراهيم عبد العزيز النجار. مرجع سابق، ص94.

ثالثاً: القطاع الحقيقى:

أما القطاع الحقيقى فقد تأثر بإنخفاض الطلب على السلع والخدمات، وخفض الإنفاق الحكومى، وإنخفاض الإستثمار والتمويل الخارجى، والذى أدى الى تراجع النشاط وترتب عليه تزايد معدلات البطالة، والتعثر فى سداد الألتزمات.

حيث أدت الأزمة المالية الى إرتفاع معدلات البطالة بين عامى 2008م و2009م فى بعض الدول العربية، حيث يقدر متوسط معدل البطالة فى الدول العربية بحوالى(14.8%) وهو متوسط يفوق متوسطات معدل البطاله فى مختلف الأقاليم فى العالم، ويقدر عدد العاطلين عن العمل فى الدول العربيه ب 14 مليون عاطل فى العام 2009م بما يمثل(7%) من عدد العاطلين فى العالم. وتحتل مصر ثم السودان صدارة ترتيب الدول العربية[1].

تحديات السودان في مواجهة تداعيات الأزمة المالية العالمية:

فى إطار سعى السودان للحد من تداعيات الأزمة المالية فقد واجهت البلاد جملة من التحديات تمثلت فى الحظر الأمريكى والذى أدى بدوره الى تقييد حرية التجارة والإستثمارات الأجنبية حتى مع الأطراف الأخرى غير الأمريكية إضافه الى عوامل آخرى تلخصت فى النقاط التالية:

1) إرتفاع نسبة التضخم قبيل بداية الأزمة بسبب إرتفاع نسبة التضخم المستورد الناتج من إرتفاع أسعار المواد الغذائيه والبترول، أدى ذلك فى بداية الأزمة الى التخوف من إتباع سياسة نقدية توسعية لتلافى الإنخفاض الكبير فى الطلب الكلي[2].
2) إرتفاع عب الديون الخارجية، ويؤدى ذلك الى تقليل مرونة السياسة المالية، مثلاً التخفيض الكافى للمصروفات العامة وكذلك تعقيد إدارة سعر الصرف (خفض الاحتياطات الاجنبية) .
3) إرتفاع حجم الدين الداخلى يقلل أيضاً من فاعلية إستخدام السياسة المالية لإمتصاص الآثار السالبة للأزمة.

---

(1) عبد الهادي يموت . مرجع سابق، ص103.

(2) صابر محمد حسن . مرجع سابق، ص18.

4) ضعف المواقف المالية للمصارف بسبب إرتفاع نسبة الديون المتعثرة مما أثر سلباً على أرباحها وبالتالى علي مواقفها المالية، وكذلك أثر سلباً على قدرتها ورغبتها فى التمويل، مما أدى الى إضعاف السياسة النقديه. وكذلك بسبب نسبه الدولره فى ميزانيات البنوك التجارية خاصة فى جانب الخصوم مما أدى الى إرهاق كاهل البنوك والبنك المركزى بعبْ سداد هذه الالتزمات، وكذلك قلل كثيرا من مرونة سعر الصرف كأداة للمحافظة على الإستقرار النقدى خلال الأزمة.
5) إنعكاس إتجاه صافى الإستثمارات الأجنبيه قصيرة الأجل أدى الى تعقيد إدارة السياسة النقديه وسياسة سعر الصرف.
6) ضعف مرونة المصروفات العامة بالموازنة سواء الداخلية أو الخارجية، وحجم الفصل الأول، بالإضافة الى صعوبة إيقاف الصرف على مشروعات تحت التنفيذ.

مثلما تأثر السودان بتداعيات الأزمة المالية العالمية على النحو الذى تم تناوله. فقد تأثر من قبل بتداعيات الأزمة الآسيوية كذلك، إذ أدى هبوط أسعار السلع والخدمات الى تدهور عائد صادرات الدول الأفريقية بواقع 16%، وصاحب ذلك هبوط أقل فى الصادرات من حيث الكمية. وقد تأثرت صادرات السودان خاصة القطن، والصمغ العربى، والسمسم، بتلك التطورات المصاحبة للأزمة فى جنوب شرق آسيا[1].

(1) عبد الوهاب عثمان شيخ موسى . منهجية الإصلاح الاقتصادي في السودان، مرجع سابق، ص269.

المبحث الثالث
إستراتيجيات إدارة موارد النقد الأجنبي لمواجهة الأزمات

تطرح الدراسة ستة إستراتيجيات:

1/ الإستراتيجيه الاولي:

إستراتيجية إنشاء وحدة الانذار المبكر بالأزمات.

2/ الإستراتيجية الثانية:

إستراتيجية زيادة وتعظيم إيرادات النقد الأجنبى من الصادرات غير البترولیه.

3/ الإستراتيجية الثالثة:

إستراتيجية تدعيم إرتباط السودان بالعالم الخارجى.

4/ الإستراتيجية الرابعة:

إستراتيجية ترشيد الإنفاق العام.

5/ الإستراتيجية الخامسة:

إستراتيجية تقوية وتطوير الجهاز المصرفى.

6/ الإستراتيجية السادسة:

إستراتيجية بناء القدرات.

الإستراتيجية الأولى:

إستراتيجية إنشاء وحدة الإنذار المبكر للأزمات:

عند التخطيط لإعداد إستراتيجية لغرض معين، وعلى ضوء تحديد وصياغة الرسالة القومية، يتم وضع الأهداف لتمثل ترجمة عملية للتوجهات الإستراتيجة العامة فى نطاق الإفتراضات التى تم وصفها بناءً على نتائج تحليل عناصر البيئة الخارجية والداخلية، وتأثيراتها المتوقعة على الفرص، والقيود أو التهديدات المحتملة. وعلى نقاط القوة والضعف الموجودة. ما لم يتم ترجمة التوجه المستقبلى الى مستويات أداء محددة، وما لم يظهر القائمين على الامر إلتزاماً وجدية للوصول إلى هذا المستويات المستهدفة، فإن الرؤية الاستراتيجية تصبح مجرد شعارات، لا ترى طريقها إلى النور[1].

من خلال التحليل الدقيق وتشخيص شكل المستقبل يمكن وضع التصور السليم بشكل يحقق الأهداف المرسومة بصورة أفضل وأنجح، ويجعل وحدة الإنذار قادرة على مواجهة أى إضطرابات تحدث نتيجة عوامل خارجية من حين لآخر، إذ لايمكن أطلاقاً جعل المستقبل خالياً من المخاطر والأزمات، ولكن يجعل من الممكن الإقبال على مواجهة تلك المخاطر والأزمات بصورة تتسم بالحكمة والتفكير السليم[2].

إن تحديد الأهداف يساعد فى تحويل الرؤية الاستراتيجية ورسالة الوحدة الى مستويات عمل مرغوبة وسهلة الأداء، تحديد الأهداف يمثل شكلاً من أشكال الالتزام بتحقيق نتائج محددة، أو الوصول الى مستويات معينة من الانجازات، إن تحديد الأهداف فى النهاية يعبر عن دعوة الى التصرف الفعال وتحويل الطموحات الى واقع ملموس.

يمكن فيما يلى ذكر أهم الأسس والمرتكزات المطلوبة للتخطيط الاستراتيجى المتمثلة فى العمل بمبدأ ربط المصالح هو أفضل وسيلة لتحقيقها وحمايتها. ويمكن القول بأن الغايات تعد بمثابة أهدافاً عامة وشاملة تعكس ما ترمى الوحدة الى تحقيقه فى المدى البعيد، لهذا فإنها ترتبط إرتباطاً وثيقاً بالإستراتيجيات الكلية، وبصفه عامة فإن الأهداف الواضحه تساعد على إدارة الموارد والإستخدم الفعال لها كما تساهم فى تحديد الأهداف الفرعيه. هذا بينما يشير

---

(1) مصطفى محمود ابوبكر .المرجع في التفكير الاستراتيجي والإدارة الاستراتيجية .– الإسكندرية: الدار الجامعية، 2010، ص321.

(2) عبد الرحمن توفيق. التخطيط الاستراتيجي هل يخلو المستقبل من المخاطر .– القاهرة: الخبرات المهنية للإدارة (بميك)، 2008، ص20.

مفهوم الأهداف الى النتائج المرغوب فى تحقيقها. وذلك لترجمة الرساله الى واقع عملى. تحديد الأهداف يعتبر الاساس لأى نظام إدارى فعال وذلك لأن من خلاله يتم المساعدة فى التوجيه والرقابه لأنها تزود بالمعايير التى يتم إتخاذ القرارات على ضوئها. [1]

بعد تحديد ورسم الأهداف والغايات لوحدة الإنذار المبكر كخطوة فى عملية التخطيط الإستراتيجى، فإن هناك إرتباط قوى بين هذه الخطوة ، وما يتم وضعه من تقديرات وتوقعات وإحتمالات للتنبؤ بما سيكون عليه مستقبل البيئة الخارجية التى تعمل فيها الوحدة، وعلى ضوء ماتم من الخطوات السابقة تكون الوحدة على معرفه ودراية بخصائص وإتجاهات عديد من عناصر البيئة الخارجية وعند هذه المرحلة من التخطيط الإستراتيجى يقع على عاتق فريق التخطيط أعباء الإستفادة الحقيقية مما يتوفر لديهم من بيانات ومعلومات لتحديد الفرضيات. الإستراتيجية التى تعبر عما سيكون عليه المستقبل عبر سنوات الخطة الإستراتيجية المستقبلية، والذى بناءً عليه سيتم وضع الخطة الإستراتيجية الاساسية، و الخطة البديلة، وكذلك وضع الترتيبات والإحتياطات اللازمة لمواجهة التغيرات، أو الأختلافات تأتى على عكس الإفتراضات الاستراتيجية تجنباً لحدوث أى أزمات مستقبليه، ويتطلب لتحقيق فعالية التخطيط الإستراتيجى أن تشمل هذه الإفتراضات الإستراتيجية على عناصر البيئة الخارجية للوحدة منها: الإفتراضات الإقتصادية، والإفتراضات الإستثمارية والمالية ، والإفتراضات القانونية والتشريعية وغيرها[2].

ويمكن القول أن إدراك الغرض يتطلب دراسة كافة الظروف والأحوال العامة لأى مجال، ولأى نشاط من الانشطة المختلفة ومثل هذه الإستراتيجية لاتقتضى جمع وتحليل المعلومات فقط كما هو الحال فى تلك الدراسات التقليدية، وإنما تقوم على أساس إستراتيجى إذا أردنا لهذه الإستراتيجية أن تكون قادرة على تحقيق الأهداف المرجوة، فإن العمل الأساس الذى سيؤدى الى تحقيق ذلك هو الرؤية النافذة وليس مجرد جمع المعلومات[3].

---

(1) محمد حسين ابو صالح . مرجع سابق، ص221.

(2) مصطفى محمود ابوبكر. مرجع سابق، ص341.

(3) جيمس سى كراج – روبرت إم جرانت، ترجمة خالد العامري. الإدارة الاستراتيجية، دار الفاروق للنشر والتوزيع، 2008 .– ص68.

إفتراضات إستراتيجية إنشاء وحدة الإنذار المبكر لأزمات النقد الأجنبي:

1/ توقع تزايد معدلات الطلب على النقد الأجنبى بنسبه قد تصل الى 20% عن العام السابق.

2/ توقع نمو الإنتاج القومى خلال سنوات الخطة بمعدل يصل الى ما لا يقل عن 1% سنوياً.

3/ توقع إرتفاع نسبة التضخم بمعدل تصاعدى قد يصل إلى 5% فى العام.

4/ توقع زيادة معدل سعر الصرف للجنية السودانى مقابل العملات الأجنبية الأخرى القابلة بنسبه 10% سنوياً خلال الثلاث سنوات القادمة وغيرها من الفرضيات الأخرى فى المجالات المختلفة، ...،

فيما يلى نموذج مقترح لتحديد، وصياغه، وتحليل الفرضيات الإستراتيجية فى المجالات المختلفة التي تتكون منها إستراتيجية الإنذار المبكر للأزمات، ومن ثم تحليلها وإستخلاص النتائج، لوضع الخطة الإستراتيجية لمواجهات الأزمات المتوقعة .

الجدول (1/3/3)

نموذج مقترح لتحديد، وصياغة، وتحليل الفرضيات الاستراتيجية في المجالات المختلفة.

رقم	مجالات الفرضيات المختلفة: –الفرضيات الاقتصادية –الفرضيات المالية والاستثمارية – الفرضيات القانونية والتشريعية –الفرضيات الأخرى	صياغة الفرضيات (حسب المجال) وفق التوقعات المحتملة خلال سنوات الخطة الاستراتيجية	التأثير المتوقع				الإجراءات الإحتياطية والإحترازية الواجب إتخاذها
			تدعيم قوي	تدعيم محدود	تهديد قوي	تهديد محدود	
1. 2. 3. .4 ...							

المصدر: د. مصطفى محمود أبوبكر، المرجع في التفكير الإستراتيجي، 2010، ص345.

إن جمع البيانات يتم عادة من خلال إجراء البحوث والدراسات التى تهتم بتجميع المعلومات الضرورية عن بيئة العمل الداخلية والخارجية وما يحدث بها من تغيرات وما يطرأ عليها من أحدث، وإجراء تلك البحوث يعتبر من المهام الأساسية وهى وظيفة إستراتيجية تسعى الى البحث والدراسة والتحليل للمتغيرات الإقتصادية، والسياسية، والإجتماعية.

وكذلك لتحديد السياسة التى يتم إتباعها فى تغطية الأزمات المختلفة وتشمل تلك البيانات أيضاً قاعدة بيانات كذلك للأزمات التى تم العرض لها من قبل، وكذلك الأزمات التى تعرضت لها من قبل، وكذلك الأزمات التى تعرضت لها الاقتصادات المشابهة، وتحليلها وكيفية إدارتها لتلك الأزمات، وذلك لتخفيف الآثار السالبة وتلافيها عن تكرار حدوث تلك الأزمات، ويتم عادة دراسة تلك الأزمات من خلال فهم طبيعة الأزمة: من حيث مدى إنتشارها، وكيف تم التعامل معها، ومدى كفاءة النواحى الإدارية والفنية، وأوجه الخلل فى إدارة تلك الأزمة، والنتائج التى ترتبت عليها والدروس المستفادة منها[1].

وبالتالى فعن طريق توفير البيانات السليمة الكافية، والتطبيق السليم لأدوات التحليل المناسبة، يمكن تفهم البيئة الإستراتيجية بدرجة كافية، و بالتالي فإن إستخدام التخطيط الإستراتيجي يوفر الشكل المطلوب من التوجية المثمر للمجهودات الجماعية للوحدة[2].

إن عملية الإدارة الإستراتيجية لوحدة الإنذار المبكر للأزمات تحتاج الى وجود قاعدة بيانات ونظام معلومات ودعم لقرارت المخاطر المختلفة، كما تحتاج أيضاً للنظم الخبيرة والمقارنات التصحيحية وتقييم أساليب معالجة المخاطر وتطبيقات المعايير والمواصفات الدولية. هذا بجانب محطات الإنذار المبكر التابعة لهذه الوحدة. وتحليل التغيرات الحرجة، وتحسين قيادة المخاطر والإتصالات، مع ضرورة تغير الأساليب التقليدية لإدارة المخاطر. ومن خصائص هذه الوحدة : إستخدم محطات الإنذار الدورية، والمراجعة الإدارية الدورية للبيانات والمعلومات، وإستخدم أساليب إدارة الجودة الشاملة، مع إستخدم التنبؤات وتحليل الإنحراف وتصميم التجارب الإحصائية[3]. تقوم الإستراتيجيه بتحديد الطرق والأساليب الكفيلة

---

(1) السيد السعيد . استراتيجية إدارة الأزمات والكوارث .- القاهرة: دار العلوم للنشر والتوزيع، 2006 .- ص119.

(2) عبد الرحمن توفيق. مرجع سابق، ص62.

(3) فريد راغب النجار. التخطيط الاستراتيجي والمدير العربي آليات استشراف المستقبل عام2050.- الإسكندرية: الدار الجامعية، 2008، ص202.

بتحقيق الأهداف. يمكن القول أن القرارات الإستراتيجية المهمة ترتبط إرتباطاً وثيقاً بالموارد المتاحة، كما أن القرارات الرسمية التى يتم إتخاذها فيما يختص بالخطط الإستراتيجية هى التى تقوم بصياغة الإستراتيجية العامة[1]. لذا يجب أخذ هذا الجانب فى الحسبان عند إعداد الخطة الإستراتيجيه لوحدة الإنذار المبكر.

من المتعارف عليه أن الأمور تتحدد قيمتها وتتوقف المنفعة منها بما تحققه من نتائج نهائية إلا أن عملية التخطيط الإستراتيجى كما هو معلوم تعد غاية وهدف فى حد ذاتها، وتتحقق المنافع بمجرد ممارستها.

أهداف إنشاء وحدة الإنذار المبكر:

من خلال عملية التخطيط الإستراتيجى تستطيع وحدة الإنذار المبكر تحقيق أهدافها المتمثلة فى الآتي:

1/ التزويد بالبيانات والمعلومات الحقيقية عن بيئتها الداخلية والخارجية، ووضعها موضع المبادر للتعامل مع أى تغيرات غير متوقعة.

2/ التعرف على الإمكانيات الداخلية وما بها من نقاط قوة يمكن توظيفها، وأوجه ضعف يجب معالجتها وتقويمها[2].

3/ تحليل البيئة الخارجية وتحديد مابها من فرص يمكن أستثمارها، أو قيود وتهديدات يجب التعامل معها أو مواجهتها بفعالية.

4/ وضع إطار عام متكامل يحدد فيه أدوار كافة الجهات ذات الإرتباط (مصارف، مؤسسات ماليه، قطاع خاص،....) ويوفر مقومات التنسيق والعمل المشترك فيما بينها ويوجه جهودها لتحقيق الأهداف الكلية[3].

5/ توفير تجانس لمنهج التفكير وخصائص الممارسات الإدارية لدى قيادات ومديرى المؤسسات ذات الصلة، وإشراكهم فى صياغة وتحديد الأهداف، لتفادى تعرض البلاد لبوادر

---

(1) جيمس سى كراج – روبرت ام جرانت . مرجع سابق، ص26.

(2) مصطفى محمود ابوبكر. مرجع سابق، ص10.

(3) المرجع السابق، ص11.

أى أزمات ذات صلة بالنقد الأجنبى، حيث يتحقق ذلك نتيجة مشاركتهم فى تحليل وتشخيص الوضع القائم، مع الالتزام بالتوجيهات الإستراتيجية والخطط والبرامج المعدة.

6/ وضع نقاط تنبيه وإشارات أنذار عند حدوث أى بوادر إزمات فى النقد الأجنبى.

إن واقع السودان اليوم يؤكد أهمية الإهتمام والرصد المبكر للتحولات الحادثة فى الإتجاهات والتيارات الدولية، وفى نفس الوقت الإهتمام بتلك الأحداث التى تحدث على مستوى المحيط المحلى والإقليمى، إن التنبيه لما يجرى من حولنا أمر حيوى، رغم أن القدرة على السيطرة قد تكون محدودة. إن الأزمات الناشئة عن الأحداث السلبيه تعد من بين الأزمات الأقل قابلية لإخضاعها للسيطرة، و تتطلب التمتع بالحكمة، ونفاذ البصيرة [1]. توجد بعض المؤشرات التقليدية التى يمكن التنبؤ من خلالها بقرب حدوث أزمة ما، منها مايتصل بالسياسات الإقتصادية الكلية، فيوجد العديد من تلك المؤشرات التى يمكن التنبؤ من خلالها بامكانيه حدوث أزمه ماليه منها ما يتصل السياسات الإقتصادية الكلية، ومنها ما يتعلق بالخصائص الهيكلية للأسواق المالية والنقدية[2].

مؤشرات أزمات النقد الأجنبي:

فيما يتعلق بالمؤشرات المتصلة بالسياسات الاقتصادية الكلية: فيوجد العديد من تلك المؤشرات التى يمكن التنبؤ من خلالها بامكانية حدوث أزمة مالية وتتصل السياسات الاقتصادية فى الدولة، ومن بين هذه المؤشرات[3]:

1/ إرتفاع معدلات التضخم والمستوى العام للأسعار.

2/ الإرتفاع فى معدل البطالة.

3/إنخفاض قيمة الاحتياطى النقدى من العملات الحرة.

4/ إرتفاع الرقم القياسى للعجز فى الحسابات الجاريه الى إجمالى الناتج المحلى الاجمالى.

5/ إنخفاض نسبة النمو الاقتصادى، بتراجع الناتج المحلى الإجمالى.

---

(1) عبد الرحمن توفيق . إدارة الزمات والتخطيط لما قد يحدث، مرجع سابق، ص338.

(2) ابراهيم عبد العزيز النجار . مرجع سابق، ص20.

(3) المرجع السابق، ص21.

أما المؤشرات المتصله بالخصائص الهيكلية للأسواق المالية والنقدية فيمكن توضيح تلك المؤشرات التى تنبئ بقرب حدوث الأزمات المالية فى الآتي[1]:

أ / غلبة الأصول عاليه المخاطر على أسواق الائتمان.

ب/ تسرب الضعف الى الجهاز الإدارى والرقابى المناط به الاشراف على أسواق المال وقطاع البنوك.

ج/ غياب الشفافية والإفصاح اللذان يستلزمهما التطبيق السليم لمعايير المحاسبة الدولية عند عرض القوائم المالية لتلك المؤسسات .

د/ إرتفاع حجم الديون الخارجية قصيرة الأجل(الأموال الساخنة) لما لهذه الديون من أثر سئ على القطاعات المالية، بسبب سهولة دخولها الى الدولة وخروجها منها، مما يساهم سلباً فى إعاقة قطاع البنوك عن أداء وظائفها التمويلية.

هـ/ سيطرة بعض المؤسسات على الأسواق الماليه، مما ينجم عنه تحكمها فى هذه الاسواق.

ى/ إنخفاض معدل الإكتتاب فى أسواق الأوراق المالية[2].

منهجية عمل وحدة الإنذار المبكر للأزمات :

تحتاج مواجهة الأزمات الى إدارة قوية واعية لإعداد وتنفيذ خطه إجرائيه سريعة وضروريه لمواجهة الموقف بصفة إجمالية حتى تستطيع أن تحيط بالأزمة من كل جوانبها. يمكن لهذه الوحدة أن تلعب هذا الدور، بجانب عملها لوحدة للتنبؤ بحدوث الأزمات، و ذلك من خلال:

1/الإستعداد المبكر للتعامل مع الأزمات عن طريق تأهيل وتدريب عناصر قادرة للتعامل مع الأزمات والتغلب عليها.

2/ تنمية القدرة على التعلم من التجربة والخطأ ، وخلق روح الإبتكار، وإحتواء المشكلات وتصحيح المسار .

3/ ضرورة تشخيص الأزمة، ووضع التفسير اللازم لها، والتعامل معها بالإسلوب العلمى الجاد لإيجاد الحل الأمثل وتلافى حدوثها فى المستقبل[3].

---

(1) ابراهيم عبد العزيز النجار. مرجع سابق، ص22.

(2) احمد جمال عبد العظيم . مرجع سابق، ص15.

4/ بناء نظام تحذيري يساعد الوحدة فى الإحساس الصادق المبكر بأى مؤشرات، أو دلالات عن مشكلات أو أزمات متوقعة والتنبؤ بها قبل حدوثها.

5/ ضرورة تنمية منهج التفكير الإستراتيجى لدى أعضاء الوحدة عند دراسة المشكلات، و عند التعامل مع المواقف وأتخاذ القرارات.

6/ يتطلب فعالية التخطيط الاسترتيجى لهذه الوحدة، الالتزام بالإسلوب المنهجي، والتحليل المنطقى والموضوعى للمواقف والاحداث والربط المنطقي الممنهج للعلاقة بين المتغيرات، والتفسير العلمى المحايد لدلالة الاتجاهات والعلاقات[1].

كيفية عمل الوحدة للتتنبؤ بالأزمات:

عملية التخطيط الاستراتيجى المناط القيام بها عبر هذه الوحدة لأبد أن تتم ممارستها فى شكل نظام متكامل يتكون من العناصر الثلاث الأساسية لأى نظام وهى: المدخلات، المخرجات، والعمليات.

تتمثل مخرجات نظام التخطيط الإسترتيجى فيما يتم تحديده وصياغته من أهداف، وسياسات، وخطط، وبرامج، ومعايير. و تشتمل المدخلات على متطلبات نظام التخطيط الإستراتيجى سواء كانت مادية، أو بشرية، أو معلوماتية. بينما تتضمن عمليات نظام التخطيط الإستراتيجى كافه أنشطة التجميع، والتحليل، والتفسير وتحديد العلاقات والإتجاهات للمتغيرات والأطراف المرتبطة بالأهداف العامة. حيث أن التوقيت المناسب لبدء الإتصالات مع الأطراف المعنيه، هو عامل هام للسيطرة علي الأزمة و كلما كان هناك متسع من الوقت لتدارك كل المخاطر المحتملة إمكن تلافيها والسيطرة عليها بمنتهى السهوله. [1]

عملية التنبؤ بحدوث الأزمات تبدأ بوضع تصور بإفتراض حدوث الأسوأ، وبالتالى إجراء تقدير للأضرار فى نطاق مقاييس معينه قبل وقوع الأزمة المحتملة بفترة مقبولة. أن أنشاء وحدة الإنزار المبكر تكون مهمتها الآساسية التنبيه بنقاط الضعف فى النظام المتبع قبل أن تتحول الى أزمة مالية بما يساعد على الحيلولة دون حدوثها فى المستقبل، أو مقابلة تلك الأزمات

(1) عبد الرحمن توفيق: مرجع سابق، ص384.

حين حدوثها[1]. ولكى يكون التنبؤ دقيقاً فإن الآلية الفعالة لذلك تتم من خلال الإجابة على الأسئلة الخمس التاليه. بأوزان ترجيحية، ويكون الناتج هو التأثير المحتمل للأزمة.

السؤال الأول: مامدى الإزدياد المحتمل لشدة الأزمه، وما مدى سرعة تصاعد الأزمه، وما درجة القدرة علي مواجهة تلك الشدة فى الأزمه؟ بمعنى إذا تصاعدت الأزمه من الشدة أو الحدة، فإلى أى مدى يمكن أن تصبح حاده والى أى مدى يمكن مواجهتها؟

السؤال الثاني: الى أى مدى تخضع الأزمه للمراقبه الدقيقة من قبل جهة ما؟

السؤال الثالث: هل هناك إحتمال أن يمضى وقتاً طويلاً فى معالجة الأزمة؟[2]

السؤال الرابع: ماهى الأسباب المحتملة لحدوث الأزمة بصورة مباشرة وغير مباشرة؟

السؤال الخامس: فى حال حدوث الأزمة المحتملة الى أى مدى سوف تتضرر النتائج النهائية للأقتصاد الكلى؟

حال الفراغ من الإجابة على هذه الأسئلة مستخدمين مقياس لكل سؤال يتراوح بين (الصفر، والعشرة درجات)، حيث يشير الصفر الى الوزن الأقل، بينما تشير العشرة درجات الى الوزن الأعلى للمخاطر الكامنة فى السؤال المطروح. وبحاصل جمع الدرجات للأسئلة الخمس المطروحة (بحد أقصى 50 درجه) وبقسمه المجموع على خمسه، فيكون الناتج قيمه التأثير المحتمل للأزمة، ويتم التنبؤ بحجم التأثير الذى يمكن أن تحدثه الأزمة المحتملة، وكذلك يمكن تمثيله نيابياً.

قياساً على هذا النموذج يمكن بناء نماذج أخرى للتنبؤ بالأزمة وقياسها من زوايا مختلفة، ومن خلال هذا المنهج نستطيع أن نحدد الرؤية المثلي حول الأزمة المحتملة.

إشارات عمل وحدة الإنذار المبكر للأزمات:

فيما يلى إشارات الإنذار التى يجب وضعها فى شكل موجهات لعمل هذه الوحدة:

(أ) . إنتبيه لما يحدث حولك فى المحيطين الداخلى والخارجى.

(ب) . لاحظ وتأمل تطور الأحداث من خلال رصد البيانات كما فى النقطة أعلاه.

(ج) . ضرورة ربط الحاضر بالماضى ومقارنة النتائج.

---

(1) ابراهيم عبد العزيز النجار. مرجع سابق، ص171.

(2) عبد الرحمن توفيق . مرجع سابق، ص43.

(د) . ضرورة الإعتراف بالمشاكل ولو كانت صغيرة وعدم الإستخفاف بما يحدث.

(هـ) . الإلتزام بالواقعية وعدم الإستهانة بالمشاكل ولو كانت صغيرة.

(و) . الرصد الدائم لنقاط القوة والضعف. وللفرص والتهديدات.

(ز) . تحليل كل ماهو متاح من معلومات، والوقوف علي الاسباب، وتطور النتائج.

الإستراتيجية الثانية:

إستراتيجية زيادة وتعظيم الإيرادات من الصادرات غير البترولية:

تشكل الصادرات رقماً لايمكن تجاوزه فى حصيلة موارد النقد الأجنبي للإقتصاد السودانى الذي إعتمد مؤخراً بشكل أساسى على الصادرات البترولية بصورة كبيرة دون غيرها من الصادرات الأخرى، كما مبين في الجدول (1/1/2)، ولما كانت الموارد المتحصلة من الصادرات البترولية فهى تشكل مورد ناضب لامحالة فى ذلك، علاوة علي خروج البترول من منظومة موارد النقد الأجنبي في السودان بعد إنفصال الجنوب. برزت ضرورة أن تكون هناك إسترتيجية واضحة المعالم لزيادة وتعظيم موارد النقد الأجنبى من الصادرات غير البترولية وذلك لما للسودان من مزايا تفضيلية تؤهله بأن يكون له أسهاماً أكبر فى ذلك المجال هذا من جهة، ومن جهة آخرى فإن زيادة إيرادات النقد الأجنبى من الصادرات غير البترولية وفق إستراتيجية مدروسة ومعدة لذلك تضع حداً للمعاناة التى ظل يواجهها الاقتصاد السودانى من شح فى موارد النقد الأجنبى، ماكان ليتعرض له الاقتصاد السودانى لو تعامل مع هذا الجانب وفق إستراتيجية محددة، بدلاً من الإعتماد على المجهودات الفردية لبعض الجهات فاقدةً للتنظيم والتخطيط السليم.

حيث أن عملية التخطيط الإسترتيجى فى هذا المجال هى الأسلوب الذى يتمكن عن طريقه المسئولون من توجيه الجهات المعنيه، بدءّ من مجرد العمليات الادارية اليومية، ومواجهة الأزمات، وصولاً الى رؤية مشتركة للعوامل الديناميكية الداخلية والخارجية القادرة على إحدث التغيير الإيجابى بما يحقق فى النهاية توجيهاً فعالاً بصورة أفضل للأقتصاد الكلى للبلاد، بحيث يكون هذا المنظور الجديد متوجهاً أساساً الى المستقبل مع عدم إهمال الماضى، لذلك فإن المخططين الإستراتيجين على المستوى القومى للبلاد يجب أن تكون لديهم مهارة النظر الى المستقبل إنطلاقاً من الإرث المتوارث لديهم من الماضى، وفى نفس الوقت إدراك

واقع الإقتصاد الحالى بما يمكنهم فى نفس الوقت من تجنب تكرار أخطاء الماضى[1]. يكون هذا التوجه من خلال إستيعاب ما يجرى حولنا، حيث أن الهدف الأساسى من الإتجاه الى الأسواق العالمية وذلك فى إطار توجهات العولمة، للاستفادة من تلك الأسواق العالمية وماتوفره من فرص عديدة[2]. والطريق الأقصر لذلك هو عن طريق الصادرات غير البترولية حسب إحتياجات تلك الأسواق الخارجيه.

أهداف الإستراتيجية:

تهدف هذه الخطة الي تحقيق أهدف إستراتيجية محددة، إذ تعبر هذه الأهداف عن ترجمة تفصيلية توضح مايجب القيام به خلال سنوات الخطة لتحقيق أهداف طويلة المدى كما يلي[3]:

(أ) زيادة حصة الصادرات للأسواق العالمية بنسبة لا تقل عن كذا% (النسبه تحدد وفق الدراسة) سنوياً خلال سنوات الخطة.

(ب) التركيز بدرجة كبيرة على المنتجات والخدمات ذات الطلب العالمى وكذلك ذات الربحية العالية.

(ج) فتح أسواق جديدة مع المحافظة على الأسواق القائمة.

سياسة تطوير الصادرات غير البترولية:

إن التحدى الماثل فى مواجهة الصادرات غير البترولية يحتم على الدولة إتباع سياسة متكاملة وبناء إستراتيجية ورؤية مستقبلية متكاملة لتطوير هذا القطاع تكون أهم أهدافها[4]:

1/ جعل التصدير هو القطاع الجاذب للأستثمارات الأجنبيه وإستغلال موارد البلاد المختلفة والمزيا النسبيه لكثير من المنتجات والمحاصيل السودانية.

2/ تشجيع إنشاء وقيام مؤسسات وكيانات تجارية يكون هدفها الرئيسى تنمية الصادرات غير البترولية والعمل على تحسين قدرات التصدير التنافسية.

---

(1) عبد الرحمن توفيق. مرجع سابق، ص14.

(2) جيمس سى كراج – روبرت إم جرانت . مرجع سابق، ص161.

(3) مصطفى محمود ابوبكر. مرجع سابق، ص323.

(4) هاشم فتح الله خالد . الصادرات غير البترولية في مواجهة التحديات الماثلة .– الخرطوم: وزارة التجارة الخارجية، ورقة بحثية، 2009، ص8.

3/ تفعيل آليات التمويل وضمان الصادرات، وذلك بحثّ البنوك والمؤسسات التمويلية، وشركات التأمين على إستحداث أدوات وآليات لتمويل وضمان الصادرات.

4/ جعل التصدير يمثل أحد أهم الحلول الإقتصادية لحل مشكلة النقد الأجنبى هذا فى المقام الأول، بجانب مساهمته الفعالة فى الحد من إرتفاع معدل البطالة والفقر، عن طريق التركيز على القطاعات التصديرية السلعية ذات العمالة الكثيفة، وذلك لإرتباطه بالاسواق العالمية الضخمة والمتنوعة.

5/ جعل التصدير المحرك الأساسى للتطور التكلنولوجى فى الإقتصاد القومى.

6/ إستقطاب الدعم الخارجى وذلك لدوره الإيجابى المزدوج فى المساهمة فى تحسين الأوضاع الأقتصادية والسياسية، وذلك بالدخول فى المزيد من الإتفاقيات التى تساهم فى دعم القطاعات الإنتاجيه عامة، والصادرات غير البترولية خاصة.

7/ العمل على قيام مزارع متخصصة لأنتاج الصادر، تؤدى إلى عقودات إنتاج مباشر بين المنتج الحقيقى والمصدر مباشرة، الأمر الذى يؤدى إلى تحفيز المنتج وبالتالى مرونة العرض، وتخفييض تكلفة الصادرات [1].

8/العمل على تقوية القدرات التنافسية، والمزايا النسبية للسلع السودانية بما يمكن من بلورة تحقيق الأهداف الإستراتيجية الإقتصادية للدولة وذلك على المستوى العالمى، والإقليمى، والمحلي وعلى رأسها الحصول والمحافظة على حصص إسترتيجية فى الأسواق العالمية، وتحقيق قدر عال من الدخل القومى للدولة يمكنها من تقديم خدمات متكاملة لمواطنيها.

هذا التوجه الإستراتيجى للأهتمام بالصادرات غبر البترولية، هو الذى يمكن أن يقود الى بلورة عدد من الأهداف الإستراتيجية المهمة للدولة، من بين ذلك الاهتمام بالتخطيط من منظور عالمى للإقتصاد الوطنى، والحصول على حصص إستراتيجية فى الأسواق العالمية[2].

(1) هاشم فتح الله خالد . مرجع سابق، ص9.

(2) محمد حسين ابو صالح . مرجع سابق، ص212.

التحديات التى تواجه الصادرات غير البترولية:

إن الصادرات غير البترولية مواجهه بجملة من التحديات والعقبات التى تعيق مساهمتها بالمستوى الذى نظم له فى الإقتصاد السودانى بالمساهمة فى موارد النقد الأجنبى. فيما يلى أهم المعوقات التى تجابه الصادرات غير البترولية:

(أ) عدم إسقرار الطلب على الصادرات السودانية، بسبب ضعف قدرتها التنافسية عالمياً، لعدم جودتها، وإرتفاع سعرها، نتيجة لإرتفاع التكلفة وعدم وجود إنتاج موجه للصادر.

(ب) تدنى الإنتاج والإنتاجية فى قطاعى الزراعة، والصناعة، بجانب إرتفاع تكلفة مدخلات الإنتاج المتمثلة فى (الطاقة، الآلات والمعدات، العمالة،.، الخ) بالإضافة الى ضعف الإدارة، علاوة على تأثر جزء كبير من قطاع الإنتاج الزراعى للصادرات الزراعية والحيوانية بالعوامل الطبيعية والمناخية مثل معدل الأخطار والآفات الزراعية[1].

(ج) الإفتقار لإستخدام الأساليب الحديثة فى الرى والزراعة مما إنعكس سلباً على الإنتاج الزراعى، ومن المؤشرات الدالة على تخلف وسائل الزراعة فى السودان، أن السودان يزرع حوالى(90%) من مساحة الحبوب في العالم العربى (1992م . 1994م) إلا أن إنتاجيته لا تتعدى (45%)[2].

(د) ضعف أو إنعدام وسائل النقل الداخلية من مناطق الإنتاج وعدم تهيئة الطرق البرية مع عدم وجود طرق فرعية تربط أماكن الإنتاج بأماكن التسويق ومنافذ التصدير[3].

(هـ) عدم تطوير المنتجات وتحسين جودتها بالقدر الذى يمكنها من المنافسة عالمياً، إضافة لعدم الإهتمام بالترويج والتعبئة.

(و) غياب وعدم توفر المعلومات الكافية عن الأسواق الخارجية[4].

(ع) ضعف القدرة المالية والفنية للمصدرين مما أثر سلباً على عملية تسويق

الصادرات السودانية، علاوة على ضعف الإستخدام التقنى لزيادة الإنتاج والإنتاجية[5].

---

(1) محمد الحسن الخليفة . مرجع سابق، ص5.

(2) محمد حسين ابو صالح . مرجع سابق، ص336.

(3) الامين ادم ابو القاسم . التسهيلات الممنوحة للصادرات غير البترولية .– الخرطوم: ورقة بحثية وزارة المالية والاقتصاد الوطني، 2009، ص16.

(4) هاشم فتح الله . مرجع سابق، ص3.

(5) وجدي ميرغني محجوب . رؤية تحليلية للصادرات غير البترولية .– الخرطوم: ورقة بحثية اتحاد أصحاب العمل، 2009، ص4.

(ف) عدم وجود شركات مساهمة عامة متخصصة لتنفيذ عمليات الصادر، حيث تعتمد معظم الصادرات حالياً على المجهودات الفردية لبعض الجهات التى تنقصها الخبرات، وعدم توفر الأدوات اللازمة للقيام بعمليات الصادر بصورة مهنية متخصصة[1].

(س) ضعف القدرات فى إدارة العمليات الدولية، والإدارة الإستراتيجية[2].

(ح) غياب مجالات البحث العلمى، وندرة الكوادر المؤهلة فى مجال الإنتاج الزراعى والحيوانى، وفق المواصفات العالمية[3].

(ش) ضعف البنيات التحية من (طرق، تخزن،نقل مبرد،..، الخ) وعدم كفايتها لتوفير الخدمات المتصلة بالتصدير[4].

(ص) تضارب المعلومات من المصادر المختلفة وتعارض بعضها وضعف التقارير المعدة، وغياب المعلومة المطلوبه عن مجال الصادر والمجالات ذات الصلة[5].

(ض) محدودية الأسواق الخارجية للصادرات السودانية، حيث ينحصر معظمها فى بعض الدول العربية، والآسيوية، وقليل جداً من الأسواق الأوربية والأفريقية[6].

(ط) عدم وضوح وثبات السياسات العامة والخاصه بقطاع الصادر وتعدد مصادرها[7].

---

(1) محمد الحسن الخليفة . مرجع سابق، ص6.

(2) محمد حسين ابو صالح . مرجع سابق، ص336.

(3) الامين ادم ابو القاسم . مرجع سابق، ص16.

(4) محمد الحسن الخليفة . مرجع سابق، ص5.

(5) وجدي ميرغني . المرجع السابق، ص5.

(6) هاشم فتح الله خالد . مرجع سابق، ص7.

(7) وجدي ميرغني. المرجع السابق، ص12.

الجدول (2/3/3)

مصفوفة إستراتيجية زيادة وتعظيم الإيرادات من الصادرات غير البترولية:

الخطة الإستراتيجية	الجهات المشاركة في تنفيذ الإستراتيجية	النتائج المستهدفة
• الإستغلال الأمثل للموارد، والإهتمام بالميزات النسبية للمنتجات وإعطاء أولوية للمنتجات ذات الطلب العالي مع مراعاة التغيير في النمو الإستهلاكي للأسواق الخارجية وفق ترتيبات إستراتيجة محددة[1].	. وزارة الزراعة والغابات. . وزارة الصناعة . وزارة الإستثمار . . وزارة المالية والإقتصاد الوطني . . وزارة التجارة الخارجية . . وزارة الثروة الحيوانية والسمكية .	. رفع القدرات التنافسية للصادرات غير البترولية . . تنظيم إستخدا م الموارد المتاحة . . تحسين أداء الإقتصاد القومي .
• متابعة وتقييم السياسات السابقة وإعداد سياسات أخرى تدعم وتطور من أداء الصادرات غير البترولية ، من حيث تهيئة البيئة المواتية للإنتاج وتطورة المستدام ، وذلك بإنتهاج السياسات الكلية والقطاعيه المنظمة والمشجعة للنهوض بالامكانات الزراعية وغيرها[2]. • * وضع خطة إستراتيجية بديله كمخرج لأي خطة إستراجية إقتصادية موضوعة[3].	. وزارة المالبة والإقتصاد الوطني . . بنك السودان المركزي . . إتحاد المصارف السودانية . . وزارات القطاعات الإقتصادي . . وزارة المالبة والاقتصاد الوطني . . بنك السودان المركزي . . وزارات القطاع الإقتصادي .	. رفع كفاءة الأداء الإقتصادي الكلي . . ضمان إستقرار الأداء الإقتصادي . . إستمرارية برامج التنمية الإقتصادية . . إطمئنان المستثمرين الخارجيين .

(1) محمد حسين ابو صالح. مرجع سابق، ص149.

(2) احمد علي قنيف . تطوير إنتاج السلع الزراعية في السودان عبر الشراكات لتحقيق الأمن الغذائي العربي .– بيروت: ورقة بحثية منشورة، النشرة المصرفية العربية، 2010، ص76.

(3) صابر محمد حسن. مرجع سابق، ص19.

• * تبني إستراتيجية عملية التنمية الريفية الشاملة والمتكاملة في (التعليم ، الصحة ، المياه ، الخدمات...) بما يؤدي إى إستقرار النشاط الإقتصادي، و خلق التوازن المتكامل. [1]	. وزارة المالية والإقتصاد الوطني . . وزارة الزراعة والغابات . وزارة الرعاية الإجتماعية. . وزارة الري . . وزارة الصحة . . وزارة التربية ووالتعليم .	. رفع القدرات التي تسهم في ترقية الصادرات غير البترولية من خلال خلق بيئة مستقرة ومتكاملة . . إستكمال حلقات النشاط الإقتصادي الإجتماعي (ريف . حضر)

(3) الامين ادم ابو القاسم . مرجع سابق، ص18.

الخطة الإستراتيجية	الجهات المشاركة في تنفيذ الإستراتيجية	النتائج المستهدفة
• تبني إستراتيجية الإنتاج الموجه للصادر ، وليس تصدير فائض الإنتاج ، وتمكين المنتجات من تعزيز ميزتها النسبية[1].	. وزارة الزراعة والغابات. . وزارة الصناعة..وزارة التجارة الخارجية . . بنك السودان المركزي	. ضمان وجود أسواق خارجية دائمة للصادرات السودانية .
• إستخدام تقنيات الري والزراعة الحديثة والإهتمام بالبحث العلمي الزراعي ، وترقية الخدمات المساندة خاصه في مجال إنشاء مراكز البحوث المرتبطة بمجالات: المياه، الزراعة ، الزراعة الصناعية[2].	. وزارة الزراعة . . وزارة الري . . وزارة التعليم العالي والبحث العلمي . . وزارة الصناعة	. غزارة الإنتاج الزراعي وتنوعه . . المحافظة على الأسواق الخارجية القائمة وفتح اسواق جديدة .

(1) احمد علي قنيف. مرجع سابق، ص78.

(2) محمد حسين ابو صالح . مرجع سابق، ص343.

• * إتباع إستراتيجية وتحريك فاعل لإستهداف أسواق خارجية واعدة عبر السفارات و الملحقيات للسلع ذات المبزات النسبية والقدرات التنافسية ، والإستفادة من نظام البورصات في تسويقها وفقا لمعايير العرض والطلب[1]. والإشتراك في المعارض الداخلية والخارجية	. سفارات وملحقيات السودان بالتنسيق مع وزارة المالية والإقتصاد الوطني ووزارة التجارة الخارجية والجهات ذات الصلة .	. الترويج للمنتجات السودانية في الاسواق الخارية .
• إستغلال الطاقات العاطله لزيادة الإنتاج والإنتاجية وذلك بإستغلال الموارد المالية والبشرية بصورة مثلى وفعالية ، بما في ذلك الإهتمام أكثر بالتعليم التقني لرفع كفاءة العاملين[2].	. وزارة التعليم العالي والبحث العلمي . وزارة العمل . . وزارة المالية والإقتصاد الوطني	. زيادة الانتاج وتحريك قطاعات الاقتصاد بالاستفادة من الموارد البشرية والماديه الغير مستغله. . حسن إستخدام الموارد المتاحه ورفع كفاءة الاداء الاقتصادى. . تحسين مستوى الانتاجيه كماً ونوعاً.

(1) احمد علي قنيف . المرجع السابق، ص79.

(2) الامين ادم ابو القاسم . مرجع سابق، ص19.

الخطة الإستراتيجية	الجهات المشاركة في تنفيذ الإستراتيجية	النتائج المستهدفة
• الإستمرارفي إجراء شراكات بين القطاع العام والخاص في المجالات المرتبطة بترقية الصادرات غير البترولية وتوثيق روابط التعاون بينها[1].	. إتحاد أصحاب العمل . . إتحاد المزارعين . . بالتنسيق مع الوزارات ذات الصله.	. الإرتقاء بالصادرات السودانية غير البترولية ، وتمكينها من المنافسة عالميا . ضمان إستمراريتها في الأسواق الخارجية
• خفض الرسوم والجبايات على المنتجات الزراعية والصناعية . • تشجيع إستخدام وسائل التقنية الحديثة في جميع عمليات إنتاج الصادر[2].	. وزارة المالية والإقتصاد الوطني . . وزارة الحكم الإتحادي . . وزارة المالية و الإقتصاد الوطني و الجهات ذات الصلة	تشجيع المنتجين في المجال في المجال الزراعي والصناعي والحيواني . . زيادة وضمان جودة المنتجات الوطنية وحسن إستغلال الموارد المالية والبشرية ورفع كفاءتها .
• . الإستفادة من الإتفاقيات الثنائية بالتركيز على الأسواق المجاورة لإستيعاب الصادرات السودانية، وكذلك الإستفادة مما تتيحة المؤسسات العربية والإقليمية لضمان الإستثمار في تمويل مشروعات النهضة الزراعية[3].	. وزارة المالية والإقتصاد الوطني . . وزارة التجارة . . وزارة الزراعة . . وزارة الخارجية . . وزارة الأإستثمار .	. تقليل التكلفة . . فتح أسواق جديده . . فتح منافذ إضافية للتمويل الإستثماري في مجال الصادر .

(1) هاشم فتح الله خالد . مرجع سابق، ص9.

(2) وجدي ميرغني محجوب . مرجع سابق، ص4.

(3) أحمد علي قنيف . مرجع سابق، ص78.

. الإستفادة من تجارب الدول الشبيهه في مجال الصادر وتبني التجارب الناجحة منها في مجال تحسين الصادرات[1].	. وزارة المالية والإقتصاد الوطني بالتنسيق مع الجهات المختصة . . بنك السودان المركزي . إتحاد اصحاب العمل وإتحاد المصارف	. ترقية وتطوير أداء الصادرات الزراعية والصناعية . . ترقية وتطوير أداء الصادرات الزراعية والصناعية . . تقليل الإنتاج . . إستنباط منتجات جديدة .

