



# مجلة القلزم

العلمية للدراسات الاقتصادية والاجتماعية



ردمك ISSN: 1858 - 9839

علمية دولية محكمة ربع سنوية  
تصدر عن مركز ودراسات حوض البحر الأحمر - السودان بالشراكة مع جامعة الحضارة - اليمن

## في هذا العدد :

الدور التنموي لمنطقة الحرة بمصراتة – ليبيا (دراسة تحليلية)

أ. محمد عبد الهادي محمد القبلي

أثر التخطيط الاستراتيجي على إدارة الأزمات (بالتطبيق على مستشفى الفيصل التخصصي)

د. أمينة علي محمد جبارة الله – د. وضاح الشفيق عثمان إبراهيم

أسباب عجز الموازنة العامة في السودان للفترة من 2005 - 2020م

د. موسى عيسى حارن أحمد - د. سعد صديق حامد مادبو - د. عبد الحميد موسى كاشا

أثر المركزية واللامركزية في جودة أداء العاملين بمؤسسات التعليم العالي

(دراسة حالة جامعة البطانة - السودان 2023)

د. عبدالرحمن محمد عبدالله حمدي

سياسات التمكين الاقتصادي للمرأة في السودان مشروعات التمويل الأصغر (نموذجاً)

د. سهير أحمد صلاح



العدد السابع عشر - ذو القعدة 1444هـ - يونيو 2023م

مجلة القلزم العلمية للدراسات الاقتصادية والاجتماعية - العدد السابع عشر - ذو القعدة 1444هـ - يونيو 2023م

ردمك ISSN: 1858 - 9839



دار آريثريا للنشر والتوزيع  
Arriyria for Publishing and Distribution

فهرسة المكتبة الوطنية السودانية-السودان  
مجلة القلزم: Alqulzum Journal for economic and  
social studies

الخرطوم : مركز بحوث ودراسات دول حوض البحر الأحمر 2023

تصدر عن دار آريثيريا للنشر والتوزيع - السوق العربي

الخرطوم - السودان.

ردمك: 1858-9995

الخرطوم- السودان

## مجلة القلزم للدراسات الاقتصادية والاجتماعية

### الهيئة العلمية والإستشارية

- أ.د. حسن كمال الطاهر- جامعة الزعيم الأزهري - السودان  
د. إيمان أحمد محمد علي - جامعة الزعيم الأزهري - السودان  
د. نجلاء عبد الرحمن وقيع الله بلاص- جامعة الجزيرة- السودان  
د. الهام عبد الرحمن إسماعيل- جامعة الزعيم الأزهري- السودان  
د. عباس مبارك محمد خلف الله الكنزي- جامعة الزعيم الأزهري-السودان  
د. أميمة محمد السيد أبو الخير- جامعة الشارقة- الإمارات العربية المتحدة  
د. أحمد حسن فضل المولى - جامعة الزعيم الأزهري - السودان  
د. عصام السيد بريمة - جامعة الزعيم الأزهري- السودان  
د. التاج مختار التاج مختار - كلية الإمارات للعلوم والتكنولوجيا-السودان  
د. جلال الدين موسى محمد مور- جامعة الدلنج- السودان  
د. عبد التواب عبد الله مهيوب علي- اليمن  
د. عبد المنعم عبد العزيز الشيخ الياية- جامعة عبد الطليف الحمد (مروي  
التكنولوجية) - السودان  
د. محمد الخير فابت فضل المولى- جامعة جدة- المملكة العربية السعودية  
د. إبراهيم إسماعيل علي الناشري - اليمن

### هيئة التحرير

- المشرف العام  
د. علي قاسم إسماعيل عثمان  
رئيس جامعة الحضارة-اليمن  
رئيس هيئة التحرير  
أ.د.حاتم الصديق محمد أحمد  
رئيس التحرير  
د.عوض أحمد حسين شبا  
التدقيق اللغوي  
أ.الفتاح يحيى محمد عبد القادر  
الإشراف الإلكتروني  
د. محمد المأمون  
التصميم والإخراج الفني  
أ. عادل محمد عبد القادر

الآراء والأفكار التي تنشر في المجلة  
تحمل وجهة نظر كاتبها ولا تعبر بالضرورة عن آراء المركز

ترسل الأوراق العلمية على العنوان التالي:

هاتف: ٢٤٩٩١٠٧٨٥٨٥٥ - ٢٤٩١٢١٥٦٦٢٠٧١

بريد إلكتروني: rsbcsc@gmail.com

السودان - الخرطوم - السوق العربي - عمارة جي تاون - الطابق الثالث

## موجهات النشر

### تعريف المجلة:

مجلة (الْقَلْزَم) للدراسات الاقتصادية والاجتماعية مجلة علمية محكمة تصدر عن مركز بحوث ودراسات دول حوض البحر الأحمر- السودان بالشراكة مع جامعة الحضارة - اليمن. تهتم المجلة بالبحوث والدراسات الاقتصادية والاجتماعية والمواضيع ذات الصلة.

### موجهات المجلة:

1. يجب أن يتسم البحث بالجودة والأصالة وألا يكون قد سبق نشره قبل ذلك.
  2. على الباحث أن يقدم بحثه من نسختين. وأن يكون بخط (Traditional Arabic) بحجم 14 على أن تكون الجداول مرقمة وفي نهاية البحث وقبل المراجع على أن يشارك إلى رقم الجدول بين قوسين دائريين (.) .
  3. يجب ترقيم جميع الصفحات تسلسلياً وبالأرقام العربية بما في ذلك الجداول والأشكال التي تلحق بالبحث.
  4. المصادر والمراجع الحديثة يستخدم أسم المؤلف، اسم الكتاب، رقم الطبعة، مكان الطبع، تاريخ الطبع، رقم الصفحة.
  5. المصادر الأجنبية يستخدم اسم العائلة (Hill, R).
  6. يجب ألا يزيد البحث عن 30 صفحة وبالإمكان كتابته باللغة العربية أو الإنجليزية.
  7. يجب أن يكون هناك مستخلص لكل بحث باللغتين العربية والإنجليزية على ألا يزيد على 200 كلمة بالنسبة للغة الإنجليزية. أما بالنسبة للغة العربية فيجب أن يكون المستخلص وافياً للبحث بما في ذلك طريقة البحث والنتائج والاستنتاجات مما يساعد القارئ العربي على استيعاب موضوع البحث وبما لا يزيد عن 300 كلمة.
  8. لا تلزم هيئة تحرير المجلة بإعادة الأوراق التي لم يتم قبولها للنشر.
  9. على الباحث إرفاق عنوانه كاملاً مع الورقة المقدمة (الاسم رباعي، مكان العمل، الهاتف البريد الإلكتروني).
- نأمل قراءة شروط النشر قبل الشروع في إعداد الورقة العلمية.

## المحتويات

- الدور التنموي للمنطقة الحرة بمصراتة – ليبيا (دراسة تحليلية).....(20-7)
- أ.محمد عبد الهادي محمد القبي
- أثر التخطيط الاستراتيجي على إدارة الأزمات (بالتطبيق على مستشفى الفيصل التخصصي).....(44-27)
- د. آمنة علي محمد جبارة الله – د. وضاح الشفيح عثمان إبراهيم
- أسباب عجز الموازنة العامة في السودان للفترة من 2005 - 2020م.....(54-45)
- د.موسى عيسى حارن أحمد - د. سعد صديق حامد مادبو - د.عبد الحميد موسى كاشا
- أثر المركزية واللامركزية في جودة أداء العاملين بمؤسسات التعليم العالي(دراسة حالة جامعة البطانة – السودان 2023).....(72-55)
- د.عبدالرحمن محمد عبدالله حمدي
- سياسات التمكين الاقتصادي للمرأة في السودان مشروعات التمويل الأصغر (انموذجاً).....(100-73)
- د. سهير أحمد صلاح

# كلمة التحرير



الحمد لله رب العالمين والصلاة والسلام على خير الخلق أجمعين.