الخطة الإستراتيجية	الجهات المشاركة في تنفيذ الإستراتيجية	النتائج المستهدفة
• المحافظة على إستقرار سعر صرف العملة الوطنية. • تحفيز القطاع الخاص للإستثمار في مجال البنيات التحتية والقطاعات المرتبطة بالصادرات غير البترولية[2]. والإهتمام بمواعين التخزين من صوامع ومخازن مبردة وخلافه . • التكيف مع السياسات والإجراءات الدولية المتعلقة بالتجارة الدولية. وبذل الجهود لاستقطاب وجذب	– بنك السودان بالتنسيق مع وزارة المالية. – اتحاد المصارف السودانية. – وزارة المالية والاقتصاد الوطني – وزارة الاستثمار – وزارة التخطيط والمرافق العامة – اتحاد اصحاب العمل	– ضمان معدل تضخم منخفض – ضمان تنافسية الصادرات السودانية وزيادة الطلب عليها – تطوير البنيات التحتية بما يسهم في الارتقاء بأداء الصادرات غير البترولية – انخفاض معدل البطالة – زيادة النمو الاقتصادي

(1) محمد الحسن الخليفة . مرجع سابق، ص9.

(2) الامين ادم ابو القاسم. مرجع سابق، ص20.

الاستثمارات في مجال التكنولوجيا المتقدمة في مجال الزراعة والصناعة مع التركيز على المنتجات التي يكون للسودان ميزة نسبية فيها[1]. • إنشاء مجالس متخصصة لكل سلعة رئيسية تختص برعاية الإنتاج، تذليل الصعاب، إضافة إلى التسويق والاهتمام بمجالات الجودة والبحوث والتطوير والتنمية وتوجيه الإنتاج من أجل الصادر[2].	– وزارة المالية والاقتصاد الوطني – وزارة التجارة الخارجية – وزارة الصناعة – وزارة الاستثمار – وزارة الصناعة – وزارة الزراعة – وزارة التجارة الخارجية – وزارة المالية والاقتصاد الوطني – وزارة التلعيم العالي والبحث العلمي – المراكز البحثية – الهيئة السودانية للمواصفات والمقاييس – اتحاد اصحاب العمل	– الارتقاء بجودة المنتجات السودانية – ترقية الصادرات السودانية – زيادة الطلب عليها عالمياً – تحريك قطاعات الاقتصاد المختلفة

(1) محمد الحسن الخليفة . مرجع سابق، ص9.

(2) الامين ادم ابو القاسم . مرجع سابق، ص21.

الخطة الإستراتيجية	الجهات المشاركة في تنفيذ الإستراتيجية	النتائج المستهدفة
• منح أقصى الحوافز التشجيعية المقررة في قانون الإستثمار للمستثمرين في المجالات المرتبطة بقطاع الصادر، وفي الأنشطة الداعمة له من تخزينن، والنقل المبرد والجاف، والمسالخ، والفرز والتعبئة والتغليف،... [1] • إستخدام المنهج العلمي والتقنية الحديثة المتطورة في الإنتاج والتفاعل مع العالم الخارجي عبر إستخدام نفس لغته وأسلوبه[2]. • وضع السياسات الداعمة والمشجعة للإهتمام بالتمويل الصغير والأصغر، لدورة الفاعل في المساهمة في الصادرات غير البترولية. وذلك وفق خطة إستراتيجية محددة[3].	. وزارة المالية والإقتصاد الوطني . . وزارة الاستثمار . وزارة الزراعة . . وزارة الصناعة . وزارة التجارة الخارجية – وزارة التعليم العالي والبحث العلمي – اتحاد اصحاب العمل – وزارة المالية والاقتصاد الوطني – الهيئة السودانية للمقاييس وضبط الجودة – بنك السودان المركزي عبر – وحدة التمويل الأصغر – وزارة المالية والاقتصاد الوطني – وزارة الزراعة – وزارة الصناعة – وزارة الرعاية الاجتماعية – وزارة التجارة – اتحاد المصارف السودانية	. تقديم المنتجات السودانية بمستوى منافس للمنتجات العالمية – زيادة الطلب على المنتجات السودانية . زيادة القدرة التنافسية للمنتجات السودانية داخلياً وخارجياً. – تقديم الدعم للصادرات غير البترولية عبر المنتجات الوسيطة – رفع كفاءة الإقتصاد القومي – تحريك معظم قطاعات المجتمع – خفض معدلات البطالة

(1) أحمد علي قنيف . مرجع سابق، ص79.

(2) محمد حسين ابو صالح. مرجع سابق، ص189.

(3) الامين ادم ابو القاسم . مرجع سابق، ص21.

الخطة الإستراتيجية	الجهات المشاركة في تنفيذ الإستراتيجية	النتائج المستهدفة
• عقد شراكات إستراتيجية تستهدف الإنتاج ذي الأحجام الكبيرة والتي تستخدم إقتصاد السعة والتقنيات الحديثة والتحويل الكبير، ويمكن من إختراق الأسواق العالمية ويلبى الأهداف الإستراتيجية لهذا البرنامج[1].	. وزارة المالية والاقتصاد الوطني . . وزارة التجارة الخارجية.– وزارة الاستثمار – وزارة الزراعة– وزارة الصناعة – اتحاد اصحاب العمل– بنك السودان	– وفرة الإنتاج مع قلة التكلفة – زيادة القدرة التنافسية للسلع السودانية – فتح أسواق جديدة – زيادة الطلب على السلع السودانية
• قيام هيئة أو كيان لرصد المعلومات والبيانات (بنك معلومات) والتحقق من صحتها وتوفيرها في الوقت المناسب لجميع الجهات ذات الصلة بما يمكن من وضع الخطط والإستراتيجيات المطلوبة من أجل تطوير قطاع الصادرات.	– وزارة المالية والاقتصاد الوطني – بنك السودان المركزي – وزارة التجارة الخارجية – وزارة الزراعة– وزارة الصناعة – وزارة التعلم العالي والبحث العلمي – اتحاد المصارف السودانية– اتحاد اصحاب العمل – الوكالة الوطنية لترقية و تطوير الصادرات السودانية	– بناء نظام معلوماتي مستدام ومتطور – زيادة الطلب على الصادرات السودانية
• تكوين آلية من القطاع الإقتصادي والجهات ذات الصلة ووضع هذه الإستراتيجية موضع التنفيذ.	* كل ما سبق ذكره من جهات	* ضمان الوصول إلى النتائج المستهدفة * ضمان تحقيق الأهداف القومية

(1) أحمد علي قنيف . مرجع سابق، ص77.

الإستراتيجية الثالثة:

إستراتيجيه تدعيم إرتباط السودان بالعالم الخارجى:

تشكل مساهمة المعونات الخارجية المتمثلة فى القروض والمنح الخارجية الرقم الأكبر لموارد النقد الأجنبى للبلاد فى التاريخ الحديث، وقد تفوق على موارد النقد الأجنبي المتحصلة من الصادرات فى كثير من الفترات وساهمت كذلك بشكل وآخر فى دفع عجلة التنمية فى البلاد خلال العقود السابقة.

لذا فإن من إستتحقاقات الدراسة أن يكون من بين الإستراتيجيات الست التى تقترحها الدراسة للتغلب على الأزمات المحتملة فى موارد النقد الأجنبى، ستتناول هذه الإستراتيجيه عبر رؤيه توضح معوقات تدفق النقد الأجنبى من المؤسسات والدول المانحه، و التحديات التى صاحبت تدفق تلك الموارد، و التوجه الإستراتيجى الذى يمكن تبنيه لتدعيم إرتباط السودان بالعالم الخارجي والخطوات اللأزمه لتتطبيع و تقوية علاقة السودان مع المجتمع الدولى ومؤسساته المختلفه بما يخدم مصلحة البلاد.

السودان كغيره من الدول التى تتعرض للكثير من الصدمات الخارجية التي تؤثر سلباً على الإقتصاد الكلى، ويمتد تأثير هذه الصدمات الخارجية على موارد النقد الأجنبي التى قد تكون فى شكل تدهور فى شروط التجارة الدوليه، أو إرتفاع أسعار الفائدة على الديون الخارجيه، أو إنحسار أو توقف تدفقات الموارد الخارجيه لأى سبب من الأسباب، كل هذا يؤدى الى إحدث خلل مباشر فى العلاقه بين العرض والطلب الكليين، وبالتالى الى عدم الاستقرار فى الاقتصاد الكلى. إن إنحسار أو توقف تدفق الموارد الخارجيه يؤثر سلباً بشكل كبير ومباشر على قدرة الدولة فى إيجاد توزان فى إدارة الاقتصاد، وذلك لحدوث ندرة فى الموارد الماليه الخارجيه اللازمة لتحريك القدرات ومقابل الطلب الكلي بالصورة المطلوبة، وبالتالى يؤدى الى عدم التوزان فى الإقتصاد الكلى، ويتبع ذلك إرتفاع فى معدلات التضخم، وإنفلات فى نظام سعر صرف العملة الوطنيه، وكذلك إضعاف قدرة الصادر على التنافس فى الأسواق الخارجيه ويؤدى ذلك الى مزيد من التراجع فى الإنتاج الكلى، يترتب

عليه مزيد من الخلل فى التوزان بين الطلب والعرض الكليين يفضى الى مزيد من التدهور فى الإقتصاد بما يقود الى خلق أزمه حقيقيه فى نهاية الأمر.

من خلال متابعة التطورات الإقتصادية فى السودان خلال العقود الماضية يمكن ملاحظة مدى تدهور علاقات السودان مع المؤسسات المالية الإقليمية والدولية، ومانجم عن ذلك من إنحسار فى تدفقات القروض والعون الخارجى، وإنعكست آثار ذلك الإنحسار سلباً على ميزان المدفوعات الذى سجل عجزاً كبيراً ومستمراً وترتب أيضاً على إنحسار تلك التدفقات شحُ فى موارد النقد الأجنبي، وتدهور فى فى أوضاع البنيات الاساسية والاصول الداعمة للأنتاج الزراعى والصناعى، وتراجع فى معدلات النمو[1]. ويترتب على ذلك عدم الإستقرار الإقتصادى الذى يكون من نتائجه المؤكدة التضخم ، وحدوث إختلال فى توزيع الدخول، وآثار أخرى تؤثر سالباً على النمو، والتجارة الخارجية، والإستهلاك، والعماله، وغيرها. ومن الناحيه الأخرى فإن الإستقرار الإقتصادى يعنى الإستخدم الأمثل للموارد، دون أن يتعرض الإقتصاد القومى لهزات إقتصادية، أى دون تقلبات وأزمات كبيرة[2].

من أسباب تراجع الأداء فى النمو الإقتصادى فى السودان والتدهور الذى طال أوضاع البنيات التحتية والأساسية خاصة فى القطاع الزراعى متمثلة فى نظم الرى والمعدات الزراعية، والطاقة الكهربائية ، إضافة الى غيرها من القطاعات الإقتصادية والحرفية الأخرى، يرجع في المقام الأول لندرة موارد النقد الأجنبي بالبلاد.

ولإعادة الأمور إلى نصابها فإن ذلك يعتمد بدرجة كبيرة على قدرة الدولة لإعادة تطبيع العلاقات مع المؤسسات المالية الإقليمية والدولية لإستئناف تدفقات رؤوس الأموال فى شكل قروض ميسرة طويلة المدى، أو معونات دولية مختلفة

(1) عبد الوهاب عثمان شيخ موسى . منهجية الإصلاح الإقتصادي في السودان، مرجع سابق، ص376.

(2) عبد المطلب عبد الحميد. مرجع سابق، ص27.

لتمويل عمليات إعادة تعمير البنيات الأساسيه والأصول الداعمة للأنتاج من خلال الدخول فى تكتلات إقتصادية وسياسية لتعزيز الموقف التفاوضى للدولة[1].

من أهم الأسباب التى تؤدى الى تعثر إستقطاب وإستخدم موارد القروض والمعونات الدوليه وإعاقة فعاليتها فى إحداث التنمية المنشودة، القصور فى إدارة القروض والمعونات الدولية فى البلدان النامية والذى يؤدى الى تأخير ملموس فى تنفيذ المشروعات الممولة عن موعدها المحدد، ويتمثل هذا القصور فى ثلاث جوانب تتعلق بالضعف فى إكمال الإجراءات الإدارية والتنفيذية، وفى عدم الوفاء بإلتزمات الحكومة المالية تجاه تنفيذ تلك المشروعات، وعدم وفاء الحكومة بسداد إلتزمات القروض فى مواعيدها[2]. إن إرتفاع نسبه العجز فى الحساب الجارى الى الناتج المحلى الإجمالى يعد مؤشراً لإحتمال تعرض العملة الوطنية لمخاطر أزمات خطيرة خاصة إذا كانت مرتبطة بقروض أو تسهيلات خارجية.

عندئذ يبدأ خروج العملات الأجنبية خارج البلاد توقعاً لمزيد من التدهور فى الحساب الجارى، ولعجز الدولة عن مقابلة إلتزاماتها نحو الديون المستحقه تتوقف تدفقات القروض الخارجية وكذلك السحوبات على القروض القائمة منها، مما يؤدى الى مزيد من التراجع فى أداء الحساب الخارجى، وتتأثر المؤسسات المالية بهذه التطورات السالبة، هذا ماحدث فى السودان خلال الفترة الماضية منذ أوئل الثمانينات. [3]

معوقات تدفق القروض والمعونات الدولية:

إن فعالية القروض والمعونات الدولية فى دفع عجلة التنميه فى البلدان الناميه تتطلب توفر العديد من العوامل، كما تتطلب إزالة العديد من المعوقات التى تحول دون الإستغلال الأمثل لهذه الموارد، والمقصود بالإستغلال الأمثل لموارد القروض والمعونات الدولية هو عملية إستقطاب تلك الموارد لسد فجوتى الإدخار

(1) محمد حسين ابو صالح. مرجع سابق، ص343.

(2) محمد خير احمد الزبير. مرجع سابق، ص169.

(3) عبد الوهاب عثمان شيخ موسى. . منهجية الإصلاح الإقتصادي في السودان، مرجع سابق، ص146.

المحلى والنقد الأجنبى بالحجم المطلوب وفى الوقت المناسب، ومن أهم تلك المشاكل والمعوقات التى تحول دون إنسياب تدفق القروض والمعونات الدولية ما يلى:

1) عدم الاستقرار السياسى: عدم الاستقرار السياسى سواء كان بسبب الحروب الأهلية، أو الإنقلابات العسكرية، أو بسبب الكوارث الطبيعية أدى الى تعثر إستقطاب إستغلال الموارد المالية الأجنبية على وجه العموم وعلى موارد القروض والمعونات الدولية على وجه الخصوص[1] كما أن عدم الإستقرار السياسى خلق نوعاً من المناخ الطارد للأستثمار المحلى والأجنبى، كما تسبب أيضاً فى إنعدام المناخ المناسب لإستقرار الحكم وتمكين الجهاز التنفيذى فى البلاد من رسم سياسات إقتصادية تؤدى الى إستقرار إقتصادى ونمو مستدام، تساعد على إنسياب النشاط الاقتصادى.
2) عدم إستقرار نظم الحكم والحكومات، وقد إنشغلت الحكومات المتعاقبة بمعارك حزبية لم تدع لها مجالاً لوضع سياسات إقتصادية قادرة على إيقاف التدهور الذى سرى فى مفاصل الإقتصاد الوطني[2]، قاد هذا الوضع بطبيعة الحال الى عدم الإستقرار فى السياسات الخارجية، والى تقلبات فى العلاقات الدولية فقد أدى الى التراجع فى تدفقات رؤوس الأموال الأجنبية الخارجية من قروض ومعونات. من جانب آخر أدت هذه الاوضاع السياسية الطاردة والتدهور فى الانتاج والخلل الذى إستشرى فى مفاصل الاقتصاد الوطنى ككل.
3) هجرة العقول والكفاءات المدربة الى خارج البلاد، مؤدياً الى نقص فى العقول الأيدى الفنية المنتجة، وترتب على ذلك مزيد من التدهور. فعجزت الدولة عن مقابلة إلتزماتها الخارجية مما أدى الى تراكم متأخرات الديون الخارجية فإنحسرت تدفقات القروض الخارجية الجديدة، وتوقف السحب من القروض المتعاقد عليها، وإنعكس ذلك على توقف تأهيل الأصول الداعمة للأنتاج الأمر الذي ترتب عليه مزيد من التراجع فى معدل نمو الناتج

(1) محمد خير احمد الزبير: مرجع سابق، ص140.

(2) عبد الوهاب عثمان شيخ موسى. منهجية الإصلاح الإقتصادي في السودان، مرجع سابق، ص26.

المحلى الإجمالى ومزيد من الخلل فى ميزان المدفوعات، والتوزان الداخلى والخارجى.

4) عدم وفاء الدولة بتوفير المكون المحلى للمشروع (وهو المبلغ الذى تلتزم الحكومة بتوفيره بالعملة المحلية، بموجب إتفاق القرض لإستكمال تنفيذ المشروع[1]) بالحجم المطلوب وفى الوقت المناسب الأمر الذى يؤدى إلي تأخير تنفيذ المشروع، وفى السودان واجهت كثير من المشروعات هذه المشكله بسبب الصرف على الحرب مما دفع بالحكومة بأن تعجز عن الوفاء بالتزماتها نحو توفير المكون المحلي.

5) عدم وفاء الدولة بإلتزاماتها نحو سداد أقساط القروض السابقة، حيث أن عدم الإلتزام يوقف السحب من القروض فى حالة عجز الدولة المقترضه عن الوفاء بسداد أقساط القروض السابقة فإن ذلك يقود الي توقف إنسياب تدفقات جديدة.

6) كذلك من بين الأسباب التى حالت دون سهولة إنسياب وإستمرار تدفق العون الخارجى ما يتعلق بالإجراءات التنفيذية وضعف الطاقه الإستيعابية فى البلاد، إذ أن الدورة المستنرية تستغرق وقتاً طويلاً لاتمامها[2].

7) أيضاً من بين المعوقات، تدهور الحساب الخارجى نتيجة لتدهور أرصدة البلاد من العملات الأجنبية، مما أدى الى تراكم متأخرات خدمة الديون وتوقف تدفقات العون الخارجى، هذه التطورات فى موقف الحساب الخارجى كان مؤشراً سالباً عرّض السودان لأزمة مالية حادة ومناخاً غير محفز لتدفقات الإستثمارات الخارجية وأدى الى مزيد من التراجع فى تدفقات العون الخارجي[3].

---

(1) محمد خير احمد الزبير. مرجع سابق، ص150 – 151.

(2) المرجع السابق، ص146.

(3) عبد الوهاب عثمان شيخ موسى. منهجية الإصلاح الإقتصادي في السودان، مرجع سابق، ص147.

تداعيات توقف الدعم الخارجي :

نسبةَ لضمور تدفقات العون الخارجى تعرضت البلاد لجملة من التداعيات السالبة من جراء هذا العجز فى إنسياب النقد الأجنبى، الذى لم يكن فى مقدرة الموارد الآخرى تغطيته، مما أدى الى إختلال كبير فى السياسات المالية والنقدية.

أ- ترتب على ذلك ضغوط هائلة على الطلب الكلى، وبالتالى أدى هذا الوضع الى إرتفاع معدلات التضخم.

ب-تدهور قيمة العملة الوطنية، وعجزت الدولة عندئذ عن مجاراة التطورات فى تدهور قيمة الجنيه السودانى مقابل الدولار فى السوق الموازى.

ت- عجزت عن الإحتفاظ بنظام سعر الصرف الموحد والواقعي. ونتيجة تقلص العون الخارجى أصبح السودان يعتمد على نفسه فى إستيراد وتمويل المدخلات. قامت المصارف بتوفير التمويل بالعملة المحلية على أن يقوم بنك السودان المركزي بتوفير المقابل الأجنبى، ولما كان الطلب علي النقد الأجنبي أكبر من الموارد المتاحة لدى بنك السودان، أدى هذا الاسلوب الى مزيد من تفاقم أزمة النقد الأجنبى إذ أصبح إنتاج وتسويق القطن كسلعه أساسيه ترتبط بمتطلبات التمويل مما إضطر شركة أقطان السودان الى بيع القطن بالآجل بإسعار متدنية وتكاليف إنتاج عالية[1]. ومع نقص العون الخارجى الذى كان يستغل فى إعادة تعمير المشاريع الزراعيه وتعمير المعدات والآليات الزراعية وصيانة نظم الرى، ترتب على ذلك النقص للعون الخارجى تهالك المعدات الزراعية وتكاثر الإطماء والحشائش فى قنوات الرى، ونقص كفاءة الرى.

ث-تدنى الكفاءة الإنتاجية ونقص فى المساحات المزروعة، وزيادة فى تكاليف الإنتاج، وبالتالى تحقيق خسائر فى نهاية الموسم[2].

ج-كذلك من أهم تداعيات وقف وإنحسار العون الخارجى ونقص النقد الأجنبى وتأثيره السالب على قدرة القطاعات المنتجة فى إستيراد مدخلات

---

(1) عبد الوهاب عثمان. منهجية الإصلاح الإقتصادي في السودان، المرجع السابق، ص129.

(2) المرجع السابق، ص132.

الإنتاج وقطع الغيار مما أدى الى تراجع الطاقة الإنتاجية الى دون الحدود الدنيا لعدد كبير من المصانع وتوقف بعضها كلياً. وتعمقت مشاكل الاقتصاد الكلى بسبب إنحسار تدفقت المساعدات الخارجيه، وتدهور العلاقات الاقتصاديه الخارجيه خاصه خلال عقد التسعينات نتيجه لاستمرار هذه المؤشرات السالبه. فقد واجهت عملية إعادة هيكلية الاقتصاد السودانى والسياسات المصاحبه له صعوبات جمه من ضعف فى المرونة، وإختلال العلاقة بين العرض والطلب الكليين[1].

إستراتيجيات تقوية و تدعيم إرتباط السودان بالعالم الخارجي:

تجاه هذا الوضع كان لابد من بذل الجهود فى تطبيع علاقات السودان مع المؤسسات المالية الدولية، والاقليمية، والقطرية، والدول المانحة بغرض إستئناف عملياتها فى السودان وإستقطاب الموارد المالية بالنقد الأجنبى لصيانة إعادة تأهيل البنيات الأساسية والأصول الداعمة للإنتاج وذلك لإصلاح النظام الإقتصادى بالبلاد، إذ أن تفعيل دور تدفقات التمويل الخارجى والرسمى للسودان تتطلب توفير البئية السياسية، والإجتماعية، والمؤسسية التى تتفق مع المفاهيم والمبادى والتوجهات السائدة الآن فى المجتمع الدولى. التى يجب إستيفاء متطلباتها قبل الوصول الى مصادر التمويل الخارجى والإنفتاح على المجتمع الدولى والتعايش مع متطلباته وإكتساب القدرة على مواجهة التطورات و التداعيات التى تفرزها العولمة[2]. وهى نفس الظروف التى تحكم حركة رؤوس الأموال رسمية كانت ام خاصة.

كذلك قدرة الحكومة على كسر طوق العزلة والتهميش الاقتصادى، والإتجاة الى بناء الشراكات الإقتصادية الدولية و العمل علي رفع معدلات التدفقات المالية من الدول المانحة، وإكتساب القدرة على تفعيل دور هذه المؤسسات المالية الدولية المانحة، ويعتمد ذلك على قدرة الحكومة على الإلتزام بمبادىء وأهداف المبادرة وإيلائها الإرادة السياسية النافذة وبالتالى إبداء المصداقية التى تكسبها إحترام المجتمع الدولي. وللتغلب على العزلة الدولية فإن الأمر يتطلب بناء علاقات خارجية تعمل

(1) عبد الوهاب عثمان. منهجية الإصلاح الإقتصادي في السودان، المرجع السابق، ص154.

(2) عبد الوهاب عثمان شيخ موسى. افريقيا وتحديات الألفية الثالثة، مرجع سابق، ص156.

على تحقيق ترتيبات إقليمية تعزز الموقف التفاوضى للدولة، وتؤسس وتمهد لقيام شراكات دولية وإنتقال إيجابى لرؤوس الأموال الأجنبية والتقنية والخبرة والحصص الإستراتيجية، وعلى العكس تماماً فإن العزلة تقود الى محدودية القدرات التسويقية، ومحدودية التمويل وشح النقد الأجنبى الناتج من عدم الشراكة الدولية أو الاقليمية، الذى يقود الى عدم الإستقرار، وبالتالى تدخل الدولة فى دائرة إقتصادية سلبية تؤدى الى رفع تكاليف الانتاج، التى تقود الى تقليص القدرات التصديرية وتؤدى الى خفض القوى الشرائية ورفع تكاليف الإنتاج والركود، وخفض ايرادت الدولة[1]، مما يقود الى أزمة فى النقد الأجنبى، تؤول وتؤدى الى أزمة إقتصادية كلية. من جانب آخر يعتبر الإستقرار الإقتصادى، وإتباع سياسات إقتصادية كلية وجزئية سليمة ومتوازنة. من أهم شروط ومتطلبات عضوية المنظمات الإقليمية والدولية وذلك من أجل تفادى الآثار السالبة التى قد يفرزها الأداء الإقتصادى غير السليم فى أى قطر عضو فى المنظمة[2].

إن ما تقدم من نماذج يعتبر كافياً لإدراك مدى أهمية تبنى خطط إستراتيجية للتعامل مع القوى الأجنبية وأصحاب المصالح الدولية، الشئ الذى يعنى أهمية وضع خطط إستراتيجيه بإعتبار أن مواجهة المخططات الإستراتيجية يجب أن يتم بمخططات إستراتيجيه مماثلة[3]. ما يلى أهم هذه الخطط الاستراتيجيه لتحقيق الأهداف المطلوبة:

1/ العمل على التطبيع الكامل لعلاقة السودان مع المؤسسات والدول المانحة وفق برنامج محدد، وذلك بدءً بإعادة تطبيع علاقات السودان مع صندوق النقد الدولى والبنك الدولى، إضافةً إلى المؤسسات الآخرى مثل: (بنك التنمية الافريقى،وصندوق الدول المصدرة للبترول أوبك، والمؤسسات المالية العربية إقليمية وقطرية. [4]) تأتى أهمية صندوق النقد الدولى بإعتبار أن الصندوق هو المدخل الرئيسى وجسر العبور للدخول فى أى تفاوض مع المؤسسات المالية، والإقتصادية الآخرى، خاصة

(1) محمد حسين ابو صالح . مرجع سابق، ص193.

(2) عبد الوهاب عثمان. افريقيا وتحديات الألفية الثالثة، مرجع سابق، ص214.

(3) محمد حسن ابو صالح: مرجع سابق، ص148.

(4) عبد الوهاب عثمان شيخ موسى: منهجية الاصلاح الاقتصاد في السودان، مرجع سابق، ص276.

البنك الدولى، وبنك التنميه الافريقى إذ أن هذه المؤسسات الثلاث تنسق مواقفها سوياً حيال تعاملها مع الدول الأفريقية. كما تعتمد المؤسسات الأخرى المانحة على ما يقدمه الصندوق من تقارير دورية عن الأوضاع الإقتصادية عن تلك الدول التى تريد التعامل معها. كما يقوم الصندوق بحثّ بعض الحكومات على تقديم العون للدول التى تواجه مشاكل وأزمات إقتصادية[1]. ويكون هذا التطبيع مع هذه المؤسسات عبر محاور ثلاث:

- المحور الأول: وضع برنامج إصلاح هيكلى وإقتصادى يستهدف إزالة التشوهات فى الإقتصاد لبناء الثقة مع هذه المؤسسات.
- المحور الثانى: الدخول مع المؤسسات المالية فى دفعيات رمزية قبل الدخول فى برنامج جدولة الديون فى إطار برنامج تتطبيع العلاقات، وهذه الدفعيات ذات أهمية إذ تتبنى عليها العلاقات المستقبلية مع هذه المؤسسات.
- أما المحور الثالث: وهو الدخول فى مفاوضات مباشرة مع هذه المؤسسات للأتفاق على جدولة الديون، وإستئنافها لتقديم التمويل والعون للسودان.

2\ من بين الإستراتيجيات الأخرى، اللجوء إلى الدخول فى التكتلات الإقتصادية والسياسية لأي مجموعة من الدول يكون للسودان قواسم مشتركة معها، حيث تعتبر مسألة التكتلات من أهم الوسائل التى إبتدعها العالم لتحقيق المصالح الإستراتيجية، حيث وضح جلياً غياب صوت الدول الصغيرة فى هذه المعتركات الدولية، وبالضرورة فإن الدول النامية لن تتمكن من تحقيق أهدفها الاستراتيجية فى كافة المجالات فى ظل الأوضاع الراهنة إلا عبر التكتلات الكبرى[2].

3\ تعزيز الإستقرار السياسى من خلال تحديد المسار الإستراتيجي للدولة الذي يحدد الأهداف الإستراتيجية للدولة وقيمتها ومرتكزاتها الإستراتيجية التى لا يجوز الخلاف عليها وتعزيز الإرادة الوطنية.

---

(1) عبد الوهاب عثمان شيخ موسى . منهجية الإصلاح الإقتصادي في السودان، مرجع سابق، ص377.

(2) محمد حسين ابو صالح . مرجع سابق، ص176-177.

4\ ولمواصلة إستراتيجية تطبيع العلاقات مع المؤسسات المالية الدولية والإقليمية العمل علي استراتيجية بناء إحتياطي من النقد الاجنبي وزيادة معدل دفعيات سداد الديون الخارجية لبناء الثقة ولتحسين العلاقات مع المؤسسات المانحة[1].

5\ التنسيق بين وزارة المالية، ووزارة الخارجية، ووزارة العدل فيما يختص بالجوانب السياسية مثل حقوق الإنسان، والحكم الرشيد، وسيادة القانون بجانب التحرك السياسي الخارجي الداعم.

6\ العمل وفق إستراتجية مبدأ أن ربط المصالح هو أفضل وسيلة لتحقيقها وحمايتها، إذ ان الخيار الرئيسى التعامل مع المصالح الدوليه هو تعميق الوجود فيها عبر الشراكه الدولية وتنمية وتطوير المصالح والمنافع المتبادلة، طالما أن كل ذلك يتم من منطلقات وإستعدادات إستراتيجية مكتملة[2].

7. الإسراع بإنجاز الخطوات اللازمة لتطبيق علاقاتنا مع المجتمع الدولى ومؤسساته للإستفادة مما هو متاح من مساعدات ومعونات المؤسسات الدولية، وذلك وفق المبادرات التى يتم طرحها عبر هذه المؤسسات. وعلي سبيل المثال مبادرة (HIPC) وبرنامج[3] (RAP) .

يمكن القول أنه على صعيد علاقة السودان المالية والإقتصادية الدولية ومصادر التمويل الخارجى، والتى تدهورت فى وقت سابق مع معظم المؤ سسات المالية الخارجية نتيجه للظروف الإقليمية والدوليه غير المواتية، التى سادت عند مطلع التسعينات، فقد شهدت العلاقات الخارجيه قفزات طيبه فى لفتره الإخيرة مع معظم المؤسسات المالية والإقتصادية الدولية، حيث بدات مرحلة جديدة من بناء جسور الثقه بين السودان وتلك المؤسسات. إن موارد القروض والمعونات الدولية يمكن ان تلعب دوراً هاماً فى تحقيق أهداف التنمية فى السودان.

---

(1) عبد الوهاب عثمان. منهجية الاصلاح الاقتصادي في السودان، مرجع سابق، ص235.

(2) محمد حسين ابو صالح . مرجع سابق، ص221.

(3) عبد الوهاب عثمان شيخ موسى . منهجية الاصلاح الاقتصادي في السودان، مرجع سابق، ص471.

الإستراتيجية الرابعة

إستراتيجية ترشيد الإنفاق العام:

المتتبع للأوضاع الإقتصادية في السودان خلال العقود الأخيرة يجد أن الاقتصاد السوداني قد مر بتطورات خطيرة أدخلته في نفق ضيق ومظلم، وكانت تلك التطورات السالبة نتاج عدم إستقرار سياسي، وإداري، وأمني، ...، إضافةً إلى ظروف طبيعية أحدثت كوارث وأزمات متتابعة إنعكست آثارها على الإنتاج الزراعي والحيواني والصناعي وتزامن مع تلك الوضاع السياسية والظروف الطبيعية السالبة، قصور في إدارة الإقتصاد الوطني أدت إلى التراجع في مجمل الأداء في القطاعات الإنتاجية والخدمية. إن مواجهة هذه التحديات يتطلب إتخاذ خطوات جريئة وحاسمة ومدروسة وفق خطط إستراتيجية وبرامج هادفة. وتتمثل هذه الخطط الإستراتيجية في الإختيار الذي تنتهي إليه الدولة وتعتمده كمسار يمثل التوجه العام الذي ستتحرك على أساسه نحو تحقيق الأهداف[1].حيث أن هذه الإستراتيجية تعكس التوجه العام الذي تختاره الدولة للتحرك على أساسه من الوضع القائم إلى الوضع المستهدف، وفي إطار هذا التوجه تستطيع الدولة أن تحدد ما إذا كانت ستتخذ الإتجاه نحو ترشيد الإنفاق العام وجني ثمار ذلك، أو تبنى سياسة ترك الأمور لتسير على عواهنها وتحمل تبعات ذلك. حيث تعتبر الإستراتيجية السياسية هي العمود الفقري لبناء الإدارة الوطنية وتماسك الجبهة الوطنية، ونجاح التخطيط الإستراتيجي الشامل، وتقوم على عدد من الإفتراضات التي تربط إمتلاك القوة الإستراتيجية للدولة بعدد من العوامل أهمها:

- مدى متانة الائتلافات الداخلية والخارجية.
- مستوى السلوك الإستراتيجي.
- مدى إرتكاز القرار السياسي إلى السند المعرفي.
- مدى إستجابة النظام السياسي لما يتم تصميمه من خطط ورؤى الإستراتيجية.

(1) مصطفى محمود ابوبكر. مرجع سابق، ص360.

أثبتت العديد من البحوث والدراسات بأن كافة المخططات الإستراتيجية التي قدر لها النجاح (مثل المخطط الذي قاد النهضة في الولايات المتحدة، أو المخطط الياباني، أو المخطط الألماني، ...) لم تكن لتنجح لولا وجود إستراتيجيات سياسية تضبط الأداء والإيقاع السياسي، وبالتالي تحمي الدولة من خطر التعرض للأزمات[1].

أهم مرتكزات إستراتيجيات ضبط وترشيد النفاق العام:

ومن أهم مرتكزات تلك الاستراتيجيات ضبط وترشيد الانفاق العام.

1.تطبيق نظام الحكم الرشيد:

ضعف الحكومات في كثير من الدول الأفريقية وإفتقارها إلى الديمقراطية ونظم الحكم الرشيد يعتبر عاملاً هاماً وأساسياً في إخفاق حكومات تلك الدول في إحداث تحولات إقتصادية وإجتماعية وفي توفير الإستقرار السياسي والأمني، وقد شهدت الفترة الماضية تحركاً واسعاً لإجراء إصلاحات جذرية في نظم الحكم في كثير من الدول الأفريقية، لذا برزت عدة مبادرات تهدف إلى إدخال إصلاحات جوهرية في نظم الحكم في افريقيا، وتمخض عن تلك التوجهات صدور إعلان الخرطوم عام 1978 حول التنمية البشرية كمدخل أساسي في برامج التنمية الإجتماعية، ثم إعلان موروشيس حول التعليم وميثاق أفريقيا 1990م[2].

2. إشراك الإدارات المختلفة في صياغة بنود الإستراتيجية.

إن من بين أسباب صعوبة تطبيق التخطيط الإستراتيجي في الحكومات عدم إشراك الإدارات الوسطى والتنفيذيين في صياغة الخطط الإستراتيجية، علماً بأنه تزداد أهمية تطبيق التخطيط الإستراتيجي الحكومي مع عدم إستقرار تطبيق التخطيط الإستراتيجي الحكومي مع عدم إستقرار وتغير البيئة المحيطة، ومع ذلك تفضل الحكومات التخطيط الإستراتيجي في الظروف الساكنة[3].

3.تحديد رؤية إستراتيجية محددة:

---

(1) محمد حسين ابو صالح: مرجع سابق، ص 153 –154.

(2) عبد الوهاب عثمان شيخ موسى . منهجية الإصلاح الإقتصادي في السودان، مرجع سابق، ص189–190.

(3) فريد راغب النجار. مرجع سابق، ص233.

من المتفق عليه علمياً أن أي دولة مهما كانت قدرتها ومواردها فإنها لا تستطيع إدارة وتحقيق مصالحها دون رؤية استراتيجية متفق عليها، حيث يتم من خلالها تحديد مخططاتها وأهدافها ومصالحها الاستراتيجية في كافة المجالات الاقتصادية، والاجتماعية والسياسية والعكس صحيح. إن وجود الرؤية الاستراتيجية الوطنية يعني أن الدولة تسير بكل منظماتها السياسية والإجتماعية، والإقتصادية، تجاه أهداف ومصالح محددة وفق فلسفة وخطط ومرتكزات متفق عليها على كافة المستويات لذا يجب أن يكون هناك إجماع حول الرؤية الاستراتيجية، وهذا هو البعد المفقود في معظم الدول النامية، الذي يظل أهم وسيلة للسيطرة على الإرتباك والفوضي السياسية بالدول النامية ومن بينها السودان. حيث أن الإتفاق حول الرؤية الإستراتيجية الوطنية يعني وضوح المسار الإستراتيجي للدولة، وإدراك المخاطر والتحديات والمهددات.

4.التنسيق بين المركز و الولايات:

من المعلوم أن من أهم مشكلات الحكم الإتحادي في عدد من الدول النامية هي معضلة التنسيق بين المركز والولايات، وعدم وجود تناسق وترابط وتكامل مرتبط بأهداف قومية محددة، وقد قاد ذلك إلى خلل في عمليات التخطيط وبالتالي إحداث شلل وتعويق لعمليات التنمية بالبلاد[1].

تداعيات إنفلات الإنفاق العام:

لابد من تبنى خطط إستراتيجية تهدف على ضبط الأداء العام والتقليل من التداعيات السالبة التي تترتب على ذلك ومن بين تلك التداعيات ما يلي:

1- إنفلات الإنضباط في أداء الموازنة العامة مما يؤدي إلى ظهور عجز كبير تتم تغطيه بالإستدانة من النظام المصرفي بصورة تدعو القلق، حيث كان من المقدر ألا يزيد الإستلاف من الجهاز المصرفي، حسب تقديرات موازنة عام 1996م عن 62 مليار جنيه سوداني[2]. إلا أن الأرقام تعكس بوضوح أن الإستلاف خلال الربع الأول للعام 1996م (يناير – أبريل) قد قارب

(1) محمد حسين ابو صالح. المرجع السابق، ص174.

(2) عبد الوهاب عثمان شيخ موسى. منهجية الاصلاح الاقتصادي في السودان، مرجع سابق، ص162.

السقف المخطط له في الموازنة للعام كله، حيث بلغ الإستلاف حتى نهاية أبريل حوالي 56 مليار جنيه بدلاً 20 مليار جنيه كما هو مخطط له.

ويتضح من ذلك أن إستدانة الحكومة من الجهاز المصرفي بلغت في المتوسط حوالي 21 مليار جنيه في الشهر، أي بمعدل إنفاق حكومي يزيد عن واحد مليون ومئتان وخمسون ألف جنيه في كل دقيقة من ساعات العمل اليومي، لكل تلك الأسباب بدأت التضخم في الارتفاع بوتيرة تعتبر الأسرع في تاريخ السودان حتى وصلت إلى 164.7% في اغسطس 1996م [1] .

2- المعدلات المرتفعة من التضخم ترتب عليها تدهور في أسعار الصرف وإرتفاع تكلفة الإنتاج وتزايد حاد في معدلات نمو الكلة النقدية، وإرتفاع معدلات إستدانة الحكومة من النظام المصرفي، وتعمقت مشاكل الإقتصاد الكلي[2].

3- إن تداعيات التطورات السالبة في الإقتصاد السوداني إنعكست بصورة خطيرة على الأوضاع الإقتصادية ومما زاد في تعقيد الأزمة وتعميقعها الفوضى في القطاع المالي وقصور الضوابط وتراخى تطبيق القوانين المالية، وتراجع أداء وحدة الموازنة العامة حيث تم منح التخويل للوحدات الإيرادية بالصرف من إيراداتها مباشرة دون الرجوع إلى وزارة المالية، لتترك الوحدات غير الإيرادية لتواجه شح الموارد، وبذلك فقدت وزارة المالية السيطرة تماماً على جزء مقدر من الإيرادات العامة، وقد قدر خلال تلك الفترة من التسعينات أن وزارة المالية تسيطر فقط على 20% من الموازنه، هذا علاوة على ان الفوضي إمتدت إلي الوحدات الحكومية التي صارت تفرض الرسوم بصورة عشوائية وغير مقنعة، مما جعل هذه الموارد تخرج عن نطاق سيطرة وزارة المالية إيراداً وصرفاً فيما يعرف بالصرف خارج الموازنة، والتى تتعارض مع أهم مبادى وفلسفة السياسات المالية، هذا الى جانب تعارض ذلك مع القوانين

(1) عبد الوهاب عثمان شيخ موسى . منهجية الاصلاح الاقتصادي في السودان، مرجع سابق ، ص162.

(2) المرجع السابق، ص154.

المالية والدستور لتنعكس علي مزيدا من الزيادة معدلات التضخم المرتفعة أصلاً.

4- تتواصل تلك التداعيات السالبة، ونتج عن العجز المالى بسبب السياسات التوسعية مالياً ونقدياً، فقد إرتفع معدل الإنفاق العام للدولة بسبب الصرف خارج الميزانية، بينما لم ترتفع الإيرادات بنفس القدر لإحداث التوازن المطلوب، وذلك لعدة اسباب من أهمها تعديل سعر الهدف المعمول به، ولجأت الدولة الى تغطية هذا العجز عن طريقة الإستدانه من النظام المصرفي.

إستراتيجيات ضبط الإنفاق العام وترشيدة:

إذاء هذا الوضع كان لابد من طرح عدة إستراتيجيات تقود الى ضبط الإنفاق العام وترشيدة، مع ضرورة تحديد سقف زمنى لكل خطة إستراتيجية مطروحة، والعمل فى نفس الوقت على قياس الإنحرافات وتصحيحها ومعالجتها:

1/ العمل وفق إستراتيجية ضبط الإنفاق الحكومي (الجاري والتنموي) وترشيده بما لا يتعدى حدود الموارد المتوفرة للحكومة، والإلتزام الصارم بنصوص القانون فيما يتعلق بالإستدانة من الجهاز المصرفي، والذي يؤكد على أن إستدانة الحكومة "مؤقتة" ويتم سدادها خلال نفس العام المالي، كما يتم تحديد حجم الإستدانة بنسبة محددة من الإيرادات الجارية للعام المالي، وعلى بنك السودان أن يطبق بصرامة نصوص ذلك القانون.

2/ العمل على زيادة الإيرادات والموارد الحكومية بنسبة لا تقل من 25% من إجمالي الناتج المحلي الإجمالي عن طريق (الضرائب والرسوم الجمركية وغيرها ...) من الإيرادات الحكومية ليس عن طريق زيادة الفئات أو استحداث ضرائب جديدة، وإنما عن طريق توسيع قاعدة دافعي الضرائب[1].

(1) محمد خير احمد الزبير. مرجع سابق، ص167.

3/ إعادة الإنضباط المالي وبسط سلطة وزارة المالية في الولاية على المال العام وبإعتبار أنها الجهة الوحيدة وليس سواها سلطة التصرف في المال العام، وذلك بما يحقق إزالة كافة التشوهات وذلك من خلال:

- إيقاف كل أنواع الصرف خارج الميزانية.
- إلغاء تخويل الوزارات بالتصرف بالصرف من إيراداتها المصلحية دون الرجوع لوزارة المالية، وتأكيد مبدأ وحدة الموازنة.
- تحجيم الإستدانة من النظام المصرفي.
- عدم السماح للوحدات الحكومية بفتح حسابات طرف المصارف التجارية، وأن تدار حساباتها فقط عن طريق فتح حساب طرف بنك السودان فقط.
- فرض الرقابة على أداء المؤسسات والشركات الحكومية ومراجعة حسابات تلك الوحدات بواسطة ديوان المراجع العام.
- منع الوحدات الحكومية من تقديم أي دعم أو تبرعات لأي جهة كانت من نصيب الحكومة إلا بعد موافقة وزارة المالية.

4/ العمل على إستراتيجية تحديد أولويات الصرف على مشاريع التنمية تحت إشراف وزارة المالية[1] مع إعطاء أسبقية قصوى للمشاريع الإستراتيجية.

5/ منع سفر العاملين بالدولة وأسرهم الى الحج على نفقة الدولة.

6/ العمل وفق إستراتيجية تدعيم ضبط الإنفاق وتفعيل الرقابة المالية، وترقية إسلوب إعداد وتنفيذ الميزانية بإستحداث دليل يحدد الضوابط والإجراءات اللازمة والصارمة فى تنفيذ الميزانية، وعلى هذا الأساس يتم ضبط الإنفاق العام فى حدود الإعتمادات المعتمدة فى كل فصل من فصول الموازنة العامة مع وضع عقوبات صارمة فى حالة عدم الالتزام بالميزانية، مع تفعيل دور التفتيش والرقابة على أداء هذه المؤسسات[2].

7/إعادة ترتيب أسبقيات التنمية، والتحكم فى عجز الموازنة لخفض معدل التمويل بالعجز الحكومى عبر الإستدانة من الجهاز المصرفى، للوصول الى تحسين فى

---

(1) عبد الوهاب عثمان شيخ موسى . مرجع سابق، ص174.

(2) المرجع السابق، ص188.

الإيرادات وذلك عبر آلية إتباع سياسة سعرية حقيقية للسلع والخدمات، وتحسين كفاءة الأداء الضريبي.

8/ تبنى إستراتيجية الإصلاحات المالية والنقدية، ومساندتها بإجراءات وسياسات نقدية فاعلة بما يؤدى الى خفض نمو الكتلة النقدية بهدف الحد من تقديم القروض للمؤسسات العامة .

9/إلغاء الإعفاءات لوزارات القطاع العام [1].

10/ العمل وفق سياسة تخفيض الضغوط على الطلب الكلى عن طريق ضبط الإنفاق العام وتأمين ولاية وزارة المالية على المال العام، وتفعيل آلية ضمان توريد كل الإيرادات العامة للخزينة العامة للدولة، وتحقيق وحدة الموازنة.

11/ العمل وفق إستراتيجية إتخاذ التدابير اللازمة والنافذة لإزالة الضغوط لخلق مزيد من الطلب على النقد الأجنبى من خلال[2]:

- منع التعامل بالنقد الأجنبى فى شراء السلع والخدمات محلياً.
- منع الوحدات الحكومية من شراء النقد الأجنبى من السوق الموازى.
- إتخاذ إجراءات أمنية وإدارية مكثفة لمحاصرة المضاربات بالنقد الأجنبى مع الإستعانة بشبكة معلوماتية دقيقة للحصول على المعلومات الدقيقة بما يمكن من إتخاذ الإجراءات الإحترازية اللازمة.

الإستراتيجية الخامسة:

إستراتيجية تقوية وتطوير الجهاز المصرفي:

من أهم متطلبات تحقيق نمو مستدام فى الاقتصاد الوطنى وجود نظام مالى سليم ومستقر، ووجود مؤسسات مالية تملك قدرة الوساطه المالية، وقادرة على تعبئة وتجميع الموارد المالية، وتوجيهها لتمويل عمليات الإستثمارات، بجانب توفير رأس المال التشغيلى للوحدات الإنتاجية، وكذلك المساهمة فى توفير تكاليف تحديثها، وتوزيع منتجاتها بالإضافة الى جانب توفير إحتياجات التمويل للخدمات الإقتصادية المساعدة للإنتاج مثل قطاعات النقل والاتصال وغيرها.

---

(1) عبد الوهاب عثمان شيخ موسى. منهجية الاصلاح الاقتصادي في السودان، مرجع سابق المرجع السابق، ص208.

(2) المرجع السابق، ص353.