**القارئ الكريم:**

بعد السلام وكامل التقدير والاحترام يسعدنا أن نضع بين يديك العدد السابع عشر من مجلة القلزم للدراسات الاقتصادية والاجتماعية الذي يأتي في إطار الشراكة العلمية مع جامعة الحضارة (اليمن).

**القارئ الكريم:**

يأتي العدد السابع عشر من المجلة بعد أن نجحت المجلة بواسطة هيئتها العلمية والاستشارية وهيئة تحريرها في إصدار ستة عشر عدداً، الأمر الذي يضع الجميع أمام تحدي كبير يقوم على التطوير والتحديث والمواظبة.

**القارئ الكريم:**

يأتي هذا العدد وهو أكثر شمولاً وتنوعاً من حيث المواضيع وطريقة طرحها وتحليلها ومعالجتها. ونسأل الله تعالى أن يجد المهتمين والمختصين والباحثين في هذا العدد ما يفيدهم ويكون إضافة حقيقية للمكتبة السودانية والعربية.  
مع خالص الشكر للجميع؛؛؛

**هيئة التحرير**

# الدور التنموي للمنطقة الحرة بمصراتة - ليبيا (دراسة تحليلية)

أ. محمد عبد الهادي محمد القبلي كلية الدراسات العليا - جامعة الزعيم الأزهرى

## المستخلص:

يهدف هذا البحث إلى التعرف على الدور التنموي للمنطقة الحرة بمصراتة ، واستخدم الباحث المنهج الوصفي والمنهج التحليلي وذلك لغرض تحليل بعض المؤشرات الاقتصادية للمنطقة الحرة بمصراتة بحسب بيانات ومعلومات وفرتها إدارة المنطقة الحرة بمصراتة .وقد توصل الباحث من خلال هذا البحث إلى أن النتائج الملموسة من واقع التجربة الليبية كانت ليست في المستوى المأمول والمُنتظر بالنسبة للمنطقة الحرة بمصراتة ، فهي لم تؤدي إلى التقليل من بعض المشاكل الاقتصادية والاجتماعية كمشكلة فائض العمالة ، حيث أن عدد المشاريع المتواجدة داخل المنطقة الحرة تركز في مُعظمها على قطاع التجارة ، وهذا يدل على نوعية النشاط البسيط المتواجد في المنطقة والذي تستخدم فيه أيدي عاملة بأعداد بسيطة ، كما أن هذا القطاع يتميز بعدم نقله للتكنولوجيا المتقدمة .ومن أهم التوصيات ضرورة التقييم المُستمر لأداء المنطقة الحرة بمصراتة في تحقيق أهدافها وجدوى الاستثمارات المُقامة داخلها مُقارنة مع مثيلاتها من المناطق الحرة في الدول الأخرى .

الكلمات المفتاحية: المناطق الحرة ، فائض العمالة ، المنطقة الحرة ، مصراتة ، ليبيا .

## The developmental role of the free zone in Misurata, Libya ( analytical study)

Mr. Mohammed Abd Al-Hadi Mohammed

### Abstract:

This research aims to identify the developmental role of the free zone in Misurata, and the researcher used the descriptive approach and the analytical approach for the purpose of analyzing some economic indicators of the free zone in Misurata according to data and information provided by the management of the free zone in Misurata. The researcher concluded through this research that the tangible results from the reality of the Libyan experience were not at the desired and expected level for the free zone in Misurata, as it did not lead to reducing some of the economic and social problems such as the problem of surplus labor, as the number of projects located

within the free zone are concentrated in Most of them are in the trade sector, and this indicates the kind of simple activity that exists in the region and in which manpower is used in small numbers, and this sector is characterized by not transferring advanced technology One of the most important recommendations is the necessity of continuous evaluation of the performance of the Misurata Free Zone in achieving its objectives and the feasibility of the investments established within it in comparison with similar free zones in other countries.

**Keywords:** free zones, surplus labor, free zone, Misrata, Libya

## المقدمة :

أصبح موضوع المناطق الحرة من المواضيع الهامة وذلك من أجل رفع معدلات التنمية الاقتصادية وتنمية الثروات الوطنية من خلال جذب الاستثمارات الأجنبية والمحلية المباشرة للاستثمار داخل تلك المناطق. ومن أجل الوصول إلى تحقيق أهداف التنمية الاقتصادية دخلت دولة ليبيا إلى هذا الميدان بإنشاء المنطقة الحرة بمصراتة ، حيث تم تخصيص مواقع جغرافية محددة تطبق فيها قوانين وأنظمة خاصة عما هو مطبق في باقي أنحاء ليبيا وتميزت هذه المنطقة بإعفاءات وتسهيلات و ضمانات بهدف جذب الإستثمارات إليها لتنمية الصناعات وتجارة العبور عبرها ، ومن ثم جاء هذا البحث لبحث الدور التنموي للمنطقة الحرة بمصراتة في ليبيا .

## مشكلة البحث :

إن تجربة المناطق الحرة في ليبيا يعود تاريخ إنشائها إلى عام 2000م ، حيث تم إنشاء المنطقة الحرة بمصراتة الواقعة على ساحل البحر الأبيض المتوسط ، ولا شك في أن نشاط المنطقة الحرة بمصراتة يعول عليه كثيراً من قبل الدولة نظراً لموقعها الاستراتيجي ويعتقد الباحث أن يكون لهذه المنطقة إضافة للاقتصاد الوطني الليبي إذا ما توفرت لها عوامل النجاح المطلوبة وذلك من خلال جذب الاستثمارات الأجنبية للبلاد وبالتالي تحقيق العديد من المكاسب والمنافع في مجال توظيف الأيدي العاملة وتدريبها وتأهيلها ونقل التكنولوجيا الإنتاجية وتنمية الصادرات وبالتالي زيادة موارد الدولة من النقد الأجنبي ، والسؤال المحوري للمشكلة البحثية يتمثل في :

ما مدى مساهمة المنطقة الحرة بمصراتة في تحقيق بعض أهداف التنمية الاقتصادية في ليبيا ؟

## الأسئلة الفرعية :

- إلى أي مدى ساهمت المنطقة الحرة بمصراتة في إيجاد فرص العمل للحد من مشكلة فائض العمالة ؟
- هل ساهمت المنطقة الحرة بمصراتة في التنمية الإقليمية والمجتمعية ؟
- ما هي الصعوبات والمعوقات التي تواجه تطور المنطقة الحرة بمصراتة ؟

## أهمية البحث :

تكمن أهمية هذا البحث من أهمية المناطق الحرة كونها مواقع لجذب الاستثمارات الأجنبية والمحلية وأثر ذلك على تحقيق أهداف التنمية الاقتصادية ، كما أن هذا البحث سوف يساهم في معرفة مواطن القوة والضعف في المنطقة الحرة بمصراته من منظور علمي مؤسسي دقيق .

## أهداف البحث :

يهدف البحث إلى التعرف على الدور التنموي للمنطقة الحرة بمصراته ومدى مساهمتها في التنمية الإقليمية والمجتمعية ، والتعرف على الصعوبات والمعوقات التي تواجه تطور المنطقة الحرة بمصراته وأثر ذلك على تحقيق الأهداف التي أنشئت من أجلها .

## فروض البحث :

عدم وضوح الرؤية الاستراتيجية للمنطقة الحرة بمصراته يضعف من دورها في تحقيق أهدافها الاقتصادية .

تواجه المنطقة الحرة بمصراته بعض الصعوبات المرتبطة بعدم الاستقرار الاقتصادي والسياسي منذ سنة 2011م .

## منهجية البحث :

اعتمد الباحث في هذا البحث على المنهج دراسة الحالة وعلى المنهج الوصفي التحليلي من خلال تحديد المشكلة والتي تتمثل في إيضاح الأسباب التي أدت إلى عدم تطور نشاط المنطقة الحرة بمصراته أسوة بغيرها من المناطق الحرة المقامة بالدول القريبة من ليبيا .

## الأهمية الاستراتيجية للمنطقة الحرة بمصراته :

تتركز الأهمية الاستراتيجية للمنطقة الحرة بمصراته من حقيقة ما تمتاز به من مميزات والتي تجعلها منطقة اقتصادية واعدة من بينها الموقع الجغرافي الاستراتيجي ، فكما هو معروف أن مصراته تقع على ساحل البحر الأبيض المتوسط تشكل نقطة عبور وتبادل تجاري بين الشمال المتمثل في القارة الأوروبية والجنوب المتمثل في القارة الأفريقية ، ونقطة ربط ما بين الشرق والغرب والجنوب الليبي ، وهذا الموقع المميز جعل من السهل الاتصال بجنوب أوروبا وغيرها من الدول عن طريق البحر ، وتاريخياً اشتهرت مدينة مصراته بالتبادل التجاري، عُرف عن أهلها حبهم للتجارة ويُجيدونها إجادة جيدة منذ زمن بعيد ، وكانت مصراته مُلتقى للقوافل التجارية التي تمر من الشرق إلى الغرب ومن الشمال إلى الجنوب ، بالإضافة إلى توفر الأراضي بمساحات تغطي متطلبات كافة النشاطات الاستثمارية سواء التجارية أو الصناعية أو الخدمية ، وتعتبر مصراته من المدن الرئيسية بليبيا تمتاز بتوفر قوى عاملة بكافة المستويات ، ولديها إمكانيات بشرية معتبرة ، وبمختلف مخرجات التعليم سواء من الجامعات أو المعاهد المتوسطة والمهنية ، كما يتوفر في مدينة مصراته أسطول كبير من شاحنات النقل البري بتكلفة شحن مناسبة ، وبها بنية تحتية مناسبة ، وبيئة جيدة للاستثمار، وتوفر ميناء بالمنطقة الحرة ، هذا الميناء البحري الذي عُرف منذ أقدم العصور كأحد المرفأئ الطبيعية التي استخدمها الفينيقيون في الساحل الغربي من ليبيا بدأً من القرن العاشر قبل الميلاد لمميزاته الطبيعية ، وقد لعب دوراً فعالاً في تنشيط حركة التبادل التجاري منذ القدم ، وتم تأهيله سنة 1978م وفقاً لخطة مدروسة

روعي فيها أحدث أساليب إنشاء الموانئ الحديثة ، وذلك بهدف تقديم أفضل الخدمات البحرية بما يساهم بشكل كبير في زيادة حركة التبادل التجاري ، وصنف كأحد أفضل الموانئ الليبية ، وأصبح أخيراً مقصداً لكثير من خطوط النقل البحري العالمية ، ومن أهم المميزات التي يتمتع بها هذا الميناء الآتي:<sup>(1)</sup>

- مساحة الميناء 190 هكتاراً .
- عمق يصل إلى 13 متر .
- أرصفة بطول 4000 متراً .
- القدرة الاستيعابية 6 مليون طن / سنة .
- ساحات تخزين مكشوفة 60 هكتار .
- مخازن مسقوفة بمساحة 67500 متر مربع .
- صومعة حبوب سعة 40000 طن .
- آلات ومعدات مناولة حديثة .
- كوادر فنية مدربة .

إضافة إلى قرب وتوفر مصادر الطاقة بأسعار منافسة والمواد الخام لعل يأتي على رأسها مجمع الحديد والصلب كمصدر هام من مصادر المواد الخام التي تنشأ عليها العديد من الصناعات ، مع وجود مطار دولي يبعد مسافة (20) كم فقط عن موقع المنطقة الحرة بمصراتة مما يسهل حركة النقل والاستفادة من انخفاض التكلفة ، بالإضافة إلى المناخ وهو جانب مهم تتميز به ليبيا يستقطب جميع المستثمرين .

وأنشئت المنطقة الحرة بمصراتة بقرار مجلس الوزراء رقم (495) لسنة 2000م كأول منطقة حرة في ليبيا ، ومعروف أن المنطقة الحرة بمصراتة في طور الإنشاء والتأسيس منذ سنة 2000م وحتى سنة 2006م ، كانت المنطقة الحرة بمصراتة في مرحلة الإعداد والتجهيز والتدريب والاطلاع على التجارب الناجحة للمناطق الحرة في الدول القريبة من ليبيا وتقييم تلك التجارب والاسترشاد بمسارها في التجربة الليبية ، ومنذ سنة 2006م وحتى سنة 2009م بدأت إدارة المنطقة الحرة في تدريب الموظفين والعاملين بها وتجهيز الميناء ، وقد أعطت إدارة المنطقة الحرة الجانب الفني والمشروعات أهمية قصوى ، وهناك من المشروعات التنفيذية الجاري تنفيذها وبعض المشروعات التي تم إنجازها واستكملت ، ومن أهم تلك المشروعات هو مشروع البنية التحتية المتمثل في الطرق وشبكات الكهرباء والمياه والصرف الصحي والاتصالات أي ما يسمى بـ (الأعمال المدنية أو المرافق العامة) ، وتم التعاقد مع مقالوم يقوم بتنفيذ الأعمال سنة 2006م ، واستمر العمل ولكن ليس بالشكل الذي تطمح إليه إدارة المنطقة الحرة بمصراتة ، وهناك تعاقد بالباطن ، وأغلب المشروعات سواء مشروعات الصيانة أو مشروعات التنفيذ أو حتى الدراسات والمكاتب الاستشارية الهندسية تنفذ أغلبها من قبل الشركات الوطنية ، والغاية بأن تُثب هذه المكاتب والشركات الوطنية وجودها وتشارك في تنفيذ هذه الأعمال ، وقد بلغ مجموع القيم المالية لهذه المشروعات التنفيذية مبلغ 58,847,000 دينار ليبي (ثمانية وخمسون مليون وثمانمائة وسبعة وأربعون ألف دينار ليبي) مُتعاقد عليها حتى سنة 2008م ، وهناك أعمال استكملت وهناك أعمال جاري تنفيذها ، ومن بعض تلك الأعمال هناك مشروع الردم والدك لمساحات المنطقة الحرة المرحلة الخامسة الأخيرة أمام المنطقة ومشروع صيانة واستكمال الطريق المحيطة

بمبنى البريد والمصرف داخل ميناء المنطقة ومشروع أعمال صرف ساحة تخزين بميناء المنطقة ومشروع صرف ساحة وقوف سيارات تابعة للمبنى الإداري للمنطقة الحرة وجميعها استكملت ، ونظراً لتعاقد إدارة المنطقة مع بعض المستثمرين تم إنشاء شبكة مؤقتة من الماء والكهرباء والصرف الصحي بحيث يستطيع المستثمر أن يُمارس نشاطه في بعض المواقع بشكل مؤقت غير المشروع الأساسي الخاص بالبنية التحتية ، وإنشاء بعض المسارات الخاصة بالكوابل وبعض أعمال التبليط وإنارة الطرق وأعمال أخرى خاصة بالطرق والأرصفة. (2)

ويوضح الجدول رقم (1) يوضح المشاريع التي تم تنفيذها بالمنطقة الحرة بمصراته حتى 2008/12/31 م :

جدول رقم (1)

كشف بالمشاريع التي تم تنفيذها بالمنطقة الحرة بمصراته حتى 2008/12/31م

القيمة بالمليون دينار ليبي

رقم العقد	اسم المشروع	المبالغ المخصصة
محضر اتفاق	استكمال المباني والمرافق بالمرحلة الثانية (تحويل المبني الاداري)	1,000,000.000
محضر اتفاق	تنفيذ البنية التحتية والأساسية بالمرحلة الأولى	1,460,000.000
2004/2	صيانة المخزن رقم (2) [الصناعات الهندسية]	1,362,256.970
2004/3	صيانة المخزن رقم (3) [الصناعات الهندسية ]	1,256,990.766
محضر اتفاق	صيانة مبنى الوكالة العالمية [الفتح]	100,058.000
محضر اتفاق	أعمال الردم والدك للمرحلة الثالثة من موقع المنطقة الحرة [الفتح]	962,000.000
2005/2	أعمال الردم والدك للمرحلة الرابعة لموقع المنطقة الحرة [الفتح]	2,907,095.565
2006/2	أعمال الردم والدك للمرحلة الخامسة من موقع المنطقة الحرة [الزحف]	3,095,292.900
2006/3	مشروع سياج حول المنطقة الحرة خارج الميناء [الفتح]	1,269,201.000
محضر اتفاق	مشروع ربط طريق النقل الثقيل بطريق الميناء	360,000.000
2006/4	مبنى ملحق للمبنى الإداري للميناء [رمال الشاطئين ]	461,085.500