إن تحقيق إستدامة الإستقرار الإقتصادى تتطلب وجود نظام مصرفى قوى، مستقر، وقادر على القيام بدوره الفاعل فى الوساطة المالية وتعبئة الموارد المالية الداخلية والخارجية لتحقيق أهداف الإقتصاد الوطنى، الى جانب قدرته على مواجهة وإمتصاص الصدمات الخارجية من تحديات كبرى على حركة الموارد المالية وتدفقات رأس المال، الذى يلقى بتحديات جمة على أداء ودور الجهاز المصرفى فى السودان، والذى يشكل مرتكزاً رئيسياً فى دفع عجلة التنمية والتطور فى البلاد[1]. ولتقييم قدرة الجهاز المصرفى فى القيام بدور الوساطه الماليه وتعبئة الموارد المالية وتوظيفها فى تمويل القطاعات الإنتاجية فأن المصارف السودانية تواجه جملة من التحديات وفقاً لمؤشرات قياس كفاءة الأداء التى تعتبر معايير لقياس مدى الحيطة والمؤشرات الكمية والنوعية التى تشير الى الفجوة الكبيرة بين مؤشرات الكفاءة للنظام المصرفى السودانى والمستويات المطلوبة عالمياً لتوفير السلامة المالية للنظام المصرفي.

التحديات التي تواجه الجهاز المصرفي:

إن الجهاز المصرفى يواجه جملة من التحديات تقعد به دون تحقيق الأهداف الطموحة للدور المنظور والمتوقع للقيام به و التى يمكن إيجازها فى النقاط التالية:

أ/ تدهور كفاءة كل المؤشرات بما فى ذلك رأس المال والملاءة المالية، وجودة الأصول، وكفاءة الإدارة، وكفاءة السيولة مما أدى الى تراجع فى مؤشر الإيرادات والربحية.

ب/ تضاءل ثقة جمهور المتعاملين مع الجهاز المصرفى، وبالتالى عدم القدرة على إستقطاب المدخرات والموارد المالية لتوظيفها فى الإنتاج[2].

ج/ تمشياً مع الدور المنتظر أن يلعبه الجهاز المصرفى فى دفع عجلة التنمية فى البلاد إلى الامام، فأن الجهاز المصرفى لم يقم بالدور الرائد فى توفير متطلبات النمو الإقتصادى المستدام، وبذلك يعتبر أداء النظام المصرفى وملاءته المالية أحد معوقات النمو فى قطاع الإنتاج والنمو المتدنى للناتج المحلى الاجمالى، من ناحية

(1) عبد الوهاب عثمان شيخ موسى: مرجع سابق، ص417.

(2) المرجع السابق، ص148.

آخرى فإن مؤشرات الأداء المحلية مقارنة بالعالمية تعكس عدم قدرة الجهاز المصرفى السودانى من إمتصاص آثار الصدمات الخارجية وإحتمال وقوعها فى براثن الأزمات المالية فى حالة تعرض البلاد إلى أى صدمات إقتصادية، لا قدر الله وبالتالى يؤثر سلباً على أداء النمو فى الناتج المحلى الإجمالى.

مما سبق يتضح مدى الدور المتعاظم للنظام المصرفى فى الدفاع عند تعرض الإقتصاد الوطنى تجاه التعرض لأى أزمات وإعاقة النمو الإقتصادي.

معالم إستراتيجية تقوية وتطوير الجهاز المصرفى:

يمكن أن إبراز معالم إستراتيجية تقوية وتطوير الجهاز المصرفى من خلال الاستراتيجيات التالية:

1/ مراجعة المناهج الدراسية على مستوى أكاديمية السودان للعلوم المصرفية والكليات ذات الصله بالجهاز المصرفى وذلك بتوجيه الإهتمام نحو التعليم الفنى التقنى بدلاً من التركيز على التعليم الاكاديمي البحت ودعمه بآخر ما توصل اليه العلم فى المجالات المصرفية، وحصر التعليم الأكاديمى فى حدود متطلبات الخطط الإستراتيجية للتنمية والنهضة الشاملة، وذلك لخلق قاعدة من المصرفيين المؤهليين بالكم والكيف بتقنيات الخدمات المالية العالمية، وكذلك تقنيات علوم الإدارة وإدارة الأعمال[1].

2/ وضع الخطط لتجنب الوقوع فى أزمات مشابهة للأزمات الحالية فى المستقبل، من خلال دعم وتقوية أنظمة الرقابة الداخلية والخارجية والرصد على كافة البنوك والمؤسسات المالية[2].

3/ وضع خطط إستراتيجية للبنوك لبناء إحتياطى أكبر من رأس المال فى أوقات الرخاء للحماية من فترات الركود.

4/ العمل على تشديد الرقابة على عمل المصارف والمؤسسات المالية، وزيادة الإحتياطيات النقدية الإلزامية للمؤسسات المالية ووضع قواعد محاسبية أكثر تشدداً

(1) محمد حسين ابو صالح . مرجع سابق، ص300-301.

(2) عبد الهادي يموت . مرجع سابق، ص112.

وشفافية، وإلزامها بتطبيق القواعد والمعايير الدولية[1]. وذلك من خلال تقوية مبادئ الشفافية والحوكمة الرشيدة، بما يضمن الإفصاح الكامل عن كافة المعلومات التى تتعلق بالمؤسسات المالية لتفادى المخاطر المحتملة، وكذلك تقوية أنظمة الإشراف الذاتى للمصارف من خلال تفعيل دور إدارات المخاطر، و مسئول الإلتزام التابعة للبنوك، والمراقبة الفعالة لوكالات التقييم الائتمانية[2]. وذلك لإعتبار أن المصارف تمثل خط الدفاع الأول فى مواجهة الأزمات المالية.

5/ تفعيل دور المصارف للعمل على زيادة حجم الإدخار المحلى لأقصى حد ممكن (نحو 25% . 30% من الناتج المحلى الإجمالى) بغرض تغطية حجم الإستثمارات المستهدفة عن طريق تقوية الجهاز المصارفى، وتوسيع نشاطه، وزيادة شبكات وفروع المصارف لتمتد الى كافة بقاع السودان، وتشجيع الإدخار وكذلك رعاية المؤسسات الماليه غير المصرفيه ومؤسسات الإستثمار المالي[3].

6/ مراجعة أسس وضوابط منح التراخيص للمصارف الجديدة مع ضرورة الإلتزام بإطار عمل السيولة الذى تم وضعه بواسطة لجنه بازل[4].

7/ تبني إستراتيجية التحفيز للمصارف ذات التجاوب التلقائي مع موجهات بنك السودان المركزى.

8/ إعادة صياغه لائحة بنك السودان لتحديد مؤهلات وشروط أهلية رؤساء وأعضاء مجالس الادارات للمصارف.

9/ تبنى المصارف إستراتيجيه خاصه لتجنب منح الائتمان للعملاء ذوى المخاطر العالية والإلتزام باللوائح الإرشادية الصادرة وضرورة الإلتزام بالمعايير الدولية الصادرة من إتفاقية بازل2[5].

---

(1) ابراهيم عبد العزيز النجار. مرجع سابق، ص162.

(2) المرجع السابق، ص170.

(3) محمد خير احمد الزبير: مرجع سابق، ص89.

(4) عبد الهادي يموت: مرجع سابق، ص122.

(1) صادق راشد الشمرى . القروض المتعثرة في المصارف وأثرها على الأزمات المالية العالمية ،– بيروت: ورقة بحثية منشورة، النشرة المصرفية العربية، 2010م، ص39.

10/ يتوجب على البنوك إستخدام سياسة صارمة بمتابعة إجراءات التسويق مع العملاء المتأخرين عن التسديد والمماطلين وعدم التساهل معهم وذلك بإستخدام كافة الطرق القانونية[1].

11/ تشديد رقابة البنك المركزى من خلال إعتمادها سياسات أكثر حزماً فيما يتعلق بإدارة السيولة، والربحية، وإدارة مخاطر الائتمان، وإدارة كفاية رأس المال[2].

12/ من خلال الشواهد والأدلة التى أفرزتها الأزمة المالية العالميه فإن موضوع القروض المتعثرة كان أحد الأسباب التى ساعدت على نشؤ الأزمه المالية العالمية.

لذا يتوجب على إدارة الرقابة على المصارف بالبنك المركزى تبنى إستراتيجية متابعة الديون المتعثرة، وإتخاذ الإجراءات التى تتلاءم وأوضاع المصارف للحد من هذه الظاهرة، وتضييق نطاق العمليات المتعثرة[3].

الإستراتيجية السادسة:

إستراتيجية بناء القدرات:

إن العالم اليوم مواجه بتطورات خطيرة جراء العولمة وتداعياتها النابعة من إزالة الحدود والحواجز الجغرافيه والإقتصادية والثقافية بين الدول، وتهميش الحضارات البشرية الموروثة ويسود العالم منافسة جائرة من قبل المؤسسات والتكتلات الإقتصادية ويكون البقاء فيه للأقوياء إقتصادياً، ولمن يملكون زمام المعرفه والتقانه الحديثة[4]. والسودان كجزء من المنظومة العالمية سوف تواجه أيضاً تداعيات تلك التطورات فى المجالات السياسية، والاقتصادية، والاجتماعية، وكذلك الأمنية والحضارية، نتيجة لإفرازات وتداعيات الألفية الثالثة وما تحمله فى طياتها من تغيرات خطيرة، ومتسارعة تغطى كل مناحى الحياة فى العالم الذى سوف يصبح عبارة عن قرية صغيرة، تتلاشى فيها الحدود الجغرافية والسياسية وتختفى فيها الحواجز الإقتصادية، خاصة عند تطبيق شروط منظمة التجارة الدولية، كتحرير التجارة الدولية وحرية إنتقال العمالة، والعملات، والسلع، ويصبح دور السلطات

---

(1) المرجع السابق، ص39.

(2) المرجع السابق، ص38.

(3) عبد الوهاب عثمان شيخ موسى: مرجع سابق، ص409.

الوطنية مهمشاً وخاصة فى مجالات إدارة حركة النقد الأجنبي[1]. وكذلك فى إتخاذ القرارات الإقتصادية، عندها يصبح البقاء فى ذلك العالم للأقوى إقتصادياً وتقنياً.

إن مواجهة تلك التحديات الخطيرة تستدعى أن نعد أنفسنا منذ الآن وفق خطة قومية تعمل على رفع القدرات والتسلح بالعلم والمعرفة فى كل مناحى الحياة، السياسية، والإقتصادية، والإجتماعية وغيرها، ولن يتأتى ذلك إلا من خلال رؤية مستقبلية،

وخطة إستراتيجية، يتم على ضوئها بناء السودان القوى القادر على مواجهة تلك التحديات، والوقوف بصلابة فى مواجهة تداعيات العولمة، والسودان مؤهل لذلك بفضل مزاياه المتمثله فى موارده البشرية، وموقعه الجغرافى وكذلك موارده الطبيعية. مما يؤهله من أن يتغلب مختلف الأزمات إذا ما تسلح بالعلم والمعرفة التقنية التى أصبحت من أهم متطلبات العصر، ولتعظيم النتائج للوصول الى مرامى الرؤية المستقبلية يجب أن تستصحب الخطة الإستراتيجية برنامج لترقية البحث العلمى، وبناء القدرات، ونقل وتوطين التقنيات الحديثة، وربطها بمواقع الإنتاج وبناء جسر الإتصال بمواطن ومواقع الثورة المعلوماتية[2].

إن أكبر مهدد لإقتصاد الدول النامية، ومن بينها السودان، الفجوة المعلوماتية الواسعه بينها، وبين الدول الصناعية وكذلك إفتقار هذه الدول الى وسائل الإرتقاء بإنتاجها، لذا فإن أكبر عائق يهدد مسار تنفيذ البرامج الإستراتيجية والوصول إلى الأهداف المستقبلية يعود الى ضعف القدرات المتمثل فى الفجوة المعلوماتية والإفتقار الى التقنيات الحديثه والتى لا يمكن تجاوزها فى محاولاتنا لترقية إنتاجنا، ورفع مستوى خدمات وإستغلال الموارد الطبيعية الهائلة التى ظلت معطله فى السودان دون الإستفادة منها، لذا فإن مشروع تطوير البحث العلمى وبناء القدرات، ونقل وتوطين التقنيات الحديثة يعتبر أسبقية أولى لتحقيق الأهداف التى تصوب إليها الرؤية المستقبلية، بل ويعتبر من التحديات التى تواجه الإقتصاد الوطني[3].

---

(1) المرجع السابق، ص409.

(2) المرجع السابق، ص410.

(3) عبد الوهاب عثمان شيخ موسى: مرجع سابق، ص430.

وقد تزايدات أهمية البحث العلمى مع تطور تقنيات المعلومات والمعرفة فى عالم اليوم، حيث يشكل الآن أحد أهم الدعامات الكبرى لعمليات التحول الإقتصادى الكلى لمواجهة عمليات التدويل والعولمة القسرية فى مجالات التنمية، والتجارة، والتكنلوجيا، والخدمات. بينما نجد أن بلادنا عايشت قصوراً واضحاً فى هذا المجال لفترات طويلة، سواء من حيث الإستفادة من نتائج الأبحاث المكتملة أو من حيث تطوير مجالات البحث لمواكبة التقدم العلمى الهائل فى هذا المجال، او الإستفادة من البحوث المتواضعة التى أنتجتها مراكز البحوث المحلية وتطبيقها فى مجالات الإنتاج الزراعى أو الصناعى لزيادة الموارد[1]. لذلك فقد بدأ جلياً أن ما يتم تحقيقه من عائدات الإستثمارات الوطنية فى القطاعات المختلفة أو زيادة فى الدخول والإيرادات يجئ نتاجاً لإنماط وأساليب إنتاجية وإدارية ومؤسسية متكررة وليس إنعكساً لتطور تقنى وبحثى متصل ومرتبط بمواقع الانتاج كنتاج لنشاط دائرة البحث والتطوير الذى عادة مايكون مركزاً للنشاط الابتكاري[2].

إحتلت أهمية البحث العلمى وربطه بالتقانة أسبقية عليا فى أهتمامات المستثمرين قى الفترة الأخيرة. ولمواجهة هذه التحديات لأبد من العمل منذ الآن وفق خطة إستراتيجية محكمة لتضيق فجوة المعرفة والتقانة، عن طريق دعم وتطوير البحث العلمى، وصولاً للهدف المنشود المتمثل فى بناء القدرات[3]. بجانب ذلك يجب الإهتمام بعنصر التدريب حيث تؤكد الأحداث والمؤشرات ضرورة ذلك.

فى الواقع المعاصر أن الموارد البشرية أصبحت تمثل العنصر الحاكم فى نجاح المؤسسات، بل والحكومات والدول، بأعتبار أن الموارد البشرية هى المدخل والإدارة، والغايه فى نفس الوقت من عملية التنمية، وتعد المعيار الرئيسيى للحكم على كفاءة الدول وتقدم المجتمعات، ويترتب على ذلك القول بإن الإنفاق على الموارد البشرية يعد من أهم أوجه الإستثمار الحقيقى لعلاج الفجوة بين الدول

(1) عبد الوهاب عثمان: المرجع السابق، ص430.

(2) عبد العزيز صالح بن حبتور: مرجع سابق، ص217.

(3) عبد الوهاب عثمان: المرجع السابق، ص432.

المتخلفة والدول المتقدمة، ومن جانب آخر كذلك علاج تلك الفجوة بين ماهو مستهدف وما يتحقق على أرض الواقع[1].

وقد أدت التغيرات المتلاحقه الى تعدد مصادر التحديات التى تواجه الدول، سواء كانت تحديات ناتجة عن خصائص العولمة المعاصرة، أو ناتجة عن التغيرات الثقافية والاجتماعية، أو ناتجة عن التطور التقنى، ومإرتبط بها من تحديات الى مراجعة المفاهيم والأسس والإدوات الخاصة بنشاط التدريب بإعتباره عملية إستثمارية فى الموارد البشرية للإرتقاء بمستوى الاداء لمواجهة تلك التحديات.

لذا يجب أن يتم الإهتمام ببرنامج بناء القدرات، وأن يتم وفق منهج التفكير الإستراتيجى، من خلال رؤية وتوجهات إستراتيجية، على أن تشمل كافة عناصر نشاط التدريب الذى يساعد الموظفين التنفيذين من إكتساب المعرفة بصورة مباشرة، وعلى الإحاطة بالاسلوب العملى لأداء الأعمال[2]. حيث أن نشاط التدريب هو عملية تغير دائم فى قدرات الأفراد لأداء المهام بطريقة أفضل، من خلال تزويدهم بالمعرفة والمهارة والأساليب والأدوات السليمة لاداء المهام بطريقة صحيحة من أول مرة، بما ينتج عنه تغيير إيجابى فى إسلوب العمل وسلوك العاملين بما ينعكس إيجاباً لتحقيق الأهداف الإستراتيجية[3]. لمواجهة التحديات المختلفة.

إن ضعف الطاقه الإستيعابية فى الدول النامية عموماً وفى السودان على وجه الخصوص، يعود فى المقام الأول الى ضعف وعدم إستقرار الجهاز الإدارى بالسودان والذى جاء كنتيجة منطقية لعدم الإستقرار السياسى. من المعلوم أن الخدمة المدنية فى السودان قد فقدت أعداداً مقدرة من كوادراها البشرية المؤهلة والمدربة لأسباب إقتصادية، ولأخرى سياسية، أهمها هجرة الكودار البشرية، كما تأثرت أيضاً وفقدت الكثير من الخبرات والعناصر المدربة والمؤهلة بالفصل من الخدمة لأسباب

---

(1) مصطفى محمود ابوبكر: مرجع سابق، ص467.

(2) صلاح الدين احمد. تقييم الإدارة من اعتمادات التمويل المقدمة من البنك إلى المؤسسات الوطنية للتمويل التنموي، جده 1414هـ، ص48.

(3) مصطفى محمود ابوبكر: المرجع السابق، ص468.

سياسية، بالإضافة إلى الضعف العام – النسبي – للتعليم فى مستوياته المختلفة، وعلى وجه الخصوص فى تعليم اللغة الإنجليزية واللغات العالمية الآخرى[1].

الخطط الإستراتيجية لبناء القدرات:

للتغلب ومواجهة تلك التحديات وغيرها لبناء القدرات تتقدم الدراسة بالخطط الإسترتيجية التالية:

1/ إن السعى لبناء القدرات المؤسسية والبشرية يكتسب أولوية قصوى فى المرحلة القادمة وفى هذا الصدد يتعين تبنى خطة إستراتيجية تعمل لتحقيق مايلى:

(أ) تغير فلسفة التعليم وتحريرها من الأساليب التقليدية والإهتمام بالجوانب المعرفيه مع التركيز على التعليم التقنى والفنى، ونقل التكنولوجيا المرتبطة بذلك[2].

(ب) ربط الوظيفة بالمعرفة، والمهارة، ومستوى إنتاجية الفرد ونوعيتها، وفى هذا الصدد ينبغى إتخاذ اللازم والمحافظة على الكوادر القومية ذات التخصصات النادرة والحد من هجرة الأدمغة عالية القدرات والإهتمام بالتدريب، علاوة على تقليل الإنفاق بالنقد الأجنبى على تدريب الكودار بالخارج وتوطين التدريب والتأهيل داخلياً.

(ج) رفع وتأهيل الموارد البشرية وتدريبها لإستيعاب وفهم تقنية المعلومات وتوفير الأجهزة المساعدة، ومعدات علمية أخرى متعلقة بتكنولوجيا المعلومات، وتطوير نظم وتقنيات المتابعة والتقييم على المستويين الإتحادى و الولائي.

(د) صياغة سياسة معلوماتية شاملة والعمل على ربطها بالسياسات التعليمية، وتشجيع المؤسسات المختلفة على تطبيق تقنية المعلومات وفقاً لنماذج علمية تؤدي إلى تكامل الأدوار وبناء إقتصاد العولمة، وإمتلاك المعرفة والتقنية الحديثة وتوظيفها فى خدمة الإنتاج والإنتاجية كماً ونوعاً[3].

2/ إن التعامل مع العولمة الإقتصادية يشير بقوة إلى أهمية التخطيط الإستراتيجي للإقتصادات الوطنية الذى يؤدى الى تعزيز القدرات التفاوضية لها على مستوى العالم وإستيفاء المعايير العالمية المطلوبة لمواجهة العولمة بما يمكن

---

(1) محمد خير احمد الزبير: مرجع سابق، ص122.

(2) عبد الوهاب عثمان شيخ موسى: المرجع السابق، ص437.

(3) المرجع السابق، ص462.

من الإستفادة من إيجابياتها وتلافى سلبياتها وبناء القدرات الوطنية لتصبح عالمية[1].

3/ صياغة وتوجيه الإستراتيجية التعليمية الى بلورة أهداف إستراتيجية إضافية تضمن أن يشمل تأهيل الكوادر الوطنية قيم مهمة لإنجاز التوجهات الإستراتيجية كقيمة إحترام الوقت، والتفانى فى العمل وإتقانه.

4/ تبنى إستراتيجية بناء القدرات ضمن برامج التخطيط الاقتصادي بما يخلق جيل قادر على إدراك التحديات والمخططات الإستراتيجية الأجنبية بصورة أكثر واقعية، و بالتالي يمكن التعامل مع كافة الأمور بصورة أكثر فاعلية.

5/ تغيير إستراتيجية التعليم فى المجال الأكاديمى، والفنى، والتقنى، وإعادة صياغة المناهج بما يؤدى الى تحقيق متطلبات التفاعل مع العالم وعصر العولمه، وإعتماد طريقة التدريس للإهتمام باللغات العالميه الحيه، وكذلك لغات الدول التى تربطنا بها مصالح إستراتيجية[2].

6/ وضع خطة إستراتيجية تهدف الى التعبئة الكاملة والإستخدام الفعال للقوى العاملة من الذكور والإناث، مع العمل على تنمية المهارات العلمية والعملية، والخبرات الفنية فى جميع المستويات لإحداث التنمية الحديثة[3].

7/ وضع برنامج لبناء القدرات وفق إستراتيجية محددة للأستفادة من المهارات العلمية والتكنولوجية والفنية فى المهجر للمشاركة في التنميه فى السودان، عن طريق تهيئة المناخ الإجتماعى والإقتصادى وخلق بيئه جاذبة للعقول، بما فى ذلك خلق علاقات تكاملية مع الدول والمؤسسات العلمية العالمية لتبادل الخبرات[4].

خلاصة الأمر أن الموارد المالية أياً كان مصدرها :(صادرات، إستثمارات مباشرة، قروض ومعونات خارجيه،...الخ) يمكن أن تؤدى الى دفع عجلة التنمية الإقتصادية، والإجتماعية، وتحقيق الرفاهية، شريطة توافر العديد من العوامل التى تهيئى المناخ المناسب لإستغلال تلك الموارد ويأتى على رأس تلك العوامل وأهمها

---

(1) محمد حسين ابو صالح: مرجع سابق، ص148-149.

(2) المرجع السابق، ص304.

(3) عبد الوهاب عثمان: مرجع سابق، ص80.

(4) المرجع السابق، ص134 - 135.

على الإطلاق العنصر البشرى المؤهل. من جانب آخر فإن ضعف كفاءة وقدرة العنصر البشرى يؤدى الى سؤ إستخدام الموارد ويضعف و يبدد الموارد المتاحة ويقود البلاد الى حافة الأزمات. إن الإهتمام بالعنصر البشرى، وبناء القدرات، وتطوير المهارات، يسهم بطريقه مباشرة وغير مباشرة، فى خلق، وتوفير، وإدارة موارد النقد الأجنبى بما يحقق الوفرة التى تمكن من التغلب على الأزمات المرتبطة بالنقد الأجنبي.

الفصل الرابع
أثر الأداء الإقتصادي في السودان علي موارد النقد الأجنبي

المبحث الأول: الإختلالات الهيكلة في ميزان المدفوعات وأثرها علي موازنة النقد الأجنبي.

المبحث الثاني: الآثار المترتبة علي عجز ميزان المدفوعات وإنعكاساتها علي موازنة النقد الأجنبي.

المبحث الثالث : إستراتيجيات إدارة موارد النقد الأجنبي في ظل عجز ميزان المدفوعات.

المبحث الأول
الإختلالات الهيكلية في ميزان المدفوعات وأثرها علي موازنة النقد الأجنبي

تعريف ميزان المدفوعات:

ميزان المدفوعات عبارة عن عرض موجز لكل المعاملات الإقتصادية التي تجري بين القطاع العائلي ، والمنشآت، والوكالات الحكومية، في أحد البلدان وبقية العالم خلال فترة زمنية معينة. وتتضمن المعاملات، الصادرات، والواردات والتدفقات المختلفة لرأس المال ، وتنقسم المعاملات إلي مجموعتين: أحداهما تؤدي إلي زيادة المتحصلات ، وهي بنود نقص [1].

إن أية معاملات يترتب عليها إيرادات من الخارج هي معاملات دائنة ، أما المعاملات التي يترتب عليها مدفوعات إلي الخارج فهي معاملات مدنية[2].

ميزان المدفوعات لأي بلد هو بيان حسابي يسجل قيم جميع السلع والخدمات والهبات والمساعدات الأجنبية وكل المعاملات الرأسمالية وجميع كميات الذهب النقدي الداخلة والخارجة من هذا البلد خلال فترة معينة من الزمن عادة سنة . أي أن ميزان المدفوعات هو تقرير يأخذ في الحسبان قيم جميع العمليات الإقتصادية التي تتم بين البلد وبقية البلدان المتعاملة معه[3].

إن ميزان المدفوعات في الإقتصاد المفتوح عبارة عن مجموع الحساب الجاري وحساب رأس المال، ويصبح ميزان المدفوعات مساوياً للصفر حينما يكون الفائض أو العجز في الحساب الجاري معادلاً و مساوياً للعجز أو الفائض في حساب رأس المال[4].

---

(1) أبو جمان ، مايكل . الإقتصاد الكلي النظرية والسياسة ؛ ترجمة محمد ابراهيم منصور .– الرياض : دار المريخ للنشر ، 2010م ، ص 484.

(2) جلال جويدة القصاص. مبادئ الإقتصاد الكلي .– الإسكندرية : الدار الجامعية ، 2011م.– ص 247

(3) عبد الرحمن يسري أحمد. الإقتصاد الكلي .– الإسكندرية : الدار الجامعية ،2010م.– ص 323.

(4) محمد ناظم محمد حنفي . مرجع سابق، ص 91.

أهمية تسجيل المعاملات الدولية:

إن أهمية تسجيل المعاملات الإقتصادية الدولية تعتبر مسألة إستراتيجية لأي إقتصاد وطني وذلك للآتي[1]:

- يعكس الإقتصاد الوطني الدولي لأنه يعكس حجم وهيكل كل من الصادرات والمنتجات .
- يظهر القوة المحددة لسعر الصرف من خلال ظروف الطلب وعرض العملات الأجنبية بحيث يساعد ذلك في متابعة معرفة مدي تطور البنيان الإقتصادي للدولة ونتائج سياستها الإقتصادية.
- يساعد السلطات العامة علي تخطيط وتوجيه العلاقات الإقتصادية الخارجية للبلد.
- يقيس الموقف الدولي للقطر.

يتم إعداد إحصاءات ميزان المدفوعات وفقاً للطبعة الخامسة لدليل ميزان المدفوعات الصادر من صندوق النقد الدولي في سبتمبر 1993م . ووفقاً لهذا الدليل يتكون ميزان المدفوعات من الحساب الجاري المتمثل في الميزان التجاري وحساب الخدمات وحساب الدخل والتحويلات بالإضافة إلي الحساب الرأسمالي والمالي[2].

البناء الهيكلي ومكونات ميزان المدفوعات:

يتكون ميزان المدفوعات من ثلاث حسابات رئيسية وهي:

1- الحساب الجاري (أو المعاملات الجارية).

2- حساب رأس المالي (أو المعاملات الرأسمالية).

3- صافي الإحتياطات الدولية (أو حساب التسويات أو الإحتياطي الرسمي).

أولاً: الحساب الجاري أو حساب المعاملات الجارية:

يتكون هذا الحساب من ثلاثة أقسام : المعاملات الجارية المنظورة ، والمعاملات الجارية غير المنظورة ، والتحويلات من جانب واحد .

([1]) نجم الدين حسن ابراهيم . مرجع سابق .– ص 46.

([2]) بنك السودان ، التقرير السنوي الخمسون، مرجع سابق.– ص 135.

أ/ المعاملات الجارية المنظورة (الميزان التجاري) [1]:

يتم فيه تسجيل حركة (الصادرات والواردات من الدولة وإليها ، حيث تسجل صادرات السلع في حساب دائن وواردات السلع في حساب مدين :

1. إذا كانت صادرات الدولة أكبر من وارداتها، فإن الميزان التجاري يحقق فائضاً .
2. وإذا كانت صادرات الدولة أقل من وارداتها ،فإن الميزان التجاري يحقق عجزاً.
3. وإذا تساوت صادرات الدولة مع وارداتها فإن الميزان التجاري يكون متوازناً.

ب/المعاملات الجارية غير المنظورة (حساب الخدمات) [2]:

يتم في هذا الحساب تسجيل صادرات الدولة وارداتها من الخدمات وذلك كالسياحة ، والنقل ، والتأمين ، والعلاج ،... وغيرها من المعاملات غير المنظورة.

1. إذا كانت صادرات الدولة من الخدمات أكبر من وارداتها حقق ميزان المعاملات غير المنظورة فائضاً .
2. إذا كانت صادرات الدولة من الخدمات أقل من وارداتها حقق ميزان المعاملات غير المنظورة عجزاً.
3. إذا تساوت صادرات الدولة من الخدمات مع وارداتها فإن ميزان المعاملات غير المنظورة يكون متوازناً.
4. هذا ويشمل حساب الخدمات أيضاً الفوائد ، والأرباح ، والأجور المنفقة عن عناصر الإنتاج المحولة من وإلي الدولة .

ج/ التحويلات من جانب واحد:

يتم في هذا الميزان تسجيل التحويلات من جانب واحد والتي تكون بدون مقابل كالمنح ، والهدايا ، والهبات ، وفي هذا الحساب يتم رصد قيمة التحويلات الخاصة أو الحكومية والتي تعني تحويل موارد حقيقية ، أو حقوق مالية من وإلي بقية دول العالم دون أي مقابل.

([1]) جلال جويدة القصاص. مرجع سابق، ص 247.

([2]) المرجع السابق ، ص 248.

والتحويلات الخاصة تتمثل في الهبات والتبرعات وغيرها.. والتي تصل إلي الدولة ، أو تخرج منها بواسطة بعض الهيئات أو المؤسسات الخيرية . أما التحويلات الحكومية فتشتمل علي المنح والمعونات والتعويضات كتعويضات الحروب والكوارث وخلافه [1].

ثانياً: حساب رأس المال أو المعاملات الرأسمالية:

يسجل هذا الحساب المعاملات الرأسمالية بصفة عامة، مع التمييز ما بين المعاملات الرأسمالية طويلة الأجل المعاملات الرأسمالية قصيرة الأجل، ويقصد بالمعاملات الرأسمالية طويلة الأجل تلك التدفقات الرأسمالية من بلد إلي الخارج ، أو بالعكس والتي تزيد فترتها عن العام الواحد، وهي تضم الإستثمارات المباشرة ، والقروض طويلة الأجل ، وأقساط سدادها، والإستثمار الدولي المباشر (وهو ذلك الإستثمار الذي يديره أصحابه بصفة مباشرة ويتحملون مسئولياته بأنفسهم[2].

أما القروض طويلة الأجل فهي تمثل الشكل الغالب في الوقت الحاضر للتدفقات الرأسمالية طويلة الأجل، وهي أما من مصادر خاصة ، أو من مصادر حكومية أي عامة ، أو من منظمات تمويلية دولية مثل البنك الدولي والمؤسسات التابعة له وبعد أن تم التعرف علي الأنواع والأنماط الرئيسية لرؤوس الأموال الدولية طويلة الأجل لابد من التأكد من الطريقة التي تقيد بها، فالقروض الرأسمالية الأجنبية، واقساط سداد القروض الرأسمالية الوطنية بالخارج، وكذلك الإستثمارات التي يأتي الأجانب لأقامتها برؤوس أموالهم تسجل جميعاً في الجانب الدائن في حساب رأس المال لأنها تمثل أرصدة من العملات الأجنبية تتدفق إلي داخل البلاد . والعكس بالنسبة للقروض الرأسمالية الأجنبية من جانب المواطنين أو الحكومة ، وكذلك الإستثمارات المباشرة التي يقوم بها المواطنون من الأفراد أو الشركات في دول أجنبية ، فجميع هذه التدفقات الرأسمالية إلي خارج البلد تقيد في الجانب المدين في ميزان حساب رأس المال[3].

([1]) محمد فوزي أبو السعود. مرجع سابق .- ص 329.

([2]) عبد الرحمن يسري . مرجع سابق .- ص 327.

([3]) عبد الرحمن يسري . مرجع سابق ، ص 328.

القسم الثاني من حساب رأس المال يخص المعاملات الرأسمالية أو تحركات رؤوس الأموال قصيرة الأجل والتي تتم بصفة تلقائية وذلك تمييزاً لها عن تحركات رؤوس الأموال قصيرة الأجل التي تتم بغرض تسوية العجز أو الفائض في ميزان المدفوعات. يتم تقييد تحركات رؤوس الأموال قصيرة الأجل إلي البلد في الجانب الدائن ، أما تلك التي تأخذ طريقها إلي خارج البلد فتقيد في الجانب المدين، وهذه التحركات التلقائية لرؤوس الأموال قصيرة الأجل تحدث لأغراض عدة منها:

1- التهرب أو الخوف من بعض الظروف غير الملائمة في بلد ما مثل ظروف التضخم الشديد أو الإضطرابات السياسية .
2- الرغبة في تحقيق دخل أكبر ، مثل إيداع رأس مال لفترة قصيرة في أحد البنوك الأجنبية حيث يرتفع سعر الفائدة نسبياً فيها.
3- لغرض المضاربة ، ويحدث عند توقع تغيرات ملموسة في القيمة الدولية للعملة الوطنية لأحدي البلدان[1].

ثالثاً: صافي الإحتياطات الدولية (حساب التسويات أو الإحتياطي الرسمي):

ويشمل عمليات التسويات عن طريق الإحتياطات الرسمية والتي تتكون من :

أ- إحتياطي الدولة من الذهب.
ب-إحتياطي العملات الأجنبية.
ت-إحتياطي الدول لدي صندوق النقد الدولي.
ث-إحتياطي الدولة من حقوق السحب الخاصة لدي صندوق النقد الدولي أو البنك الدولي.
ج- حركة رؤوس الأموال قصيرة الأجل والأوراق التجارية.

في حالة وجود فائض في ميزان المدفوعات تقوم الدولة بزيادة إحتياطاتها من الذهب والعملات الإرتكازية الدولية وحقوق السحب الخاصة، ويحدث العكس في حالة وجود عجز في ميزان المدفوعات ، حيث يتم تحويل جزء من هذه الإحتياطات أو

([1]) المرجع السابق ، ص 329.

الإقتراض من الخارج[1]. ويسجل هذا القسم في ميزان المدفوعات صافي التغيرات في الإحتياطات الدولية السابقة في أي سنة من السنوات وذلك بغرض إجراء التسوية الحسابية لصافي العجز أو الفائض في ميزان المدفوعات.

يتحقق العجز في ميزان المدفوعات حينما يكون مجموع الجانب المدين في ميزاني المعاملات الجارية والرأسمالية أكبر من مجموع الجانب الدائن فيهما ، ويتحقق الفائض في الحالة العكسية[2].

الإختلالات الهيكلية لميزان المدفوعات وأسبابها:

إن المؤشر الأول للإختلال في ميزان المدفوعات هو وجود عجز في الحساب الجاري، أن وجود عجز كبير حالي أو مستقبلي في الحساب الجاري أو إذا واجهت الدولة مشكلة سداد الديون في المستقبل وحاجتها إلي فوائض كبيرة لمواجهة هذه المشكلة في تاريخ لاحق يتطلب الأمر في هذه الحالة تخفيض قيمة العملة [3].

إن التوازن في ميزان المدفوعات من الوجهة الإقتصادية يتحقق حينما يتساوي مجموع العناصر المدينة في الحساب الجاري وحساب رأس المال، مع مجموع العناصر الدائنة في هذه الحسابين . ومع ذلك ينبغي التأكد من أن التوازن بهذا المفهوم الإقتصادي له أركان التوازن الحقيقي الذي يتحقق في ظل ظروف إقتصادية ملائمة وسياسية تجارية سليمة ، وليس لمجرد توازن ظاهري أو مصطنع إستهدفته السياسة الحكومية للبلد ونجحت في تحقيقه بإجراءات إستثنائية، مثل هذا التوازن الظاهري ليس له أهمية من الناحية الإقتصادية ولا يتوقع له أن يدوم طويلاً ، حيث يخفي وراءه إختلالاً أكيداً في النشاط الإقتصادي للبلد ما يلبث أن يظهر للعيان[4]، ويقصد بإختلال التوازن في ميزان المدفوعات حالتي العجز والفائض . حينما يرتبط العجز ببعض التغيرات الإقتصادية قصيرة الأجل، أي التي تحدث خلال سنة ما وقد لا تتكرر في السنة التالية، يقال أنه عجز مؤقت ، أو إختلال مؤقت،

([1]) جلال جويدة القصاص. مرجع سابق، ص 250.

([2]) عبد الرحمن يسري. مرجع سابق، ص 330.

([3]) محمد ناظم محمد حنفي. مرجع سابق، ص 245.

([4]) عبد الرحمن يسري. مرجع سابق، ص 335.

ومثال لذلك العجز الذي يحدث في ميزان المدفوعات لإحدي البلدان الصناعية المتقدمة نتيجة لحدوث إضطرابات عمالية في بعض الأنشطة الهامة التي تحتل مكاناً رئيسياً في الإقتصاد القومي، وقد يحدث العجز المؤقت في ميزان المدفوعات لأحدي البلدان الزراعية نتيجة لأختلال الأحوال الجوية أو بسبب الفيضانات أو الأوبئة التي تصيب الزراعة ... فمثل هذه الأحداث تؤدي إلي الأضرار بالصادرات ، وربما تؤدي إلي زيادة الواردات كبدائل للإنتاج المحلي الذي تعطل خلال تلك الفترة . إن العجز المؤقت الذي يحدث في مثل هذه الظروف الإقتصادية الطارئة إنما يتركز في الحساب الجاري ، وربما يمكن للبلد تغطية هذا العجز بفائض في حساب رأس المال.

ومع ذلك فقد يساهم حساب رأس المال بشكل مباشر في العجز المؤقت في ميزان المدفوعات، ويحدث ذلك علي سبيل المثال في البلدان التي تلعب التدفقات التلقائية لرؤوس الأموال قصيرة الأجل(الأموال الساخنة كما يطلق عليها أحياناً) دوراً كبيراً في حساب رأس المال بشكل تقليدي وفي مثل هذه الحالات قد تتسبب بعض التغيرات الكبري في تدفقات ضخمة من رؤوس الأموال قصيرة الأجل إلي خارج البلد دون أن يقابلها أية تدفقات داخلة إليه[1].

هناك بعض العوامل الأخري التي تحدث بصفة عشوائية في أي سنة من السنوات ولا يمكن التكهن بها مسبقاً أو الحد من أثارها فتساهم بشكل مباشر أو غير مباشر في تكوين عجز مؤقت في ميزان المدفوعات. ومثال لذلك التغيرات في ذوق المستهلك الأجنبي تجاه سلعة ما أو بعض السلع التي تحتل أهمية كبيرة في صادرات البلد بسبب ظهور بدائل أفضل في السوق العالمي، وربما أدت أيضاً تغيرات الأذواق المحلية في زيادة الواردات بشكل مفاجئ بزيادة الطلب علي سلع أجنبية ، وقد يؤدي التقدم التكنولوجي إلي إنكماش مفاجئ في الطلب الخارجي علي بعض السلع التقليدية التي يكون البلد فيها ميزة نسبية ويعتمد عليها في صادراته بشكل كبير [2].

([1]) المرجع السابق ، ص 337.

([2]) يسري عبد الرحمن. مرجع سابق ،ص337.

وتلعب الظروف السياسية دوراً كبيراً في تكوين العجز في ميزان المدفوعات، مثال لذلك المقاطعات الإقتصادية بدوافع سياسية.

وإذا ما إستمر عجز ميزان المدفوعات بصفة مستمرة يقال أن لدي هذا البلد عجز دائم أو عجز أساسي حيث أن له بعض الجذور في النشاط الإقتصادي للبلد وتتجلي ظاهرة العجز الدائم أو الإختلال الدائم في موازين مدفوعات معظم البلدان النامية ، فلقد أصبحت معظم هذه البلدان تعاني بصفة شبه مستمرة من بطء نمو صادراتها من السلع الأولية ، وأحياناً ركودها ، أو تدهورها ، كما تعاني من تدهور طويل المدي في شروط التبادل الدولي لها.

أما في البلدان المتقدمة فقد تحدث ظاهرة العجز المستمر في بعض الحالات، وذلك بسبب بعض الأزمات الإقتصادية الداخلية التي قد تستمر لعدد من السنوات، مثل أوضاع التضخم الجامح ، أو بسبب بعض التغيرات الجذرية التي تصيب جانباً من جوانب النشاط الإقتصادي القومي داخلياً أو خارجياً.

عند حدوث فائض في ميزان المدفوعات فإن الفائض في ميزان المدفوعات يعتبر صورة من صور الإختلال في التوازن . حيث أن التوازن يتحقق في حالة واحدة فقط، حينما يتساوي مجموع العناصر المدينة في الحساب الجاري وحساب رأس المال مع مجموع العناصر الدائنة فيهما فلا يظهر عجز أو فائض[1].

إن ميزان المدفوعات يمثل حصيلة إفرازات الأداء في النشاط الإقتصادي الخارجي، مثل التصدير والإستيراد والتحويلات الخاصة ، وتحركات رأس المال. وعليه يعتبر ميزان المدفوعات مرآة للنشاط الإقتصادي في مجال الإنتاج ، والإستثمار، والإدخار ، ويتأثر موقف ميزان المدفوعات بالأداء المالي والنقدي وبما يترتب علي ذلك من تغيرات في معدلات التضخم ونظام سعر الصرف، كما يتفاعل سلباً وإيجاباً مع الأوضاع الهيكيلية في الإقتصاد .

([1]) المرجع السابق ، ص 339.

أسباب إختلال ميزان المدفوعات:

توجد أسباب عديدة تؤدي إلي إختلال ميزان المدفوعات ولعل أهمها :

أ- التقييم الخاطئ لسعر صرف العملة المحلية:

توجد علاقة وثيقة بين ميزان المدفوعات وسعر صرف العملة للبلد، فإذا كان سعر الصرف لعملة بلد ما أكبر من قيمتها الحقيقية ، سيؤدي ذلك إلي إرتفاع أسعار سلع البلد ذاته من وجهة نظر الأجانب مما يؤدي إلي إنخفاض الطلب الخارجي عليها وبالتالي سيؤدي ذلك إلي حدوث إختلال في ميزان المدفوعات . أما إذا تم تحديد سعر صرف العملة بأقل مما يجب أن تكون عليه سيؤدي ذلك إلي توسيع الصادرات وزيادة الطلب الخارجي عليها مقابل تقليص الواردات مما يؤدي أيضاً إلي حدوث إختلال في الميزان ، لذلك هذه الإختلالات غالباً ما ينتج عنها ضغوط تضخمية تساهم في إستمرارية الإختلال في ميزان المدفوعات[1].

ب/ أسباب هيكلية:

وهي أسباب متعلقة بالمؤثرات الهيكلية للإقتصاد الوطني وخاصة هيكل التجارة الخارجية (الصادرات، والواردات) إضافة إلي ضعف القدرة الإنتاجية علاوة علي التركيز السلعي أي إعتمادها علي سلعة أو سلعتين أساسيتين.

ج/ أسباب دورية:

وهي أسباب تتعلق بالتقلبات الإقتصادية التي تصيب النظام الإقتصادي، ففي فترات الإنكماش ينخفض الإنتاج وتقل الدخول، والأثمان وتزداد معدلات البطالة فتنكمش الواردات . وفي فترات التضخم ترتفع الأثمان والأجور والدخول وتقل قدرة البلد علي التصدير وتزيد وارداته مما يؤدي إلي عجز ميزان المدفوعات[2].

د/ الظروف الطارئة:

و هي ترتبط بأسباب عرضية طارئة مثل الكوارث الطبيعية ، والحروب ، والتغير المفاجئ في أذواق المستهلكين محلياً ودولياً[3].

([1]) نجم الدين حسن ابراهيم . مرجع سابق ، ص 47.

([2]) نجم الدين حسن ابراهيم . مرجع سابق ، ص 47.

([3]) المرجع السابق ، ص 48.

هـ/ أسباب أخري:

تتمثل في إنخفاض الإنتاجية نتيجة قلة أدوات الإنتاج لذلك تقدم مثل هذه الدول علي برامج للتنمية الإقتصادية والإجتماعية يزداد فيها إستيرادها من الآلات والتجهيزات الفنية ومستلزمات الإنتاج وغيرها من سلع التنمية لفترة طويلة ، وغالباً ما تمول هذه الواردات بقروض طويلة الأجل يكون لها إنعكاسها السلبي علي ميزان المدفوعات.

عوامل إختلال ميزان المدفوعات للإقتصاد السوداني:

بدأ التدهور في موقف الحساب الخارجي في الإقتصاد السوداني منذ وقت بعيد نتيجة لعوامل داخلية وخارجية إهمها[1]:

1- النمو المتدني للإنتاج وخاصة سلع الصادر الأساسية .
2- إرتفاع معدلات الإستهلاك في القطاعين العام والخاص والذي يتم تمويله بالإستدانة المحلية والخارجية.
3- نقص العمالة الماهرة نتيجة لهجرة العقول إلي الخارج .
4- نظام سعر الصرف غير الواقعي وغير المحفز للصادر والمشجع للإستيراد بصورة أكثر.
5- إرتفاع الأسعار العالمية لمعظم سلع الإستيراد الأساسية .
6- الإرتفاع المستمر في أعباء الديون الخارجية والنمو الحاد يف مديونية السودان الخارجية، نتيجة تراكم متأخرات الديون الخارجية وعجز الدولة في سدادها[2].

([1]) عبد الوهاب عثمان . منهجية الإصلاح الإقتصادي في السودان، مرجع سابق ، ص 89.

([2]) عبد الوهاب عثمان . منهجية الإصلاح الإقتصادي في السودان، مرجع سابق ، ص 89.

المبحث الثاني
الآثار المترتبة علي عجز ميزان المدفوعات وإنعكاساتها علي موازنة النقد الأجنبي

إن تدفقات العرض والطلب علي النقد الأجنبي تتولد من عمليات الحساب الجاري وحساب رأس المال في ميزان المدفوعات عليه فإن التقلبات في أسعار الصرف يمكن ان تنعكس من التغيرات الناشئة في تدفقات ميزان المدفوعات ، وبإستخدام إطار التدفقات في ميزان المدفوعات فإن حساب سعر الصرف التوازني يتحدد حينما يصبح صافي التدفقات الداخلة للصرف الأجنبي المتولدة من الحساب الجاري تساوي صافي التدفقات الخارجة للنقد الأجنبي المتولدة في عمليات حساب رأس المال، لذلك إنصب الإهتمام في مجال التجارة الدولية بدراسة مرونات الطلب علي صادرات وواردات الدولة لتحديد الحساسية النسبية لتدفقات التجارة وعلاقتها بالتغيرات في سعر الصرف[1].

كما يتركز الإهتمام أيضاً علي تحليل المصادر المختلفة لحركة رؤوس الأموال قصيرة وطويلة الأجل لتحديد الحساسية النسبية لحساب رأس المال للتغير في سعر الصرف، وكذلك لمعرفة الآثار المترتبة علي ذلك في ميزان المدفوعات بشكل أشمل.

ولإمعان الدقة في توازن بنود ميزان المدفوعات فإنه من الأهمية بمكان أن يتم التأكد من الكيفية أو الطريقة التي يتم بها قيد عناصر ميزان المدفوعات، وكماهو معلوم إقتصاديا أن أية معاملات دولية تؤدي إلي مدفوعات من البلدان الأجنبية إلي البلد (متحصلات) تقيد في الجانب الدائن في ميزان المدفوعات ، بينما أية معاملات يترتب عليها مدفوعات الي البلدان الأجنبية تقيد في الجانب المدين[2]. وتشير أوضاع وحالات ميزان المدفوعات في أي دولة إلي أن الرصيد النهائي من البنود المختلفة ، أي قبل إجراء التسوية لن يخرج عن حالة من الحالات التالية:

([1]) محمد ناظم محمد حنفي . مرجع سابق ، ص 61.

([2]) عبد الرحمن يسري . مرجع سابق ، ص 332.

1/ حالة التوازن:

في هذه الحالة يتصف ميزان المدفوعات بالتوازن ، وتكون السياسات المنفذة قد نفذت بفعالية وبنجاح تام ، و يتسم الأداء الإقتصادي بالكفاءة ، وبالتالي يؤدي ذلك لتحقيق التوازن مع العالم الخارجي، أو هدف التوازن الخارجي الذي من الضروري أن يكون في هذه الحالة متوافقاً مع التوازن الداخلي للإقتصاد القومي[1]. تجدر الإشارة إلي أن حالة التوازن في ميزان المدفوعات تنعدم فيها بنود الموازنة ، أي تكون مساوية للصفر .