**المصدر :** وزارة الاقتصاد والتجارة ، بيانات المنطقة الحرة بمصراته ، إدارة الشؤون المالية ، 2020 م .  
وتجدر الإشارة إلى أن إدارة المنطقة الحرة بمصراته قامت بتوفير عدد كبير من أدوات التشغيل

من آليات ورافعات شوكية لتسهيل أعمال الشحن والتفريغ ، ويوضح الجدول رقم (2) بيان بالاعتمادات المستندية التي تم إقفالها واستلام المواد الموردة خلال تلك الفترة :

جدول رقم (2)

بيان الاعتمادات المستندية

ت	رقم الاعتماد	قيمة الاعتماد	الشركة الموردة	مكان الشركة	موضوع الاعتماد
1	2550	وروي 3,693,623.34	فانتوزي	إيطاليا	توريد روافع شوكية ولاقطة
2	2551	وروي 275,299.98	ألبرتون	إيطاليا	توريد روافع شوكية نوع (3) طن و(7) طن
3	2566	وروي 19,736,260.00	الدامن	هولندا	توريد قواطر وزوارق بحرية
4	2567	وروي 1,348,832.06	إيروتك	إيطاليا	توريد واقيات خشبية ومطاطية لأرصفت الميناء
5	2572	وروي 578,309.13	ريتشكو	إيطاليا	توريد معدات مناولة للميناء
6	2622	وروي 1,432,905.00	شنايدر	ألمانيا	توريد رؤوس جر ومقطورات وقطع غيار

**المصدر :** وزارة الاقتصاد والتجارة ، بيانات المنطقة الحرة بمصراتة ، إدارة الشؤون المالية ، 2020م .  
وفي سنة 2009م صدر قرار مجلس الوزراء رقم (72) بتقرير بعض الأحكام الخاصة بالمنطقة الحرة بمصراتة ، حيث أسند القرار إلى صندوق الإنماء الاقتصادي والاجتماعي مهمة إدارة وتشغيل المنطقة الحرة بمصراتة عن طريق إحدى الشركات التابعة له ، وبذلك أصبحت المنطقة الحرة بمصراتة شركة مساهمة خاضعة لأحكام وقواعد القانون الخاص إلى أن صدر قرار مجلس الوزراء رقم (611) لسنة 2013م بتقرير بعض الأحكام الخاصة بالمنطقة الحرة بمصراتة والذي آلت بموجبه المنطقة الحرة بمصراتة من حيث التبعية إلى وزارة الاقتصاد والتجارة<sup>(3)</sup>.

من خلال ما تقدم يلاحظ أن المنطقة الحرة بمصراتة ومنذ البداية لم تتمتع بالاستقلالية الإدارية ولم تحدد طبيعتها القانونية إضافة إلى تداخل الصلاحيات مع بعضها البعض مما انعكس سلباً على تقدمها ، فكما هو معروف أن المستثمرون في بحثهم عن أيسر منطقة حرة للعمل بها يسعون إلى إقامة مشروعاتهم في بيئة مُستقرة سياسياً ومُتحررة من التدخل الحكومي الشديد ، وإلى أن تكون القواعد المُنظمة للاستثمار في البلد المُضيف ثابتة وتتصف بالاستمرارية طيلة فترة الاستثمار ، إضافة إلى الأمن والمناخ الاستثماري الإيجابي ، كما يتطلع المستثمرون إلى المواقع الاستراتيجية والقرب من الأسواق وكفاءة الاتصالات وتوفر الخدمات الداعمة الأخرى ، أما فيما يخص الجانب التشريعي فكما هو معروف أنه لأجل أن يتم ترحيل مؤسسات أجنبية

لإقامة مشروعاتها في الدول النامية لا يتطلب فقط توافر حوافز ومزايا مُشجعة ، ولكن لا بد من وجود نظام تشريعي ، ونشير إلى أن القرار رقم (611) لسنة 2013م حل العديد من المشاكل والصعوبات التي واجهت المنطقة الحرة بمصراته في هذا الجانب وتحسنت صورتها كثيراً عما كانت عليه . ويكون للمنطقة الحرة بمصراته في سبيل تحقيق أهدافها إجراء كافة التصرفات والأعمال التي من شأنها تحقيق الأهداف المناطة بها وعلى الأخص<sup>(4)</sup>:

العمل على تحقيق الأهداف المرجوة من إقامة المنطقة الحرة وخاصة استقطاب الاستثمار الأجنبي المباشر وتشجيع تجارة العبور وعمليات التصنيع المختلفة وتنمية وتطوير التبادل التجاري وتقديم الخدمات بكافة أنواعها .

تنفيذ واستكمال كافة مشروعات البنية الأساسية بالمنطقة والتي تمول من ميزانية التحول أو من خلال الاستثمار .

- إنشاء الشركات داخل المنطقة ذات العلاقة بنشاطها .
- شراء وتملك الأجهزة والآلات والمعدات ووسائل النقل والانتقال والمناولة وكافة مستلزمات التشغيل اللازمة لنشاطها أو تأجيرها .
- إنشاء وتأجير المكاتب الإدارية والمخازن والساحات داخل المنطقة .
- تقديم الخدمات البحرية للسفن القادمة والمغادرة والمتواجدة في الميناء بما في ذلك خدمات الإرشاد والإرساء والمغادرة والأعمال المكتملة لذلك وفقاً للتشريعات النافذة .
- التعاقد مع الأشخاص الاعتباريين والطبيعيين لتقديم بعض الخدمات المختلفة وتحصيل العائد المناسب عليها بما يخدم مصلحة المنطقة .
- التنسيق مع الجهات المختصة للمحافظة على النظام والأمن وتقديم خدمات الإطفاء والإنقاذ والدفاع المدني والإسعاف وغيرها من الخدمات .
- المساهمة في رؤوس أموال الشركات التي تُؤسس داخل المنطقة الحرة وكذلك المشروعات الاستثمارية بمختلف أنواعها .
- الإشراف الكامل على تسيير العمل بالوحدات والشركات والمؤسسات التي تؤول أو تدمج في المنطقة الحرة بمصراته .
- تقديم كافة الخدمات للبضائع الواردة والصادرة والعبارة بما في ذلك الشحن والتفريغ والتخزين والمناولة والأعمال المكتملة لذلك .
- تشغيل اليد العاملة على أن تكون الأولوية في ذلك للمواطنين الليبيين وذلك وفقاً للتشريعات النافذة.

### **مصادر التمويل للمشروعات التي تنفذ داخل المنطقة الحرة بمصراته :**

بالنسبة للمشروع الأساسي والذي قيمته 58,847,000.000 دينار حتى سنة 2008م تم تغطيته من الخزانة العامة ، فقد أقتصر إنشاء المنطقة الحرة بمصراته على التمويل الحكومي (تمويل إنشائي) فقط وترك لها بعد ذلك استقلالها المالي في حدود القانون على أن تقوم مستقبلاً بسداد الالتزامات التي عليها من خلال