2/ حالة الفائض في ميزان المدفوعات:

في هذه الحالة يكون الرصيد بالموجب ، أي ان المتحصلات من العالم الخارجي أكبر من المدفوعات للعالم الخارجي، وفي هذه الحالة تكون بنود الموازنة سالبة أو مدينة ، مما يعني أن السياسة التجارية المتبعة، والسياسات الإقتصادية الأخري، لم تنجح في تحقيق هدف التوازن الخارجي . حالة الفائض في ميزان المدفوعات هي حالة غير مرغوبة خاصة الفائض المضطرد في ميزان المدفوعات ، نظراً لما يتضمنه ذلك من تخلي البلد عن جزء من موارده الحقيقية التي كان يمكن أن يتم إستخدامها لزيادة إنتاج حاجات أفراده ، بدلاً عن تراكم الأرصدة النقدية، وتعني مستوي معيشة أقل ورفاهية أقل مما كان يجب أن يحدث لو لم يكن هناك فائض ، وبالتالي يكون من الأوجب لهذه الدولة ألا تحرم نفسها وشعبها من مستوي معيشة أفضل ، خاصة وأن الفائض قد يخلق تضخماً ويرفع الأسعار المحلية نتيجة لزيادة الطلب علي صادرات الدولة، و عموماً فإن حالة الفائض أقل خطورة بكثير من حالة العجز. ويجب تصحيح السياسة العامة ، لأن الفائض يعني وجود أموال معطلة بلا إستثمار [2]. وقد يتم التخلص من هذا الفائض بمنح قروض للدول الأخري ، أو منح إعانات وتبرعات.

([1]) عبد المطلب عبد الحميد . مرجع سابق ، ص 431.

([2]) المرجع السابق ، ص432.

3/ حالة العجز في ميزان المدفوعات:

في هذه الحالة يكون الرصيد بالسالب أي أن المتحصلات من العالم الخارجي أقل من المدفوعات ، وبمعني آخر فإن المدفوعات للعالم الخارجي تكون أكبر من المتحصلات ، و تكون بنود الموازنة موجبة أو دائنة . وحالة العجز في ميزان المدفوعات تعني أن السياسة التجارية المتبعة، والسياسات الإقتصادية الأخري لم تنجح في تحقيق هدف التوازن مع العالم الخارجي ، وحالة العجز هي الاكثر خطراً من حالة الفائض[1].

فالعجز في ميزان المدفوعات يعني أن الدولة تعيش في مستوي أعلي مما تستحقه، فهي تستورد سلعاً وخدمات أكبر مما تسمح به قدراتها، وتزداد بذلك مديونياتها تجاه العالم الخارجي، بكل ما يحمله ذلك من آثار سلبية ومخاطر، بل أن العجز يعني أن الطلب علي عملات الدول المصدرة لذلك البلد يزداد، وكذلك عرض العملة الوطنية يزداد مما يؤدي إلي تدهور قيمة العملة الوطنية، وإرتفاع مضطرد في سعر الصرف ، ويؤثر بالسالب علي إستقرار الأسعار مما يخلق ضغوطاً تضخمية ، وما يسببه ذلك من آثار سلبية عديدة، إضافة الي أن زيادة الطلب علي المنتجات الأجنبية يؤدي إلي إنخفاض الإنتاج من المنتجات الوطنية، وبالتالي زيادة البطالة.

إن نتائج الإختلال في التوازن ، والآثار المترتبة علي ذلك فهي تختلف في حالة العجز عن حالة الفائض، فالعجز في ميزان المدفوعات يتم مقابلته بتحركات الذهب النقدي والإحتياطي لدي السلطات النقدية إلي الخارج، و ينقص ما لديها من أرصدة أجنبية، وزيادة الإلتزامات تجاه البلدان الأجنبية في شكل زيادة إلتزامات البنوك الوطنية، و تدهور مركز الإحتياطات الدولية السائلة لدي البلد ، ومن هنا يتضح خطورة الإستمرار في ظروف العجز في ميزان المدفوعات سنة بعد الأخري ، ومن المنتظر أن يصل البلد في ظل هذه الظروف إلي وضع لا يستطيع بعده الإستمرار و يضطر إلي إتباع إجراءات إستثنائية لتقييد وارداته من الخارج، ويصبح البلد في وضع تملي عليه الدول الدائنة شروطاً للإلتزام بها مقابل سداد ما

([1]) عبد المطلب عبد الحميد . مرجع سابق ص 432.

عليه من إلتزامات ، وفي كثير من الأحيان تلجأ البلدان التي تعاني من عجز دائم في موازين مدفوعاتها إلي إتخاذ بعض السياسات الحمائية الشديدة قبل أن تصل إلي هذا الموقف [1].

أما بالنسبة للفائض المؤقت في ميزان المدفوعات فإنه يعني تحسناً مؤقتاً في مركز الإحتياطات الدولية لدي البلد، ولكن إستمرار الفائض في ميزان المدفوعات لفترة طويلة ليس بالظاهرة الصحية التي يمكن الدفاع عنها ذلك لأن إستمرار الفائض يعني إستمرار الإضافة إلي الأصول التي يمتلكها البلد من الأرصدة الأجنبية لدي البنوك الخارجية، ولا جدال في أن تراكم هذه الأصول يعكس مركزاً إقتصادياً قوياً للبلد علي المستوي الدولي... ، و بشكل عام هناك مستوي مرغوب فيه من هذه الإحتياطيات الدولية ، ويتحدد بالنسبة لكل بلد وفقاً لنشاطه الإقتصادي والتطورات المنتظرة فيه. وبهذا المفهوم فلن يكون هذا " المستوي المرغوب " رقماً ثابتاً وإنما يتحرك لأعلي أو لأسفل وفقاً لمجريات الأمور.

وعلي إفتراض أن ظروف الفائض المستمر في ميزان المدفوعات قد مكنت السلطات النقدية للبلد من تحقيق مثل هذا "المستوي المرغوب" من الإحتياطيات الدولية، في مثل هذا الوضع يمكن القول أن الإستمرار في تكوين الفائض لن يكون مرغوباً فيه من الناحية الإقتصادية حيث يؤدي إلي الإستمرار في تجميد قدر من الدخل القومي للبلد في شكل أرصدة مجمدة لا تساهم في زيادة الدخل، و رفع مستوي الرفاهية الإقتصادية للمواطنين. من ناحية أخري فإن إستمرار تكوين الفائض لأجل طويل في ميزان المدفوعات يثير العديد من المشاكل الدولية خلافاً للمشاكل الإقتصادية الداخلية التي تم تناولها[2]. ذلك لأن مثل هذه الظروف تعني زيادة ما لدي البلد من أصول سائلة تمثل التزامات علي بلدان أخري، وزيادة رصيد ما لديه من عملات تلك البلدان هذا بينما تصبح عملة هذا البلد عزيزة ونادرة في السوق الدولي.

([1]) عبد الرحمن يسري. مرجع سابق ، ص 340.

([2])المرجع السابق ، ص 341.

وبالتالي فإن تداعيات ذلك أن تلجأ الدول الأخري إلي تقييد علاقاتها التجارية فيما بينها وبينه، وهنا يجد البلد صاحب الفائض المستمر نفسه محاطاً بأزمة دولية قد تطيح بتوازنه الداخلي والخارجي معاً، إذا تركت بلا علاج[1].

ومن جانب آخر فإن الأثار المترتبة علي إرتفاع نسبة العجز في الحساب الجاري إلي الناتج المحلي الإجمالي يعد مؤشراً لإحتمال تعرض العملة الوطنية لأزمات خطيرة خاصة إذا كان هذا العجز مرتبط بقروض أو تسهيلات خارجية قصيرة المدي، عندئذٍ يبدأ خروج العملات الأجنبية إلي خارج البلاد توقعاً لمزيد من التدهور في الحساب الجاري ، وعجز الدولة عن مقابلة إلتزاماتها نحو الديون المستحقة، وتتوقف تدفقات القروض الخارجية والسحوبات من القروض القائمة منها مما يؤدي إلي مزيد من التراجع في أداء الحساب الخارجي، وتتأثر المؤسسات المالية فى الدولة بهذه التطورات السالبة، وهذا ما حدث في السودان منذ أوائل الثمانينات حيث عجزت المصارف عن الحصول علي خطوط التسهيلات من المصارف الخارجية لتمويل عملائها، أو لتعزيز خطابات الإعتماد المفتوحة بواسطتها[2]. أمام هذا الوضع عجزت المصارف السودانية من الإستفادة من التسهيلات الممنوحة اليها مقابل إستيراد السلع لإرتباط تلك التسهيلات بفتح خطابات إعتماد معززة من مصارف خارجية ، فتضطر المصارف المحلية إلي توفير الموارد الخارجية لتعزيز خطابات الإعتماد ، ولعدم توفر النقد الأجنبي لديها ، عجزت عن تقديم تلك الخدمات لعملائها وبالتالي تقلصت إيراداتها .

نتيجة لإزدياد الطلب علي موارد النقد الأجنبي المحدودة ، تزايدت الضغوط علي الحساب الجاري فتدهور نظام سعر الصرف وتراجعت قيمة العملة الوطنية السودانية بالرغم من المحاولات الإدارية والتعديلات المتكررة لنظام سعر الصرف فقد إستمر التدهور بصورة متكررة[3]. إذاء هذا الوضع كان من الأفضل تخفيض قيمة العملة قبل ظهور هذه المشكلة أو مع بدايتها حتي تبدأ التغيرات في الإنتاج

([1]) عبد الرحمن يسري. مرجع سابق ، ص 61.

([2]) عبد الوهاب عثمان شيخ موسي ، منهجية الإصلاح الإقتصادي في السودان ،مرجع سابق ، ص 146.

([3]) المرجع السابق ، ص 163.

والإستهلاك في الإقتصاد المحلي في التحرك نحو الوجهة السليمة ، وفي هذا المجال فأن التكيف التدريجي يمكن أن يكون أكثر صعوبة في خفض قيمة العملة دفعة واحدة ذلك أن التكيف التدريجي قد يولد ضغوطاً مستمرة لخفض الأجور الحقيقية، جدير بالذكر أن مؤشر الحساب الجاري قد لا يكون معياراً جيداً بسبب التفاعل النسبي البطئ للتغير في سعر الصرف الحقيقي ، ذلك إنه في البداية بعد خفض قيمة العملة سوف ترتفع تكلفة الواردات وبالمقابل زيادة حصيلة الصادرات سوف تتحقق رويداً رويداً، وبمرور الوقت سوف تنخفض قيمة الواردات وتزداد قيمة الصادرات ويتحسن الموقف ، وقد يحتاج الأمر لأكثر من سنة ليتم تحقيق تحسن في ميزان المدفوعات[1].

من جانب آخر فأن التوسع في منح الإئتمان المحلي بمعدل يزيد عن معدل نمو النقود ينتج عنه فقدان في الإحتياطي من العملات الحرة ، مما يجعل العملة الوطنية هدفاً للمضاربات ، قد يؤدي إلي إستنزاف الإحتياطي من العملات الحرة ، وتلجأ الدولة إلي إتخاذ قرارات ليست في صالحها . والواقع أن هذه المضاربات تنتج عقب وجود إرتفاع حقيقي في قيمة العملة مع تزامن ذلك بعجز في الميزان التجاري، مما يؤدي إلي إرتفاع سعر صرف هذه العملة ، ومزيد من العجز في الميزان التجاري بسبب إرتفاع تكلفة الواردات وتراجع قيمة الصادرات يترتب عليه نقص في موارد النقد الأجنبي يزيد من مدة الأزمة الناشئة عن ذلك ، بالخلاصة يمكن القول أن الإختلال الدائم في ميزان المدفوعات سواء كان متمثلاً في عجز أو في فائض يمثل خطراً علي النشاط الإقتصادي للبلد ، لايمكن التهاون فيه بل يستوجب إتخاذ التدابير اللازمة قبل أن يستفحل أمره ويؤدي إلي تعقيدات أخري تقود إلي تداعيات إقتصادية سالبة.

([1]) محمد ناظم محمد حنفي . مرجع سابق، ص 245.

المبحث الثالث

إستراتيجيات إدارة موارد النقد الأجنبي في ظل عجز ميزان المدفوعات

في ظل الإختلالات والآثار المترتبة علي عدم توازن ميزان المدفوعات وتداعيات ذلك يتطلب الأمر تناول إستراتيجيات محددة لإدارة موارد النقد الأجنبي في ظل عدم توازن ميزان المدفوعات لمعالجة الخلل في ميزان المدفوعات و لأحداث التوازن المطلوب، و ذلك من خلال الإستراتيجيات التالية:

1. إستراتيجية تبني سياسة نقدية متوازنة.
2. إستراتيجية آلية سعر الصرف.
3. إستراتيجية تنفيذ حزمة سياسات.
4. إستراتيجية التعامل مع صندوق النقد الدولي.

من المعلوم أنه لا توجد دولة ما تستطيع عزل إقتصادها القومي عن الإقتصاد العالمي، خاصة و إنه توجد مزايا كثيرة من الإنفتاح والإندماج في الإقتصاد العالمي – إضافة إلى أن العالم في تداخله وتشابكه أصبح كالقرية الواحدة– هذه المزايا مثل منافع التجارة الخارجية ، وتدفق رؤوس الأموال ، وإنتقال التكنولوجيا ...، الخ. إلا أن التحرر الإقتصادي والإنفتاح علي العالم الخارجي يمكن أن يعرض الإقتصاد المحلي للصدمات الإقتصادية الخارجية الأمر الذي يعد إختباراً صعباً لصانعي السياسة عموماً، وفي الدول النامية علي وجه الخصوص .

يشتمل مفهوم الصدمات الخارجية علي كثير من العناصر مثل الدورات التجارية العالمية وما يصاحبها من تقلبات في النشاط الإقتصادي ومستوي الطلب العالي ، وإرتفاع أسعار بعض السلع الأساسية وما يقترن بذلك من زيادة في تكاليف الإنتاج ، وكذلك التذبذب والتقلبات في أسعار صرف العملات الرئيسية وما يتولد عن هذا من تذبذب في قيم عملات الدول النامية [1]. أن الصدمات الإقتصادية العكسية غير الملائمة مثل خفض العوائد والإيرادات من الصادرات ، وزيادة المدفوعات للعالم الخارجي تعتبر محور الإهتمام لصانعي السياسة ومتخذي القرار في الدول النامية

([1]) محمد ناظم محمد حنفي. مرجع سابق ، ص 253.

ذلك لأن الحركة المعاكسة للصدمات الخارجية تولد عنها صعوبات تجاه توازن ميزان المدفوعات، ذلك لأن خفض العوائد من العالم الخارجي وزيادة المدفوعات يؤدي إلي إستنزاف إحتياطيات النقد الأجنبي، وما لم يتم التحوط وإتخاذ السياسات السليمة فإن أثر الصدمات الخارجية المعاكسة سوف يولد إنخفاضاً كبيراً غير متوقع للعملة المحلية. كما أن من آثار الصدمات الخارجية المعاكسة خفض الطلب علي الصادرات و سوف يترتب عليه إنخفاض في الدخل والعمالة في قطاع الصادرات و يؤدي بالتالي إلي نقص الطلب علي المنتجات المحلية . وفي ذات الوقت فإن زيادة مدفوعات الفائدة علي الدين الخارجي سوف يؤدي إلي تدهور عجز الموازنة العامة للدولة إذا كان الدين الخارجي يتعلق بالحكومة، أما إذا كان الدين الخارجي يتعلق بالقطاع الخاص فإن ذلك يؤدي إلي ضعف القطاع الخاص و تقليل وفعالية ومساهمته، إضافة إلي هذه الآثار المباشرة نجد أنت الآثار غير المباشرة لمواجهة العجز في ميزان المدفوعات تعتبر ذات وقع سيء علي الإقتصاد القومي [1].

في كثير من الحالات تعاني الإقتصادات القومية من مشكلات مترابطة مثل البطالة، وعجز ميزان المدفوعات ، هاتان المشكلتان لا يمكن حلهما من خلال سياسة إنكماشية أو سياسية توسعية مباشرة ، فزيادة العرض النقدي (أي تخفيض سعر الفائدة) أو إنتهاج سياسة عجز مالي كبير قد تعمل جيداً لحل مشكلة البطالة ، كما أن إنقاص سعر الفائدة سيكون له أثر غير مواتي علي حساب رأس المال.

وبالمثل إذا كان الإقتصاد يعاني من التضخم، وفائض في ميزان المدفوعات، فإنه لابد أن يكون هناك تشابكاً في الأهداف ، إن جهود إنقاص الطلب من خلال زيادة سعر الفائدة أو بخفض العجز المالي قد يساعد في الحد من التضخم لكنه قد يزيد من الفائض ، ففي حالة وجود تضخم مع عجز في ميزان المدفوعات ، فإن كل من القيود النقدية والمالية ستكون ذات فعالية ، كذلك فإنه عند تواجد مشكلتي البطالة وفائض ميزان المدفوعات تكون لسياسات التنشيط الإقتصادي فعالية كبيرة[2].

([1]) محمد ناظم محمد حنفي. مرجع سابق ، ص 256.

([2]) محمد كمال الحمزاوي. مرجع سابق ، ص 121.

هنالك العديد من الإستراتجيات التي يمكن تبنيها لأحداث التوازن المطلوب لميزان المدفوعات و المساهمة في معالجة الإختلالات التي يتعرض لها ميزان المدفوعات للبلدان التي تتعرض لذلك كما يلي:

أولاً: تبني سياسة نقدية متوازنة :

الحديث عن السياسة النقدية في هذا الشأن إنما يعني تبني سياسة قادرة علي كبح التضخم الذي يمكن أن يعاني منه إقتصاد الدولة، من هنا كانت سياسة التوازن بين خلق النقود وتحديد المعروض منه بحيث يكون إنفاق الأفراد والمؤسسات متوازناً مع توفر السلع والخدمات، أو زيادة عرض النقود ، كي يتمكن المواطن من شراء حاجاته. وهكذا تكون سياسات البنك المركزي التي تراقب الأوضاع الإقتصادية العامة بمثابة سياسة تكييف للسياسة النقدية بما يتناسب مع الواقع الإقتصادي، و لابد لها منها دور مساهم في تحقيق التوازن في ميزان المدفوعات وتحسين قيمة العملة الوطنية [1].

أما الوسيلة الأساسية الأخري للتحوط من الأزمات المالية بجانب السياسة النقدية، تتلخص في ضرورة وجود سياسة مالية عامة تحاول أن تؤثر في الحالة الإقتصادية بواسطة موازنة الدولة العامة. حيث تقوم الدولة بتحديد حجم الإنفاق الحكومي ، وحجم عجز الدولة، و تطبيق قواعد التوازن ، كما تحاول أن تفاضل بين الخيارات والأولويات والبدائل المطروحة ، علي سبيل المثال الدفاع أو التربية، و تعمل علي مواجهة الإختلالات والمشاكل الإقتصادية التي يمكن أن تصيب إقتصاد الدولة وتؤثر في توازن ميزان مدفوعاتها.

بهذا المعني يمكن القول بأن السياسة المالية هي السياسة التي تعتمدها الدولة لتحديد مصادر دخلها ، وأوجه الإنفاق العامة ، وتوظيفها وإدارتها بما يحقق التوازن المنشود [2]. ومع إفتراض أن السياسة النقدية التوسعية تدفع الأسعار المحلية للإرتفاع مما يؤدي إلي زيادة مؤقتة للعملة المحلية عن المستوي التوازني ، فإذا إرتفعت قيمة العملة أعلي من مستواها التوازني فإن الأسعار المحلية للمنتجات

([1]) عبد الهادي يموت . مرجع سابق ، ص139.

([2]) المرجع السابق ، ص ، 140.

المصنعة في الداخل تصبح عالية التكلفة في الأسواق الخارجية وهذا يتبعه إنخفاض في الطلب الخارجي علي المنتجات المحلية وفي ذات الوقت زيادة في الطلب المحلي علي المنتجات الأجنبية ، لذلك فإن الدولة سوف تعاني من تحول ميزان مدفوعاتها، بمعني تحول توازن ميزانها التجاري من حالة التوازن إلي حالة العجز ، في حين أن الدولة الأجنبية سينخفض فيها سعر الصرف عن المستوي التوازني وتتجه إلي تحقيق فائض في الميزان التجاري [1]. ونتيجة للإختلالات المؤقتة في التجارة يتولد فائض في العملة المحلية في سوق الصرف الذي يدفعها إلي مستوي منخفض ، وفي نفس الوقت يوجد فائض في الطلب علي العملة الأجنبية والتي تعمل علي حركة قيمة العملة الأجنبية في إتجاه الإرتفاع عن المستوي التوازني[2].

من هذا المنطلق فإن للسياسة النقدية مزايا نسبية في التأثير علي ميزان المدفوعات طالما كانت الزيادة في أسعار الفائدة ستحسن من وضع الميزان الخارجي للدولة ، وذلك من خلال:

أ- زيادة التدفق الرأسمالي للداخل يتحسن معه الحساب الرأسمالي بميزان المدفوعات.

ب-تخفيض الطلب المحلي ومن ثم إنقاص الواردات يحسن من وضع الحساب الجاري [3].

أما السياسة المالية المقيدة فلها تأثير أقل مما للسياسة النقدية علي ميزان المدفوعات، حيث للأولي تأثير محدود علي الحساب الجاري كما إنها لا تؤثر مباشرة علي التدفق الرأسمالي. فالمزايا النسبية للسياسة المالية تنشأ من تأثيرها علي العمالة والإنتاج ومن ثم علي التوازن الداخلي.

إستناداً لما سبق إذا كان هناك إختلال داخلي- بطالة مثلاً- وإختلال خارجي – عجز في ميزان المدفوعات – . فإن نتائج المعالجة إذا ما زادت أسعار الفائدة بغية إستئصال عجز ميزان المدفوعات وذلك مع زيادة الإنفاق الحكومي أو تخفيض

([1]) محمد ناظم محمد حنفي . مرجع سابق ، ص31.

([2]) المرجع السابق ، ص 32.

([3]) محمد كمال الحمزاوي . مرجع سابق ، ص 122.

الضرائب بغية تقليل البطالة شريطة الا ينجم عن ذلك آثار تضخمية، من ناحية أخري في حالة وجود تضخم مع فائض في ميزان المدفوعات في مثل هذه الحالة تتم المعالجة بإنقاص أسعار الفائدة لتخفيض فائض ميزان المدفوعات مع تقليل الإنفاق الحكومي ، أو زيادة الضرائب للحد من الضغوط التضخمية [1]. و لمعرفة كيف تتم تسوية الرصيد المدين (العجز) أو الرصيد الدائن (الفائض) في ميزان المدفوعات ، فتحركات الذهب النقدي إلي خارج البلد ، أو نقص في الأصول الأجنبية قصيرة الأجل التي تمتلكها السلطات النقدية ، أو الحصول علي قروض قصيرة الأجل للبلد تجاه الاجانب ، وما يماثلها من التحركات في عناصر الإحتياطيات الدولية التي تقيد في الجانب الدائن في ميزان المدفوعات تؤدي إلي تدفقات نقدية إلي داخل البلد .

وعلي ذلك يمكن إستخدام بعض العناصر المذكورة أو مزيج منها في تسوية العجز في ميزان المدفوعات. في حالة الفائض في ميزان المدفوعات تتم التسوية عن طريق زيادة الموارد النقدية ، او زيادة الأصول الأجنبية قصيرة الأجل التي تمتلكها السلطات النقدية للبلد، أو النقص في الإلتزامات قصيرة الأجل للبلد تجاه الاجانب ... وغيرها من التحركات في عناصر الإحتياطات الدولية التي تؤدي إلي تدفقات رؤوس الأموال إلي خارج البلد[2] .

ثانياً: إستراتيجية آلية سعر الصرف:

إن توقع المسار الذي سوف تتبعه قيمة العملة في تحركها في الأجل المتوسط والمدي الطويل يعتبر من الأمور الحساسة والهامة في عملية التنبؤ بقيمة العملة. سعر الصرف الحقيقي التوازني طويل الأجل يمكن تعريفه علي إنه ذلك المعدل الذي يحقق في ذات الوقت كلاً من التوازن الداخلي والتوازن الخارجي ، ويعرف التوازن الداخلي بحالة الوصول إلي مستوي ناتج العمالة الكاملة في حين يمكن تعريف

([1]) محمد كمال الحمزاوي. مرجع سابق ، ص 123.

([2]) عبدالرحمن يسري. مرجع سابق ، ص 334.

التوازن الخارجي بأنه تحقيق المستويات التي وضعت كهدف يسعي إليه الحساب الجاري ، فإذا كانت تنبؤات الحساب الجاري غير واعدة يصبح من اللازم العمل علي تكييف سعر الصرف الحقيقي لضمان إتجاه سعر الصرف في مسار سليم في إتجاه تحقيق التوازن الحقيقي المدعم بأسس وقواعد إقتصادية موضوعية. مع مراعاة أن: العجز في الحساب الجاري = الفائض في حساب رأس المال + السحب من الإحتياطيات النقدية .

وقد يتطلب الأمر في بعض الأموال تغيير سعر الصرف الحقيقي التوازني حينما يحدث إتجاه مستقر لزيادة أو إنخفاض نمو الطلب يؤدي إلي عدم إستقرار الحساب الجاري. و مما لا شك فيه أن الدولة التي تواجه ظروفاً صعبة غير مواتية لتوليفة مرونات الطلب الداخلية تواجه أيضاً معوقات في ميزان المدفوعات تحد من النمو الإقتصادي المحلي.

إن النمو السريع للطلب المحلي يمكن أن يتولد عنه مرونات غير مواتية للإقتصاد القومي ، الأمر الذي يؤدي إلي تفاقم تدهور الميزان التجاري ، مما يتطلب الحد من مستوي الطلب ، وخفض القيمة المحلية الحقيقية للعملة لإعادة التوازن في الحساب الجاري ، ولأحداث هذا التوازن يتم تعديل سعر الصرف[1].

وكذلك يتحقق التوازن في ميزان المدفوعات وذلك في إطار إتباع سياسة تحرير وتعويم سعر الصرف ، وفي إطار السيطرة علي التضخم وتحقيق الإستقرر السعري الذي يحافظ بدوره علي قيمة العملة من التدهور. وعموماً يمكن أن تساهم السياسة النقدية في ظل إستخدام آلية سعر الصرف في إصلاح وتخفيض العجز في ميزان المدفوعات عن طريق قيام البنك المركزي بإدارة وتوجيه أسعار التمويل فيؤدي هذا بدوره إلي قيام البنوك التجارية برفع أسعار العائد علي التمويل ، ويؤدي رفع أسعار العائد إلي تقليل حجم الإئتمان والطلب المحلي علي السلع والخدمات ، مما يؤدي إلي خفض حدة إرتفاع المستوي العام للأسعار داخل الدولة ويؤدي خفض مستويات الأسعار الداخلية للعملة المحلية إلي تشجيع صادرات الدولة ، وتقليل إقبال

([1]) عبدالرحمن يسري. مرجع سابق ، ص 49.

المواطنين علي شراء السلع الأجنبية ، من ناحية أخري يؤدي تخفيض أسعار العملة داخلياً إلي إقبال الأجانب علي إيداع أموالهم بالبنوك الوطنية وبالتالي يؤدي إلي دخول مزيد من رؤوس الأموال الأجنبية إلي داخل الدولة مما يساعد ذلك علي تقليل عجز ميزان المدفوعات [1].

تجدر الإشارة هنا إلي أن إستراتيجية تحديد سعر الصرف يجب ألا تعتمد علي الإجراءات الإدارية ، بل يجب أن تكون دعماً للسياسات النقدية والمالية المناسبة ، مع إيجاد التنسيق الداخلي في إجراءات توحيد نظام سعر الصرف بين مؤشرات الإقتصاد الكلي المتغيرة ، لذا فإن الإستراتيجية التي يتم إتباعها في ظل عجز ميزان المدفوعات تعتمد علي تهيئة التوازن والإستقرار في القطاع المالي والنقدي وإيجاد التناسق الداخلي والتوازن بين عناصر ومؤشرات الإقتصاد الكلي المتغيرة كالتضخم، وموقف الحساب الجاري ، وحجم السيولة والتغيرات في معدل نمو الناتج المحلي الإجمالي، إلي جانب الإعتماد علي التدرج وإتخاذ إجراءات وسياسات إقتصادية مهمة تدعم التخفيض التدريجي لعجز ميزان المدفوعات[2].

جدير بالذكر أن تصحيح الإختلالات الهيكلية لميزان المدفوعات بإستخدام تعديل وتكييف أسعار الصرف قد تتطلب مرور بعض الوقت حتي يمكن الحصول علي نتائج فعالة. بالإضافة إلي أن إستخدام سعر الصرف كأداة لعلاج الإختلال يجب أن يكون متكرراً في كل فترة من فترات إختلال الحساب الجاري وذلك بسبب وجود الفوارق الزمنية وكذلك لمنع إرتباك السياسة والإيقاع الإقتصادي[3].

ثالثاً: إستراتيجية تنفيذ حزمة سياسات:

وفقاً لهذه الإستراتيجية فإن تصحيح الإختلالات الهيكلية لميزان المدفوعات لا تقتصر علي إتباع نسق معين ، وتطبيق سياسة محددة بذاتها لمعالجة العجز في ميزان المدفوعات ، إنما تكون المعالجة بإتباع إستراتيجية تنفيذ حزمة من الإجراءات والسياسات مع ضرورة مراعاة التنسيق والتناغم بينها ، مع عدم إغفال وضع التدابير

([1]) عبد المطلب عبد الحميد. مرجع سابق ، ص 367.

([2]) عبد الوهاب عثمان شيخ موسي. مرجع سابق ، ص 213.

([3]) محمد ناظم محمد حنفي. مرجع سابق ، ص 41.

والمعالجات اللازمة للإفرازات السالبة التي قد تحدث. إن سياسة إتباع إستراتيجية تنفيذ حزمة سياسات تتطلب هذا إسناد الأمر إلي جهات مؤهلة وذات خبرة ودراية ، ولها القدرة علي المتابعة اللصيقة ، والعمل علي تقويم وتصحيح المسار متي ما تطلب الأمر ذلك ، ومن بين السياسات المتبعة فى هذا الخصوص ما يلي:

حالة العجز المستمر في ميزان المدفوعات: وهي الحالة السائدة في كثير من الدول النامية علي وجه الخصوص ، يصبح علي صانعي السياسة الإقتصادية البحث بشكل جدي في إعادة صياغة السياسة التجارية الملائمة والكفؤة التي تعالج العجز في ميزان المدفوعات سواء في الأجل القصير أو الأجل الطويل وعند البحث في ذلك يجب الأخذ في الإعتبار ، أن هناك فرقاً بين تحقيق عجز في الميزان التجاري وعجز في النتيجة النهائية لميزان المدفوعات ، فالعجز في الميزان التجاري إذا وجد هو الأخطر لأنه يعبر عن إختلال هيكلي في ميزان المدفوعات ، يجب العمل علي معالجته و التخلص منه، لأنه مرتبط بإختلال هيكلي في الإقتصاد القومي ، وإختلال في أدائه ومن ثم يجب العمل علي وضع الإستراتيجية الملائمة لزيادة الصادرات السلعية وترشيد الواردات السلعية ، والعمل علي التحول إلي إستراتيجية الإنتاج من أجل الصادرات هي الإستراتيجية الأكثر ملائمة في هذا المجال [1]. والبحث عن الأسباب الحقيقية للعجز في ميزان المدفوعات وقد تعزي العجز إلي أي من الأمور التالية:

1. إنخفاض كمية الصادرات مع ثبات الواردات أو إرتفاع كمية الواردات مع بقاء كمية الصادرات كما هي، أو تغير في كل من كمية الصادرات والواردات مع بقاء كمية الواردات دائماً أكبر من كمية الصادرات ، أو تغير الأسعار النسبية للصادرات والواردات ، وكذلك تغير الكميات ، بحيث يستمر إرتفاع قيمة الواردات علي الصادرات ، وعموماً قد تزداد كمية وقيمة الواردات علي الصادرات بسبب التوسع

([1]) عبد المطلب عبد الحميد . مرجع سابق ، ص 433.

في إستيراد السلع الرأسمالية من أجل المزيد من التنمية ، أو التوسع في إستيراد السلع الإستهلاكية.

2. وقد يعزي العجز في ميزان المدفوعات بسبب التوسع في تصدير رؤوس الأموال للخارج[1].

معالجة عجز ميزان المدفوعات في ظل إتباع سياسة حماية التجارة الدولية:

يتوقف علاج ميزان المدفوعات علي السياسة التي تنوي الدولة إتباعها ، فإذا كانت الدولة تود إتباع سياسة حماية التجارة الدولية ، أو السياسة الحمائية ، فإن الإستراتيجيات التي تحقق هذا الهدف تتم من خلال الأدوات التالية:

أ/ تبني إستراتيجية توطين إنتاج السلع الأساسية في قائمة الواردات ، أو ما يعرف بإستراتيجية الأحلال محل الواردات. وذلك لترشيد إستخدام النقد الأجنبي ، وهي إستراتيجية ذات توجه داخلي.

ب/ تشديد الرقابة علي النقد الأجنبي وتثبت سعر الصرف وقد يتطلب الأمر العمل بسوق موازية ، وسوق رسمية لسعر الصرف، وهوما كان معمول به خلال عقد الثمانينات من القرن الماضي فى السودان.

ج/ وضع الحواجز والرسوم الجمركية ، وإقامة أسوار من الحماية المبررة وغير المبررة بالتركيز علي إستيراد السلع الكمالية وغير الضرورية ، وتطبيق نظام حظر الإستيراد علي عدد من السلع. مع التوسع في تطبيق نظام إتفاقيات التجارة الثنائية وتحديد نظم الدفع[2].

والشاهد أن الدول التي إستخدمت هذه الإستراتيجيات قد عانت من بعض التحديات في ظل التغيرات والتحولات العالمية التي تحدث بوتيرة سريعة.

معالجة عجز ميزان المدفوعات في ظل إتباع سياسة تحرير التجارة الدولية:

أما إذا إتبعت الدولة سياسة حرية التجارة أو سياسة تحرير التجارة الدولية، فإن الإستراتيجيات التي تحقق هذا الهدف تتم من خلال الأدوات التالية:

([1]) عبد المطلب عبد الحميد . مرجع سابق ، ص 434.

([2]) المرجع السابق ، ص 435.

1- تبني إستراتيجية الإنتاج من أجل التصدير ، وليس تصدير فائض الإنتاج ، لتعظيم العائد من النقد الأجنبي مع ترشيد الواردات ، وهي إستراتيجية ذات توجه خارجي.

2- تحرير التعامل في النقد الأجنبي وتحرير سعر الصرف ويكون دور البنك المركزي هنا التدخل للحفاظ علي أستقرار سعر الصرف ، بدخوله إما مشترياً أو بائعاً للنقد الأجنبي ، و إعطاء حرية في تحويل رأس المال ودخوله، و تحرير التعامل في حصائل الصادرات ، ومنح المصدرين حرية التصرف فيما يتعلق بحصائل صادراتهم . مع تبني سياسة تحفيز التصدير وإزالة كافة القيود التي تحد من نشاط الصادرات

3- تخفيف القيود الجمركية ، من خلال الرسوم الجمركية ، بحيث تنحصر وظيفتها كأداة تصحيحية كلما تطلب الامر ذلك مثل محاربة سياسة الأغراق، كذلك إزالة القيود الإدارية الأخري ، وأن ينحصر أيضاً دور تراخيص الإستيراد ان وجد بما يتوافق وأحكام منظمة التجارة العالمية[1].

4- التوسع في إقامة المناطق الحرة ، وخاصة المناطق الحرة الصناعية التي تعمل علي ربط الإستثمار من أجل التصدير بالأسواق العالمية ، مع تعظيم دور القطاع الخاص في مجال التجارة الدولية ليتولي الدور القيادي في ظل تطبيق سياسة حرية التجارة الدولية.

وبإتباع هذه السياسات وبمتابعة دقيقة لتنفيذ تلك الإستراتيجيات ، فإن ميزان المدفوعات سوف يتجه نحو تحقيق فائض ، وبما أن هذا الفائض المؤقت قد تم تحقيقه عن طريق سياسات إقتصادية تهدف من جانب الحكومة الي خفض الواردات بإستخدام الحصص ، أو برفع التعريفة الجمركية ، أو عن طريق الرقابة المباشرة ، أو بتشجيع الصادرات ولو بصفة مؤقتة.

([1]) عبد المطلب عبد الحميد . مرجع سابق ، ص 437.

رابعاً: إستراتيجية التعامل مع صندوق النقد الدولي:

صندوق النقد الدولي كما هو معلوم وكالة متخصصة من وكالات منظومة الأمم المتحدة ، أنشي بموجب معاهدة دولية في عام 1945م للعمل علي تعزيز سلامة الإقتصاد العالم، وهو المؤسسة المركزية في النظام النقدي الدولي ، أي نظام المدفوعات الدولية ، وأسعار صرف العملات ويستهدف الصندوق منع وقوع الأزمات في النظام بتشجيع البلدان المختلفة علي إعتماد سياسات إقتصادية سليمة ، ويمكن أن يستفيد من موارده الأعضاء الذين يحتاجون إلي التمويل المؤقت لمعالجة ما يتعرضون له من مشكلات في ميزان المدفوعات. وأهم ما يقوم به صندوق النقد الدولي لتحقيق الأهداف سالفة الذكر هو ما يلي:

أولاً: مراقبة التطورات والسياسات الإقتصادية والمالية في البلدان الأعضاء ، وتقديم المشورة بشأن السياسات .

ثانياً: أقراض البلدان الأعضاء التي تمر بمشكلات في ميزان مدفوعاتها.

ثالثاً: تقديم المساعدات الفنية والتدريب في مجالات خبرة الصندوق للبلدان الأعضاء ومصارفها المركزية[1] .

إن صندوق النقد الدولي الذي أنشيء علي أعقاب إتفاقية بريتون وودز يجب عليه أن يلعب دوراً مزدوجاً لتأمين عمل نظام النقد الدولي :

1- تثبيت أسعار صرف العملات : حيث يجب علي كل دولة منتسبة إلي الصندوق إعلان سعر صرف عملتها المحلية، وتلتزم كل دولة بالدفاع عن ذلك السعر، بتدخل مصرفها المركزي في الأسواق المالية، وقد حدد ميثاق الصندوق هامش تقلب أسعار صرف العملات بين ناقص واحد وزائد واحد في المائة من سعر الصرف الثابت، وفي حالة تعرض إحدي العملات لضغوط كبيرة نتيجة عجز ميزان مدفوعات الدولة التي تصدرها، فيمكن للبنك المركزي لتلك الدولة تخفيض سعر صرف عملته بنسبة 10% أما إذا أرادت تلك الدولة تخفيض سعر صرف عملتها بنسبة تزيد علي ذلك فيجب

([1]) رمزي محمود. مرجع سابق ، ص 207.

عليها الحصول علي موافقة الصندوق ، ولا ستعرض نفسها لعقوبات الصندوق [1].

2- منح قروض قصيرة الأجل للدول الأعضاء: وقروض الصندوق هذه تكون للدول التي تواجه تحديات في توازن ميزان مدفوعاتها، وتتميز بكونها قروضاً مشروطة [2].

إنضم السودان إلي عضوية صندوق النقد الدولي في مايو 1957م، وبحكم طبيعة عمل إختصاصات الصندوق فإن نشاطه ظل محصوراً في تقديم القروض والتسهيلات النقدية لسد العجز في ميزان المدفوعات بما يؤدي إلي حدوث إستقرار في سعر صرف الجنيه السوداني، غير أن الميزان التجاري وميزان المدفوعات للإقتصاد السوداني بدأ يتدهور في أعقاب إغلاق قناة السويس سنة 1967م وإستمر التدهور بسبب صدمة البترول لتؤدي إلي عجز السودان التام عن الوفاء بالتزاماته الخارجية، وظهرت في نهاية السبعينات وبداية الثمانينات مشكلة تراكم متأخرات الديون الخارجية بما فيها ديون صندوق النقد الدولي[3].

تعتبر الفترة 1978–1984م الفترة التي شهدت مساهمات ملموسة من صندوق النقد الدولي لدعم ميزان المدفوعات في السودان من جهة ومعالجة مشاكل تراكم متأخرات الديون الخارجية للسودان، و من جهة أخري فقد قدم صندوق النقد الدولي خلال الفترة المذكورة قروضاً نقدية بلغت في جملتها نحو 970 مليون دولار لإسناد برامج الإستقرار والإصلاح الإقتصادي التي نفذت خلال الأعوام 1978م وحتي 1984م ، كما ساهم الصندوق إلي جانب التسهيلات التمويلية ، في معالجة تراكم الديون عن طريق نافذة نادي باريس لإعادة الجدولة[4].

([1]) قسم البحوث والدراسات ، صندوق النقد الدولي : أداة بيد الأمبريالية ، منشورات رسالة الجهاد .– سلسلة دورية غير منتظمة (11) ،1987م، .– ص 29–30.

([2]) المرجع السابق ، ص 31.

([3]) محمد خير أحمد الزبير . مرجع سابق ، ص 58.

([4]) محمد خير أحمد الزبير . مرجع سابق ، ص 59.

إلا أن علاقة الصندوق مع كثير من الدول تعرضت لكثير من الإنتقادات إذ أن العلاقة بين نظام النقد الدولي ومن ورائه صندوق النقد الدولي ، تقع علي مستويين متوازيين ومتكاملين ، الأول نقدي إقتصادي ، والثاني سياسي – إقتصادي ، إضافة إلي المستوي السياسي البحت[1] . وعلي أرض الواقع فقد إقتصر تدخل الصندوق في سياسات الدول الأعضاء علي الدول النامية دون سواها ، فإن جوهر آليات عمل صندوق النقد الدولي يسيطر علي جميع الأدوات التي تسمح لها بإعتماد وتنفيذ سياسة إقتصادية وطنية مستقلة [2].

من هذا المنطلق فإن من أهم العوامل الخارجية التي أثرت علي النمو والإستقرار الإقتصادي في الدول الأفريقية في الفترة بعد الإستقلال علاقتها مع صندوق النقد الدولي ، وبالرغم من إختصاصات ومجالات عمل الصندوق إلا إنها تعمل أيضاً علي خدمة أهداف وسياسات الدول الكبري والتي تسيطر علي سياسات وإستراتيجيات عمل الصندوق [3].

في الحقيقة أن التوازن في ميزان المدفوعات يستلزم أن يكون مقدار المدفوعات المرتبط بالمعاملات المستقلة مساوياً لمقدار المتحصلات المرتبط بهذه المعاملات نفسها، فإذا تجاوز مقدار المدفوعات مقدار المتحصلات ، فإن هذا البلد يواجه عجزاً في ميزان المدفوعات وإذا حدث العكس فإنه يحقق فائضاً في ميزان المدفوعات .

وقد يسجل بلد ما عجزاً في ميزان المدفوعات لبعض الوقت ويكون في مقدوره أن يعتمد علي حجم الإحتياطيات الدولية المتاحة له وكذلك رغبة الدول الأخري في الموافقة علي عملته المحلية ومع ذلك ينبغي عليه أن يتخذ إجراءاً تصحيحياً للتخلص من هذا العجز.

من جانب آخر فإن توازن ميزان المدفوعات تعكسه المعادلة التالية:

ل= س + ث+ ق+ (ص–و)

([1]) قسم البحوق والدراسات ، صندوق النقد الدولي ، مرجع سابق ، ص 37.

([2]) المرجع السابق ، ص 44.

([3]) عبد الوهاب عثمان شيخ موسي ، أفريقيا وتحديات الألفية الثالثة ، مرجع سابق ، ص 46.

أي:

الدخل القومي = الإستهلاك + الإستثمار+ الإنفاق + صافي المعاملات الخارجية (الصادرات – الواردات) من بندي الحساب الجاري وحساب رؤوس الأموال.

فإذا كان هناك فائض في الحساب الجاري وحساب رأس المال فمعني ذلك وجود فائض في ميزان المدفوعات ، أي أن الدولة تنفق بأقل من دخلها (الإنفاق المحلي أقل من الدخل القومي) وبالتالي يتم إستثمار هذا الفائض في الخارج عن طريق شراء إحتياطيات من الذهب ، أو العملات الإرتكازية أو حقوق السحب الخاصة.

وإذا كان هناك عجز في الحساب الجاري وحساب رأس المال فمعني ذلك وجود عجز في ميزان المدفوعات ، أي أن الدول تنفق بأكثر من دخلها (الإنفاق المحلي أكبر من الدخل القومي) ويتم بيع احتياطات من الذهب أو العملات الإرتكازية وحقوق السحب الخاصة.

أو قد يتم تعويض هذا العجز عن طريق الإقتراض الخارجي وبالتالي تقل أصول الدولة وإحتياطياتها في مواجهة الخارج وتزيد إلتزاماتها [1].فظهور العجز في ميزان المدفوعات يلقي بآثار علي قيمة العملة المحلية ، ويلقي أيضاً بأعباء والتزامات علي الإقتصاد القومي ، وقد يدخله في دوامة عدم القدرة علي تحقيق التوازن الخارجي خاصة إذا ما تفاقمت مشكلة الديون الخارجي ، التي تؤثر علي أقل تقدير علي قيمة العملة المحلية أيضاً ، إضافة الي الأثار السالبة الأخري لتلك الديون[2].

إن التوازن الحتمي في ميزان المدفوعات، تعني أن يتحقق التعادل بين مجموع العناصر المدينة والعناصر الدائنة لطرفي ميزان المدفوعات في أي سنة من السنوات ، فإن المقصود هنا علي وجه التحديد هو التوازن الحسابي ، هذا التوازن الحسابي قد يتحقق عن طريق تحقيق التوازن بالمفهوم الإقتصادي فلا تصبح هناك حاجة إلي إجراء أية تسويات حسابية عن طريق تحركات الإحتياطيات الدولية ، أما

([1]) جلال جويدة القصاص. مرجع سابق ، ص 250.

([2]) عبد المطلب عبد الحميد . مرجع سابق ، ص 27.

بخلاف هذه الحالة الإستثنائية (أي حالة التوازن الحقيقي) بالمفهوم الإقتصادي ، فإن العجز أو الفائض الذي يتكون نتيجة عدم تساوي العناصر المدينة والدائنة في المعاملات الجارية والرأسمالية فتتم تسويته بتحركات مقابلة في عناصر الإحتياطيات الدولية ... وهكذا يتحقق التوازن الحسابي في النهاية في أي حالة من الحالات [1].

([1]) عبد الرحمن يسري : مرجع سابق ، ص 335.

الفصل الخامس
الدراســــــــة الميدانيـــــــة

المبحث الأول: نبذة تعريفية عن القطاع المصرفي السوداني

المبحث الثاني: إجرءات الدراسة الميدانية

المبحث الثالث: تحليل ومناقشة نتائج الفرضيات

المبحث الأول
نبذة تعريفية عن القطاع المصرفي السوداني

شهد السودان قيام المصارف التجارية قبل إنشاء البنك المركزي شأنه شأن كثير من دول العالم وقد بدأ تاريخ المصارف في السودان مع بداية الحكم الثنائي الإنجليزي المصري ، فعند توقيع الإتفاقية الثنائية بين بريطانيا ومصر ، أدخلت علي السودان بعض النظم الحديثة في مجالات : الأمن ، والإدارة ، والقضاء ، والصحة ، والتعليم ، والمواصلات ... وغيرها . وكان ذلك من العوامل التي خلقت المناخ لبعض التطور الإقتصادي حيث ظهرت سوق جديدة وبدأت زراعة محاصيل نقدية وتجارة في نطاق محدود. هذا الوضع فرض ضرورة وجود بنوك لمقابلة التطور التجاري الذي شهدته البلاد في ذلك الحين ، وذلك لخدمة مصالح الحكام الجدد ، وكذلك لحفظ ودائع الإداريين والفنيين من البريطانيين والمصريين والإجانب ، فكان البنك الأهلي المصري أول بنك تجاري يفتتح فرع له بالسودان[1].

بدأ العمل المصرفي في السودان بصورة فعلية بإفتتاح أول مصرف تجاري في العام 1903م وهو البنك الأهلي المصري الذي تأسس وبدأ نشاطه في مصر عام 1898م .