إيراداتها المالية، وتم بعد ذلك تغطية باقي المشروعات من إيرادات المنطقة الحرة والمتمثلة في إيرادات الميناء والاستثمارات، أما بالنسبة لمشروعات الصيانة فقد أُعطيت لها اهتمام خاص فيما يتعلق بالمخازن والساحات والطرق وبعض المباني الإدارية والتي كانت مُتبقية من المقاول السابق وتتمثل في مبنى إداري ومصرف وبريد وبعضها استكملت والبعض الآخر في المراحل النهائية لاستكمال هذه المباني، وهناك جانب آخر مهم وهو يتعلق بالنشاط الفني المُتمثل في إعداد الدراسات والتصاميم لإنشاء المباني الخاصة بالمستثمرين ومباني أخرى سيادية خاصة بالجمارك والمقار الإدارية الخاصة بإدارة المنطقة، وأغلب هذه المباني جاري العمل لإقامتها وهناك خمس مشروعات أخرى جاهزة تم تسليمها للجنة العطاءات، وتوجد مشروعات جديدة منها مشروع توسعة وتطوير ميناء المنطقة الحرة بمصراتة وهو مشروع طموح جداً يهدف إلى جعل ميناء المنطقة الحرة بمصراتة نقطة رئيسية لتجارة عبور الحاويات ومناولتها، والاستفادة من مميزات المنطقة الحرة بمصراتة وموقعها لممارسة هذا النشاط، وتوجد دراسة جدوى اقتصادية للمشروع والتي تغطي عدة بنود عن المشروع وعن تجارة عبور الحاويات ومناولتها وعن حركة عبور الحاويات بالمنطقة وعن مدى الاستفادة من مميزات المنطقة الحرة بمصراتة، وتشمل الدراسة حركة الحاويات في الموانئ الليبية والزيادة السنوية المتوقعة ونصيب ميناء المنطقة الحرة بمصراتة المتوقع من حجم هذه الحركة وتقدير الإيرادات السنوية المتوقعة من المشروع، وتم تقديم هذا المشروع إلى مركز بحوث العلوم الاقتصادية التابع لمجلس الوزراء الذي قام بتكليف فريق من المختصين لإجراء الدراسة، وقدم المركز تقرير مبدئي عن الدراسة وتم عرضه ومناقشته مع المسؤولين بالمنطقة وإجراء تعديلات أُتفق بشأنها وكانت ضرورية، كما قدم المركز التقرير النهائي للدراسة من خمسة نسخ مجلدة بعد شهرين من توقيع العقد وبعد صدور رسالة التكليف، وتم في حينها تسليم المركز الدفعة المقدمة من تكلفة الدراسة، وتوجد مشروعات أخرى منها تطوير أجهزة الاتصالات تتمثل في توريد مُقسم لأكثر من 1000 خط هاتف مع توفير 240 خط متصل بشبكة المعلومات الدولية (الأنترنت). وفي المنطقة الحرة كل العاملين حالياً من العناصر الوطنية ومؤمن عليهم، وكذلك كافة المعدات والألات مؤمن عليها، وتجرى متابعة إجراءات التأمين من قبل الإدارة المُختصة بالمنطقة وهي إدارة الشؤون المالية بالمنطقة.<sup>(5)</sup>

وتتكون الموارد المالية للمنطقة الحرة بمصراتة من:<sup>(6)</sup>

- إيرادات الناتجة عن نشاطها .
- عوائد استثمارات أموالها وأصولها .
- ما يُخصص لها من اعتمادات في الميزانية العامة .
- القروض والتسهيلات التي تحصل عليها .
- أية إيرادات أخرى يُرخص لها في الحصول عليها .
- اختصاصات مجلس إدارة المنطقة الحرة بمصراتة :
- تتمتع المنطقة الحرة بمصراتة بالشخصية الاعتبارية والذمة المالية المستقلة وتتبع وزارة الاقتصاد والتجارة الليبية.<sup>(7)</sup>

وتدار المنطقة الحرة بمجلس إدارة يصدر بتشكيله قرار من مجلس الوزراء يتولى تسيير وإدارة

المنطقة الحرة وفقاً للقواعد والأسس المبيّنة في القانون رقم (9) لسنة 2000م ولائحته التنفيذية<sup>(8)</sup> ويتولى مجلس الإدارة إدارة شؤون المنطقة الحرة والإشراف الكامل والتوجيه على كافة الجهات العاملة في المنطقة ، وله أوسع الصلاحيات والاختصاصات اللازمة لذلك وعلى الأخص<sup>(9)</sup> وضع السياسة العامة والخطط واللوائح المنظمة للعمل الاستثماري في المنطقة الحرة .

دراسة القوانين واللوائح والقرارات المتعلقة بالاستثمار في المنطقة الحرة وتقديم ما يراه من مقترحات بشأنها .

التنسيق مع الجهات المختصة بشأن تطبيق القوانين واللوائح بما يضمن تحقيق أهداف المنطقة الحرة وتحريرها من القيود . وضع قواعد تأجير واستثمار الأراضي والعقارات لممارسة الأنشطة الاقتصادية في المنطقة . وضع قواعد وأسس منح تراخيص الاستثمار وإقامة المشروعات الصناعية والتجارية والخدمية في المنطقة الحرة .

- اعتماد مقابل الخدمات وشغل الساحات والعقارات والتخزين .
- اعتماد النظم الخاصة بمنح تراخيص الدخول والخروج والإقامة بالمنطقة الحرة وفقاً لحاجة مقتضيات العمل .
- اعتماد الميزانية التقديرية السنوية للمنطقة الحرة .
- اعتماد القوائم المالية السنوية للمنطقة الحرة .
- الموافقة على عقد القروض وعلى المشاركة في الاستثمار مع أطراف أخرى .
- وضع الترتيبات اللازمة لنظام التأمين والضمان الاجتماعي والخدمات الصحية للمستثمرين بالمنطقة والعاملين معهم .
- المصادقة على العقود والاتفاقيات التي تبرمها إدارة المنطقة مع الأطراف المحلية والأجنبية .
- اعتماد خطط التدريب وتأهيل العاملين بالمنطقة الحرة .
- اتخاذ كل ما من شأنه حماية أصول وممتلكات المنطقة الحرة وضمان تحقيق أهدافها .
- إصدار قرارات الإفاد للمهام المتعلقة بنشاط المنطقة الحرة وفق الأسس والضوابط التي يضعها المجلس .
- إصدار القرارات اللازمة لإنشاء الشركات داخل المنطقة ذات العلاقة بنشاطها وإقرار النظم اللازمة لممارستها لمهامها .
- اعتماد اللوائح والنظم الخاصة بالشركات والمؤسسات التي تدمج أو تؤول إلى المنطقة الحرة وفقاً للتشريعات المعمول بها في المنطقة .

ويجوز لمجلس الإدارة أن يعهد إلى رئيس المجلس ببعض اختصاصاته وأن يُشكل من بين أعضائه لجنة أو أكثر يعهد إليها ببعض اختصاصاته . ويضع مجلس الإدارة النظم واللوائح المنظمة للشؤون المالية والإدارية والفنية بالمنطقة بما في ذلك اللوائح المنظمة للعقود الإدارية وشؤون الميزانية والحسابات والمخازن والمشتريات وذلك كله دون التقييد بالقواعد والنظم المعمول بها في الوحدات الإدارية على ألا تكون نافذة إلا بعد اعتمادها من مجلس الوزراء<sup>(10)</sup> ويضع مجلس الإدارة بالتنسيق مع الجهات المختصة الترتيبات

الخاصة بعمل الجمارك والجوازات وأمن المنطقة ومكتب التفتيش البحري وفقاً لأحكام التشريعات الصادرة بالخصوص<sup>(11)</sup>. وتخضع مكاتب الجهات العاملة داخل المنطقة الحرة للإشراف المباشر والتوجيه من قبل إدارة المنطقة ، ويعتبر العاملون بكافة الجهات مكلفين بالعمل في المنطقة على سبيل الإعارة أو الندب مع عدم الإخلال بواجباتهم ومسؤولياتهم تجاه جهاتهم الأصلية وفقاً للتشريعات النافذة ، كما يضع مجلس الإدارة لائحة داخلية تبين أسلوب عمله وكيفية عقد اجتماعاته<sup>(12)</sup>.

### اختصاصات المدير العام :

يكون للمنطقة الحرة بمصراتة مدير عام يصدر بشغله للوظيفة قرار من مجلس الوزراء بناءً على عرض من وزير الاقتصاد ، ويتولى المدير العام المهام التالية<sup>(13)</sup> :

- تنفيذ الخطط والبرامج العامة لإدارة المنطقة الحرة على النحو المقرر من مجلس الإدارة .
  - تنفيذ قرارات مجلس الإدارة .
  - إدارة شؤون المنطقة وتصريف أمورها والإشراف على سير العمل والعاملين بها وتطوير نظام العمل طبقاً للنظم واللوائح المعمول بها في المنطقة .
  - اقتراح اللوائح المنظمة للشؤون المالية والإدارية والفنية بالمنطقة بما في ذلك اللوائح المنظمة للعقود الإدارية وشؤون الميزانية والحسابات والمخازن والمشتريات وذلك كله دون التقيد بالقواعد والنظم المعمول بها في الوحدات الإدارية وعرضها على مجلس الإدارة .
  - اقتراح الخطط والسياسات واللوائح المنظمة للعمل الاستثماري بالمنطقة الحرة وعرضها على مجلس الإدارة .
  - دراسة واقتراح مقابل الخدمات وشغل الساحات والعقارات والتخزين وعرضها على مجلس الإدارة .
  - إعداد مشروع الميزانية التقديرية السنوية للمنطقة وعرضها على مجلس الإدارة .
  - إعداد القوائم المالية السنوية للمنطقة وعرضها على مجلس الإدارة .
  - الإشراف والرقابة على تنفيذ المشروعات بالمنطقة الحرة .
  - إعداد الموضوعات والمسائل التي تعرض على مجلس الإدارة وتقديم الدراسات والبيانات اللازمة لذلك .
  - إعداد التقارير الدورية عن نشاط المنطقة وعرضها على مجلس الإدارة للنظر فيها ، إصدار الموافقات والتراخيص المتعلقة بالاستثمار في المنطقة الحرة .
  - تمثيل المنطقة الحرة أمام القضاء وفي علاقاتها بالغير والتوقيع على العقود والاتفاقيات .
- البيئة الاستثمارية بالمنطقة الحرة بمصراتة :
- سعت المنطقة الحرة بمصراتة لتهيئة البيئة الاستثمارية وذلك بتجهيز البنية التحتية والفوقية التي تشمل<sup>(14)</sup> :
- مستودعات مسقوفة ومكاتب حديثة مجهزة .
  - مساحات للتخزين المكشوف .
  - أراضي لإقامة المشروعات التجارية والصناعية والخدمية .

مصادر للطاقة وبتكاليف مناسبة .  
بنية تحتية وفوقية روعي في تصميمها الحدائة والتطور .  
تقديم خدمات التوكيلات الملاحية والشحن والتفريغ .  
تقديم خدمات النقل البري عبر الصحراء إلى أفريقيا والدول العربية المجاورة .  
تقديم خدمات الصحية للمستثمرين العاملين في المشروعات المقامة داخل المنطقة الحرة بمصراته .  
تجهيز الميناء البحري بأحدث معدات النقل والمناولة ويرتبط بخطوط نقل بحرية لمختلف الموانئ الدولية .

تقديم الخدمات القانونية والاستشارية الأخرى وخدمات التأمين بجميع أشكاله .  
تقديم الخدمات المالية والمصرفية المتطورة حسب احتياجات المستثمر .  
ويهدف جذب الاستثمارات الأجنبية والمحلية للاستثمار بالمنطقة الحرة بمصراته قام المشرع الليبي بمنح امتيازات عديدة تتمثل في الضمانات والإعفاءات الوارد ذكرها في القانون رقم (9) لسنة 2000م ولائحته التنفيذية الصادرة بموجب قرار مجلس الوزراء رقم (137) لسنة 2004م.<sup>(15)</sup>

### **مجالات الاستثمار والأنشطة الاقتصادية في المنطقة الحرة بمصراته :<sup>(16)</sup>**

- تنفيذ المنشآت المطلوبة للأنشطة التجارية والصناعية والخدمية .
- ممارسة نشاط تجارة العبور .
- إجراء عمليات التصنيع المختلفة والعمليات التحويلية التي من شأنها تغيير حالة البضائع أو تهيئتها لمقتضيات التبادل التجاري ومتطلبات السوق .
- مزاوله الخدمات المالية والمصرفية وخدمات التأمين وغيرها من الخدمات .
- إجراء عمليات الفرز والتنظيف والخلط والمزج وإعادة التعبئة والتغليف للبضائع الموجودة بالمنطقة الحرة بمصراته .
- تخزين البضائع العابرة والبضائع المحلية المعدة للتصدير إلى الخارج والبضائع المنتجة داخل المنطقة الحرة بمصراته وكذلك البضائع الواردة .
- مزاوله الأنشطة السياحية والخدمية المختلفة .

### **عرض وتحليل بيانات البحث :**

نظراً لما تتميز به ليبيا من موقع جغرافي يُتيح لها جاذبية خاصة للاستثمار الأجنبي أُقيمت العديد من المشروعات التنموية التي من بينها المنطقة الحرة بمصراته ، وذلك للمساهمة في تحقيق أهداف التنمية الاقتصادية في إطار الخطة العامة للدولة . وفيما يلي توضيح تفصيلي لدور المنطقة الحرة بمصراته في تحقيق أهدافها الاقتصادية وتقييم أدائها في ضوء البيانات والمعلومات المتاحة .

### **المنطقة الحرة بمصراته وطلبات المستثمرين :**

يعتبر جذب الاستثمارات الأجنبية من أهم الأهداف التي يتوقف عليها نجاح المناطق الحرة ، حيث ينتج عن الاستثمارات الأجنبية عدة فوائد منها مالية وأخرى اقتصادية تعود بالإيجاب على البلد المضيف . بدأت إدارة المنطقة الحرة بمصراته في قبول طلبات الاستثمار لجميع أنواع المشروعات الاستثمارية سواء في المجال الخدمي أو الصناعي أو التجاري ، وتعطي إدارة المنطقة أولوية للمشروعات التي توفر فرص

عمل للعناصر الوطنية وتنقل تقنية ومعرفة لهذه العناصر . وتقدم للمنطقة العديد من الطلبات سواء كانت من المستثمرين المحليين أو الأجانب ، وقد تم دراسة هذه الطلبات ومنحت موافقات مبدئية لحوالي ثلاثين نشاط مُقسمة إلى (النشاط الصناعي 12 موافقة ، والتجاري 17 موافقة ، والخدمي 18 موافقة) بمجموع 47 موافقة ، هذه الموافقات تقدر التكاليف الاستثمارية عليها 1443506 مليون دولار ، ومُستهدف أن توفر فرص عمل لأكثر من 6000 شخص ، ويتمثل المجال الصناعي في مصنعين للإسمنت ومصفاة للنفط ومصنع للدقيق والعلف الحيواني ومصنع تعبئة سكر بالإضافة تعبئة الاسمنت .

أعطت إدارة المنطقة - بعد دراسة - موافقة لهذه المصانع ، واعتمدت في دراساتها على الجانب البيئي ، بمعنى أن إدارة المنطقة ليست معنية بالجدوى الاقتصادية للمشروع باعتبار أن هذا المشروع هو مشروع استثماري وممول من شركة استثمارية بالكامل ، ولكن ينصب اهتمام إدارة المنطقة على موضوع السلامة العامة للإنشاءات التي ستقام داخل المنطقة الحرة والبيئة ، وتطلب إدارة المنطقة كافة الدراسات التفصيلية وخاصة فيما يتعلق بالبيئة ، وتستعين بخبراء ليبيين في هذا المجال يقومون بدراسة ما يسمى بتقييم الأثر البيئي لكل مشروع ، وبعد أن يتضح أن هذا المشروع لن تكون له تأثيرات بيئية وسيعمل حسب المعايير البيئية المعروفة يتم منح الموافقة له ، وهذه الموافقة مشروطة أيضاً حتى في العقد المبرم مع المستثمر ، وهناك شرط واضح وهو بأن يلتزم ذلك المستثمر بكافة المعايير والمواصفات البيئية وأن إدارة المنطقة لها الحق في توقيع العقوبات التي قد تصل إلى حد إيقاف المشروع . والمشروع يخضع لدراسة وتقييم سواء قبل إقامة المشروع أو بعد إقامته ، حيث سيكون هناك فريق مُتخصص للمتابعة البيئية بصفة دائمة وأخذ التقارير ، وأي انحرافات عن المعايير والمقاييس الدولية سيتعرض المستثمر للعقوبات والتي قد تصل إلى إيقاف المشروع ، وهذا موثق في العقد المبرم مع المستثمر كما سبق الإشارة .