في الفترة التي سبقت الإستقلال كان هناك غياب تام للبنك المركزي وكذلك البنوك التجارية الوطنية ، حيث سيطر علي الساحة المصرفية مجموعة من فروع البنوك الأجنبية بلغت ستة بنوك لديها حوال 37 فرعاً منتشرة بأقاليم السودان المختلفة حيث كان هناك بنك باركليز لندن الذي أنشيء سنة 1913م ، وفرع البنك العثماني التركي الذي أفتتح في العام 1949م بالإضافة إلي بنك مصر الذي إفتتح في سنة 1953م،

(1) تاج السر الشوش : الوضع القانوني للجهاز المصرفي ، بنك السودان ،مصلحة البحوث الإقتصادية ،1977م ، ص 9.

وبنك كريدي ليونيه الفرنسي الذي إفتتح في العام 1953م، والبنك العربي الأردني، والبنك الأثيوبي اللذان إفتتحا في العام 1956م بعد نيل السودان لإستقلاله[1].

هدفت الحكومة الوطنية بعد الإستقلال إلي إيجاد الهوية السودانية خاصة في المجال المصرفي فتم إنشاء لجنة العملة السودانية التي قامت بإصدار أول عملة وطنية سنة 1958م وتركت مهام البنك المركزي لكل من: وزارة المالية، والبنك الأهلي المصري. مما يجدر ذكره أن البنك الأهلي المصري كان يقوم بصلاحيات الإضطلاع بالمهام العادية للبنوك التجارية في مصر والسودان . وبالرغم من هذا قام بأعباء البنك المركزي مع مرور الزمن إلا إنه لم يصبح بنكاً مركزياً بمعني الكلمة وهذه الحالة مشابهة لبنك إنجلترا الذي كان مجرد بنك تجاري ثم تطور عبر قرنين من الزمان ليصبح بنكاً مركزياً بريطانياً .

أما في مجال البنوك التجارية ووضعيتها بعد الإستقلال فقد تم إنشاء أول بنك وطني متخصص في العام 1957م وهو البنك الزرا عي السوداني [2].

أنشيء بنك السودان بقانونه في عام 1959م كبنك مركزي، و فتح أبوابه سنة 1960م كهيئة قائمة بذاتها لها شخصيتها الإعتبارية وقبل قيام بنك السودان كانت معظم الأغراض التي أنشيء من أجلها البنك موزعة بين ثلاث جهات هي:

1/ وزارة المالية والإقتصاد التي كانت تمارس نوعاً من من الرقابة علي المصارف في البلاد .

2/ لجنة العملة : التي تم إنشاؤها بموجب قانون العملة سنة 1956م وكانت مسئولة عن إصدار العملة في السودان بعد الإستقلال .

3/ فرع البنك الأهلي المصري : الذي كان مصرفاً للحكومة .

عندما تمت صياغة قانون بنك السودان لسنة 1959م برز التساؤل هل تعطي له كل الصلاحيات والسلطات للقيام بمهامه في المستقبل ، أما إنه من الأوفق

---

(1) عبد الله المرضي ، محمد فرح : الجديد في إدارة المصارف ، المطبعة الحكومية (بدون تاريخ) ، ص13

(2) عبد الحميد محمد جميل ، عبد المنعم محمد الطيب ، عبد الباسط محمد المصطفي : القطاع المصرفي السوداني ، النشأة والتطور ، الخرطوم ، 2008م ، ص 23.

إعطائه سلطات محدودة لمقابلة الحاجة من وقت لآخر . ويبدو إنه قد تم إختيار الخيار الأول وبالتالي فإن قانون بنك السودان 1959م يعكس إحتياجات الحاضر والمستقبل ، وقد تمت صياغته بصورة حسنة، وينقسم إلي 12 باباً تضم 77 مادة ، تتناول : أغراض البنك ، وعلاقة بنك السودان بالحكومة، وعلاقة بنك السودان بالبنوك الأخري في السودان [1].

باشر بنك السودان أعماله إعتباراً من عام 1960م علي أن تتمثل الأغراض الرئيسية للبنك في تنظيم إصدار أوراق النقد والإئتمان في السودان والعمل علي إستقراره بغرض تحقيق التنمية الإقتصادية للبلاد علي نحو تنظيم متوازن وتدعيم الإستقرار الخارجي للعملة ، وإن يكون مصرفاً للحكومة و مستشاراً لها في الشئون المالية، كما أن له سلطة إصدار التعليمات للبنوك وغيرها والإلتزام بها وتنفيذها فيما يختص بالعمليات المتلعقة به .

وفي مجال العلاقات مع البنوك يجوز للبنك المركزي مسك الحسابات للبنوك وتحديد أسعار الخصم وتحديد إحتياطي البنوك ، والحد من الإئتمان المصرفي ، وحق طلب المعلومات من البنوك ، وتطوير مستوي الخدمات المصرفية ، بالإضافة إلي تنظيم عمل غرفة المقاصة ، وتأسيس بنوك جديدة [2].

قبل إنشاء بنك السودان في العام 1960 إختصر دور البنوك التجارية علي توفير الخدمات ذات الإرتباط بمقتضي الأهداف الإستعمارية آنذاك دون وضع إعتبار لتنمية البلاد وقد زاد نشاط البنوك لدرجة إنها اصبحت تتحكم في النشاط الإقتصادي والتأثير عليه لمنفعتها الذاتية وذلك لغياب الدور الرقابي والإشرافي .

في العام 1959م صدر قانون بنك السودان ، وقد أشارت المادة (51) منه إلي إنه " لا يجوز لأي شخص القيام بأعمال مصرفية أي بأي جزء منها في السودان إلا بترخيص من البنك وبموافقة رئيس الجمهورية ".

---

(1) محمد فرح عبد الحليم : التطورات المالية والمصرفية في السودان ، الشركة العالمية للطباعة والنشر ، الخرطوم ، 2005م ، ص 76.

(2) عواطف يوسف محمد علي ، مصطفي محمد مسند ، عبد المنعم محمد الطيب : دور بنك السودان في إدارة الجهاز المصرفي ، المعهد العالي للدراسات المصرفية والمالية أمانة البحوث والتوثيق،الخرطوم 1997م،ص 1.

فـي العـام 1970م صـدر قـانون تـأميم البنـوك وسـمح هـذا القـانون بإنشـاء وتأسـيس بنـوك تجاريـة جديـدة ، أو فـتح فـروع أو مكاتـب تمثيـل للبنـوك الأجنبيـة بالسودان ، وفي العام 1973م صدر قانون تنظيم البنوك والإدخار ، وفي منتصف السبعينات تمت الموافقة علي فتح فروع لبنوك أجنبية بشروط وأسس معلومة ، وكانت أول موافقة منحت لستي بنك ثم تبعته البنوك الأخري ، وبنهاية السبعينات تم إنتهاج سياسة الإنفتاح الإقتصادي وفي إطار تلك السياسة تمت الموافقة علي إنشاء بنوك مشتركة بين القطاع الخاص السودان والقطاع الخاص الأجنبي وتم إنشاء بنك فيصل بجانب إنشاء مصارف مشتركة أخري كالبنك الأهلي السوداني ، والبنك الوطني للتنمية الشعبية [1].

نجد أن التطور التاريخي للجهاز المصرفي السوداني قد مر بسبعة مراحل علي النحو التالي[2]:

1- مرحلة المصارف التجارية (فروع البنوك الأجنبية) والذي بدأ في العام 1903م .
2- مرحلة البنوك الوطنية ما بين (1960–1970) ومن الملاحظ أن السودان قد خالف الكثير من البلدان العربية ، إذ سبقت البنوك المتخصصة (الزراعية علي وجه التحديد) زميلاتها التجارية وذلك لأن فروع البنوك الأجنبية كانت تغطي الساحة التجارية يمكن إستعراض البنوك في هذه المرحلة كما يلي :
   أ- البنوك الوطنية المخصصة .
   ب-البنوك الوطنية التجارية .
   ت-البنك المركزي السوداني .
3– مرحلة إنشاء بنك السودان المركزي :

ومع أن بنك السودان المركزي قد أنشيء في العام 1960م إلا إنه لم يضمن في المرحلة الثانية أعلاه ، وإنما خصص له مرحلة مستقلة لأهميته التاريخية بالنسبة للجهاز المصرفي ودوره الهام .

---

(1) المرجع السابق ، ص 5.

(2) المرجع السابق ، ص 7.

4/ مرحلة بنوك التنمية السودانية : توسعت البنوك المتخصصة البنك العقاري والبنك الصناعي في العام 1972م، وفي العام 1973م تم إنشاء بنك الإدخار .

5/ مرحلة تأميم البنوك الأجنبية :

تم وضع القانون في العام 1970م ، وتم تعديل قانون تأميم البنوك 1975م، وإستناداً علي لوائح القانون المعدل تم تسجيل البنوك التجارية الخمسة الموجودة كشركات خاصية يمتلك بنك السودان فيها أسهم مقابل التعويضات التي تدفع للملاك القدامي [1].

6/ مرحلة الإنفتاح: سنة 1974م– 1984م وهي مرحلة إعادة السماح لفروع البنوك الأجنبية بمزاولة النشاط كما سمح لبنوك القطاع الخاص والبنوك المشتركة أن تنشأ في شكل شركات مساهمة .

7/ مرحلة أسلمة الجهاز المصرفي: عام 1983م وقد بدأت في سبتمبر 1983م بالقوانين الإسلامية للدولة ومنها أسلمة الجهاز المصرفي والتخلي عن العمل بالصيغ التقليدية [2].

(1) عبد الحميد محمد جميل وأخرون ، مرجع سابق ، ص 32.

(2) محمد فرح عبد الحليم : مرجع سابق، ص 71

المبحث الثاني

إجراءات الدراسة الميدانية

إجراءات الدراسة

الهدف من الدراسة

تهدف الدراسة الميدانية إلى استطلاع آراء وجهات نظر العاملين ببنك السودان المركزي والعاملين بالبنوك التجارية، الافراد ذوي الصلة حول تقييم إستراتيجيات إدارة موارد النقد الأجنبي في ظل الأزمات الإقتصادية والمالية

مجتمع الدراسة:

يتكون مجتمع الدراسة من العناصر التي يرى الباحث امكانية تعميم النتائج المرتبطة بمشكلة الدراسة عليها والمتمثل في العاملين ببنك السودان المركزي والعاملين بالبنوك التجارية بإدارات النقد الأجنبي .

عينة الدراسة

تتكون عينة الدراسة من العاملين ببنك السودان المركزي والعاملين بالبنوك التجارية بإدارات النقد الأجنبي، تم الإعتماد على العينة الميسرة (غير إحتمالية) لأنها تتيح للباحث جمع البيانات من أعضاء المجتمع الموجودين في ظروف مريحة للباحث لجمع البيانات[1] تم تحديد حجم العينة على أساس أن حجم العينة 10% إذا كان المجتمع كبيراً[2] تم اختيار عينة ميسرة للباحث من (200) مفردة من ذوي الاختصاص.

تحليل بيانات الدراسة

الاستبانات الموزعة والمستلمة لعينة الدراسة

الأداة المستخدمة لجمع البيانات في هذه الدراسة هي الاستبانة، فقد تم توزيع (200) استمارة استبانة على مجتمع الدراسة لعينة طبقية قصدية من العاملين ببنك

---

(1) اوما سيكاران، طرق البحث في الإدارة– مدخل لبناء المهارات البحثية، تعريب إسماعيل علي بسيوني، (الرياض: دار المريخ للطباعة والنشر،2006)، ص 396

(2) د. مصطفى فؤاد عبيد، مهارات البحث العلمي، (غزة: أكاديمية الدراسات العالمية، 2003م)، ص 31

السودان المركزي، والعاملون بالبنوك التجارية بإدارات النقد الأجنبي، الجدول رقم (1/2/5) يبين عدد الاستبانات الموزعة والمستلمة.

جدول رقم (1/2/5)

الاستبانات الموزعة والمستلمة

عينة الدراسة	الاستبانات الموزعة	الاستبانات المستلمة	النسبة المئوية
بنك السودان المركزي	20	20	%100
العاملون بالبنوك التجارية بإدارات النقد الأجنبي كما يلي:			
بنك الخرطوم	12	10	%83.3
مصرف الساحل و الصحراء	10	10	%100
بنك تنمية الصادرات	10	9	%90
البنك العقاري التجاري	9	7	%77.8
بنك الجزيرة الأردني	9	8	%88.8
بنك أيفوري	5	5	%100
بنك الإستثمار المالي	6	4	%66.6
بنك النيل	8	4	%50
مصرف التنمية الصناعية	5	3	%60
بنك فيصل الإسلامي السوداني	12	10	%83.3
مصرف السلام	6	6	%100
بنك قطر الإسلامي	8	7	%87.5
مصرف المزارع التجاري	10	7	%70
بنك أبوظبي الإسلامي	7	6	%85.7
بنك النيل الأزرق المشرق	12	10	%83.3
البنك الإسلامي السوداني	12	10	%83.3

بنك البركة السوداني	10	9	%90
البنك الشمال الاسلامي	12	12	%100
البنك الاهلي المصري	8	8	%100
بنك المال المتحد	9	9	%100
المجموع	**200**	**174**	**%87**

المصدر: اعداد الباحث، بالاعتماد على بيانات الاستبانة، 2014م

يوضح الجدول رقم (1/2/5) عدد الاستبانات الموزعة والمستلمة التي أجري عليها التحليل وبلغت نسبة الاستجابة 87% وهذا يدل على أن أغلبية الاستبانات التي وزعت تم استلامها، هذه النسبة كافية لإجراء الاختبارات الإحصائية والحصول على نتائج تعمم علي مجتمع الدراسة المعني.

الأساليب الإحصائية الوصفية

تم استخدام الأساليب الإحصائية الوصفية بشكل عام للحصول على قرارات عامة عن خصائص وملامح تركيبة مجتمع الدراسة وتوزيعه، وقد تضمنت الأساليب، التوزيع التكراري لإجابات الوحدات المبحوثة.

المنوال

تم استخدام مقياس المنوال ليعكس اتجاه إجابات عبارات الدراسة حيث تم إعطاء الوزن 5 لعبارة أوافق بشدة والوزن 4 لعبارة أوافق والوزن 3 لعبارة محايد والوزن 2 لعبارة لا أوافق والوزن 1 لعبارة لا أوافق بشدة.

استخدام اختبار (كاي تربيع)

لاختبار الدلالة الإحصائية لفرضيات الدراسة تم استخدام هذا الاختبار عند مستوى معنوية 5% ويعنى ذلك انه إذا كانت قيمة مربع كاي المحسوبة عند مستوى معنوية اقل من 5% يرفض فرض العدم ويكون الفرض البديل (فرض الدراسة) صحيحا. أما إذا كانت قيمة مربع كاي عند مستوى معنوية اكبر من 5% فذلك معناه قبول فرض العدم وبالتالي يكون الفرض البديل(فرض الدراسة) ليس صحيح.

الطريقة المستخدمة في تحليل البيانات

تم تحليل البيانات الإحصائية بواسطة الحاسب الآلي وذلك باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) Statistical Package for Social Sciences والاختبار المستخدم لاختبار فرضيات الدراسة هو اختبار (كا^2(س)) Chi- Square Test عند مستوي معنوية (Significant) 5% كما هو متبع في العلوم الاجتماعية. يقوم الاختبار على أساس أنه إذا كانت قيمة كا^2(س) المحسوبة من الاستبانات عند مستوى معنوية 5% أو درجة ثقة 95% إذا كانت أكثر من قيمتها في جدول توزيع(كا^2(س)) أو (مستوى المعنوية المحسوب من البيانات أقل من 5%) عندئذ يرفض فرض العدم ويكون الفرض البديل(فرض الدراسة) صحيحاً، إما إذا كانت قيمة(كا^2(س)) المحسوبة من الاستبانة عند مستوى معنوية 5% أو درجة ثقة 95% إذا كانت أقل من قيمتها في جدول توزيع(كا^2(س)) أو (مستوى المعنوية المحسوب من البيانات أكثر من 5%) عندئذ يقبل فرض العدم ويكون الفرض البديل(فرض الدراسة) ليس صحيحاً.

تصميم استمارة الدراسة

من اجل الحصول على المعلومات والبيانات الأولية لهذه الدراسة تم تصميم الاستبانة بهدف معرفة إستراتيجيات إدارة مواد النقد الأجنبي في ظل الأزمات الإقتصادية والمالية، والاستبانة هي من الوسائل المعروفة لجمع المعلومات الميدانية وتتميز بإمكانية جمع المعلومات من مفردات متعددة من عينة الدراسة ويتم تحليلها للوصول للنتائج المحددة.

اتبع الباحث خلال عملية بناء أداة الدراسة الخطوات التالي:

1. الرجوع إلى الأدبيات السابقة المتعلقة بموضوع الدراسة.
2. عرض أداة الدراسة بصورتها الأولية على الأستاذ المشرف على الدراسة، كما تم الاستفادة من خبرات وتجارب بعض المختصين كمحكمين حيث طلب منهم إبداء أرائهم وإصدار أحكامهم على الأداء من حيث مدى اتساق الفقرات مع فرضيات الدراسة وفى ضوء ملاحظاتهم (راجع ملحق رقم (2))، وتم ما يلي:

أ. حذف الفقرات التي اقترح حذفها

ب. تعديل بعض الفقرات وإعادة صياغتها لتعطى المدلول المقصود منها.

حاول الباحث في صياغة عبارات الاستبانة مراعاة الحيادية الممكنة والمستويات الثقافية للمستقصى منهم بالابتعاد عن المعاني التي يصعب فهمها أو يلتبس معناها متجنبا العبارات المحرجة.

وبناءاً على ذلك تم تصميم استمارة الاستقصاء لتفي بالغرض المطلوب لمجتمع الدراسة والعينة المختارة وفق اسلوب احصائي، وبعدها تم إعداد الاستبانة في صورتها النهائية.

اختبار درجة مصداقية البيانات

ثبات الاختبار بان يعطي المقياس نفس النتائج إذا ما استخدم أكثر من مرة واحدة تحت ظروف مماثلة. ويعني الثبات أيضاً أنه إذا ما طبق إختبار ما على مجموعة من الأفراد ورصدت درجة كل منهم ثم أعيد تطبيق الاختبار نفسه على المجموعة نفسها وتم الحصول على الدرجة نفسها يكون الإختبار ثابتاً تماماً. كما يعرف الثبات أيضاً بأنه مدى الدقة والاتساق للقياسات التي يتم الحصول عليها مما يقيسه الاختبار. ومن أكثر الطرق استخداماً في تقدير ثبات المقياس هي:

1- طريقة التجزئة النصفية باستخدام معادلة سبيرمان-براون.

2- معادلة ألفا-كرونباخ.

3- طريقة إعادة تطبيق الاختبار.

4- طريقة الصور المتكافئة.

5- معادلة جوتمان.

لاختبار مدى توافر الثبات والاتساق الداخلي بين الإجابات على العبارات تم احتساب معامل المصداقية ألفا كرنباخ (Alpha- cronbach) وتعتبر القيمة المقبولة إحصائيا لمعامل ألفا كرنباخ 60%. وقد تم إجراء اختبار المصداقية على إجابات المستجيبين للاستبانة لجميع محاورها.

أما الصدق فهو أيضاً مقياس يستخدم لمعرفة درجة صدق المبحوثين من خلال إجاباتهم على مقياس معين، ويحسب الصدق بطرق عديدة أسهلها كونه يمثل الجذر

التربيعي لمعامل الثبات. وتتراوح قيمة كل من الصدق والثبات بين الصفر والواحد الصحيح.

في هذه الدراسة تم استخدام طريقة التجزئة النصفية لحساب ثبات المقياس، حيث يتم فصل إجابات أفراد عينة الدراسة على العبارات ذات الأرقام الفردية عن إجاباتهم على العبارات الزوجية، ومن ثم حسب معامل ارتباط بيرسون بين إجاباتهم على العبارات الفردية والزوجية وفق الصيغة الآتية: [1]

$$ر = \frac{\text{مجـ (س×ص)} - \frac{(\text{مجـ س}) \times (\text{مجـ ص})}{\text{ن}}}{\sqrt{\left[\text{مجـ س}^2 - \frac{(\text{مجـ س})^2}{\text{ن}}\right]\left[\text{مجـ ص}^2 - \frac{(\text{مجـ ص})^2}{\text{ن}}\right]}}$$

حيث:

ر: معامل ارتباط بيرسون.

ن: حجم العينة.

مجـ س: مجموع درجة الإجابات على العبارات الفردية.

مجـ ص: مجموع درجة الإجابات على العبارات الزوجية.

مجـ $س^2$: مجموع مربعات درجة الإجابات على العبارات الفردية.

مجـ $ص^2$: مجموع مربعات درجة الإجابات على العبارات الزوجية.

مجـ (س×ص): مجموع حاصل ضرب درجة الإجابات على العبارات الفردية في الإجابات على العبارات الزوجية.

(1) د. عدنان بن ماجد وآخرون، مبادى الاحصاء والاحتمالات، (الرياض: مطابع جامعة الملك سعود، 1991م)، ص 129

وأخيراً حسب معامل الثبات وفق معادلة سبيرمان–براون بالصيغة الآتية:[1]

$$\text{معامل الثبات} = \frac{2 \times \text{ر}}{1 + \text{ر}}$$

أما الصدق فهو يمثل الجذر التربيعي لمعامل الثبات. ويتراوح كل من الصدق والثبات بين الصفر و 100%، فكلما كانت النتيجة قريبة إلى 100% دل ذلك على الثبات والصدق العاليين في إجابات أفراد عينة الدراسة. الجدول رقم (2/2/5) يبين معامل الصدق والثبات لعبارات الاستبانة

جدول رقم (2/2/5)

معامل الصدق والثبات لعبارات الاستبانة

البيان	معامل الصدق	معامل الثبات
لعبارات الفرضية الاولى	**0.8214**	**0.9063**
لعبارات الفرضية الثانية	**0.7735**	**0.8795**
لعبارات الفرضية الثالثة	**0.6282**	**0.7926**
لعبارات الفرضية الرابعة	**0.6266**	**0.7916**
لعبارات الفرضية الخامسة	**0.8222**	**0.9068**
لجميع عبارات الاستبانة	**0.8577**	**0.9261**

المصدر: اعداد الباحث، بالاعتماد على بيانات الاستبانة، 2014م

يوضح الجدول رقم (2/2/5) بلغ معامل الصدق في إجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات الاستبانة (85.77%) فيما بلغ معامل الثبات (92.61%)، وتشير هاتان القيمتان إلى الثبات والصدق العاليين في إجابات أفراد عينة الدراسة بما يؤدي إلى الثقة العالية في القبول بالنتائج التي ستخرج بها هذه الدراسة، مما يمكننا من الاعتماد على هذه الإجابات في تحقيق أهداف الدراسة وتحليل نتائجها.

التحليل الوصفي لبيانات الدراسة

(1) المرجع السابق، ص 129

اولاً التحليل الوصفي للبيانات الشخصية

شملت عينة الدراسة الاتي:

1. الافراد من مختلف الاجناس (ذكر، انثى).
2. الافراد من مختلف الفئات المؤهلات العلمية (شهادة ثانوية، دبلوم وسيط، بكالوريوس، فوق الجامعي).
3. الافراد من مختلف الفئات العمرية (اقل من 25 سنة، من 25 سنة – 30 سنة، من 31 سنة –40 سنة، من 41 سنة – 50 سنة، 50 سنة فاكثر).
4. الافراد من مختلف سنوات الخبرة (اقل من 20 سنة، من 20 سنة – 25 سنة، اكثر من 25 سنة)

1/ توزيع المبحوثين حسب الجنس

سئل المستقصى منهم عن الجنس، وقد حددت لهم خياران. الجدول (3/2/5) والشكل رقم (1/2/5) يوضحان إجابات المستقصى منهم عن هذا المتغير:

جدول رقم (3/2/5)

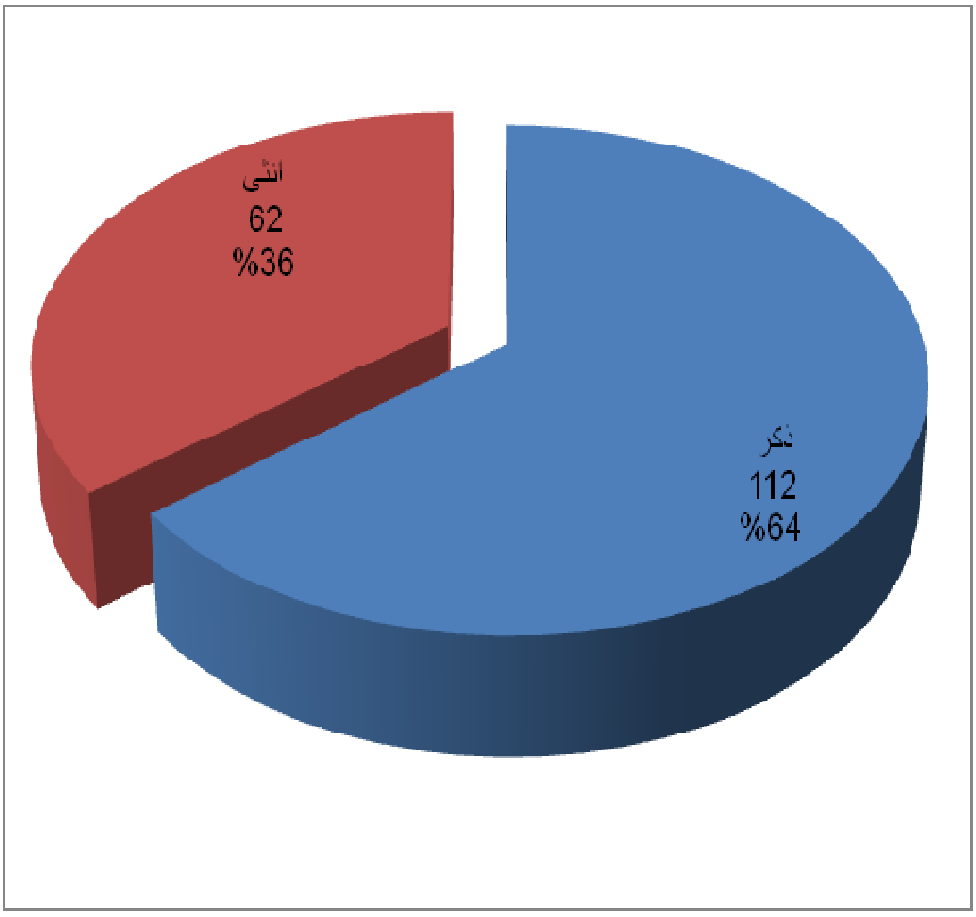
التوزيع التكراري للمبحوثين حسب متغير الجنس

الجنس	التكرار	النسبة المئوية
ذكر	112	64.4
انثى	62	35.6
المجموع	**174**	**%100.00**

المصدر: اعداد الباحث، بالاعتماد على بيانات الاستبانة، 2014م

الشكل رقم (1/2/5)

رسم بياني لافراد عينة الدراسة وفق متغير الجنس



المصدر: اعداد الباحث، بالاعتماد على بيانات الاستبانة، 2014م

يتضح من الجدول رقم (3/2/5) والشكل رقم (1/2/5) ان اغلب أفراد العينة من الذكور بتكرار بلغ (112) فرداً، تلتها الافراد من الاناث بتكرار بلغ (62) فرداً.

2/ توزيع المبحوثين حسب المؤهل العلمي

سئل المستقصى منهم عن المؤهل العلمي، وقد حددت لهم (4) خيارات. الجدول(4/2/5) والشكل رقم (2/2/5) يوضحان إجابات المستقصى منهم عن هذا المتغير.

جدول رقم (4/2/5)

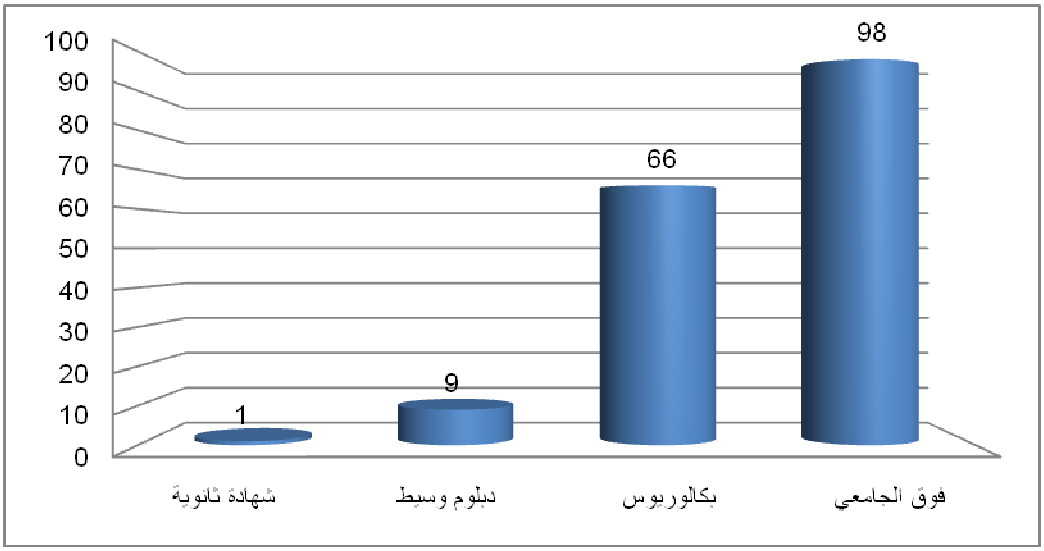
التوزيع التكراري للمبحوثين حسب متغير المؤهل العلمي

المؤهل العلمي	التكرار	النسبة المئوية
شهادة ثانوية	1	.6
دبلوم وسيط	9	5.2
بكالوريوس	66	37.9
فوق الجامعي	98	56.3
المجموع	**174**	**%100**

المصدر: اعداد الباحث، بالاعتماد على بيانات الاستبانة، 2014م

الشكل رقم (2/2/5)

رسم بياني لافراد عينة الدراسة وفق متغير المؤهل العلمي



المصدر: اعداد الباحث، بالاعتماد على بيانات الاستبانة، 2014م

يتضح من الجدول رقم (4/2/5) والشكل رقم (2/2/5) ان اغلب أفراد العينة تحصلوا على الدرجة فوق الجامعية بتكرار بلغ (98) فرداً، تلتها الأفراد الذين

تحصلوا على درجة البكالوريوس الثانوية بتكرار بلغ (66) فرداً، تلتها الأفراد الذين تحصلوا على درجة الدبلوم الوسيط بتكرار بلغ (9) افراد، اخيراً تلتها الأفراد الذين تحصلوا على درجة الشهادة الثانوية بتكرار بلغ فرد واحد.

يرى الباحث ان غالبية افراد العينة مؤهلين اكاديمياً لارتفاع حصيلة الافراد الذين تحصلوا على الدرجة الجامعية بما يسهم الى طرح وابداء اراء علمية سليمة.

2/ توزيع المبحوثين حسب العمر

سئل المستقصى منهم عن العمر، وقد حددت لهم (5) خيارات. الجدول (5/2/5) والشكل رقم (3/2/5) يوضحان إجابات المستقصى منهم عن هذا المتغير:

جدول رقم (5/2/5)

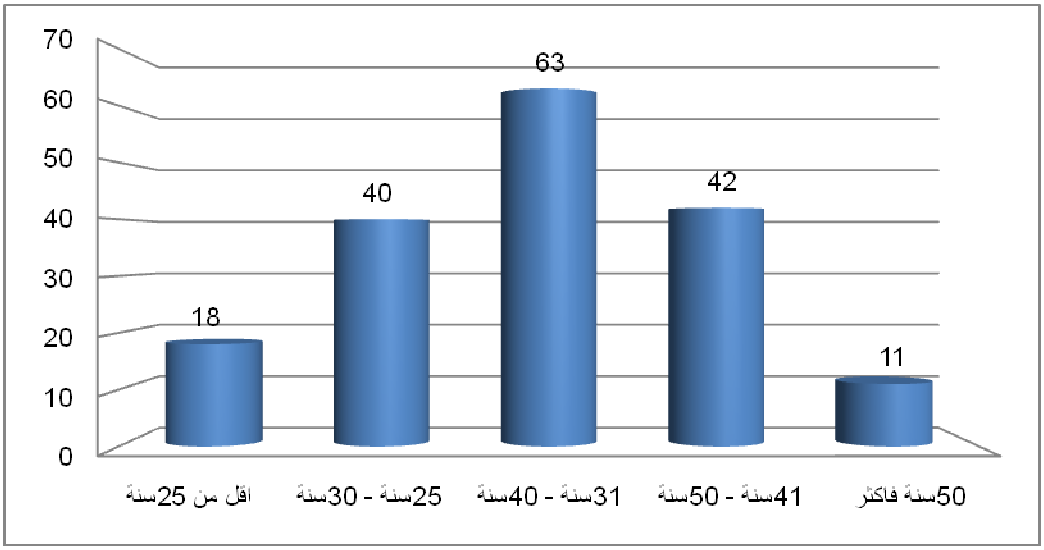
التوزيع التكراري للمبحوثين حسب متغير العمر

العمر	التكرار	النسبة المئوية
اقل من 25سنة	18	10.3
25سنة-30سنة	40	23.0
31سنة-40سنة	63	36.2
41سنة-50سنة	42	24.1
50سنة فاكثر	11	6.3
المجموع	**174**	**%100.00**

المصدر: اعداد الباحث، بالاعتماد على بيانات الاستبانة، 2014م

الشكل رقم (3/2/5)

رسم بياني لافراد عينة الدراسة وفق متغير العمر



المصدر: اعداد الباحث، بالاعتماد على بيانات الاستبانة، 2014م

يتضح من الجدول رقم (5/2/5) والشكل رقم (3/2/5) ان اغلب أفراد العينة من الفئة العمرية (من 31 سنة – 40 سنة) بتكرار بلغ (63) فرداً، تلتها الفئة العمرية (من 41 سنة – 50 سنة) بتكرار بلغ (42) فرداً، تلتها الفئة العمرية (من 25 سنة – 30 سنة) بتكرار بلغ (40) فرداً، تلتها الفئة العمرية (اقل من 25 سنة) بتكرار بلغ (18) فرداً، وأخيرا تلتها الفئة العمرية (50 سنة فاكثر) بتكرار بلغ (11) فرداً.

يرى الباحث ان غالبية افراد العينة تقع اعمارهم في مدى متوسط اي مزاولتهم لانشطتهم لفترات مناسبة وهذا يمكنهم من ابداء ارائهم بصورة علمية ومهنية جيدة.

6/ توزيع المبحوثين حسب سنوات الخبرة

سئل المستقصى منهم عن سنوات الخبرة، وقد حددت لهم (3) خيارات. الجدول(**6/2**/5) والشكل رقم (4/2/5) يوضحان إجابات المستقصى منهم عن هذا المتغير.

جدول رقم (6/2/5)

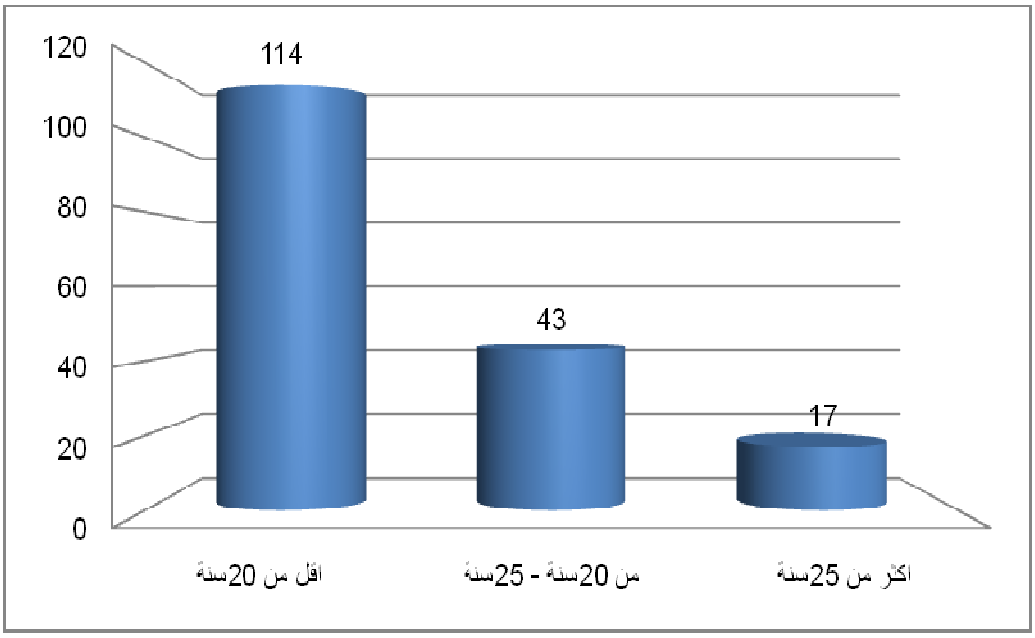
التوزيع التكراري للمبحوثين حسب متغير سنوات الخبرة

سنوات الخبرة	التكرار	النسبة المئوية
اقل من 20سنة	114	65.5
20سنة–25سنة	43	24.7
اكثر من 25سنة	17	9.8
المجموع	**174**	**%100.00**

المصدر: اعداد الباحث، بالاعتماد على بيانات الاستبانة، 2014م

الشكل رقم (4/2/5)

رسم بياني لافراد عينة الدراسة وفق متغير سنوات الخبرة



المصدر: اعداد الباحث، بالاعتماد على بيانات الاستبانة، 2014م

يتضح من الجدول رقم (6/2/5) والشكل رقم (4/2/5) ان اغلب أفراد العينة تتراوح سنوات خبرتهم (اقل من 20 سنة) بتكرار بلغ (114) فرداً، تلتها الأفراد الذين تتراوح سنوات خبرتهم (من 20 سنة – 25 سنة) بتكرار بلغ (43) فرداً، اخيراً تلتها الأفراد الذين تتراوح سنوات خبرتهم (اكثر من 25 سنة) بتكرار بلغ (17) فرداً

يرى الباحث ان غالبية افراد العينة لديهم خبرات عملية تقع في مدى متوسط يمكن الاستفادة منها لابداء ارائهم بصورة علمية ومهنية عالية.

التوزيع التكراري لفرضيات الدراسة الميدانية.

يستخدم التوزيع تكراري لفرضيات الدراسة الميدانية لقياس درجة الاستجابة على العبارة. وفيما يلي تلخيص التكرارات لعبارات الاستبيانة.

1. عبارات الفرضية الاولى

العبارة الاولى، تنص على: سياسات و ضوابط التعامل بالنقد الأجنبي المتعلقة الصادر، الإستيراد، و التحويلات الخارجية، تؤدى الي زيادة المراكز المكشوفة للبنوك خلال فترة قصيرة.

يوضح الجدول رقم (7/2/5) التوزيع التكراري لاجابات افراد عينة الدراسة تجاه العبارة الاولى:

جدول رقم (7/2/5)

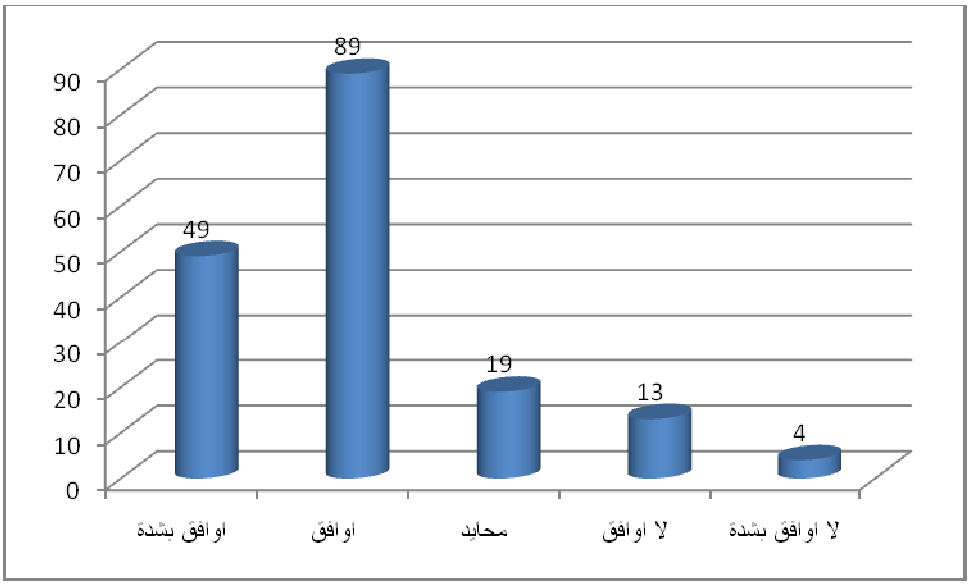
التوزيع التكراري لاجابات افراد عينة الدراسة تجاه العبارة الأولى

درجة الموافقة	التكرار	النسبة
اوافق بشدة	49	28.2
اوافق	89	51.1
محايد	19	10.9
لا اوافق	13	7.5
لا اوافق بشدة	4	2.3
الجملة	**174**	**%100.00**

المصدر: اعداد الباحث، بالاعتماد على بيانات الاستبانة، 2014م

الشكل رقم (5/2/5)

رسم بياني، سياسات و ضوابط التعامل بالنقد الأجنبي المتعلقة الصادر، الإستيراد، و التحويلات الخارجية، تؤدى الي زيادة المراكز المكشوفة للبنوك خلال فترة قصيرة.



المصدر: اعداد الباحث، بالاعتماد على بيانات الاستبانة، 2014م

يتضح من الجدول رقم (7/2/5) و الشكل رقم (5/2/5) ان اغلب أفراد العينة يوافقون على صحة العبارة الأولى بتكرار بلغ (89) فردا، تلتها الأفراد الذين أجابوا بالموافقة بشدة حسب أراء (49) فرداً، تلتها الأفراد الذين أجابوا بالحياد حسب أراء (19) فرداً، تلتها الأفراد الذين أجابوا بلا اوافق حسب أراء (13) فرداً، اخيراً تلتها الأفراد الذين أجابوا بلا اوافق بشدة حسب أراء حسب أراء (4) افراد.

العبارة الثانية، تنص على: سياسات و ضوابط التعامل بالنقد الأجنبي الحالية أدت الي التراجع الحاد في حصيلة قيمة الصادرات.

يوضح الجدول رقم (8/2/5) التوزيع التكراري لاجابات افراد عينة الدراسة تجاه العبارة الثانية:

جدول رقم (8/2/5)

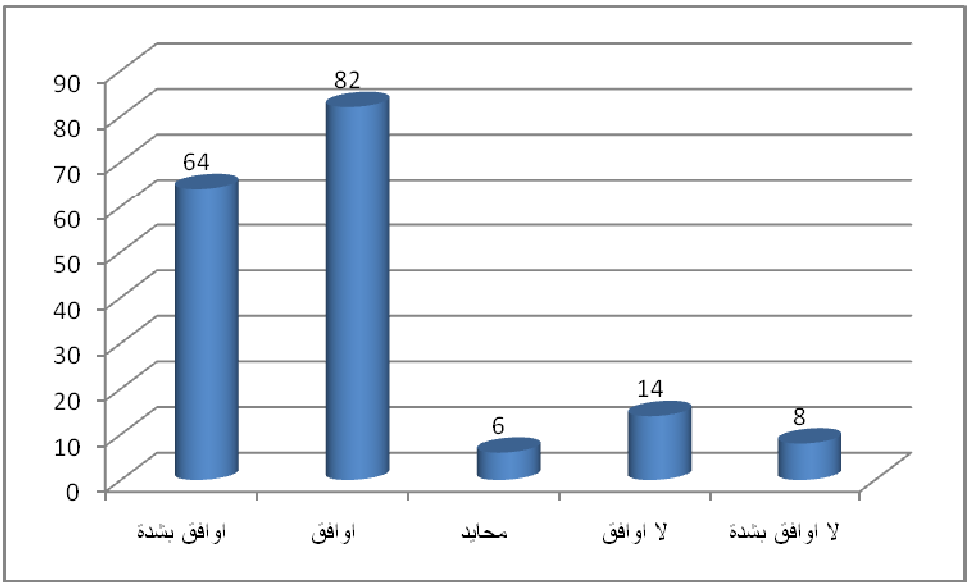
التوزيع التكراري لاجابات افراد عينة الدراسة تجاه العبارة الثانية

درجة الموافقة	التكرار	النسبة
اوافق بشدة	64	36.8
اوافق	82	47.1
محايد	6	3.4
لا اوافق	14	8.0
لا اوافق بشدة	8	4.6
الجملة	**174**	**%100.00**

المصدر: اعداد الباحث، بالاعتماد على بيانات الاستبانة، 2014م

الشكل رقم (6/2/5)

التوزيع التكراري لاجابات افراد عينة الدراسة تجاه العبارة الثانية



المصدر: اعداد الباحث، بالاعتماد على بيانات الاستبانة، 2014م

يتضح من الجدول (8/2/5) و الشكل رقم (6/2/5) ان اغلب أفراد العينة يوافقون على صحة العبارة الثانية بتكرار بلغ (82) فردا، تلتها الأفراد الذين أجابوا

بالموافقة بشدة حسب أراء (64) فرداً، تلتها الأفراد الذين أجابوا بلا اوافق حسب أراء (14) فرداً، تلتها الأفراد الذين أجابوا بلا اوافق بشدة حسب أراء (8) افراد، اخيراً تلتها الأفراد الذين أجابوا بالحياد حسب أراء حسب أراء (6) افراد.

العبارة الثالثة، تنص على: سياسات و ضوابط التعامل بالنقد الاجنبي أدت إلي فشل البنك المركزي في توفير إحتياجات البنوك من النقد الأجنبي.

يوضح الجدول رقم (9/2/5) التوزيع التكراري لاجابات افراد عينة الدراسة تجاه العبارة الثالثة:

جدول رقم (9/2/5)

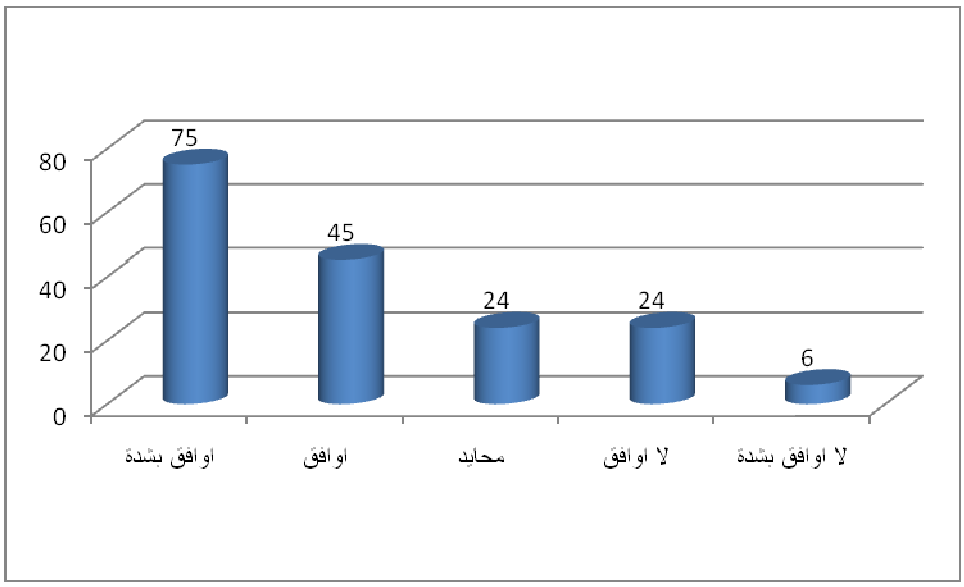
التوزيع التكراري لاجابات افراد عينة الدراسة تجاه العبارة الثالثة

درجة الموافقة	التكرار	النسبة
اوافق بشدة	75	43.1
اوافق	45	25.9
محايد	24	13.8
لا اوافق	24	13.8
لا اوافق بشدة	6	3.4
الجملة	**174**	**%100.00**

المصدر: اعداد الباحث، بالاعتماد على بيانات الاستبانة، 2014م

الشكل رقم (7/2/5)

التوزيع التكراري لاجابات افراد عينة الدراسة تجاه العبارة الثالثة



المصدر: اعداد الباحث، بالاعتماد على بيانات الاستبانة، 2014م

يتضح من الجدول (9/2/5) و الشكل رقم (7/2/5) أن أغلب أفراد العينة يوافقون بشدة على صحة العبارة الثالثة بتكرار بلغ (75) فردا، تلتها الأفراد الذين أجابوا بالموافقة حسب أراء (45) فرداً، تلتها الأفراد الذين أجابوا بالحياد وبلا اوافق حسب أراء (24) فرداً لكليهما، اخيراً تلتها الأفراد الذين أجابوا بلا اوافق بشدة حسب أراء (6) أفراد.

العبارة الرابعة، تنص على: سياسات و ضوابط التعامل بالنقد الأجنبي أدت إلي الإعتماد المفرط علي الواردات و تفاقم العجز الحكومي.