هذه المصانع المذكورة منحت الموافقات والآن البعض منها في مرحلة إعداد التصاميم ، والإدارة العامة للشؤون الفنية بالمنطقة الحرة بمصراتة تقوم بمراجعة هذه التصاميم من ناحية السلامة العامة للإنشاءات بحيث تكون مُصممة حسب المعايير والمواصفات الجيدة والتي تحمي اليد العاملة الوطنية الموجودة داخل هذه المصانع ، والإدارة معنية بأن تكون هذه الإنشاءات مطابقة لاشتراطات السلامة العامة من الناحية الإنشائية .

والجدول رقم (3) يوضح الموافقات الصادرة للاستثمار في المنطقة الحرة بمصراتة حتى 2020/12/31م:  
جدول رقم (3)  
الموافقات الصادرة للاستثمار حتى 2020/12/31م

القيمة بالمليون دينار ليبي

التكاليف الاستثمارية	المساحة المخصصة والمطلوبة / هكتار	العدد	مجال الاستثمار
9180.18	18368	12	المجال الصناعي
423.81	18735	17	المجال التجاري
4831.07	15765	18	المجال الخدمي
إجمالي عدد الشركات = 47 شركة			
إجمالي التكاليف الاستثمارية = 14435.06 مليون دينار ليبي			

المصدر : وزارة الاقتصاد والتجارة ، بيانات المنطقة الحرة بمصراتة ، إدارة الاستثمار ، 2020م .

من خلال الجدول أعلاه يتبين أن عدد المشروعات الموافق عليها للعمل في المنطقة الحرة بمصراته حتى نهاية سنة 2020م (47) مشروعاً وبلغ إجمالي التكاليف الاستثمارية 14435.06 مليون دينار لبيبي ، ويلاحظ من الجدول أن عدد المشروعات الموافق عليها دون المستوى المطلوب وذلك يرجع لعدة أسباب أهمها وجود معوقات واختناقات ومشاكل واجهت المنطقة الحرة بمصراته ، وكان في مقدمة هذه المعوقات والاختناقات والمشاكل تعارض القرار السياسي ومخالفته لتوصيات إدارة المنطقة الحرة بمصراته المبنية على دراسات الجدوى الاقتصادية والتجارب الناجحة في الدول الأخرى ، إضافة إلى كثرة القرارات الاقتصادية التي تعاقبت بصورة أربكت النظام الاقتصادي واستقراره داخل المنطقة الحرة ، فالناظر إلى مراحل تطور المنطقة الحرة بمصراته خلال العشر سنوات الأولى تحديداً منذ سنة 2000 حتى 2010م يلاحظ أن هذه المنطقة لم تتمتع بالاستقلالية الإدارية ولم تحدد طبيعتها القانونية وذلك من خلال إعادة النظر التي كانت تتم في بعض القرارات واستحداث قرارات جديدة أثرت على ثقة المستثمرين بالمنطقة ، إضافة إلى تداخل الصلاحيات مع بعضها البعض مما انعكس سلباً على تقدمها ، فقد كان قرار إنشاء المنطقة الحرة بمصراته سنة 2000م قراراً سياسياً في المقام الأول استهدف إضفاء الشعور بالاستقرار السياسي في الدولة الليبية وأنها بذلك تكون قد انتقلت إلى مرحلة جديدة في تاريخها الاقتصادي بكونها تبنت سياسة جديدة في مجال الحرية الاقتصادية والانفتاح الاقتصادي ، في الوقت الذي لم يتم استدعاء الخبراء الأجانب أو المنظمات الدولية المختصة من قبل المسؤولين في الدولة خلال العقد الأول بعد إصدار قانون إنشاء المنطقة الحرة بمصراته وذلك لوضع خطط تنموية جادة أو حتى لتقييم التجربة بالفعل وتقديم الآراء والمقترحات اللازمة لتطويرها وتحسين أداءها ووضع تلك المقترحات موضع التنفيذ بالرغم من توفر الامكانيات المادية والبشرية التي تحتجها المنطقة في ذلك الوقت مما أدى ذلك إلى عدم استكمال بعض الانشاءات والمرافق حتى سنة 2010م .

والجدول التالي يوضح بالأرقام عدد الشركات المحلية والشركات الأجنبية في مجالات الاستثمار بالمنطقة الحرة بمصراته :

جدول رقم (4)

الشركات الاستثمارية حسب مجال الاستثمار حتى 2020/12/31م

مجال الاستثمار	شركات محلية	شركات أجنبية
المجال الصناعي	6	6
المجال التجاري	12	5
المجال الخدمي	13	5
الإجمالي	31	16

**المصدر :** وزارة الاقتصاد والتجارة ، بيانات المنطقة الحرة بمصراته ، إدارة الاستثمار ، 2020م .  
من خلال البيانات الواردة بالجدول وحسب هذه الإحصائيات المتوفرة نجد أن عدد الشركات المحلية يفوق عدد الشركات الأجنبية وخاصة في المجال الخدمي والتجاري وهذا يدل على الإقبال للاستثمار في المنطقة من قبل المستثمرين المحليين وهذا يؤكد على أن كثرة إصدار القوانين والقرارات المتعلقة بالاستثمار والمناطق الحرة وفي فترات زمنية متقاربة من شأنه أن يفقد الثقة في الاستثمار في المنطقة الحرة خاصة من قبل الأجانب .

## المنطقة الحرة بمصراتة وعلاقتها مع بعض الجهات العامة الأخرى :

تقدمت إدارة المنطقة الحرة بمصراتة بطلب لوزارة الصناعة الليبية في مدى إمكانية تخصيص محاجر، فكما هو معروف أن صناعة الاسمنت تحتاج إلى محاجر، وهناك عدد من الطلبات قُدمت من قبل المستثمرين لإدارة المنطقة للاستثمار في صناعة الاسمنت، وهذا يعزى لأمرين، أولاً السعر الذي يشهده سوق الاسمنت سواء كان في داخل ليبيا أو حتى السعر العالمي نتيجة التنمية والتي نتجت عن ارتفاع أسعار النفط في أواخر سنة 2008م وبالتالي خلق إيرادات جيدة للدول النفطية، ونتج عن ذلك تنامي في حركة التنمية والإعمار في كافة الدول وخاصة النفطية منها، وهذا أدى إلى ارتفاع في معظم سلع مواد البناء مثل الاسمنت والحديد، بالتالي فإن سوق الاسمنت يشهد ارتفاعاً شأنه شأن بقية المواد. وليبيا تتوفر فيها ميزة تنافسية في موضوع صناعة الاسمنت وهو موضوع الطاقة (الكهرباء والغاز)، والطاقة هي عامل رئيسي في صناعة الاسمنت وجانب رئيسي في تكلفة صناعة الاسمنت، إضافة إلى توفر المواد الخام، وبالتالي هاذين العاملين جعل العديد من المستثمرين يتقدمون بطلبات للاستثمار في هذا الجانب، وبعد الدراسة أعطت إدارة المنطقة الموافقة لمصنعين، والآن لا تزال الاتصالات جارية مع وزارة الصناعة والمعادن لإمكانية تخصيص محجر، لأن المحاجر لا تقع داخل المنطقة الحرة وهي الآن من اختصاص المؤسسة العامة للتعدين والتي تتبع وزارة الصناعة والمعادن، وتم تقديم طلب مرفق بكافة الدراسات والأوراق لتخصيص محجر لهذه المصانع، بالإضافة إلى التنسيق مع الشركة العامة للكهرباء والغاز والمياه في موضوع توفير الغاز وتوفير الكهرباء الذي تحتاجه هذه المصانع .