يوضح الجدول رقم (10/2/5) التوزيع التكراري لاجابات افراد عينة الدراسة تجاه العبارة الرابعة:

جدول رقم (10/2/5)

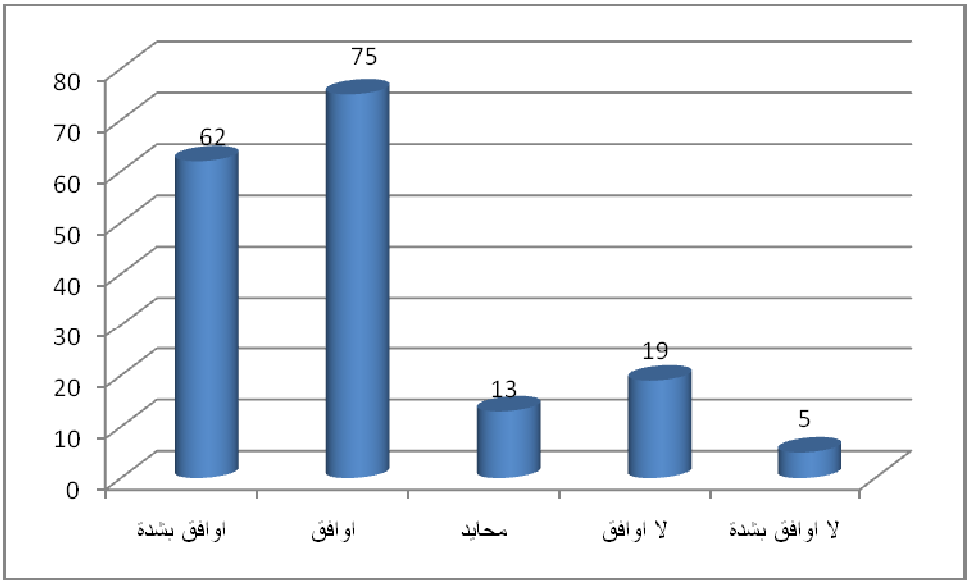
التوزيع التكراري لاجابات افراد عينة الدراسة تجاه العبارة الرابعة

درجة الموافقة	التكرار	النسبة
اوافق بشدة	62	35.6
اوافق	75	43.1
محايد	13	7.5
لا اوافق	19	10.9
لا اوافق بشدة	5	2.9
الجملة	**174**	**%100.00**

المصدر: اعداد الباحث، بالاعتماد على بيانات الاستبانة، 2014م

الشكل رقم (8/2/5)

التوزيع التكراري لاجابات افراد عينة الدراسة تجاه العبارة الرابعة



المصدر: اعداد الباحث، بالاعتماد على بيانات الاستبانة، 2014م

يتضح من الجدول (10/2/5) و الشكل رقم (8/2/5) ان اغلب أفراد العينة يوافقون على صحة العبارة الرابعة بتكرار بلغ (75) فردا، تلتها الأفراد الذين أجابوا بالموافقة بشدة حسب أراء (62) فرداً، تلتها الأفراد الذين أجابوا بلا اوافق حسب أراء

(19) فرداً، تلتها الأفراد الذين أجابوا بالحياد حسب أراء (13) فرداً، اخيراً تلتها الأفراد الذين أجابوا بلا أوافق بشدة حسب أراء (5) افراد.

العبارة الخامسة، تنص على: سياسات و ضوابط التعامل بالنقد الأجنبي شجعت علي تزايد الطلب علي النقد الأجنبي للإغراض المختلفة

يوضح الجدول رقم (11/2/5) التوزيع التكراري لاجابات افراد عينة الدراسة تجاه العبارة الخامسة:

جدول رقم (11/2/5)

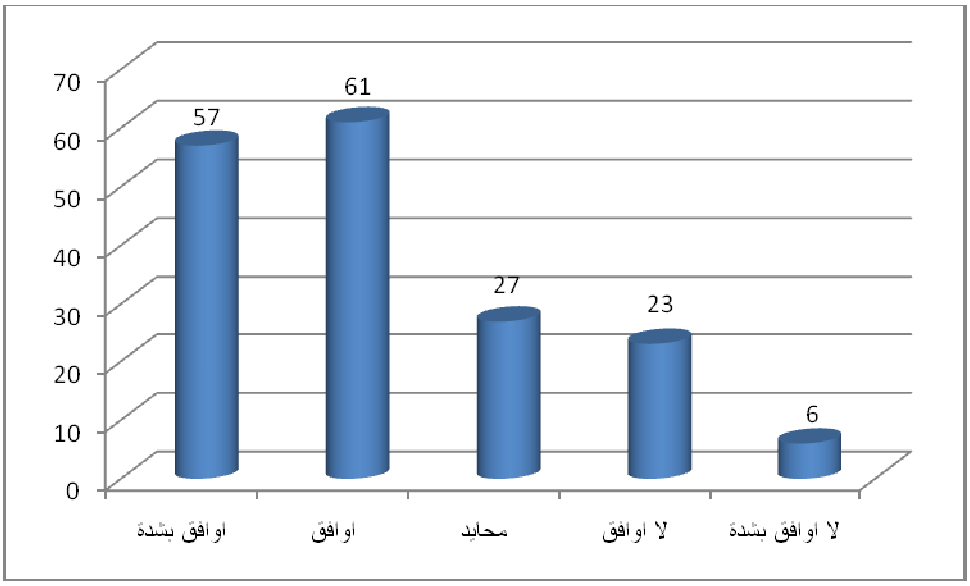
التوزيع التكراري لاجابات افراد عينة الدراسة تجاه العبارة الخامسة

درجة الموافقة	التكرار	النسبة
اوافق بشدة	57	32.8
اوافق	61	35.1
محايد	27	15.5
لا اوافق	23	13.2
لا اوافق بشدة	6	3.4
الجملة	**174**	**%100.00**

المصدر: اعداد الباحث، بيانات الاستبانة، 2014م

الشكل رقم (9/2/5)

التوزيع التكراري لاجابات افراد عينة الدراسة تجاه العبارة الخامسة



المصدر: اعداد الباحث، بيانات الاستبانة، 2014م

يتضح من الجدول (11/2/5) و الشكل رقم (9/2/5) ان اغلب أفراد العينة يوافقون على صحة العبارة الخامسة بتكرار بلغ (61) فردا، تلتها الأفراد الذين أجابوا بالموافقة بشدة حسب أراء (57) فرداً، تلتها الأفراد الذين أجابوا بالحياد حسب أراء (27) فرداً، تلتها الأفراد الذين أجابوا بلا اوافق حسب أراء (23) فرداً، واخيراً تلتها الأفراد الذين أجابوا بلا أوافق بشدة حسب أراء (6) افراد.

2. عبارات الفرضية الثانية

العبارة السادسة، تنص على: تكامل السياسة النقدية والمالية يقلل الطلب المتزايد علي النقد الأجنبي ويعمل علي ترشيد الإستخدام.

يوضح الجدول رقم (12/2/5) التوزيع التكراري لاجابات افراد عينة الدراسة تجاه العبارة السادسة:

جدول رقم (12/2/5)

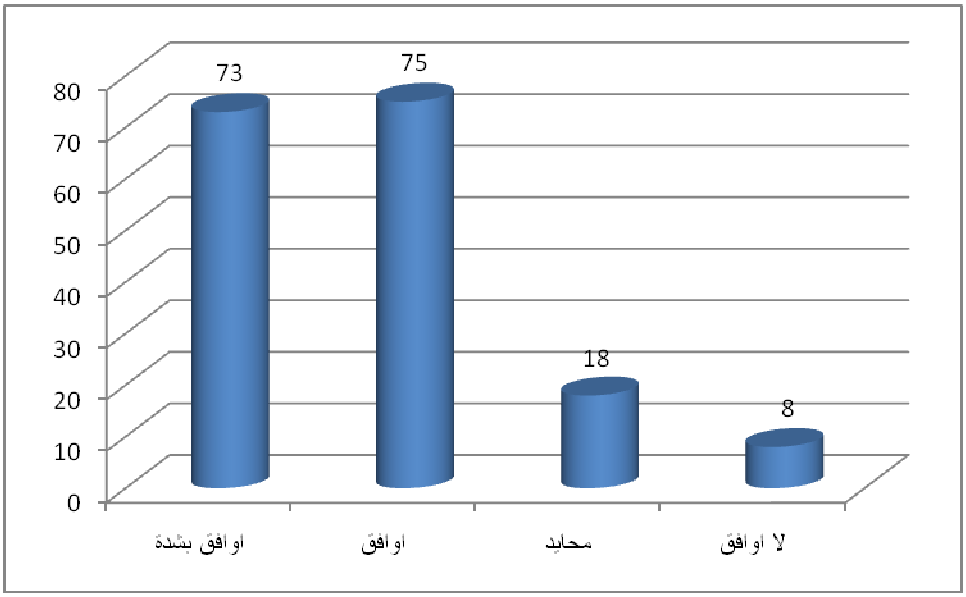
التوزيع التكراري لاجابات افراد عينة الدراسة تجاه العبارة السادسة

درجة الموافقة	التكرار	النسبة
اوافق بشدة	73	42.0
اوافق	75	43.1
محايد	18	10.3
لا اوافق	8	4.6
الجملة	**174**	**%100.00**

المصدر: اعداد الباحث، بالاعتماد على بيانات الاستبانة، 2014م

الشكل رقم (10/2/5)

التوزيع التكراري لاجابات افراد عينة الدراسة تجاه العبارة السادسة



المصدر: اعداد الباحث، بالاعتماد على بيانات الاستبانة، 2014م

يتضح من الجدول (12/2/5) و الشكل رقم (10/2/5) ان اغلب أفراد العينة يوافقون على صحة العبارة السادسة بتكرار بلغ (75) فردا، تلتها الأفراد الذين أجابوا بالموافقة بشدة حسب أراء (73) فرداً، تلتها الأفراد الذين أجابوا بالحياد حسب أراء (18) فرداً، واخيراً تلتها الأفراد الذين أجابوا بلا أوافق حسب أراء (8) افراد.

العبارة السابعة، تنص على: عدم تكامل السياسة النقدية والمالية ، يؤدي الي زيادة الشعور العام بنقص حاد في النقد الأجنبي .

يوضح الجدول رقم (13/2/5) التوزيع التكراري لاجابات افراد عينة الدراسة تجاه العبارة السابعة:

جدول رقم (13/2/5)

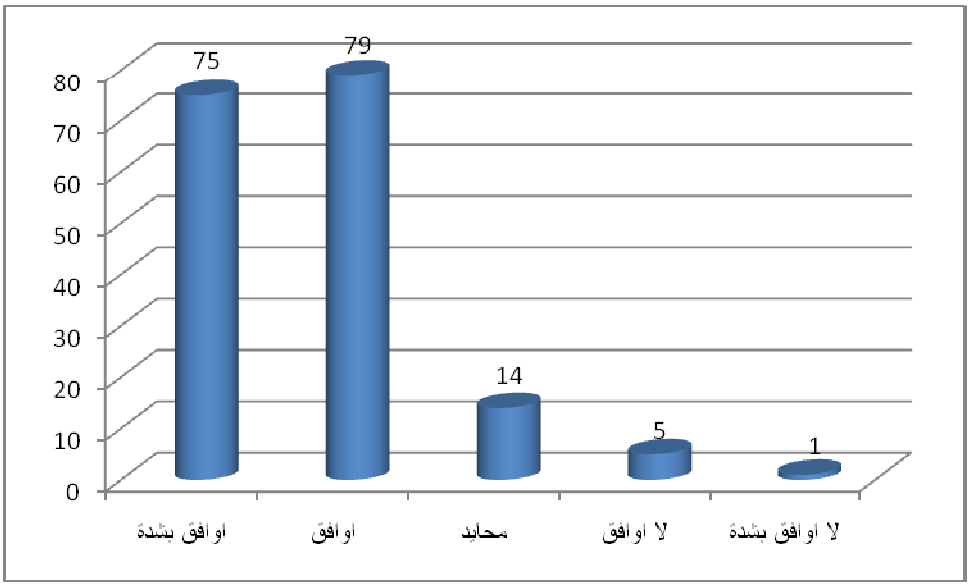
التوزيع التكراري لاراء افراد عينة الدراسة تجاه العبارة السابعة

درجة الموافقة	التكرار	النسبة
اوافق بشدة	75	43.1
اوافق	79	45.4
محايد	14	8.0
لا اوافق	5	2.9
لا اوافق بشدة	1	.6
الجملة	**174**	**%100.00**

المصدر: اعداد الباحث، بالاعتماد على بيانات الاستبانة، 2014م

الشكل رقم (11/2/5)

التوزيع التكراري لاراء افراد عينة الدراسة تجاه العبارة السابعة



المصدر: اعداد الباحث، بالاعتماد على بيانات الاستبانة، 2014م

يتضح من الجدول (13/2/5) و الشكل رقم (11/2/5) ان اغلب أفراد العينة يوافقون على صحة العبارة السابعة بتكرار بلغ (79) فردا، تلتها الأفراد الذين أجابوا بالموافقة بشدة حسب أراء (75) فرداً، تلتها الأفراد الذين أجابوا بالحياد حسب أراء (14) فرداً، تلتها الأفراد الذين أجابوا بلا اوافق حسب أراء (5) افراد، واخيراً تلتها الأفراد الذين أجابوا بلا أوافق بشدة حسب أراء فرد واحد.

العبارة الثامنة، تنص على: عدم تكامل السياسة النقدية والمالية يزيد من معدلات الطلب علي النقد الأجنبي للإستيراد من الخارج.

يوضح الجدول رقم (14/2/5) التوزيع التكراري لاجابات افراد عينة الدراسة تجاه العبارة الثامنة:

جدول رقم (14/2/5)

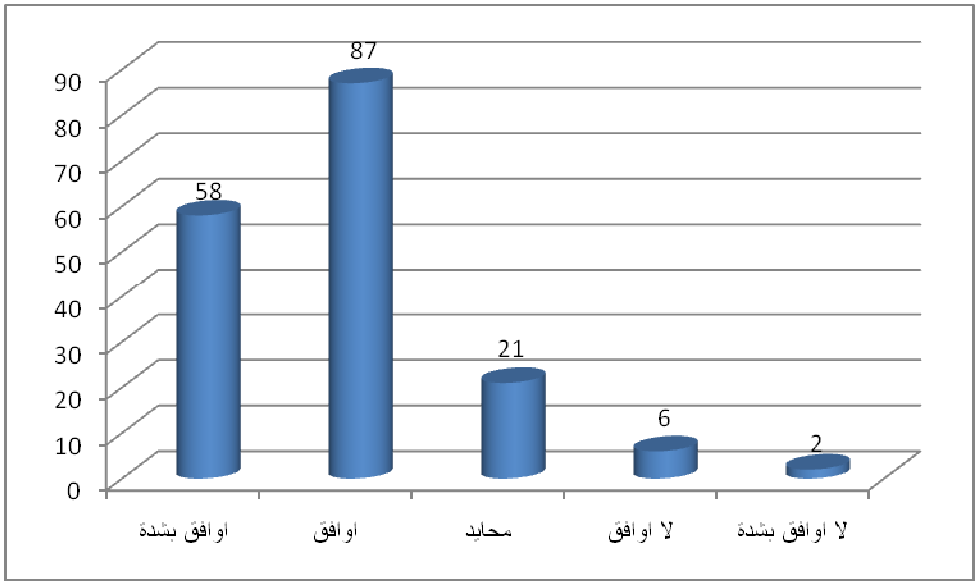
التوزيع التكراري لاجابات افراد عينة الدراسة تجاه العبارة الثامنة

درجة الموافقة	التكرار	النسبة
اوافق بشدة	58	33.3
اوافق	87	50.0
محايد	21	12.1
لا اوافق	6	3.4
لا اوافق بشدة	2	1.1
الجملة	**174**	**%100.00**

المصدر: اعداد الباحث، بالاعتماد على بيانات الاستبانة، 2014م

الشكل رقم (12/2/5)

التوزيع التكراري لاجابات افراد عينة الدراسة تجاه العبارة الثامنة



المصدر: اعداد الباحث، بالاعتماد على بيانات الاستبانة، 2014م

يتضح من الجدول (14/2/5) و الشكل رقم (12/2/5) ان اغلب أفراد العينة أجابوا بالموافقة للعبارة الثامنة بتكرار بلغ (87) فردا، تلتها الأفراد الذين أجابوا بالموافقة بشدة حسب أراء (58) فرداً، تلتها الأفراد الذين أجابوا بالحياد حسب أراء (21) فرداً، تلتها الأفراد الذين أجابوا بلا اوافق حسب أراء (8) افراد، واخيراً تلتها الأفراد الذين أجابوا بلا أوافق بشدة حسب أراء فردين.

العبارة التاسعة، تنص على: عدم تكامل السياسة النقدية والمالية يؤثر سلبا علي إستقرار سعر الصرف الأجنبي.

يوضح الجدول رقم (15/2/5) التوزيع التكراري لاجابات افراد عينة الدراسة تجاه العبارة التاسعة:

جدول رقم (15/2/5)

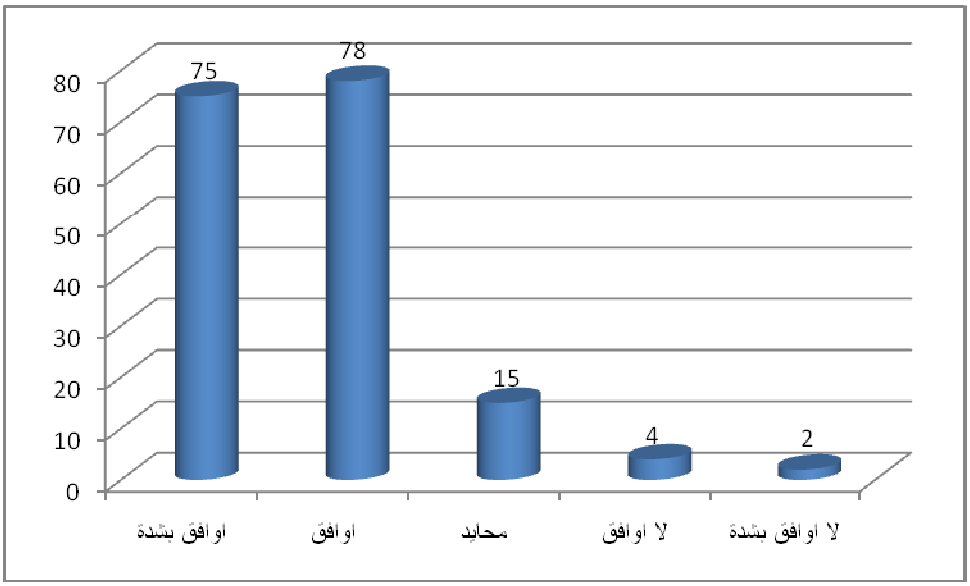
التوزيع التكراري لاجابات افراد عينة الدراسة تجاه العبارة التاسعة

درجة الموافقة	التكرار	النسبة
اوافق بشدة	75	43.1
اوافق	78	44.8
محايد	15	8.6
لا اوافق	4	2.3
لا اوافق بشدة	2	1.1
الجملة	**174**	**%100.00**

المصدر: اعداد الباحث، بالاعتماد على بيانات الاستبانة، 2014م

الشكل رقم (13/2/5)

التوزيع التكراري لاجابات افراد عينة الدراسة تجاه العبارة التاسعة



المصدر: اعداد الباحث، بالاعتماد على بيانات الاستبانة، 2014م

يتضح من الجدول رقم (15/2/5) و الشكل رقم (13/2/5) أن أغلب أفراد العينة يوافقون على صحة العبارة التاسعة بتكرار بلغ (78) فردا، تلتها الأفراد الذين أجابوا بالموافقة بشدة حسب أراء (75) فرداً، تلتها الأفراد الذين أجابوا بالحياد حسب أراء (15) فرداً، تلتها الأفراد الذين أجابوا بلا اوافق حسب أراء (4) أفراد، وأخيراً تلتها الأفراد الذين أجابوا بلا أوافق بشدة حسب أراء فردين.

العبارة العاشرة، تنص على: عدم تكامل السياسة النقدية والمالية يؤدي الي عدم إستقرار النظام المالي والسلامة المصرفية.

يوضح الجدول رقم (16/2/5) التوزيع التكراري لاجابات افراد عينة الدراسة تجاه العبارة العاشرة:

جدول رقم (16/2/5)

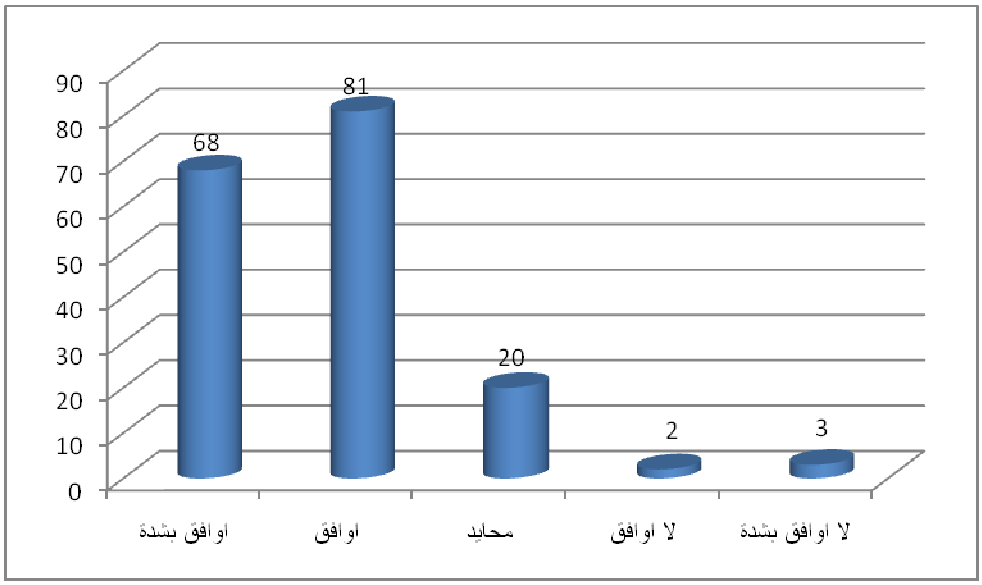
التوزيع التكراري لاجابات افراد عينة الدراسة تجاه العبارة العاشرة

درجة الموافقة	التكرار	النسبة
اوافق بشدة	68	39.1
اوافق	81	46.6
محايد	20	11.5
لا اوافق	2	1.1
لا اوافق بشدة	3	1.7
الجملة	**174**	**%100.00**

المصدر: إعداد الباحث، بالإعتماد على بيانات الإستبانة، 2014م

الشكل رقم (14/2/5)

التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة تجاه العبارة العاشرة



يتضح من الجدول رقم (16/2/5) و الشكل رقم (14/2/5) أن أغلب أفراد العينة يوافقون على صحة العبارة العاشرة بتكرار بلغ (81) فردا، تلتها الأفراد الذين أجابوا

بالموافقة بشدة حسب أراء (68) فرداً، تلتها الأفراد الذين أجابوا بالحياد حسب أراء (20) فرداً، تلتها الأفراد الذين أجابوا بلا اوافق بشدة حسب أراء (3) أفراد، وأخيراً تلتها الأفراد الذين أجابوا بلا أوافق حسب أراء فردين.

3. عبارات الفرضية الثالثة

العبارة الحادية عشر، تنص على: إتباع إستراتيجية التحفيز ساهم في إستقرار موارد النقد الأجنبي.

يوضح الجدول رقم (17/2/5) التوزيع التكراري لاجابات افراد عينة الدراسة تجاه العبارة الحادية عشر:

جدول رقم (17/2/5)

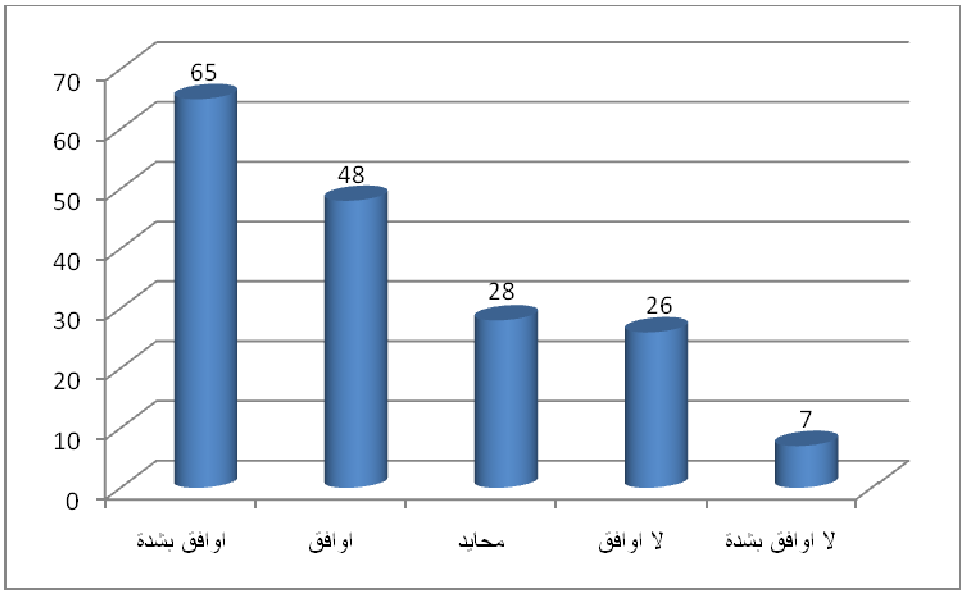
التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة تجاه العبارة الحادية عشر

درجة الموافقة	التكرار	النسبة
اوافق بشدة	65	37.4
اوافق	48	27.6
محايد	28	16.1
لا اوافق	26	14.9
لا اوافق بشدة	7	4.0
الجملة	**174**	**%100.00**

المصدر: اعداد الباحث، بالاعتماد على بيانات الاستبانة، 2014م

الشكل رقم (15/2/5)

التوزيع التكراري لاجابات افراد عينة الدراسة تجاه العبارة الحادية عشر



يتضح من الجدول رقم (17/2/5)، و الشكل رقم (15/2/5) أن أغلب أفراد العينة يوافقون بشدة على صحة العبارة الحادية عشر بتكرار بلغ (65) فردا، تلتها الأفراد الذين أجابوا بالموافقة حسب أراء (48) فرداً، تلتها الأفراد الذين أجابوا بالحياد حسب أراء (28) فرداً، تلتها الأفراد الذين أجابوا بلا اوافق بشدة حسب أراء (26) فرداً، وأخيراً تلتها الأفراد الذين أجابوا بلا أوافق بشدة حسب أراء (7) افراد.

العبارة الثانية عشر، تنص على: إستراتيجية إنشاء وحدة للإنذار المبكر بأزمات النقد الأجنبي يساعد في وضع الخطط الإستراتيجية التي تدعم موارد النقد الأجنبي.

يوضح الجدول رقم (18/2/5) التوزيع التكراري لاجابات افراد عينة الدراسة تجاه العبارة الثانية عشر:

جدول رقم (18/2/5)

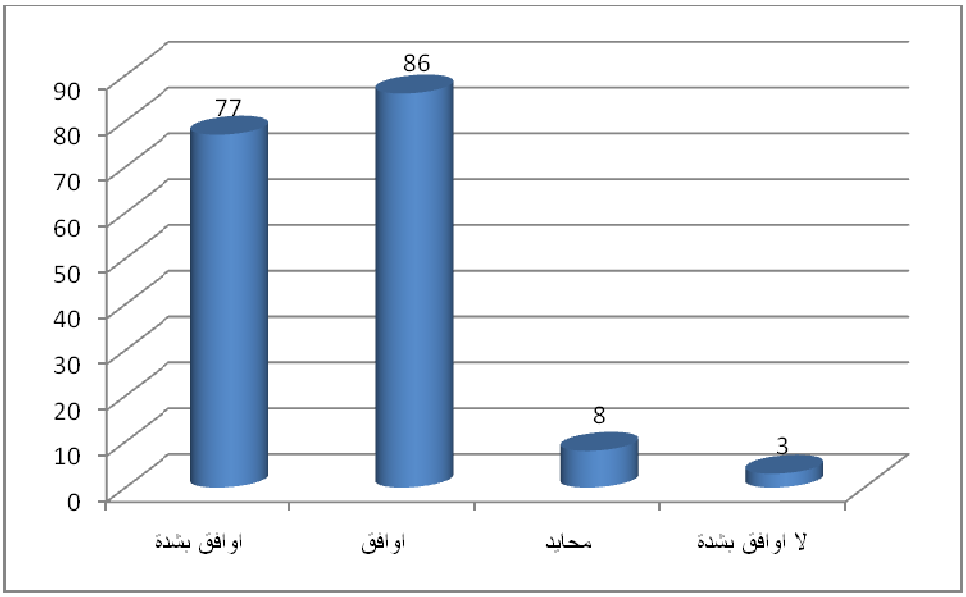
التوزيع التكراري لاجابات افراد عينة الدراسة تجاه العبارة الثانية عشر

درجة الموافقة	التكرار	النسبة
اوافق بشدة	77	44.3
اوافق	86	49.4
محايد	8	4.6
لا اوافق بشدة	3	1.7
الجملة	**174**	**%100.00**

المصدر: اعداد الباحث، بالاعتماد على بيانات الاستبانة، 2014م

الشكل رقم (16/2/5)

التوزيع التكراري لاجابات افراد عينة الدراسة تجاه العبارة الثانية عشر



المصدر: اعداد الباحث، بالاعتماد على بيانات الاستبانة، 2014م

يتضح من الجدول رقم (18/1/5)، و الشكل رقم (16/2/5) أن أغلب أفراد العينة يوافقون على صحة العبارة الثانية عشر بتكرار بلغ (86) فردا، تلتها الأفراد الذين أجابوا بالموافقة بشدة حسب أراء (77) فرداً، تلتها الأفراد الذين أجابوا بالحياد حسب أراء (8) أفراد، وأخيراً تلتها الأفراد الذين أجابوا بلا أوافق بشدة حسب أراء (3) أفراد.

العبارة الثالثة عشر، تنص على: إتباع استراتيجية تقوية و تطوير الجهاز المصرفي و بناء القدرات يساهم في إستقرار موارد النقد الاجنبي.

يوضح الجدول رقم (19/2/5) التوزيع التكراري لاجابات افراد عينة الدراسة تجاه العبارة الثالثة عشر:

جدول رقم (19/2/5)

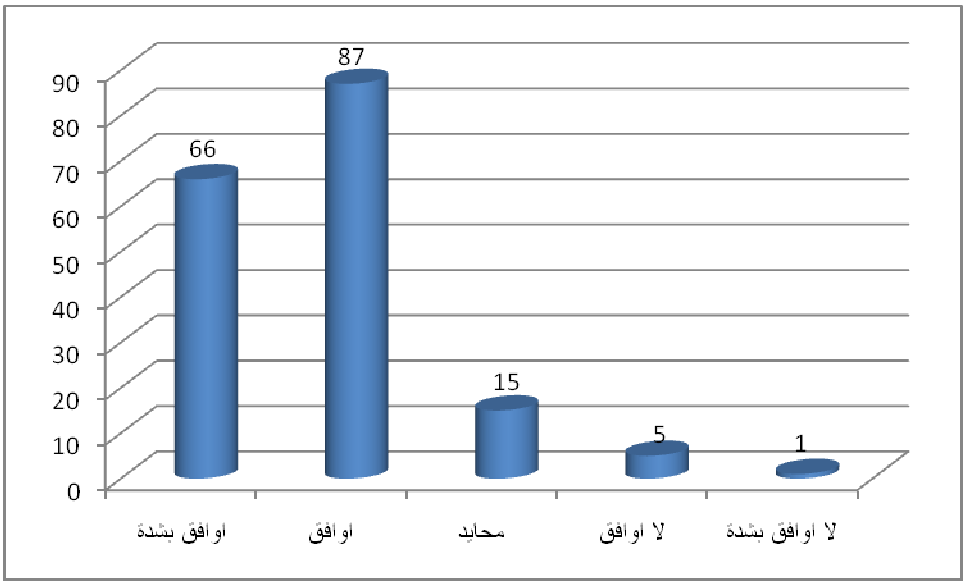
التوزيع التكراري لاجابات افراد عينة الدراسة تجاه العبارة الثالثة عشر

درجة الموافقة	التكرار	النسبة
اوافق بشدة	66	37.9
اوافق	87	50.0
محايد	15	8.6
لا اوافق	5	2.9
لا اوافق بشدة	1	.6
الجملة	**174**	**%100.00**

المصدر: اعداد الباحث، بالاعتماد على بيانات الاستبانة، 2014م

الشكل رقم (17/2/5)

التوزيع التكراري لاجابات افراد عينة الدراسة تجاه العبارة الثالثة عشر



المصدر: اعداد الباحث، بالاعتماد على بيانات الاستبانة، 2014م

يتضح من الجدول رقم (19/2/5)، و الشكل رقم (17/2/5) أن أغلب أفراد العينة يوافقون على صحة العبارة الثالثة عشر بتكرار بلغ (87) فرداً، تلتها الأفراد الذين أجابوا بالموافقة بشدة حسب أراء (66) فرداً، تلتها الأفراد الذين أجابوا بالحياد حسب أراء (15) فرداً، تلتها الأفراد الذين أجابوا بلا أوافق حسب أراء (5) فرداً، أخيراً تلتها الأفراد الذين أجابوا بلا أوافق بشدة حسب أراء فرد واحد.

العبارة الرابعة عشر، تنص على: إتباع استراتيجية تشجيع المنتج المحلي و ترشيد الإنفاق العام يحقق إستقرار موارد النقد الأجنبي.

يوضح الجدول رقم (20/2/5) التوزيع التكراري لاجابات افراد عينة الدراسة تجاه العبارة الرابعة عشر:

جدول رقم (20/2/5)

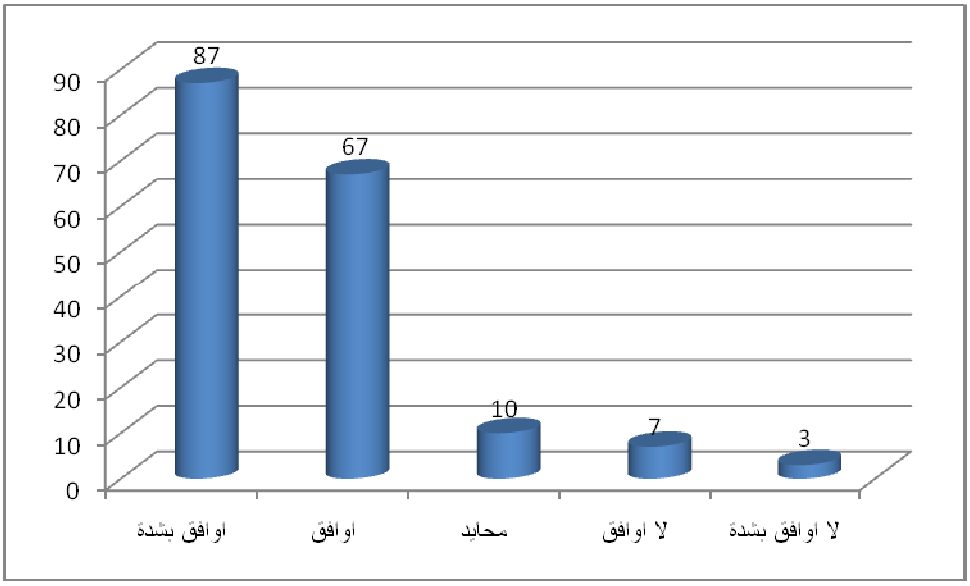
التوزيع التكراري لاجابات افراد عينة الدراسة تجاه العبارة الرابعة عشر

درجة الموافقة	التكرار	النسبة
اوافق بشدة	87	50.0
اوافق	67	38.5
محايد	10	5.7
لا اوافق	7	4.0
لا اوافق بشدة	3	1.7
الجملة	**174**	**%100.00**

المصدر: اعداد الباحث، بالاعتماد على بيانات الاستبانة، 2014م

الشكل رقم (18/2/5)

التوزيع التكراري لاجابات افراد عينة الدراسة تجاه العبارة الرابعة عشر



المصدر: اعداد الباحث، بالاعتماد على بيانات الاستبانة، 2014م

يتضح من الجدول رقم (20/2/5)، و الشكل رقم (18/2/5) أن أغلب أفراد العينة يوافقون بشدة على صحة العبارة الرابعة عشر بتكرار بلغ (87) فردا، تلتها الأفراد الذين أجابوا بالموافقة حسب أراء (67) فرداً، تلتها الأفراد الذين أجابوا بالحياد حسب أراء (10) أفراد، تلتها الأفراد الذين أجابوا بلا أوافق حسب أراء (7) افراد، أخيراً تلتها الأفراد الذين أجابوا بلا أوافق بشدة حسب أراء (3) أفراد.

العبارة الخامسة عشر، تنص على: إتباع إستراتيجية زيادة و تعظيم الإيرادات من الصادرات غير البترولية يحقق الإستقرار في موارد النقد الاجنبي.

يوضح الجدول رقم (21/2/5) التوزيع التكراري لاجابات افراد عينة الدراسة تجاه العبارة الخامسة عشر:

جدول رقم (21/2/5)

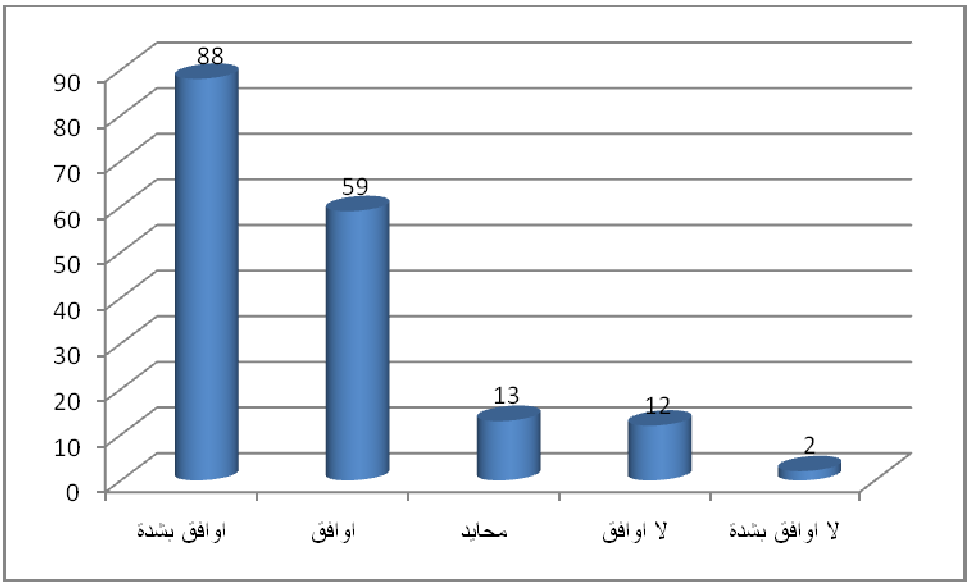
التوزيع التكراري لاجابات افراد عينة الدراسة تجاه العبارة الخامسة عشر

درجة الموافقة	التكرار	النسبة
اوافق بشدة	88	50.6
اوافق	59	33.9
محايد	13	7.5
لا اوافق	12	6.9
لا اوافق بشدة	2	1.1
الجملة	**174**	**%100.00**

المصدر: اعداد الباحث، بالاعتماد على بيانات الاستبانة، 2014م

الشكل رقم (19/2/5)

التوزيع التكراري لاجابات افراد عينة الدراسة تجاه العبارة الخامسة عشر



يتضح من الجدول رقم (21/2/5)، و الشكل رقم (19/2/5) أن أغلب أفراد العينة يوافقون بشدة على صحة العبارة الخامسة عشر بتكرار بلغ (88) فرداً، تلتها الأفراد الذين أجابوا بالموافقة حسب أراء (59) فرداً، تلتها الأفراد الذين أجابوا بالحياد حسب أراء (13) فرداً، تلتها الأفراد الذين أجابوا بلا اوافق حسب أراء (12) فرداً، اخيراً تلتها الأفراد الذين أجابوا بلا أوافق بشدة حسب أراء فردين.

4. عبارات الفرضية الرابعة

العبارة السادسة عشر عشر، تنص على: إتباع سياسة شراء الذهب المنتج محليا عبر منافذ بنك السودان المركزي في مراكز الإنتاج يحقق الوفرة في موارد النقد الأجنبي.

يوضح الجدول رقم (22/2/5) التوزيع التكراري لاجابات افراد عينة الدراسة تجاه العبارة السادسة عشر:

جدول رقم (22/2/5)

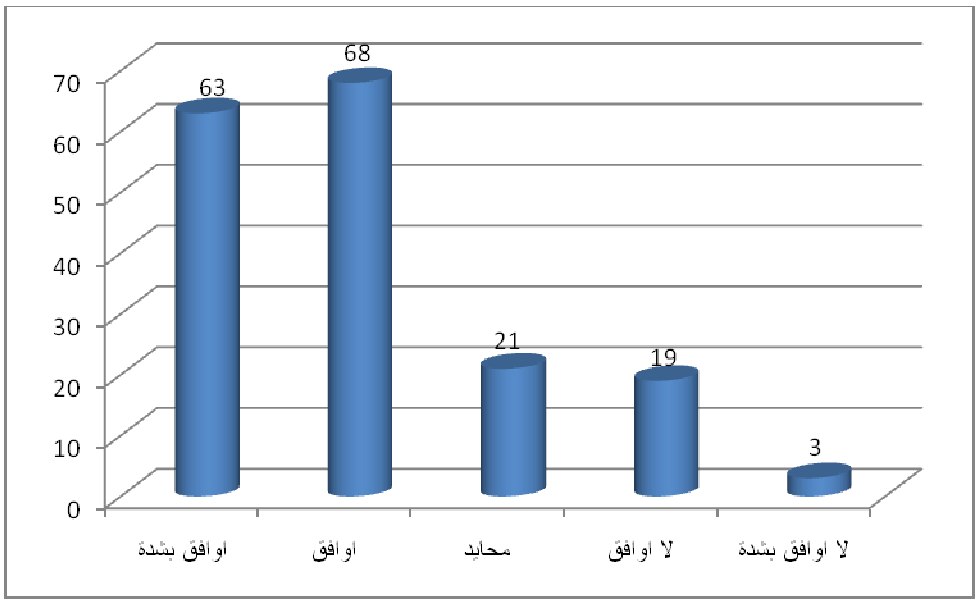
التوزيع التكراري لاجابات افراد عينة الدراسة تجاه العبارة السادسة عشر

درجة الموافقة	التكرار	النسبة
اوافق بشدة	63	36.2
اوافق	68	39.1
محايد	21	12.1
لا اوافق	19	10.9
لا اوافق بشدة	3	1.7
الجملة	**174**	**%100.00**

المصدر: اعداد الباحث، بالاعتماد على بيانات الاستبانة، 2014م

الشكل رقم (20/2/5)

التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة تجاه العبارة السادسة عشر



يتضح من الجدول رقم (22/2/5)، و الشكل رقم (20/2/5) أن أغلب أفراد العينة يوافقون على صحة العبارة السادسة عشر بتكرار بلغ (68) فردا، تلتها الأفراد الذين أجابوا بالموافقة بشدة حسب أراء (63) فرداً، تلتها الأفراد الذين أجابوا بالحياد حسب أراء (21) فرداً، تلتها الأفراد الذين أجابوا بلا أوافق حسب أراء (19) فرداً، أخيراً تلتها الأفراد الذين أجابوا بلا أوافق بشدة حسب أراء (3) أفراد.

العبارة السابعة عشر، تنص على: إتباع سياسة تشجيع تدفق رؤوس الأموال الأجنبية للإستثمار في الثروات المعدنية والتنقيب عن النفط يعمل علي زيادة عرض النقد الاجنبي وزيادة الموارد.

يوضح الجدول رقم (23/2/5) التوزيع التكراري لاجابات افراد عينة الدراسة تجاه العبارة السابعة عشر:

جدول رقم (23/2/5)

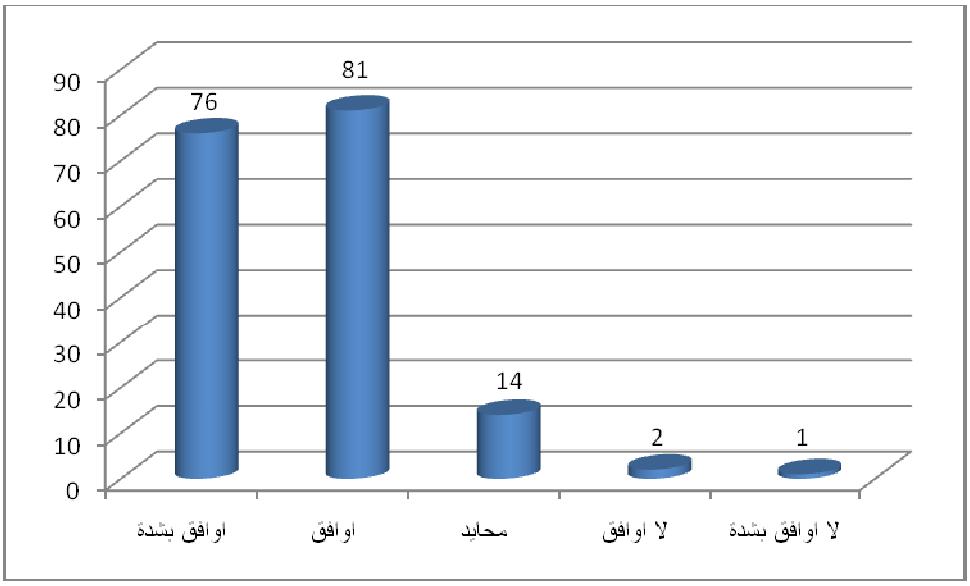
التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة تجاه العبارة السابعة عشر

درجة الموافقة	التكرار	النسبة
اوافق بشدة	76	43.7
اوافق	81	46.6
محايد	14	8.0
لا اوافق	2	1.1
لا اوافق بشدة	1	.6
الجملة	**174**	**%100.00**

المصدر: اعداد الباحث، بالاعتماد على بيانات الاستبانة، 2014م

الشكل رقم (21/2/5)

التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة تجاه العبارة السابعة عشر



يتضح من الجدول رقم (23/2/5)، و الشكل رقم (21/2/5) أن أغلب أفراد العينة يوافقون على صحة العبارة السابعة عشر بتكرار بلغ (81) فردا، تلتها الأفراد الذين أجابوا بالموافقة بشدة حسب أراء (76) فرداً، تلتها الأفراد الذين أجابوا بالحياد حسب أراء (14) فرداً، تلتها الأفراد الذين أجابوا بلا أوافق حسب أراء فردين، أخيراً تلتها الأفراد الذين أجابوا بلا أوافق بشدة حسب أراء فرد واحد.

العبارة الثامنة عشر، تنص على: إشاء بورصة و مصفاة للذهب و العمل علي بناء قدرات العاملين يرفع من كفاءة الإعتماد علي الثروات المعدنية كمورد مستحدث للنقد الأجنبي.

يوضح الجدول رقم (24/2/5) التوزيع التكراري لاجابات افراد عينة الدراسة تجاه العبارة الثامنة عشر:

جدول رقم (24/2/5)

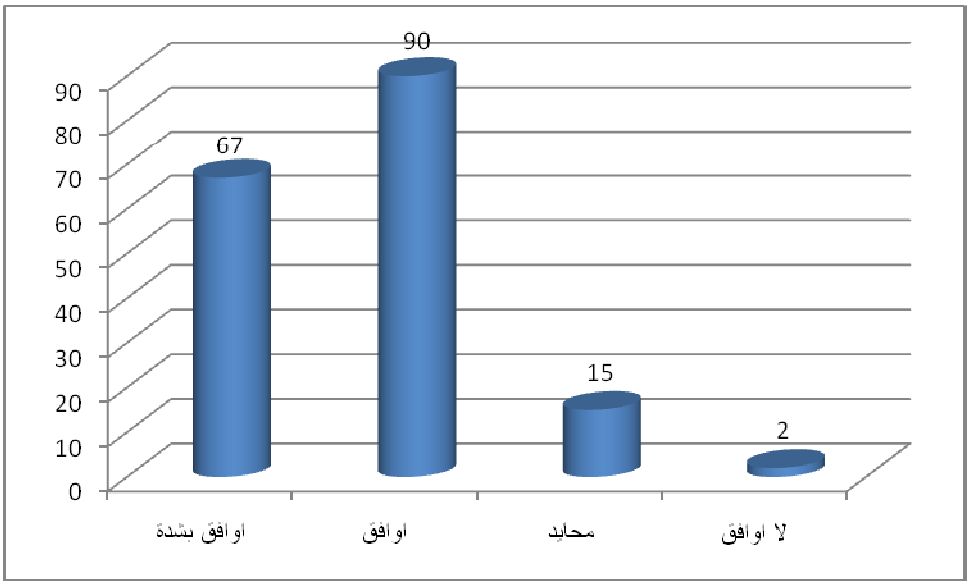
التوزيع التكراري لاجابات افراد عينة الدراسة تجاه العبارة الثامنة عشر

درجة الموافقة	التكرار	النسبة
اوافق بشدة	67	38.5
اوافق	90	51.7
محايد	15	8.6
لا اوافق	2	1.1
الجملة	**174**	**%100.00**

المصدر: اعداد الباحث، بالاعتماد على بيانات الاستبانة، 2014م

الشكل رقم (22/2/5)

التوزيع التكراري لاجابات افراد عينة الدراسة تجاه العبارة الثامنة عشر



المصدر: اعداد الباحث، بالاعتماد على بيانات الاستبانة، 2014م

يتضح من الجدول رقم (24/2/5)، و الشكل رقم (22/2/5) أن أغلب أفراد العينة يوافقون على صحة العبارة الثامنة عشر بتكرار بلغ (90) فردا، تلتها الأفراد الذين أجابوا بالموافقة بشدة حسب أراء (67) فرداً، تلتها الأفراد الذين أجابوا بالحياد حسب أراء (15) فرداً، أخيراً الأفراد الذين أجابوا بلا اوافق حسب أراء فردين.

العبارة التاسعة عشر، تنص على: تفعيل وتشجيع قطاع السياحة يحفز قطاعات عديدة للمساهمة في زيادة موارد النقد الأجنبي.

يوضح الجدول رقم (25/2/5) التوزيع التكراري لاجابات افراد عينة الدراسة تجاه العبارة التاسعة عشر:

جدول رقم (25/2/5)

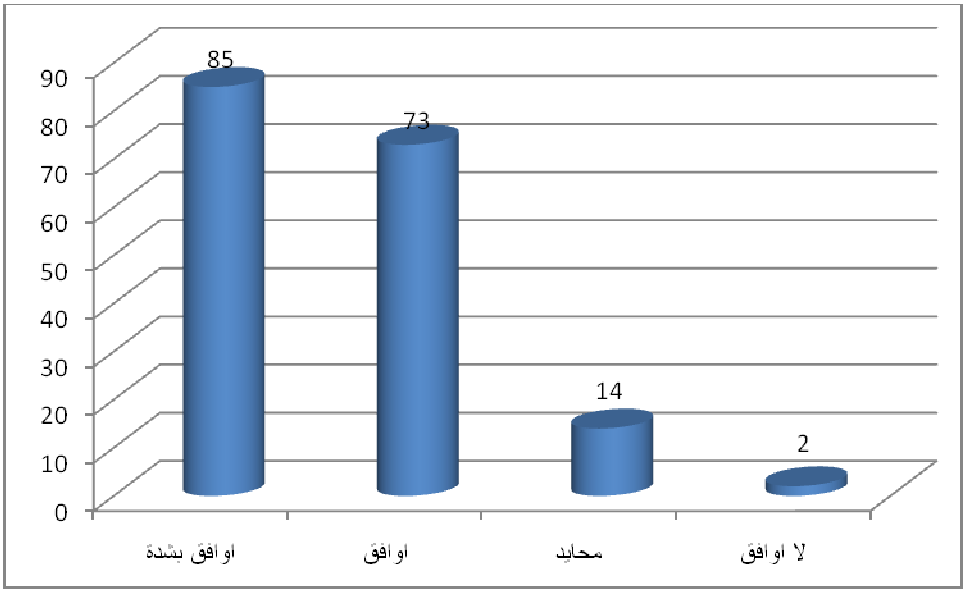
التوزيع التكراري لاجابات افراد عينة الدراسة تجاه العبارة التاسعة عشر

درجة الموافقة	التكرار	النسبة
اوافق بشدة	85	48.9
اوافق	73	42.0
محايد	14	8.0
لا اوافق	2	1.1
الجملة	**174**	**%100.00**

المصدر: اعداد الباحث، بالاعتماد على بيانات الاستبانة، 2014م

الشكل رقم (23/2/5)

التوزيع التكراري لاجابات افراد عينة الدراسة تجاه العبارة التاسعة عشر



المصدر: اعداد الباحث، بالاعتماد على بيانات الاستبانة، 2014م

يتضح من الجدول رقم (25/2/5)، و الشكل رقم (23/2/5) أن أغلب أفراد العينة يوافقون بشدة على صحة العبارة التاسعة عشر بتكرار بلغ (85) فردا، تلتها الأفراد الذين أجابوا بالموافقة حسب أراء (73) فرداً، تلتها الأفراد الذين أجابوا بالحياد حسب أراء (14) فرداً، أخيراً الأفراد الذين أجابوا بلا أوافق حسب أراء فردين.

العبارة العشرون، تنص على: إزالة الفرق بين سعر الصرف الرسمي والموازي يشجع علي إنسياب موارد النقد الاجنبي الي داخل الجهاز المصرفي.

يوضح الجدول رقم (26/2/5) التوزيع التكراري لاجابات افراد عينة الدراسة تجاه العبارة العشرون:

جدول رقم (26/2/5)

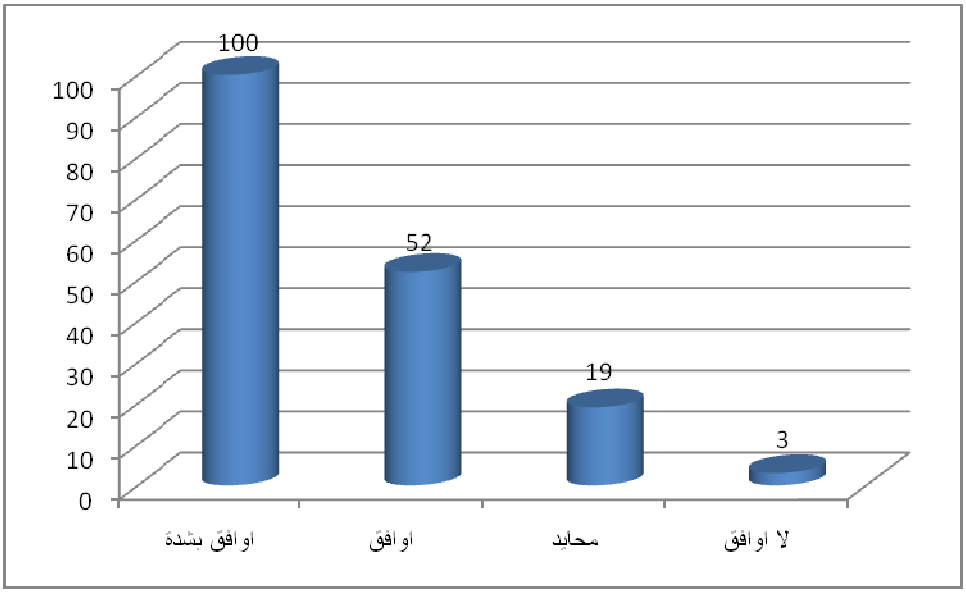
التوزيع التكراري لاجابات افراد عينة الدراسة تجاه العبارة العشرون

درجة الموافقة	التكرار	النسبة
اوافق بشدة	100	57.5
اوافق	52	29.9
محايد	19	10.9
لا اوافق	3	1.7
الجملة	**174**	**%100.00**

المصدر: اعداد الباحث، بالاعتماد على بيانات الاستبانة، 2014م

الشكل رقم (24/2/5)

التوزيع التكراري لاجابات افراد عينة الدراسة تجاه العبارة العشرون



المصدر: اعداد الباحث، بالاعتماد على بيانات الاستبانة، 2014م

يتضح من الجدول رقم (26/2/5)، و الشكل رقم (24/2/5) أن أغلب أفراد العينة يوافقون بشدة على صحة العبارة العشرون بتكرار بلغ (100) فردا، تلتها الأفراد الذين أجابوا بالموافقة حسب أراء (52) فرداً، تلتها الأفراد الذين أجابوا بالحياد حسب أراء (19) فرداً، أخيراً الأفراد الذين أجابوا بلا أوافق حسب أراء (3) افراد.

5. عبارات الفرضية الخامسة

العبارة الحادية والعشرون، تنص على: عدم إستقرار السياسات وتكامل الخطط الإقتصادية يؤدي الي عجز الميزان التجاري و تفاقم العجز الحكومي.

يوضح الجدول رقم (27/2/5) التوزيع التكراري لاجابات افراد عينة الدراسة تجاه العبارة الحادية والعشرون:

جدول رقم (27/2/5)

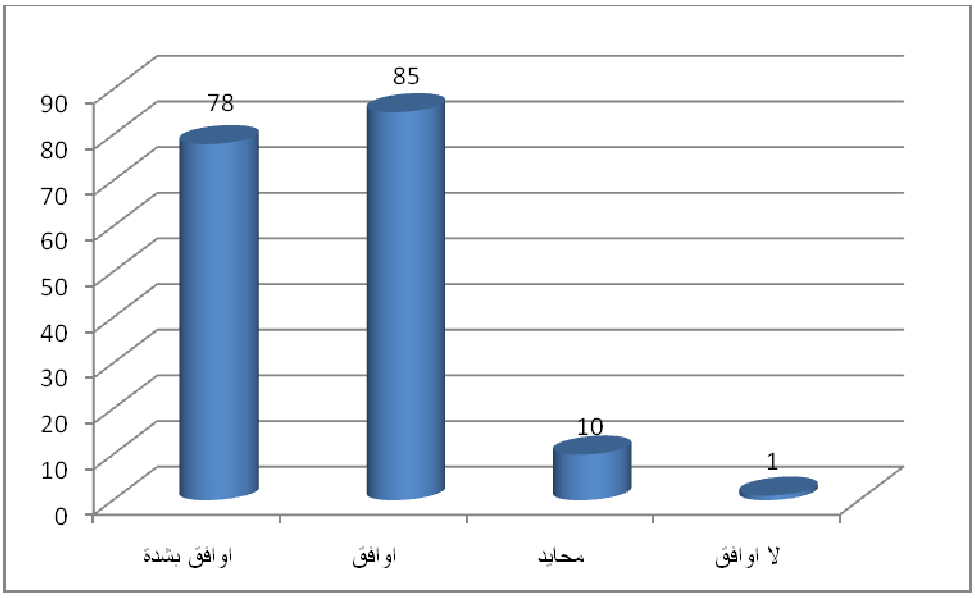
التوزيع التكراري لاجابات افراد عينة الدراسة تجاه العبارة الحادية والعشرون

درجة الموافقة	التكرار	النسبة
اوافق بشدة	78	44.8
اوافق	85	48.9
محايد	10	5.7
لا اوافق	1	.6
الجملة	**174**	**%100.00**

المصدر: اعداد الباحث، بالاعتماد على بيانات الاستبانة، 2014م

الشكل رقم (25/2/5)

التوزيع التكراري لاجابات افراد عينة الدراسة تجاه العبارة الحادية والعشرون



المصدر: اعداد الباحث، بالاعتماد على بيانات الاستبانة، 2014م

يتضح من الجدول رقم (27/2/5)، و الشكل رقم (25/2/5) أن أغلب أفراد العينة يوافقون على صحة العبارة الحادية والعشرون بتكرار بلغ (85) فردا، تلتها الأفراد الذين أجابوا بالموافقة بشدة حسب أراء (78) فرداً، تلتها الأفراد الذين أجابوا بالحياد حسب أراء (10) افراد. أخيراً الأفراد الذين أجابوا بلا أوافق حسب أراء فرد واحد.

العبارة الثانية والعشرون، تنص على: عدم إستقرار و تكامل الخطط الإقتصادية يؤدي الي تدني مساهمة قطاع تحويلات المغتربين.

يوضح الجدول رقم (28/2/5) التوزيع التكراري لاجابات افراد عينة الدراسة تجاه العبارة الثانية والعشرون:

جدول رقم (28/2/5)

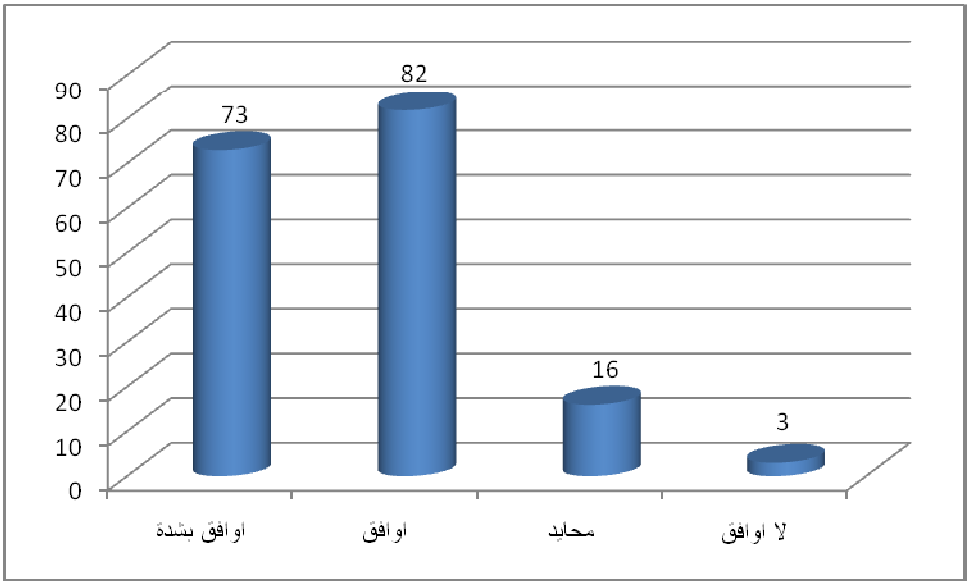
التوزيع التكراري لاجابات افراد عينة الدراسة تجاه العبارة الثانية والعشرون

درجة الموافقة	التكرار	النسبة
اوافق بشدة	73	42.0
اوافق	82	47.1
محايد	16	9.2
لا اوافق	3	1.7
الجملة	**174**	**%100.00**

المصدر: اعداد الباحث، بالاعتماد على بيانات الاستبانة، 2014م

الشكل رقم (26/2/5)

التوزيع التكراري لاجابات افراد عينة الدراسة تجاه العبارة الثانية والعشرون



المصدر: اعداد الباحث، بالاعتماد على بيانات الاستبانة، 2014م

يتضح من الجدول رقم (28/2/5)، و الشكل رقم (26/2/5) أن أغلب أفراد العينة يوافقون على صحة العبارة الثانية والعشرون بتكرار بلغ (82) فرداً، تلتها

الأفراد الذين أجابوا بالموافقة بشدة حسب أراء (73) فرداً، تلتها الأفراد الذين أجابوا بالحياد حسب أراء (16) فرداً. أخيراً الأفراد الذين أجابوا بلا أوافق حسب أراء (3) أفراد.

العبارة الثالثة والعشرون، تنص على: عدم إستقرار السياسات و تكامل الخطط الإقتصادية يؤدي الي هروب الإستثمار الأجنبي و ضعف التدفقات النقدية الداخلة.

يوضح الجدول رقم (29/2/5) التوزيع التكراري لاجابات افراد عينة الدراسة تجاه العبارة الثالثة والعشرون:

جدول رقم (29/2/5)

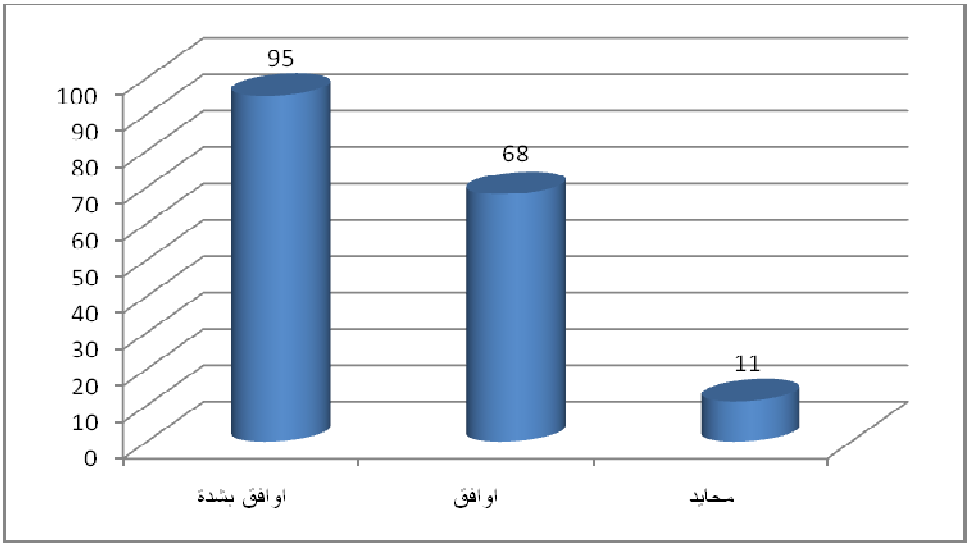
التوزيع التكراري لاجابات افراد عينة الدراسة تجاه العبارة الثالثة والعشرون

درجة الموافقة	التكرار	النسبة
اوافق بشدة	95	54.6
اوافق	68	39.1
محايد	11	6.3
الجملة	**174**	**%100.00**

المصدر: اعداد الباحث، بالاعتماد على بيانات الاستبانة، 2014م

الشكل رقم (27/2/5)

التوزيع التكراري لاجابات افراد عينة الدراسة تجاه العبارة الثالثة والعشرون



المصدر: اعداد الباحث، بالاعتماد على بيانات الاستبانة، 2014م

يتضح من الجدول رقم (29/2/5)، و الشكل رقم (27/2/5) أن أغلب أفراد العينة يوافقون بشدة على صحة العبارة الثالثة والعشرون بتكرار بلغ (95) فردا، تلتها الأفراد الذين أجابوا بالموافقة حسب أراء (68) فرداً. أخيراً الأفراد الذين أجابوا بالحياد حسب أراء (11) فرداً.

العبارة الرابعة والعشرون، تنص على: عدم إستقرار السياسات و تكامل الخطط الإقتصادية يؤدي الي تراجع أداء القطاعات الإقتصادية.

يوضح الجدول رقم (30/2/5) التوزيع التكراري لاجابات افراد عينة الدراسة تجاه العبارة الرابعة والعشرون:

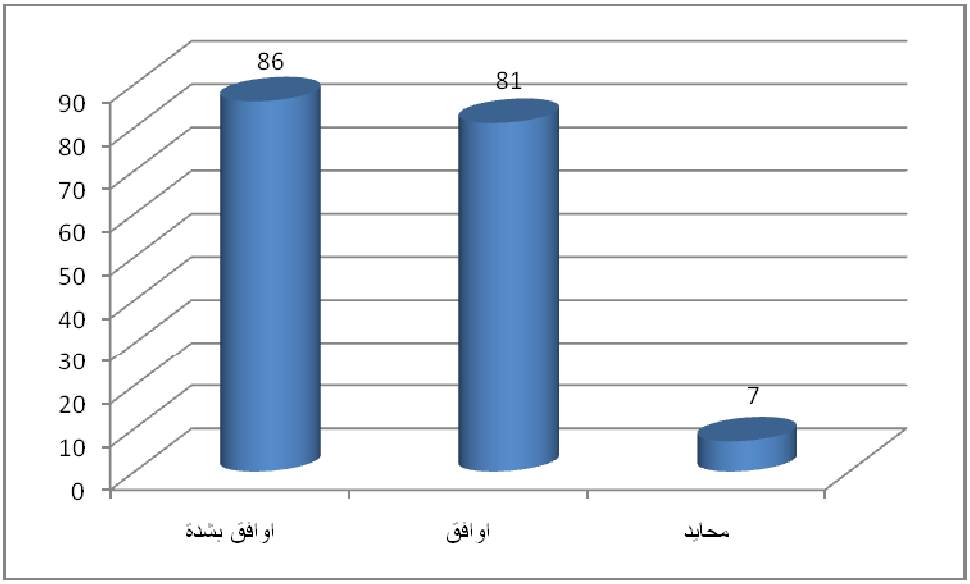
جدول رقم (30/2/5)

التوزيع التكراري لاجابات افراد عينة الدراسة تجاه العبارة الرابعة والعشرون

درجة الموافقة	التكرار	النسبة
اوافق بشدة	86	49.4
اوافق	81	46.6
محايد	7	4.0
الجملة	**174**	**%100.00**

الشكل رقم (28/2/5)

التوزيع التكراري لاجابات افراد عينة الدراسة تجاه العبارة الرابعة والعشرون



المصدر: اعداد الباحث، بالاعتماد على بيانات الاستبانة، 2014م

يتضح من الجدول رقم (30/2/5)، و الشكل رقم (28/2/5) أن أغلب أفراد العينة يوافقون بشدة على صحة العبارة الرابعة والعشرون بتكرار بلغ (86) فردا، تلتها الأفراد الذين أجابوا بالموافقة حسب أراء (81) فرداً. أخيراً الأفراد الذين أجابوا بالحياد حسب أراء (7) أفراد.

العبارة الخامسة والعشرون، تنص على: عدم إستقرار السياسات و تكامل الخطط الإقتصادية يؤدي الي إنخفاض عائد الصادرات و الإستثمارات المباشرة و غير المباشرة.

يوضح الجدول رقم (31/2/5) التوزيع التكراري لاجابات افراد عينة الدراسة تجاه العبارة الخامسة والعشرون:

جدول رقم (31/2/5)

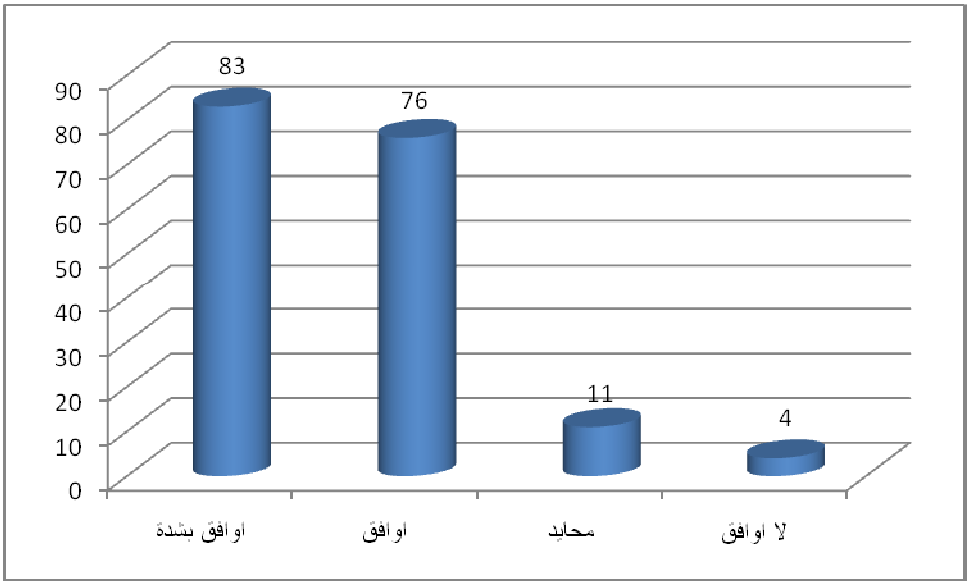
التوزيع التكراري لاجابات افراد عينة الدراسة تجاه العبارة الخامسة والعشرون

درجة الموافقة	التكرار	النسبة
اوافق بشدة	83	47.7
اوافق	76	43.7
محايد	11	6.3
لا اوافق	4	2.3
الجملة	**174**	**%100.00**

المصدر: اعداد الباحث، بالاعتماد على بيانات الاستبانة، 2014م

الشكل رقم (29/2/5)

التوزيع التكراري لاجابات افراد عينة الدراسة تجاه العبارة الخامسة والعشرون



المصدر: اعداد الباحث، بالاعتماد على بيانات الاستبانة، 2014م

يتضح من الجدول رقم (31/2/5)، و الشكل رقم (29/2/5) أن أغلب أفراد العينة يوافقون بشدة على صحة العبارة الخامسة والعشرون بتكرار بلغ (83) فردا، تلتها الأفراد الذين أجابوا بالموافقة حسب أراء (76) فرداً، تلتها الأفراد الذين أجابوا بالحياد حسب أراء (11) فرداً. وأخيراً تلتها الأفراد الذين أجابوا بالحياد بلا أوافق حسب أراء (4) افراد.

المبحث الثالث

تحليل ومناقشة نتائج الفرضيات

يتناول الباحث فى هذا الجزء مناقشة وتفسير نتائج الدراسة الميدانية وذلك من خلال المعلومات التى اسفرت عنها جداول تحليل البيانات الاحصائية وكذلك نتائج التحليل الاحصائى لاختبار فرضيات الدراسة الميدانية.

والفرض بشكل عام عبارة عن تخمين ذكى وتفسير محتمل يتم بواسطة ربط الأسباب بالمسببات كتفسير مؤقت للمشكلة او الظاهرة المدروسة وبالتالي فان الفرضية عبارة عن حدث أو تكهن يضعه الباحث كحل ممكن ومحتمل لحل مشكلة الدراسة . وقد اتبع الباحث الخطوات التالية فى اختبار فرضيات الدراسة

1. تشكيل الفرضية

في أي فرضية يكون لدينا فرضين وهما فرضان مانعان بالتبادل اما ان نرفض الفرض الأول وبالتالي نقبل الفرض الثاني او العكس، ويعنى الأول يعطى الرمز (H_O) ويطلق علية فرض العدم ويعنى عدم وجود علاقة (ذات علاقة إحصائية) بين إحصائية العينة ومعلمة المجتمع وان وجد فان ذلك يرجع إلى الصدفة . والفرض الثاني ويعطى الرمز (H_1) وهو الفرض البديل ويعنى وجود علاقة (ذات دلالة إحصائية) بين إحصائية العينة ومعلمة المجتمع لا يمكن إرجاعه إلى محض الصدفة وأن بيانات العينة تؤيد صحة هذا الفرض.

2. لاختبار فرضيات الدراسة تم تحديد العبارات المرتبطة بالفرضيات ثم اختبارها باستخدام:

أولا" استخدام المنوال: حيث يتم استخدام المنوال لكل عبارة من عبارات الاستبانة حيث يتم إعطاء الدرجة(5) كوزن لإجابة أوافق بشدة والدرجة(4) كوزن للإجابة أوافق والدرجة (3) للإجابة كوزن للإجابة محايد والدرجة (2) كوزن للإجابة لا أوافق والدرجة (1) للإجابة لا أوافق بشدة.

ثانيا" استخدام كآي تربيع لاختبار وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين أفراد العينة لنتائج اختبار الفرضيات تم استخدام اختبار مربع كاي لدلالة الفروق بين الإجابات على كل عبارات الفرضية.

اختبارات فرضيات الدراسة الميدانية

يهدف التحليل الإحصائي للبيانات لاختبار فرضيات الدراسة الميدانية التالية:

1. لا توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين كفاءة التعامل بالنقد الاجنبي وفشل الجهاز المصرفي في تدبير احتياجات العملاء من النقد الاجنبي
2. لا توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين تكامل السياسة المالية والنقدية وبين تحجيم الطلب المتزايد على النقد الاجنبي
3. لا توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين اتباع استراتيجيات ذات اهداف محددة وبين استقرار موارد النقد الاجنبي
4. لا توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين البحث عن موارد جديدة للنقد الاجنبي وتنمية الموارد الحالية وبين التراجع الحاد في احتياطيات موارد النقد الاجنبي
5. لا توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين عدم استقرار السياسات والخطط الاقتصادية وبين عجز ميزان المدفوعات

أولا: اختبار الفرضية الاولى التي تنص على (لا توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين كفاءة التعامل بالنقد الاجنبي وفشل الجهاز المصرفي في تدبير احتياجات العملاء من النقد الاجنبي):

1- استخدام المنوال

لإختبار هذه الفرضية سيتم أولا" تقدير المنوال لجميع عبارات الفرضية لمعرفة اتجاه عينة الدراسة وفيما يلي الجدول رقم (1/3/5) المنوال لاجابات افراد عينة الدراسة على عبارات الفرضية الاولى:

جدول رقم (1/3/5)

المنوال لاجابات افراد عينة الدراسة على عبارات الفرضية الاولى

الرقم	العبارات	المنوال	التفسير
.1	سياسات و ضوابط التعامل بالنقد الأجنبي المتعلقة الصادر، الإستيراد، و التحويلات الخارجية، تؤدى الي زيادة المراكز المكشوفة للبنوك خلال فترة قصيرة.	4	اوافق
.2	سياسات و ضوابط التعامل بالنقد الأجنبي الحالية أدت الي التراجع الحاد في حصيلة قيمة الصادرات.	4	اوافق
.3	سياسات و ضوابط التعامل بالنقد الاجنبي أدت إلي فشل البنك المركزي في توفير إحتياجات البنوك من النقد الأجنبي.	5	اوافق بشدة
.4	سياسات و ضوابط التعامل بالنقد الأجنبي أدت إلي الإعتماد المفرط علي الواردات و تفاقم العجز الحكومي.	4	اوافق
.5	سياسات و ضوابط التعامل بالنقد الأجنبي شجعت علي تزايد الطلب علي النقد الأجنبي للإغراض المختلفة.	4	اوافق

المصدر: اعداد الباحث، بالاعتماد على بيانات الاستبانة، 2014م

ويمكن تفسير نتائج الجدول **رقم (1/3/5)** كالآتي:

- بلغت قيمة المنوال لأراء أفراد عينة الدراسة تجاه العبارة الأولى (4) وتعنى هذه القيمة أن غالبية أفراد العينة يوافقون على ان سياسات وضوابط التعامل بالنقد الأجنبي المتعلقة الصادر، الإستيراد، والتحويلات الخارجية، تؤدى الي زيادة المراكز المكشوفة للبنوك خلال فترة قصيرة.
- بلغت قيمة المنوال لأراء أفراد عينة الدراسة تجاه العبارة الثانية (4) وتعنى هذه القيمة أن غالبية أفراد العينة يوافقون على ان سياسات وضوابط التعامل بالنقد الأجنبي الحالية أدت الي التراجع الحاد في حصيلة قيمة الصادرات.
- بلغت قيمة المنوال لأراء أفراد عينة الدراسة تجاه العبارة الثالثة (5) وتعنى هذه القيمة أن غالبية أفراد العينة يوافقون بشدة على ان سياسات وضوابط

التعامل بالنقد الاجنبي أدت إلي فشل البنك المركزي في توفير إحتياجات البنوك من النقد الأجنبي.

- بلغت قيمة المنوال لأراء أفراد عينة الدراسة تجاه العبارة الرابعة (4) وتعنى هذه القيمة أن غالبية أفراد العينة يوافقون على ان سياسات و ضوابط التعامل بالنقد الأجنبي أدت إلي الإعتماد المفرط علي الواردات و تفاقم العجز الحكومي.
- بلغت قيمة المنوال لاراء افراد عينة الدراسة تجاه العبارة الخامسة (4) وتعنى هذه القيمة أن غالبية أفراد العينة يوافقون على ان سياسات و ضوابط التعامل بالنقد الأجنبي شجعت علي تزايد الطلب علي النقد الأجنبي للإغراض المختلفة.

2- استخدام اختبار كاى تربيع

لاختبار وجود فروق ذات دلالة احصائية بين أعداد الموافقين بشدة والموافقين والمحايدين وغير الموافقين وغير الموافقين بشدة لنتائج اعلاه تم استخدام اختبار مربع كاى لدلالة الفروق بين الاراء تجاه كل عبارات الفرضية الاولى ويوضح الجدول رقم(2/3/5) نتائج اختبارمربع كاى لدلالة الفروق لاجابات الفرضية الاولى:

جدول رقم (2/3/5)

نتائج إختبار مربع كاى لدلالة الفروق لاراء الفرضية الأولى

الرقم	العبارات	قيمة مربع كاى المحسوبة	درجة الحرية	قيمة مربع كاى الجدولية*	مستوى المعنوية
.1	سياسات و ضوابط التعامل بالنقد الأجنبي المتعلقة الصادر، الإستيراد، و التحويلات الخارجية، تؤدى الي زيادة المراكز المكشوفة للبنوك خلال فترة قصيرة.	138.299	4	9.488	.000
.2	سياسات و ضوابط التعامل بالنقد الأجنبي الحالية أدت الي التراجع الحاد في حصيلة قيمة الصادرات.	145.425	4	9.488	.000
.3	سياسات و ضوابط التعامل بالنقد الاجنبي أدت إلي فشل البنك المركزي في توفير إحتياجات البنوك من النقد الأجنبي.	79.966	4	9.488	.000
.4	سياسات و ضوابط التعامل بالنقد الأجنبي أدت إلي الإعتماد المفرط علي الواردات و تفاقم العجز الحكومي.	114.046	4	9.488	.000
.5	سياسات و ضوابط التعامل بالنقد الأجنبي شجعت علي تزايد الطلب علي النقد الأجنبي للإغراض المختلفة.	63.471	4	9.488	.000

(*) قيمة مربع كاى الجدولية محسوبة عند مستوى معنوية 5%

المصدر: اعداد الباحث، بالاعتماد على بيانات الاستبانة، 2014م

يمكن تفسير نتائج الجدول **رقم (2/3/5)** كالآتي:

- بلغت قيمة مربع كاى المحسوبة لدلالة الفروق بين افراد عينة الدراسة للعبارة الاولى (138.299) وهذه القيمة اكبر من قيمة مربع كاى الجدولية عند درجة حرية (4) ومستوى دلالة (5%) والبالغة (9.488) وعليه فأن ذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالة احصائية بين اجابات أفراد العينة ولصالح الموافقين.
- بلغت قيمة مربع كاى المحسوبة لدلالة الفروق بين افراد عينة الدراسة للعبارة الثانية (145.425) وهذه القيمة اكبر من قيمة مربع كاى الجدولية عند

درجة حرية (4) ومستوى دلالة (5%) والبالغة (9.488) وعليه فأن ذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالة احصائية بين اجابات أفراد العينة ولصالح الموافقين.

- بلغت قيمة مربع كاى المحسوبة لدلالة الفروق بين افراد عينة الدراسة للعبارة الثالثة (79.966) وهذه القيمة اكبر من قيمة مربع كاى الجدولية عند درجة حرية (4) ومستوى دلالة (5%) والبالغة (9.488) وعليه فأن ذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالة احصائية بين اجابات أفراد العينة ولصالح الموافقين بشدة.
- بلغت قيمة مربع كاى المحسوبة لدلالة الفروق بين افراد عينة الدراسة للعبارة الرابعة (114.046) وهذه القيمة اكبر من قيمة مربع كاى الجدولية عند درجة حرية (4) ومستوى دلالة (5%) والبالغة (9.488) وعليه فأن ذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالة احصائية بين اجابات أفراد العينة ولصالح الموافقين.
- بلغت قيمة مربع كاى المحسوبة لدلالة الفروق بين افراد عينة الدراسة للعبارة الخامسة (63.471) وهذه القيمة اكبر من قيمة مربع كاى الجدولية عند درجة حرية (4) ومستوى دلالة (5%) والبالغة (9.488) وعليه فأن ذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالة احصائية بين اجابات أفراد العينة ولصالح الموافقين.

مما تقدم يستنتج الباحث برفض فرض العدم ويكون الفرض البديل (فرض الدراسة) صحيحا والذي نص على ان **(لا توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين كفاءة التعامل بالنقد الاجنبي وفشل الجهاز المصرفي في تدبير احتياجات العملاء من النقد الاجنبي).**

ثانياً: اختبار الفرضية الثانية التي تنص على (لا توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين تكامل السياسة المالية والنقدية وبين تحجيم الطلب المتزايد على النقد الاجنبي):

1- استخدام المنوال

لإختبار هذه الفرضية سيتم أولا" تقدير المنوال لجميع عبارات الفرضية لمعرفة اتجاه عينة الدراسة وفيما يلي الجدول رقم (3/3/5) المنوال لاجابات افراد عينة الدراسة على عبارات الفرضية الثانية:

جدول رقم (3/3/5)

المنوال لاجابات افراد عينة الدراسة على عبارات الفرضية الثانية

الرقم	العبارات	المنوال	التفسير
.6	تكامل السياسة النقدية والمالية يقلل الطلب المتزايد علي النقد الأجنبي ويعمل علي ترشيد الإستخدام.	4	اوافق
.7	عدم تكامل السياسة النقدية والمالية ، يؤدي الي زيادة الشعور العام بنقص حاد في النقد الأجنبي .	4	اوافق
.8	عدم تكامل السياسة النقدية والمالية يزيد من معدلات الطلب علي النقد الأجنبي للإستيراد من الخارج.	4	اوافق
.9	عدم تكامل السياسة النقدية والمالية يؤثر سلبا علي إستقرار سعر الصرف الأجنبي.	4	اوافق
10	عدم تكامل السياسة النقدية والمالية يؤدي الي عدم إستقرار النظام المالي والسلامة المصرفية.	4	اوافق

المصدر: اعداد الباحث، بالاعتماد على بيانات الاستبانة، 2014م

ويمكن تفسير نتائج الجدول **رقم (3/3/5)** كالآتي:

- بلغت قيمة المنوال لأراء أفراد عينة الدراسة تجاه العبارة السادسة (4) وتعنى هذه القيمة أن غالبية أفراد العينة يوافقون على ان تكامل السياسة النقدية والمالية يقلل الطلب المتزايد علي النقد الأجنبي ويعمل علي ترشيد الإستخدام.
- بلغت قيمة المنوال لأراء أفراد عينة الدراسة تجاه العبارة السابعة (4) وتعنى هذه القيمة أن غالبية أفراد العينة يوافقون بشدة على ان عدم تكامل السياسة النقدية والمالية ، يؤدي الي زيادة الشعور العام بنقص حاد في النقد الأجنبي

.

- بلغت قيمة المنوال لأراء أفراد عينة الدراسة تجاه العبارة الثامنة (4) وتعنى هذه القيمة أن غالبية أفراد العينة يوافقون على ان عدم تكامل السياسة النقدية والمالية يزيد من معدلات الطلب علي النقد الأجنبي للإستيراد من الخارج.
- بلغت قيمة المنوال لأراء أفراد عينة الدراسة تجاه العبارة التاسعة (4) وتعنى هذه القيمة أن غالبية أفراد العينة يوافقون على ان عدم تكامل السياسة النقدية والمالية يؤثر سلبا علي إستقرار سعر الصرف الأجنبي.
- بلغت قيمة المنوال لاراء افراد عينة الدراسة تجاه العبارة العاشرة (4) وتعنى هذه القيمة أن غالبية أفراد العينة يوافقون على ان عدم تكامل السياسة النقدية والمالية يؤدي الي عدم إستقرار النظام المالي والسلامة المصرفية.

2- استخدام اختبار كاى تربيع

لاختبار وجود فروق ذات دلالة احصائية بين أعداد الموافقين بشدة والموافقين والمحايدين وغير الموافقين وغير الموافقين بشدة لنتائج اعلاه تم استخدام اختبار مربع كاى لدلالة الفروق بين الاراء تجاه كل عبارات الفرضية الثانية ويوضح الجدول رقم(4/3/5) نتائج اختبارمربع كاى لدلالة الفروق لاجابات الفرضية الثانية:

جدول رقم (4/3/5)

نتائج اختبار مربع كاى لدلالة الفروق لاراء الفرضية الثانية

الرقم	العبارات	قيمة مربع كاى المحسوبة	درجة الحرية	قيمة مربع كاى الجدولية*	مستوى المعنوية
.6	تكامل السياسة النقدية والمالية يقلل الطلب المتزايد علي النقد الأجنبي ويعمل علي ترشيد الإستخدام.	86.736	3	7.815	.000
.7	عدم تكامل السياسة النقدية والمالية ، يؤدي الي زيادة الشعور العام بنقص حاد في النقد الأجنبي .	173.356	4	9.488	.000
.8	عدم تكامل السياسة النقدية والمالية يزيد من معدلات الطلب علي النقد الأجنبي للإستيراد من الخارج.	153.989	4	9.488	.000
.9	عدم تكامل السياسة النقدية والمالية يؤثر سلبا علي إستقرار سعر الصرف الأجنبي.	169.506	4	9.488	.000
10	عدم تكامل السياسة النقدية والمالية يؤدي الي عدم إستقرار النظام المالي والسلامة المصرفية.	159.276	4	9.488	.000

(*) قيمة مربع كاى الجدولية محسوبة عند مستوى معنوية 5%

المصدر: اعداد الباحث، بالاعتماد على بيانات الاستبانة، 2014م

يمكن تفسير نتائج الجدول **رقم (4/3/5)** كالآتي:

- بلغت قيمة مربع كاى المحسوبة لدلالة الفروق بين افراد عينة الدراسة للعبارة السادسة (86.736) وهذه القيمة اكبر من قيمة مربع كاى الجدولية عند درجة حرية (3) ومستوى دلالة (5%) والبالغة (7.815) وعليه فأن ذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالة احصائية بين اجابات أفراد العينة ولصالح الموافقين.
- بلغت قيمة مربع كاى المحسوبة لدلالة الفروق بين افراد عينة الدراسة للعبارة السابعة (173.356) وهذه القيمة اكبر من قيمة مربع كاى الجدولية عند درجة حرية (4) ومستوى دلالة (5%) والبالغة (9.488) وعليه فأن ذلك

يشير إلى وجود فروق ذات دلالة احصائية بين اجابات أفراد العينة ولصالح الموافقين.

- بلغت قيمة مربع كاى المحسوبة لدلالة الفروق بين افراد عينة الدراسة للعبارة الثامنة (153.989) وهذه القيمة اكبر من قيمة مربع كاى الجدولية عند درجة حرية (4) ومستوى دلالة (5%) والبالغة (9.488) وعليه فأن ذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالة احصائية بين اجابات أفراد العينة ولصالح الموافقين.
- بلغت قيمة مربع كاى المحسوبة لدلالة الفروق بين افراد عينة الدراسة للعبارة التاسعة (169.506) وهذه القيمة اكبر من قيمة مربع كاى الجدولية عند درجة حرية (4) ومستوى دلالة (5%) والبالغة (9.488) وعليه فأن ذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالة احصائية بين اجابات أفراد العينة ولصالح الموافقين.
- بلغت قيمة مربع كاى المحسوبة لدلالة الفروق بين افراد عينة الدراسة للعبارة العاشرة (159.276) وهذه القيمة اكبر من قيمة مربع كاى الجدولية عند درجة حرية (4) ومستوى دلالة (5%) والبالغة (9.488) وعليه فأن ذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالة احصائية بين اجابات أفراد العينة ولصالح الموافقين.

مما تقدم يستنتج الباحث برفض فرض العدم ويكون الفرض البديل (فرض الدراسة) صحيحا والذي نص على ان **(لا توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين تكامل السياسة المالية والنقدية وبين تحجيم الطلب المتزايد على النقد الاجنبي).**

ثالثاً: اختبار الفرضية الثالثة التي تنص على (لا توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين اتباع استراتيجيات ذات اهداف محددة وبين استقرار موارد النقد الاجنبي):

1- استخدام المنوال

لإختبار هذه الفرضية سيتم أولا" تقدير المنوال لجميع عبارات الفرضية لمعرفة اتجاه عينة الدراسة وفيما يلي الجدول رقم (5/3/5) المنوال لاجابات افراد عينة الدراسة على عبارات الفرضية الثالثة:

جدول رقم (5/3/5)

المنوال لاجابات افراد عينة الدراسة على عبارات الفرضية الثالثة

الرقم	العبارات	المنوال	التفسير
11	إتباع إستراتيجية التحفيز ساهم في إستقرار موارد النقد الأجنبي .	5	اوافق بشدة
12	إستراتيجية إنشاء وحدة للإنذار المبكر بأزمات النقد الأجنبي يساعد في وضع الخطط الإستراتيجية التي تدعم موارد النقد الأجنبي.	4	اوافق
13	إتباع استراتيجية تقوية و تطوير الجهاز المصرفي و بناء القدرات يساهم في إستقرار موارد النقد الاجنبي.	4	اوافق
14	إتباع استراتيجية تشجيع المنتج المحلي و ترشيد الإنفاق العام يحقق إستقرار موارد النقد الأجنبي.	5	اوافق بشدة
15	إتباع إستراتيجية زيادة و تعظيم الإيرادات من الصادرات غير البترولية يحقق الإستقرار في موارد النقد الاجنبي.	5	اوافق بشدة

المصدر: اعداد الباحث، بالاعتماد على بيانات الاستبانة، 2014م

ويمكن تفسير نتائج الجدول **رقم (5/3/5)** كالآتي:

- بلغت قيمة المنوال لأراء أفراد عينة الدراسة تجاه العبارة الحادية عشر (5) وتعنى هذه القيمة أن غالبية أفراد العينة يوافقون بشدة على ان إتباع إستراتيجية التحفيز ساهم في إستقرار موارد النقد الأجنبي .
- بلغت قيمة المنوال لأراء أفراد عينة الدراسة تجاه العبارة الثانية عشر (4) وتعنى هذه القيمة أن غالبية أفراد العينة يوافقون بشدة على ان إستراتيجية إنشاء وحدة للإنذار المبكر بأزمات النقد الأجنبي يساعد في وضع الخطط الإستراتيجية التي تدعم موارد النقد الأجنبي.
- بلغت قيمة المنوال لأراء أفراد عينة الدراسة تجاه العبارة الثالثة عشر (4) وتعنى هذه القيمة أن غالبية أفراد العينة يوافقون بشدة على ان إتباع استراتيجية تقوية و تطوير الجهاز المصرفي و بناء القدرات يساهم في إستقرار موارد النقد الاجنبي.

- بلغت قيمة المنوال لأراء أفراد عينة الدراسة تجاه العبارة الرابعة عشر (5) وتعنى هذه القيمة أن غالبية أفراد العينة يوافقون بشدة على ان إتباع استراتيجية تشجيع المنتج المحلي و ترشيد الإنفاق العام يحقق إستقرار موارد النقد الأجنبي.
- بلغت قيمة المنوال لاراء افراد عينة الدراسة تجاه العبارة الخامسة عشر (5) وتعنى هذه القيمة أن غالبية أفراد العينة يوافقون بشدة على ان إتباع إستراتيجية زيادة و تعظيم الإيرادات من الصادرات غير البترولية يحقق الإستقرار في موارد النقد الاجنبي.

2- استخدام اختبار كاى تربيع

لاختبار وجود فروق ذات دلالة احصائية بين أعداد الموافقين بشدة والموافقين والمحايدين وغير الموافقين وغير الموافقين بشدة لنتائج اعلاه تم استخدام اختبار مربع كاى لدلالة الفروق بين الاراء تجاه كل عبارات الفرضية الثالثة ويوضح الجدول رقم(6/3/5) نتائج اختبارمربع كاى لدلالة الفروق لاجابات الفرضية الثالثة:

جدول رقم (6/3/5)

نتائج اختبار مربع كاى لدلالة الفروق لاراء الفرضية الثالثة

الرقم	العبارات	قيمة مربع كاى المحسوبة	درجة الحرية	قيمة مربع كاى الجدولية*	مستوى المعنوية
11	إتباع إستراتيجية التحفيز ساهم في إستقرار موارد النقد الأجنبي .	56.977	4	9.488	.000
12	إستراتيجية إنشاء وحدة للإنذار المبكر بأزمات النقد الأجنبي يساعد في وضع الخطط الإستراتيجية التي تدعم موارد النقد الأجنبي.	134.000	3	7.815	.000
13	إتباع استراتيجية تقوية و تطوير الجهاز المصرفي و بناء القدرات يساهم في إستقرار موارد النقد الاجنبي.	175.885	4	9.488	.000
14	إتباع استراتيجية تشجيع المنتج المحلي و ترشيد الإنفاق العام يحقق إستقرار موارد النقد الأجنبي.	177.034	4	9.488	.000
15	إتباع إستراتيجية زيادة و تعظيم الإيرادات من الصادرات غير البترولية يحقق الإستقرار في موارد النقد الاجنبي.	157.667	4	9.488	.000

(*) قيمة مربع كاى الجدولية محسوبة عند مستوى معنوية 5%

المصدر: اعداد الباحث، بالاعتماد على بيانات الاستبانة، 2014م

يمكن تفسير نتائج الجدول **رقم (6/3/5)** كالآتي:

- بلغت قيمة مربع كاى المحسوبة لدلالة الفروق بين افراد عينة الدراسة للعبارة الحادية عشر (56.977) وهذه القيمة اكبر من قيمة مربع كاى الجدولية عند درجة حرية (4) ومستوى دلالة (5%) والبالغة (9.488) وعليه فأن ذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالة احصائية بين اجابات أفراد العينة ولصالح الموافقين بشدة.
- بلغت قيمة مربع كاى المحسوبة لدلالة الفروق بين افراد عينة الدراسة للعبارة الثانية عشر (134.000) وهذه القيمة اكبر من قيمة مربع كاى الجدولية

عند درجة حرية (3) ومستوى دلالة (5%) والبالغة (7.815) وعليه فأن ذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالة احصائية بين اجابات أفراد العينة ولصالح الموافقين.

- بلغت قيمة مربع كاى المحسوبة لدلالة الفروق بين افراد عينة الدراسة للعبارة الثالثة عشر (175.885) وهذه القيمة اكبر من قيمة مربع كاى الجدولية عند درجة حرية (4) ومستوى دلالة (5%) والبالغة (9.488) وعليه فأن ذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالة احصائية بين اجابات أفراد العينة ولصالح الموافقين.
- بلغت قيمة مربع كاى المحسوبة لدلالة الفروق بين افراد عينة الدراسة للعبارة الرابعة عشر (177.034) وهذه القيمة اكبر من قيمة مربع كاى الجدولية عند درجة حرية (4) ومستوى دلالة (5%) والبالغة (9.488) وعليه فأن ذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالة احصائية بين اجابات أفراد العينة ولصالح الموافقين بشدة.
- بلغت قيمة مربع كاى المحسوبة لدلالة الفروق بين افراد عينة الدراسة للعبارة الخامسة عشر (157.667) وهذه القيمة اكبر من قيمة مربع كاى الجدولية عند درجة حرية (4) ومستوى دلالة (5%) والبالغة (9.488) وعليه فأن ذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالة احصائية بين اجابات أفراد العينة ولصالح الموافقين بشدة.

مما تقدم يستنتج الباحث برفض فرض العدم ويكون الفرض البديل (فرض الدراسة) صحيحا والذي نص على ان **(لا توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين اتباع استراتيجيات ذات اهداف محددة وبين استقرار موارد النقد الاجنبي).**

رابعاً: **اختبار الفرضية الرابعة التي تنص على (لا توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين البحث عن موارد جديدة للنقد الاجنبي وتنمية الموارد الحالية وبين التراجع الحاد في احتياطيات موارد النقد الاجنبي):**

1- استخدام المنوال

لإختبار هذه الفرضية سيتم أولا" تقدير المنوال لجميع عبارات الفرضية لمعرفة اتجاه عينة الدراسة وفيما يلي الجدول رقم (7/3/5) المنوال لاجابات افراد عينة الدراسة على عبارات الفرضية الرابعة:

جدول رقم (7/3/5)

المنوال لاجابات افراد عينة الدراسة على عبارات الفرضية الرابعة

الرقم	العبارات	المنوال	التفسير
16	إتباع سياسة شراء الذهب المنتج محليا عبر منافذ بنك السودان المركزي في مراكز الإنتاج يحقق الوفرة في موارد النقد الأجنبي.	4	اوافق
17	إتباع سياسة تشجيع تدفق رؤوس الأموال الأجنبية للإستثمار في الثروات المعدنية والتنقيب عن النفط يعمل علي زيادة عرض النقد الاجنبي وزيادة الموارد.	4	اوافق
18	إنشاء بورصة و مصفاة للذهب و العمل علي بناء قدرات العاملين يرفع من كفاءة الإعتماد علي الثروات المعدنية كمورد مستحدث للنقد الأجنبي.	4	اوافق
19	تفعيل وتشجيع قطاع السياحة يحفز قطاعات عديدة للمساهمة في زيادة موارد النقد الأجنبي.	5	اوافق بشدة
20	إزالة الفرق بين سعر الصرف الرسمي والموازي يشجع علي إنسياب موارد النقد الاجنبي الي داخل الجهاز المصرفي.	5	اوافق بشدة

المصدر: اعداد الباحث، بالاعتماد على بيانات الاستبانة، 2014م

ويمكن تفسير نتائج الجدول **رقم (7/3/5)** كالآتي:

- بلغت قيمة المنوال لأراء أفراد عينة الدراسة تجاه العبارة السادسة عشر (4) وتعنى هذه القيمة أن غالبية أفراد العينة يوافقون على ان إتباع سياسة شراء الذهب المنتج محليا عبر منافذ بنك السودان المركزي في مراكز الإنتاج يحقق الوفرة في موارد النقد الأجنبي.
- بلغت قيمة المنوال لأراء أفراد عينة الدراسة تجاه العبارة السابعة عشر (4) وتعنى هذه القيمة أن غالبية أفراد العينة يوافقون بشدة على ان إتباع سياسة

تشجيع تدفق رؤوس الأموال الأجنبية للإستثمار في الثروات المعدنية والتنقيب عن النفط يعمل علي زيادة عرض النقد الاجنبي وزيادة الموارد.

- بلغت قيمة المنوال لأراء أفراد عينة الدراسة تجاه العبارة الثامنة عشر (4) وتعنى هذه القيمة أن غالبية أفراد العينة يوافقون على ان إنشاء بورصة و مصفاة للذهب و العمل علي بناء قدرات العاملين يرفع من كفاءة الإعتماد علي الثروات المعدنية كمورد مستحدث للنقد الأجنبي.
- بلغت قيمة المنوال لأراء أفراد عينة الدراسة تجاه العبارة التاسعة عشر (5) وتعنى هذه القيمة أن غالبية أفراد العينة يوافقون بشدة على ان تفعيل وتشجيع قطاع السياحة يحفز قطاعات عديدة للمساهمة في زيادة موارد النقد الأجنبي.
- بلغت قيمة المنوال لاراء افراد عينة الدراسة تجاه العبارة العشرون (5) وتعنى هذه القيمة أن غالبية أفراد العينة يوافقون بشدة على ان إزالة الفرق بين سعر الصرف الرسمي والموازي يشجع علي إنسياب موارد النقد الاجنبي الي داخل الجهاز المصرفي.

2- استخدام اختبار كاى تربيع

لاختبار وجود فروق ذات دلالة احصائية بين أعداد الموافقين بشدة والموافقين والمحايدين وغير الموافقين وغير الموافقين بشدة لنتائج اعلاه تم استخدام اختبار مربع كاى لدلالة الفروق بين الاراء تجاه كل عبارات الفرضية الرابعة ويوضح الجدول رقم(8/3/5) نتائج اختبارمربع كاى لدلالة الفروق لاجابات الفرضية الرابعة:

جدول رقم (8/3/5)

نتائج اختبار مربع كاى لدلالة الفروق لاراء الفرضية الرابعة

الرقم	العبارات	قيمة مربع كاى المحسوبة	درجة الحرية	قيمة مربع كاى الجدولية*	مستوى المعنوية
16	إتباع سياسة شراء الذهب المنتج محليا عبر منافذ بنك السودان المركزي في مراكز الإنتاج يحقق الوفرة في موارد النقد الأجنبي.	96.230	4	9.488	.000
17	إتباع سياسة تشجيع تدفق رؤوس الأموال الأجنبية للإستثمار في الثروات المعدنية والتنقيب عن النفط يعمل علي زيادة عرض النقد الاجنبي وزيادة الموارد.	186.287	4	9.488	.000
18	إنشاء بورصة و مصفاة للذهب و العمل علي بناء قدرات العاملين يرفع من كفاءة الإعتماد علي الثروات المعدنية كمورد مستحدث للنقد الأجنبي.	120.667	3	7.815	.000
19	تفعيل وتشجيع قطاع السياحة يحفز قطاعات عديدة للمساهمة في زيادة موارد النقد الأجنبي.	119.195	3	7.815	.000
20	إزالة الفرق بين سعر الصرف الرسمي والموازي يشجع علي إنسياب موارد النقد الاجنبي الي داخل الجهاز المصرفي.	126.552	3	7.815	.000

(*) قيمة مربع كاى الجدولية محسوبة عند مستوى معنوية 5%

المصدر: اعداد الباحث، بالاعتماد على بيانات الاستبانة، 2014م

يمكن تفسير نتائج الجدول **رقم (8/3/5)** كالآتي:

- بلغت قيمة مربع كاى المحسوبة لدلالة الفروق بين افراد عينة الدراسة للعبارة السادسة عشر (96.230) وهذه القيمة اكبر من قيمة مربع كاى الجدولية عند درجة حرية (4) ومستوى دلالة (5%) والبالغة (9.488) وعليه فأن ذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالة احصائية بين اجابات أفراد العينة ولصالح الموافقين.

- بلغت قيمة مربع كاى المحسوبة لدلالة الفروق بين افراد عينة الدراسة للعبارة السابعة عشر (186.287) وهذه القيمة اكبر من قيمة مربع كاى الجدولية عند درجة حرية (4) ومستوى دلالة (5%) والبالغة (9.488) وعليه فأن ذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالة احصائية بين اجابات أفراد العينة ولصالح الموافقين.
- بلغت قيمة مربع كاى المحسوبة لدلالة الفروق بين افراد عينة الدراسة للعبارة الثامنة عشر (120.667) وهذه القيمة اكبر من قيمة مربع كاى الجدولية عند درجة حرية (3) ومستوى دلالة (5%) والبالغة (7.815) وعليه فأن ذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالة احصائية بين اجابات أفراد العينة ولصالح الموافقين.
- بلغت قيمة مربع كاى المحسوبة لدلالة الفروق بين افراد عينة الدراسة للعبارة التاسعة عشر (119.195) وهذه القيمة اكبر من قيمة مربع كاى الجدولية عند درجة حرية (3) ومستوى دلالة (5%) والبالغة (7.815) وعليه فأن ذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالة احصائية بين اجابات أفراد العينة ولصالح الموافقين بشدة.
- بلغت قيمة مربع كاى المحسوبة لدلالة الفروق بين افراد عينة الدراسة للعبارة العشرون (126.552) وهذه القيمة اكبر من قيمة مربع كاى الجدولية عند درجة حرية (3) ومستوى دلالة (5%) والبالغة (7.815) وعليه فأن ذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالة احصائية بين اجابات أفراد العينة ولصالح الموافقين بشدة.

مما تقدم يستنتج الباحث برفض فرض العدم ويكون الفرض البديل (فرض الدراسة) صحيحا والذي نص على ان **(لا توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين البحث عن موارد جديدة للنقد الاجنبي وتنمية الموارد الحالية وبين التراجع الحاد في احتياطيات موارد النقد الاجنبي).**

خامساً: اختبار الفرضية الخامسة التي تنص على (لا توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين عدم استقرار السياسات والخطط الاقتصادية وبين عجز ميزان المدفوعات):

1- استخدام المنوال

لإختبار هذه الفرضية سيتم أولا" تقدير المنوال لجميع عبارات الفرضية لمعرفة اتجاه عينة الدراسة وفيما يلي الجدول رقم (9/3/5) المنوال لاجابات افراد عينة الدراسة على عبارات الفرضية الخامسة:

جدول رقم (9/3/5)

المنوال لاجابات افراد عينة الدراسة على عبارات الفرضية الخامسة

الرقم	العبارات	المنوال	التفسير
21	عدم إستقرار السياسات وتكامل الخطط الإقتصادية يؤدي الي عجز الميزان التجاري و تفاقم العجز الحكومي.	4	اوافق
22	عدم إستقرار و تكامل الخطط الإقتصادية يؤدي الي تدني مساهمة قطاع تحويلات المغتربين.	4	اوافق
23	عدم إستقرار السياسات و تكامل الخطط الإقتصادية يؤدي الي هروب الإستثمار الأجنبي و ضعف التدفقات النقدية الداخلة.	5	اوافق بشدة
24	عدم إستقرار السياسات و تكامل الخطط الإقتصادية يؤدي الي تراجع أداء القطاعات الإقتصادية.	5	اوافق بشدة
25	عدم إستقرار السياسات و تكامل الخطط الإقتصادية يؤدي الي إنخفاض عائد الصادرات و الإستثمارات المباشرة و غير المباشرة.	5	اوافق بشدة

المصدر: اعداد الباحث، بالاعتماد على بيانات الاستبانة، 2014م

ويمكن تفسير نتائج الجدول **رقم (9/3/5)** كالآتي:

- بلغت قيمة المنوال لأراء أفراد عينة الدراسة تجاه العبارة الحادية والعشرون (4) وتعنى هذه القيمة أن غالبية أفراد العينة يوافقون على ان عدم إستقرار

السياسات وتكامل الخطط الإقتصادية يؤدي الي عجز الميزان التجاري و تفاقم العجز الحكومي.

- بلغت قيمة المنوال لأراء أفراد عينة الدراسة تجاه العبارة الثانية والعشرون (4) وتعنى هذه القيمة أن غالبية أفراد العينة يوافقون على ان عدم إستقرار و تكامل الخطط الإقتصادية يؤدي الي تدني مساهمة قطاع تحويلات المغتربين.
- بلغت قيمة المنوال لأراء أفراد عينة الدراسة تجاه العبارة الثالثة والعشرون (5) وتعنى هذه القيمة أن غالبية أفراد العينة يوافقون بشدة على ان عدم إستقرار السياسات و تكامل الخطط الإقتصادية يؤدي الي هروب الإستثمار الأجنبي و ضعف التدفقات النقدية الداخلة.
- بلغت قيمة المنوال لأراء أفراد عينة الدراسة تجاه العبارة الرابعة والعشرون (5) وتعنى هذه القيمة أن غالبية أفراد العينة يوافقون بشدة على ان عدم إستقرار السياسات و تكامل الخطط الإقتصادية يؤدي الي تراجع أداء القطاعات الإقتصادية.
- بلغت قيمة المنوال لاراء افراد عينة الدراسة تجاه العبارة الخامسة والعشرون (5) وتعنى هذه القيمة أن غالبية أفراد العينة يوافقون بشدة على ان عدم إستقرار السياسات و تكامل الخطط الإقتصادية يؤدي الي إنخفاض عائد الصادرات و الإستثمارات المباشرة و غير المباشرة.

2- استخدام اختبار كاى تربيع

لاختبار وجود فروق ذات دلالة احصائية بين أعداد الموافقين بشدة والموافقين والمحايدين وغير الموافقين وغير الموافقين بشدة لنتائج اعلاه تم استخدام اختبار مربع كاى لدلالة الفروق بين الاراء تجاه كل عبارات الفرضية الخامسة ويوضح الجدول رقم(10/3/5) نتائج اختبارمربع كاى لدلالة الفروق لاجابات الفرضية الخامسة:

جدول رقم (10/3/5)

نتائج اختبار مربع كاى لدلالة الفروق لاراء الفرضية الخامسة

الرقم	العبارات	قيمة مربع كاى المحسوبة	درجة الحرية	قيمة مربع كاى الجدولية*	مستوى المعنوية
21	عدم إستقرار السياسات وتكامل الخطط الإقتصادية يؤدي الي عجز الميزان التجاري و تفاقم العجز الحكومي.	134.276	3	7.815	.000
22	عدم إستقرار و تكامل الخطط الإقتصادية يؤدي الي تدني مساهمة قطاع تحويلات المغتربين.	109.172	3	7.815	.000
23	عدم إستقرار السياسات و تكامل الخطط الإقتصادية يؤدي الي هروب الإستثمار الأجنبي و ضعف التدفقات النقدية الداخلة.	63.414	2	5.991	.000
24	عدم إستقرار السياسات و تكامل الخطط الإقتصادية يؤدي الي تراجع أداء القطاعات الإقتصادية.	67.483	2	5.991	.000
25	عدم إستقرار السياسات و تكامل الخطط الإقتصادية يؤدي الي إنخفاض عائد الصادرات و الإستثمارات المباشرة و غير المباشرة.	120.299	3	7.815	.000

(*) قيمة مربع كاى الجدولية محسوبة عند مستوى معنوية 5%

المصدر: اعداد الباحث، بالاعتماد على بيانات الاستبانة، 2014م

يمكن تفسير نتائج الجدول **رقم (10/3/5)** كالآتي:

- بلغت قيمة مربع كاى المحسوبة لدلالة الفروق بين افراد عينة الدراسة للعبارة الحادية والعشرون (134.276) وهذه القيمة اكبر من قيمة مربع كاى الجدولية عند درجة حرية (3) ومستوى دلالة (5%) والبالغة (7.815) وعليه فأن ذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالة احصائية بين اجابات أفراد العينة ولصالح الموافقين.

- بلغت قيمة مربع كاى المحسوبة لدلالة الفروق بين افراد عينة الدراسة للعبارة الثانية والعشرون (109.172) وهذه القيمة اكبر من قيمة مربع كاى الجدولية عند درجة حرية (3) ومستوى دلالة (5%) والبالغة (7.815) وعليه فأن ذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالة احصائية بين اجابات أفراد العينة ولصالح الموافقين.
- بلغت قيمة مربع كاى المحسوبة لدلالة الفروق بين افراد عينة الدراسة للعبارة الثالثة والعشرون (63.414) وهذه القيمة اكبر من قيمة مربع كاى الجدولية عند درجة حرية (2) ومستوى دلالة (5%) والبالغة (5.991) وعليه فأن ذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالة احصائية بين اجابات أفراد العينة ولصالح الموافقين بشدة.
- بلغت قيمة مربع كاى المحسوبة لدلالة الفروق بين افراد عينة الدراسة للعبارة الرابعة والعشرون (67.483) وهذه القيمة اكبر من قيمة مربع كاى الجدولية عند درجة حرية (2) ومستوى دلالة (5%) والبالغة (5.991) وعليه فأن ذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالة احصائية بين اجابات أفراد العينة ولصالح الموافقين بشدة.
- بلغت قيمة مربع كاى المحسوبة لدلالة الفروق بين افراد عينة الدراسة للعبارة الخامسة والعشرون (120.299) وهذه القيمة اكبر من قيمة مربع كاى الجدولية عند درجة حرية (3) ومستوى دلالة (5%) والبالغة (7.815) وعليه فأن ذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالة احصائية بين اجابات أفراد العينة ولصالح الموافقين بشدة.

مما تقدم يستنتج الباحث برفض فرض العدم ويكون الفرض البديل (فرض الدراسة) صحيحا والذي نص على ان **(لا توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين عدم استقرار السياسات والخطط الاقتصادية وبين عجز ميزان المدفوعات).**

الخاتمـــــة

و تشتمل علي الاتي:

أولاً: النتائج

ثانياً: التوصيات

أولاً: النتائـــج:

إستناداً الي الرصد و التحليل فقد أسفرت الدراسة عن عدد من النتائج تتمثل في الآتي:-

1. خلصت الدراسة الي أن تكامل السياسة المالية والنقدية يؤدي الي تحجيم الطلب المتزايد علي النقد الاجنبي.
2. توصلت الدراسة الي وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين اتباع استراتيجيات ذات أهداف محددة وبين استقرار موارد النقد الاجنبي.
3. أوضحت الدراسة أن عدم استقرار السياسات و الخطط الاقتصادية ، يقود الي عجز ميزان المدفوعات.
4. أظهرت الدراسة أن سياسات و ضوابط التعامل بالنقد الأجنبي المتعلقة بالصادر، الإستيراد، و التحويلات الخارجية، تؤدى الي زيادة المراكز المكشوفة للبنوك خلال فترة قصيرة.
5. أسفرت الدراسة أن سياسات و ضوابط التعامل بالنقد الأجنبي الحالية أدت الي التراجع الحاد في حصيلة قيمة الصادرات، و الإعتماد المفرط علي الواردات و تفاقم العجز الحكومي.
6. كشفت الدراسة أن سياسات و ضوابط التعامل بالنقد الاجنبي أدت إلي فشل بنك السودان المركزي في توفير إحتياجات البنوك من النقد الأجنبي.
7. خلصت الدراسة الي أن عدم تكامل السياسة النقدية والمالية يزيد من معدلات الطلب علي النقد الأجنبي للإستيراد، مما يؤثر سلباً علي إستقرار صرف العملات الأجنبية.
8. كشفت الدراسة أن عدم تكامل السياسة النقدية والمالية يؤدي الي عدم إستقرار النظام المالي والسلامة المصرفية، يزيد الشعور العام بنقص حاد في النقد الأجنبي .

9. توصلت الدراسة الي أن إتباع إستراتيجية التحفيز ساهم في إستقرار موارد النقد الأجنبي .
10. خلصت الدراسة الي أن إستراتيجية إنشاء وحدة للإنذار المبكر بأزمات النقد الأجنبي يساعد في وضع الخطط الإستراتيجية التي تدعم موارد النقد الأجنبي.
11. أسفرت الدراسة الي أن إتباع استراتيجية تقوية و تطوير الجهاز المصرفي و بناء القدرات يساهم في إستقرار موارد النقد الاجنبي.
12. توصلت الدراسة الي أن إتباع استراتيجية تشجيع المنتج المحلي و ترشيد الإنفاق العام يحقق إستقرار موارد النقد الأجنبي.
13. أظهرت الدراسة أن إتباع إستراتيجية زيادة و تعظيم الإيرادات من الصادرات غير البترولية، كسياسة شراء الذهب المنتج محليا عبر منافذ بنك السودان المركزي في مراكز الإنتاج يحقق الوفرة والإستقرار في موارد النقد الأجنبي.
14. أكدت الدراسة أن إتباع سياسة تشجيع تدفق رؤوس الأموال الأجنبية للإستثمار في الثروات المعدنية والتنقيب عن النفط يعمل علي زيادة عرض النقد الاجنبي وزيادة الموارد.
15. أسفرت الدراسة الي أن تفعيل وتشجيع قطاع السياحة يحفز قطاعات عديدة للمساهمة في زيادة موارد النقد الأجنبي.
16. خلصت الدراسة الي أن إزالة الفرق بين سعر الصرف الرسمي والموازي يشجع علي إنسياب موارد النقد الاجنبي الي داخل الجهاز المصرفي.
17. أسفرت الدراسة الي أن عدم إستقرار السياسات وتكامل الخطط الإقتصادية يؤدي الي تراجع أداء القطاعات الإقتصادية و من ثم عجز الميزان التجاري و تفاقم العجز الحكومي.

18. كشفت الدراسة الي أن عدم إستقرار و تكامل الخطط الإقتصادية يؤدي الي تدني مساهمة قطاع تحويلات المغتربين، و ضعف التدفقات النقدية الداخلة، و هروب الإستثمار الأجنبي.

ثانياً: التوصيات:

علي ضوء ما تقدم من نتائج، تتقدم الدراسة بالتوصيات التالية :

1- ضرورة تكامل السياسات المالية و النقدية بما يخلق الإستقرار في سوق النقد الأجنبي، من خلال مراجعة السياسات الحالية للنقد الأجنبي بحيث تلبي إحتياجات المرحلة، و تواكب الواقع، و تعمل علي معالجة الجوانب السالبة و إزالة التشوهات في السياسات الحالية.
2- يجب إنشاء وحدة للإنذار المبكر بأزمات النقد الأجنبي ببنك السودان المركزي للتنبؤ بالأزمات المحتملة، و تعمل علي وضع الخطط الإستراتيجية التي تدعم موارد النقد الأجنبي.
3- تبني إستراتيجية توطين السلع و الخدمات المستوردة، و ترشيد الإنفاق العام لدعم إستقرار موارد النقد الأجنبي.
4- العمل علي تشجيع تدفق النقد الأجنبي عبر الجهاز المصرفي و جعله القناة الوحيدة لإنسياب موارد النقد الأجنبي و ذلك بوضع السياسات، و إتباع الإستراتيجيات التي تعمل علي إزالة الفوارق بين سعر الصرف الرسمي و الموازي، بجانب سن التشريعات التي تدعم هذا التوجه.
5- تشجيع الصادرات غير البترولية بالتعاون والتنسيق مع الوزارات والهيئات والمؤسسات العامة والخاصة ذات الصلة ، وتعزيز دور الوكالة الوطنية لتأمين، وتمويل الصادرات غير البترولية. و العمل علي تحسين قدرات الصادر التنافسية و ذلك بالإهتمام بالمزايا النسبية للسلع السودانية بما يمكن من بلورة الأهداف الإستراتيجية الإقتصادية لدولة، مع المحافظة علي الحصص القائمة في الأسواق العالمية.
6- التأكيد علي حرية التعامل بالنقد الأجنبي، وتحرير المعاملات بما في ذلك تحرير سعر الصرف للقضاء علي تأثير سوق الصرف الموازي ، و تأكيد

وحرية إستخدامات النقد الأجنبي في إطار الموجهات التنظيمية الصادرة من بنك السودان المركزي.

7- جعل التصدير هو القطاع الجاذب للأستثمارات الأجنبيه وإستغلال موارد البلاد المختلفة والمزايا النسبيه لكثير من المنتجات والمحاصيل السودانية.

8- جعل التصدير يمثل أحد أهم الحلول الإقتصادية لحل مشكلة النقد الأجنبى ، بجانب مساهمته الفعالة فى الحد من إرتفاع معدل البطالة والفقر، عن طريق التركيز على القطاعات التصديرية السلعية ذات العمالة الكثيفة، وذلك لإرتباطه بالاسواق العالمية الضخمة والمتنوعة.

9- إستقطاب الدعم الخارجى وذلك لدوره الإيجابى المزدوج فى المساهمة فى تحسين الأوضاع الأقتصادية والسياسية، وذلك بالدخول فى المزيد من الإتفاقيات التى تساهم فى دعم القطاعات الإنتاجيه عامة، والصادرات غير البترولية خاصة.

10- مواصلة إستراتيجية تطبيع العلاقات مع المؤسسات المالية الدولية والإقليمية وفق برنامج محدد، وذلك بدءً بإعادة تطبيع علاقات السودان مع صندوق النقد الدولى والبنك الدولى، إضافةً إلى المؤسسات الآخرى مثل: (بنك التنمية الافريقى، وصندوق الدول المصدرة للبترول أوبك،...، والمؤسسات المالية العربية والإقليمية، والقطرية. العمل علي استراتيجية بناء إحتياطي من النقد الاجنبي وزيادة معدل دفعيات سداد الديون الخارجية لبناء الثقة ولتحسين العلاقات مع المؤسسات المانحة. والإستفادة مما هو متاح من مساعدات ومعونات المؤسسات الدولية، وذلك وفق المبادرات التى يتم طرحها عبر هذه المؤسسات. وعلي سبيل المثال مبادرة (HIPC) وبرنامج (RAP) .

11- العمل وفق إستراتيجية ضبط الإنفاق الحكومي (الجاري والتنموي) وترشيده بما لا يتعدى حدود الموارد المتوفرة للحكومة، والإلتزام الصارم بنصوص القانون فيما يتعلق بالإستدانة من الجهاز المصرفي، والذي يؤكد على أن إستدانة الحكومة "مؤقتة" ويتم سدادها خلال نفس العام المالي .

12- وضع الخطط الإستراتيجية لتجنب الوقوع فى أزمات مشابهة للأزمات الحالية فى المستقبل، من خلال دعم وتقوية أنظمة الرقابة الداخلية والخارجية والرصد على كافة البنوك والمؤسسات المالية، وتشديد رقابة البنك المركزى من خلال إعتماده سياسات أكثر حزماً فيما يتعلق بإدارة السيولة، والربحية، وإدارة مخاطر الائتمان، وإدارة كفاية رأس المال. مع تبنى إستراتيجية متابعة الديون المتعثرة، وإتخاذ الإجراءات التى تتلاءم وأوضاع المصارف للحد من هذه الظاهرة، وتضييق نطاق العمليات المتعثرة.

13- تشجيع المصارف علي إستخدام التطبيقات التقنية الحديثة، و التحول نحو الميكنة المصرفية الشاملة، و ذلك بالإهتمام بتأهيل الموارد البشرية وتدريبها، وضع برنامج لبناء القدرات وفق إستراتيجية محددة للأستفادة من المهارات العلمية والتكنولوجية والفنية بالخارج للمشاركة في التنميه فى السودان وتوفير الأجهزة المساعدة والمعدات العلمية الأخرى المتعلقة بتكنولوجيا المعلومات، وتطوير نظم وتقنيات المتابعة والتقييم على المستويين الإتحادى و الولائي.

14- تبني إستراتيجية توطين إنتاج السلع الأساسية في قائمة الواردات ، أو ما يعرف بإستراتيجية الأحلال محل الواردات، وذلك لترشيد إستخدام النقد الأجنبي ، وهي إستراتيجية ذات توجه داخلي.

15- تبني إستراتيجية الإنتاج من أجل التصدير ، وليس تصدير فائض الإنتاج ، لتعظيم العائد من النقد الأجنبي مع ترشيد الواردات ، وهي إستراتيجية ذات توجه خارجي.

16- تحرير التعامل في النقد الأجنبي وتحرير سعر الصرف ويكون دور البنك المركزي هنا التدخل للحفاظ علي أستقرار سعر الصرف ، بدخوله إما مشترياً أو بائعاً للنقد الأجنبي ، و إعطاء حرية في تحويل رأس المال ودخوله، و تحرير التعامل في حصائل الصادرات ، ومنح المصدرين حرية التصرف فيما يتعلق بحصائل صادراتهم . مع تبني سياسة تحفيز التصدير

كـأداة لجـذب مزيـد مـن المـوارد، وإزالـة كافـة القيـود التـي تحـد مـن نشـاط الصادرات.

مقترحات لدراسات مستقبلية:-

يوصي الباحث بإجراء أبحاث مستقبلية في المواضيع التالية:

1. **تقييم أثر سعر الصرف علي إستراتيجيات إدارة موارد النقد الأجنبي.**
2. **دور سياسات و ضوابط النقد الأجنبي في مواجهة الأزمات المالية و الإقتصادية**

المصادر والمراجع

أولاً: القرآن الكريم

ثانياً: المراجع العربية:

1. ابراهيم عبد العزيز النجار: الأزمة المالية وإصلاح النظام المالي العالمي. الدار الجامعية، الاسكندرية، 2009،.
2. أبو جمان ، مايكل . الإقتصاد الكلي : النظرية والسياسة – مايكل أبو جمان ؛ ترجمة محمد ابراهيم منصور .– الرياض : دار المريخ للنشر ، 2010م .
3. أحمد القطامين ، الإدارة الإستراتيجية ، عمان: دار مجدلاوي للنشر والتوزيع.
4. أحمد حسين اللقاني: جغرافيا العالم ودراسات في تاريخ مصر الحديث، دار التوفيقية للطباعة، 2008،
5. أحمد ماهر . الدليل العلمي للمديرين في : الإدارة الإستراتيجية .– الإسكندرية ، الدار الجامعية ، 2011م .
6. أحمد ماهر، إدارة الأزمات .. الإسكندرية: الدار الجامعية، 2010م.
7. اوما سيكاران، **طرق البحث في الإدارة– مدخل لبناء المهارات البحثية**، تعريب إسماعيل علي بسيوني، (الرياض: دار المريخ للطباعة والنشر،2006)،
8. جلال جويدة القصاص: مبادئ الإقتصاد الكلي .– الإسكندرية : الدار الجامعية ، 2011م.
9. جودة عبد الخالق: الأزمة المالية العالمية وانعكاساتها على الاقتصاد المصري القاهرة، 2008.
10. جيمس سى كراج – روبرت إم جرانت، ترجمة خالد العامري: الإدارة الاستراتيجية، دار الفاروق للنشر والتوزيع، 2008.
11. خلاف عبد الجابر خلاف: الأزمة المالية وانعكاساتها على الاقتصاد المصري الجمعية المصرية للاقتصاد والتشريع، القاهرة، 2008.
12. د. عدنان بن ماجد وآخرون، **مبادى الاحصاء والاحتمالات**، (الرياض: مطابع جامعة الملك سعود، 1991م) .

13. د. مصطفى فؤاد عبيد، **مهارات البحث العلمي**، (غزة: أكاديمية الدراسات العالمية، 2003م).
14. رمزي محمود ابراهيم: الأزمة المالية والفساد العالمي، منشأة المعارف جلال حربي وشركاؤه، الإسكندرية، 2009،
15. سامي مظهر قنطقجى: الأزمة المالية العالمية وحلول الاقتصاد الإسلامي لها، دار السيد للنشر والتوزيع، الرياض، 2009.
16. السيد السعيد: استراتيجية إدارة الأزمات والكوارث، دار العلوم للنشر والتوزيع، القاهرة، 2006.
17. شهيرة هورن. إدارة الأزمات .. القاهرة: كنوز للنشر والتوزيع، 2011م.
18. صلاح الدين احمد: تقييم الإدارة من اعتمادات التمويل المقدمة من البنك إلى المؤسسات الوطنية للتمويل التنموي، جده 1414هـ.
19. عباس رشدي العماري، إدارة الأزمات في عالم متغير .. القاهرة: مركز الأهرام للترجمة والنشر، 1993م.
20. عبد الرحمن توفيق . التخطيط الإستراتيجي.- القاهرة مركز الخبرات المهنية للإدارة (بميك) ، 2008م .
21. عبد الرحمن توفيق. إدارة الأزمات التخطيط لما قد لا يحدث .. القاهرة: مركز الخبرات المهنية للإدارة .. بميك، 2009م .
22. عبد الرحمن توفيق. فن إدارة الأزمات والصراعات .. الجيزة: مركز الخبرات المهنية للإدارة (بميك)، 2011م.
23. عبد الرحمن توفيق: إدارة الزمات والتخطيط لما قد يحدث، مركز الخبرات المهنية للإدارة – بميك – القاهرة، 2009.
24. عبد الرحمن توفيق: التخطيط الاستراتيجي هل يخلو المستقبل من المخاطر، الخبرات المهنية للإدارة (بميك)، القاهرة، 2008.
25. عبد الرحمن يسري أحمد: الإقتصاد الكلي . ،الإسكندرية : الدار الجامعية ،2010م.

26. عبد الستار عبد الحميد: حدود تدخل الدولة في ظل اقتصاد السوق، دار النهضة العربية، القاهرة 2005: .
27. عبد العزيز صالح بن حبتور . الإدارة الإستراتيجية إدارة جديدة في عالم متغير .– عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة ، 2007م.
28. عبد العزيز عجمية: التطور الاقتصادي في اوربا والوطن العربي، دار النهضة العربية للطباعة والنشر، بيروت، 1972م،.
29. عبد القادر عبد الحميد: حدود تدخل الدولة في المجال الاقتصادي في ظل اقتصاد السوق، دار النهضة العربية، القاهرة، 2005.
30. عبد المطلب عبد الحميد : الإقتصاد الكلي النظرية والسياسات ، الدار الجامعية ، الإسكندرية ، 2010م .
31. عبد الهادي يموت ، الأزمات المالية العالمية ودور التضامن العربي في تحقيق أثارها ، إتحاد المصارف العربية، بيروت ، 2011م .
32. عبد الوهاب عثمان ، شيخ موسي ، أفريقيا وتحديات الألفية الثالثة ، دار مصحف أفريقيا ، الخرطوم ، 2004م.
33. عبد الوهاب عثمان شيخ موسى: منهجية الإصلاح الاقتصادي في السودان، مطابع العملة، الخرطوم، 2001
34. علي شاكر ، دور المصارف والمؤسسات المالية العربية في تحقيق الأمن الغذائي العربي، ورقة بحثية منشورة ، النشرة المصرفية العربية، بيروت، 2010م.
35. فريد راغب النجار: التخطيط الاستراتيجي والمدير العربي آليات استشراق المستقبل عام2050، الدار الجامعية، الاسكندرية، 2009
36. فهد أحمد الشعلان. إدارة الأزمات الأسس – المراحل – الآليات .ـ الرياض: مكتبة الملك فهد الوطنية، 1419هـ.
37. محسن أحمد الحضيري. إدارة الأزمات .- القاهرة: مجموعة النيل العربية، 2003م،.
38. محمد الصيرفي . الإدارة الإستراتيجية .– الإسكندرية : دار الوفاء للطباعة والنشر ،2008م .

39. محمد جلال عز الدين .إدارة الأزمة- الحديث الإرهابي.
40. محمد حسين أبو صالح : التخطيط الإستراتيجي في الإقتصاد والعلوم السياسية والإجتماعية ، الخرطوم 2006م،.
41. محمد خير أحمد الزبير ، القروض والمعونات وأثرها علي التنمية الإقتصادية ، تجربة السودان في نصف قرن ، دار السداد ، الخرطوم ، 2009م.
42. محمد عبد الغني حسن هلال . التفكير والتخطيط الإستراتيجي .- مصر الجديدة : مركز تطوير الأداء والتنمية ، 2008م.
43. محمد فتحي: كيف تتعرف على الأزمة وتخطط للخروج منها، الاندلس الجديدة للنشر والتوزيع، القاهرة، 2010.
44. محمد كمال الحمزاوي ، سوق الورق الأجنبي ، منشأة المعارف الإسكندرية ، 2004م.
45. محمد ناظم محمد حنفي ، مشاكل تحديد سعر الصرف وتقييم العملات ، الهيئة المصرية العامة للكتاب ، القاهرة ، 1999م.
46. محمود جاسم الصمدي. إستراتيجية التسويق .- عمان:دار الحامد للطباعة والنشر ،2000م.
47. مصطفى محمود ابوبكر: المرجع في التفكير رالاستراتيجي والإدارة الاستراتيجية، الدار الجامعية، الاسكندرية، 2010.
48. نادية العارف، الإدارة الإستراتيجية، الإسكندرية: الدار الجامعية، 2003م.
49. نبيل محمد مرسي . الإدارة الإستراتيجية : تكوين وتنفيذ إستراتيجيات التنافس ، الإسكندرية : دار الجامعة الجديدة ، 2003م .
50. نجوى عبد الله الطبلاوي. ثقافة المنظمة والمواجهة الفعالة اللازمة .. القاهرة: جامعة عين شمس، 1997م.

ثالثاً: المراجع الأجنبية :

51. Lester V. Chandler, "America's Greatest Depression 1929-1941 New York, Harpen and Row, 1970, P.24".

52. Scherme horn .Crisis Manngement , Cario : Kenouz, 2011.p68
53. Schermedorn. Crisis Management. P 97
54. F. Korthals Altes Crisis Management Operations in Fragile States, the Netherlands, 2009, P. 7.

رابعاً: الدوريات والمجلات والتقارير والأوراق العلمية :

55. احمد جمال عبد العظيم: الأزمة المالية في جنوب شرق آسيا، ورقة بحث منشورة، معهد الدراسات والبحوث الآسيوية، 2008.
56. الأمين آدم أبو القاسم ، التسهيلات الممنوحة للصادرات غير البترولية ، ورقة بحثية – وزارة المالية والإقتصاد الوطني ، الخرطوم ، 2009م .
57. بنك السودان ، التقرير السنوي ، 2004م ، ص 16.
58. بنك السودان المركزي ، ضوابط وتوجيهات النقد الأجنبي – الخرطوم ،2011م.
59. بنك السودان المركزي، التقرير السنوي للعام 2005م.
60. التقارير السنوية لبنك التنمية الأفريقي.
61. صابر محمد حسن: الأزمة المالية العالمية وأثرها على السودان، بنك السودان المركزي، ورقة بحثية منشورة، 2010.
62. صادق راشد الشمرى: القروض المتعثرة في المصارف وأثرها على الأزمات المالية العالمية، ورقة بحثية منشورة، النشرة المصرفية العربية، بيروت، 2010م.
63. قسم البحوث والدراسات ، صندوق النقد الدولي : أداة بيد الأمبريالية ، منشورات رسالة الجهاد .– سلسلة دورية غير منتظمة (11) ،1987م، .
64. نجم الدين حسن ابراهيم ، ندوة السياسات الإقتصادية الراهنة في السودان: (الواقع والتحديات) ورقة عمل بعنوان دور سياسا النقد الأجنبي في المحافظة علي إستقرار القطاع الخارجي بالسودان ، بنك السودان ، 2011م.
65. نجم الدين حسن ابراهيم ، ورقة بحثية بعنوان دور سياسات النقد الأجنبي في المحافظة علي إستقرار القطاع الخارجي بالسودان

66. هاشم فتح الله خالد– الصادرات غير البترولي في مواجهة التحديات ، ورقة بحثية ، الخرطوم ، وزارة التجارة الخارجية ، 2009م،
67. وجدي ميرغني محجوب: رواية تحليلية للصادرات غير البترولية، ورقة بحثية اتحاد أصحاب العمل، الخرطوم، 2009

خامساً: الرسائل الجامعية:

68. أبوبكر عبدالله سليمان الطيب، سياسة التحرير الإقتصادي وأثر على موارد وإستخدامات النقد الأجنبي، (جامعة النيلين – رسالة ماجستير، 1999م).
69. احمد علي قنيف: تطوير إنتاج السلع الزراعية في السودان عبر الشراكات لتحقيق الأمن الغذائي العربي، ورقة بحثية منشورة، النشرة المصرفية العربية، بيروت 2010
70. آدم علي يحيى آدم، الأزمة المالية العالمية وأثرها على سوق الخرطوم للأوراق المالية، (جامعة أم درمان الإسلامية، رسالة ماجستير في الإقتصاد، نوفمبر 2009).
71. أسامه علي محمد، أثر تغير سعر الصرف على بعض المؤشرات الإقتصادية الكلية في السودان (الخرطوم – جامعة النيلين، رسالة ماجستير، مارس 2007.
72. إسماعيل محمد إبراهيم محمد، سعر الصرف في السودان التطور والمهددات، (جامعة أم درمان الإسلامية)، رسالة ماجستير 2008.
73. سليمى سعد محمد مساعد، أثر التغير في سعر الصرف على الودائع الإدخارية والإستثمارية في السودان (الخرطوم: جامعة النيلين، رسالة ماجستير غير منشورة، يوليو 2007.
74. الصادق عثمان حميده، أثر سياسات سعر الصرف على أداء متغيرات الإقتصاد الكلي، (أم درمان، جامعة أم درمان الإسلامية) رسالة دكتوراه غير منشورة، 2008.
75. مأمون محمد سيد أحمد الفكي، سعر الصرف وأثره على ميزان المدفوعات – (الخرطوم – جامعة النيلين، رسالة ماجستير – ديسمبر 2005.

76. مجدي فتحي محمود، سياسات النقد الأجنبي في السودان ((1980 – 1995)، الخرطوم: جامعة النيلين، رسالة دكتوراه غير منشورة 1999م.
77. منال عطا المولى عباس، سياسات سعر الصرف وأثرها على الإستقرار الإقتصادي في السودان، (الخرطوم: جامعة الخرطوم) رسالة ماجستير غير منشورة، أبريل 2003.
78. ناجي عيسى ميرغني طه، أثر التغير في سعر الصرف على التجارة الخارجية في السودان في الفترة من (1979 – 2004م) ، أم درمان: جامعة أم درمان الإسلامية – رسالة ماجستير، مارس 2008).

سادساً: الإنترنت:

1. http://www.moqatel.com/opernshare/Behoth/Ektesad8/azamat/06.doc.Cvt-html. 11 dated 25/07/2011
2. http://www.moqatel.com/opernshare/Behoth/Ektesad8/azamat/sec 11 dated 25/07/2011
3. http://www.moqatel.com/opernshare/Behoth/Ektesad8/azamat/sec 11 dated 25/07/2011
4. http://www.msr.net / activities / g31 . html.dated 25/07/2011.
5. www.afdb.org
6. www.cbos.gov.sd
7. www.wikipedia.org
8. www.worldbank.prg
9. www.isdb.org
10. www.opec.org

الملاحق

بسم الله الرحمن الرحيم
جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا
كلية الدراسات العليا

إستمارة إستبيان: **تقييم إستراتيجيات إدارة موارد النقد الأجنبي بالسودان في ظل الأزمات الإقتصادية والمالية.**

هذه الإستبانة مقدمة للحصول علي بيانات بغرض تحليلها وإستخلاص النتائج لأغراض البحث العلمي فقط، نرجو التكرم بالإجابة عليها بعناية.

مع فائق الشكر ووافر الإحترام .

أولاً: البيانات الشخصية:

1/ **الجنس** :

(أ) ذكر ☐ (ب) أنثي ☐

2/ المؤهل العلمي:

(أ) ثانوي ☐ (ب) دبلوم وسيط ☐ (ج) بكالريوس ☐

(د) فوق الجامعي ☐

3/ العمر :

(أ) أقل من 25 سنة ☐ (ب) 25- 30 سنة ☐ (ج) 31-40 سنة ☐

(د) 41-50 سنة ☐ (هـ) 50 سنة فأكثر ☐

4/ سنوات الخبرة :

(أ) أقل من 20 سنة ☐ (ب) 20- 25سنة ☐ (ج)أكثر من 25 سنة

الإستبيان

ثانياً:

ضع علامة (/) أمام ما تختاره :

م	العبارة	أوافــق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافـق بشدة
.1	سياسات و ضوابط التعامل بالنقد الأجنبي المتعلقة الصادر، الإستيراد، و التحويلات الخارجية، تؤدى الي زيادة المراكز المكشوفة للبنوك خلال فترة قصيرة.					
.2	سياسات و ضوابط التعامل بالنقد الأجنبي الحالية أدت الي التراجع الحاد في حصيلة قيمة الصادرات.					
.3	سياسات و ضوابط التعامل بالنقد الاجنبي أدت إلي فشل البنك المركزي في توفير إحتياجات البنوك من النقد الأجنبي.					
.4	سياسات و ضوابط التعامل بالنقد الأجنبي أدت إلي الإعتماد المفرط علي الواردات و تفاقم العجز الحكومي.					
.5	سياسات و ضوابط التعامل بالنقد الأجنبي شجعت علي تزايد الطلب علي النقد الأجنبي للإغراض المختلفة.					
.6	تكامل السياسة النقدية والمالية يقلل الطلب المتزايد علي النقد الأجنبي ويعمل علي ترشيد الإستخدام.					
.7	عدم تكامل السياسة النقدية والمالية ، يؤدي الي زيادة الشعور العام بنقص حاد في النقد الأجنبي .					
.8	عدم تكامل السياسة النقدية والمالية يزيد من معدلات الطلب علي النقد الأجنبي للإستيراد من الخارج.					
.9	عدم تكامل السياسة النقدية والمالية يؤثر سلبا علي إستقرار سعر الصرف الأجنبي.					
.10	عدم تكامل السياسة النقدية والمالية يؤدي الي عدم إستقرار النظام المالي والسلامة المصرفية.					

م	العبارة	أوافــق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافـق بشدة
.11	إتبـاع إستراتيجية التحفيز ساهم فـي إستقرار مـوارد النقد الأجنبي .					
.12	إستراتيجية إنشاء وحدة للإنذار المبكر بأزمات النقد الأجنبي يساعد فـي وضـع الخطـط الإستراتيجية التـي تدعم موارد النقد الأجنبي.					
.13	إتباع استراتيجية تقوية و تطوير الجهاز المصـرفي و بناء القدرات يساهم في إستقرار موارد النقد الاجنبي.					
.14	إتبـاع اسـتراتيجية تشـجيع المنـتج المحلـي و ترشـيد الإنفاق العام يحقق إستقرار موارد النقد الأجنبي.					
.15	إتبـاع إسـتراتيجية زيـادة و تعظـيم الإيـرادات مـن الصادرات غير البترولية يحقق الإستقرار في موارد النقد الاجنبي.					
.16	إتبـاع سياسـة شـراء الـذهب المنـتج محليـا عبـر منافذ بنـك السـودان المركـزي فـي مراكـز الإنتـاج يحقـق الوفرة في موارد النقد الأجنبي.					
.17	إتبـاع سياسـة تشـجيع تـدفق رؤوس الأمـوال الأجنبيـة للإستثمار فـي الثـروات المعدنيـة والتنقيـب عـن النـفط يعمـل علـي زيـادة عـرض النقـد الاجنبـي وزيـادة الموارد.					
.18	إشـاء بورصـة و مصـفاة للـذهب و العمـل علـي بنـاء قـدرات العـاملين يرفـع مـن كفـاءة الإعتمـاد علـي الثروات المعدنية كمورد مستحدث للنقد الأجنبي.					
.19	تفعيل وتشجيع قطـاع السياحة يحفز قطاعـات عديدة للمساهمة في زيادة موارد النقد الأجنبي.					
.20	إزالة الفرق بين سعر الصرف الرسمي والموازي يشجع علي إنسياب موارد النقد الاجنبي الي داخل الجهاز المصرفي.					

م	العبارة	أوافــق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافـق بشدة
.21	عدم إستقرار السياسات وتكامل الخطط الإقتصادية يـؤدي الـي عجـز الميـزان التجـاري و تفـاقم العجـز الحكومي.					
.22	عدم إستقرار و تكامل الخطط الإقتصادية يؤدي الـي تدني مساهمة قطاع تحويلات المغتربين.					
.23	عدم إستقرار السياسات و تكامل الخطط الإقتصادية يـؤدي الــي هـروب الإسـتثمار الأجنبــي و ضــعف التدفقات النقدية الداخلة.					
.24	عدم إستقرار السياسات و تكامل الخطط الإقتصادية يؤدي الي تراجع أداء القطاعات الإقتصادية.					
.25	عدم إستقرار السياسات و تكامل الخطط الإقتصادية يؤدي الـي إنخفاض عائد الصادرات و الإستثمارات المباشرة و غير المباشرة.					