المنطقة الحرة بمصراتة ودورها في إيجاد فرص العمل والاهتمام بتدريب العنصر البشري :

نظراً للزيادة المستمرة في قوة العمل، ورغبة المسؤولين في ليبيا في إيجاد فرص عمل جديدة للحد من مشكلة البطالة المتفاقمة نتيجة عدم التوافق بين الزيادة في عرض العمل والطلب عليه، كان من الأهداف الأساسية لإقامة المناطق الحرة في البلاد المساهمة في حل مشكلة البطالة، وذلك بإيجاد فرص عمل جديدة من خلال بالمشروعات المُقامة بالمناطق الحرة، حيث تمثل المناطق الحرة أحد الحلول التي يمكن الاعتماد عليها في تقليل مُعدلات البطالة في الدول التي تُعاني من هذه المشكلة .

فالمناطق الحرة بما تضمنه من مشروعات قادرة على استيعاب قدر من الأيدي العاملة التي تنضم لسوق العمل سنوياً، بالإضافة إلى رفع المستوى الاقتصادي والاجتماعي لطبقة العاملين في المشروعات الاستثمارية من خلال رفع كفاءة هذه الطبقة من الناحية الفنية بتدريبها على أحدث المعارف الفنية المُستخدمة في هذه المشروعات، والتعرف على أساليب الإدارة الحديثة والمتطورة .

ويُوضح الجدول (5) أعداد العاملين (فرص العمل) في المنطقة الحرة حتى 2020/12/31 :

جدول رقم (5)

تطور أعداد العاملين (فرص العمل) داخل المنطقة الحرة بمصراتة حتى 2020/12/31

الإدارة / المكتب	فرص العمل
مكتب شؤون لجنة الإدارة	8
إدارة الشؤون القانونية	12

فرص العمل	الإدارة / المكتب
18	إدارة المراجعة الداخلية
4	مكتب المدير العام
2	مكتب المتابعة
30	مكتب المراقبة الإلكترونية
14	مكتب المناوب العام
6	مكتب الجودة
5	مكتب طرابلس
180	إدارة الأمن والسلامة
22	إدارة الاستثمار
18	إدارة التسويق والإعلام
21	إدارة تقنية المعلومات
100	إدارة الشؤون الفنية
22	إدارة الموارد البشرية
76	إدارة الشؤون الإدارية والخدمات
78	إدارة الشؤون المالية
288	إدارة الشؤون البحرية
467	إدارة المناولة والتخزين
76	إدارة الصيانة

المصدر : وزارة الاقتصاد والتجارة ، بيانات المنطقة الحرة بمصراتة ، إدارة الموارد البشرية ، 2020 م .  
من الملاحظ أن هناك انخفاض في فرص العمل وهذا ينعكس بصورة تعيق تحقيق أحد الأهداف

المرجو تحقيقها من إقامة المناطق الحرة ، وما يمكن أن يستخلصه الباحث أن سبب هذا الانخفاض هو أن المنطقة الحرة بمصراتة يغلب عليها النشاط التجاري والتخزيني الذي لم يحقق الكثير من فرص العمل ، على عكس النشاط الصناعي كونه الأكثر استقطاباً للعمالة .

أما فيما يتعلق بالعنصر البشري فيعتبر في أي مؤسسة هو العمود الفقري لإنجاح تلك المؤسسة . والتدريب هو تزويد العناصر البشرية بالمعارف ومواكبة التطورات الحديثة في جميع المجالات، وهناك من عرف التدريب بأنه زيادة الكفاءة وتحسين الأداء وبالتالي تقليل التكاليف على المؤسسة. والتدريب هو عملية مُستمرة للتزود بالمعارف بصرف النظر عن الوظيفة والسوق ، فالتدريب في أي مؤسسة هو النشاط الذي من خلاله يتم الاهتمام بالعنصر البشري ، وانطلاقاً من هذه الأهمية للعنصر البشرية أولت إدارة المنطقة اهتماماً كبيراً بالتدريب والعناصر البشرية ، ولابد أن يُرجع الفضل في ذلك إلى إدارة المنطقة الحرة المُتمثلة في مجلس الإدارة ورئيسها والمدير العام ، حيث لم تكن لهم قيود على برامج التدريب وخاصة من حيث السيولة وتمويل التدريب. وقد أعطت إدارة المنطقة أولوية لبرامج اللغة الإنجليزية بحكم أن طبيعة المنطقة الحرة ونشاطها وعملها مُتصل بشركات أجنبية ولابد من إجادة اللغة الإنجليزية والتحدث بها مع هؤلاء المستثمرين ، إضافة إلى ذلك استخدام الحاسوب ، فكما هو معروف أن الحاسوب أصبح اليوم لغة العصر وهو الأداة التي تُستخدم في إنجاز العمل وسرعته وخاصة في العصر الحديث باستخدام المنظومات ، إضافة إلى البرامج المتخصصة الأخرى في المجالات الإدارية والمالية والقانونية والفنية والاستثمارية ، فضلاً عن دورات السلامة العامة . وقد بدأت إدارة المنطقة بوضع خطط للبرامج التدريبية فقامت بدايةً بوضع قاعدة بيانات عن العاملين بالمنطقة الحرة لمعرفة مستوياتهم ووظائفهم والأعمال التي يقومون بها بشكل مُوجز ، وبعد ذلك يتم تشخيص أين تقع نقاط الضعف في الأداء ويتم تعويض هذا النقص ببرامج تدريبية تهدف إلى تنمية الموارد البشرية ورفع كفاءة الأداء الوظيفي في جميع الإدارات والمكاتب والأقسام بالمنطقة الحرة في كافة المجالات الإدارية والفنية والفكرية ، إضافة إلى تحقيق مبدأ الجودة والشفافية والتميز في العمل. وبناءً على استراتيجية المنطقة الحرة بمصراتة ورؤيتها المستقبلية يتم سنوياً تحديد وتحليل الاحتياجات التدريبية على مستوى إدارة المنطقة الحرة بمصراتة بحيث تشمل مجموعة متنوعة من الندوات والبرامج وورش العمل التي تغطي معظم الاحتياجات التدريبية المطلوبة في التقسيمات الإدارية. وتهدف الخطط التدريبية إلى تحقيق مجموعة من الأهداف منها :

بناء نظام تدريبي متكامل يساعد على إعادة هيكلة النظم المرتبطة بقوة العمل بالمنطقة الحرة بمصراتة ووضع معايير لقياس الأداء الوظيفي .

المساهمة في اكتساب المهارات والقدرات وتطبيق الإدارة الإلكترونية من خلال البرامج التدريبية الحديثة . العمل على تطبيق نظم وأدوات الإدارة الحديثة من خلال برامج التدريب المختلفة خاصة مجالات النزاهة والشفافية وتأهيل المُعينين الجدد .

التنفيذ للبرامج المتاحة محلياً بمركز تدريب المنطقة الحرة أو من خلال الاتفاقيات المبرمة مع المؤسسات والمعاهد التعليمية ومراكز التدريب المحلية .

بالإضافة إلى البرنامج التدريبي المحلي تعاملت إدارة المنطقة الحرة بمصراتة مع جهات خارجية وفقاً

للاحتياجات المعتمدة في كل من مصر والأردن وتونس والمغرب مع بعض المراكز الخاصة التدريبية ومع المنظمة العربية للتنمية الإدارية وهي تتبع لجامعة الدول العربية ، فضلاً عن برامج التطوير الذاتي لموظفي المنطقة الحرة بمصراته الحاصلين على موافقات لمواصلة دراساتهم في مختلف المراحل العلمية (دبلوم متوسط فأقل ، بكالوريوس ، ليسانس ، دبلوم عالي ، ماجستير ، دكتوراه).<sup>(17)</sup> وهناك جانب آخر يتعلق بالملتقيات والمؤتمرات وهناك أنشطة أخرى مثل نشاط المعارض بالمشاركة فيها والذي تتولاه الإدارة العامة للاستثمار ، وقد تمت المشاركة في العديد من الملتقيات الدولية ، وعادةً يتم ابتعاث عدد اثنين أو ثلاثة على ألا يزيد عن أربعة أشخاص للحضور والمشاركة في هذه الندوات ، إضافة إلى برامج إيفاد موظفين في مهام عمل رسمية لزيادة المناطق الحرة الناجحة في بعض الدول لغرض الاطلاع والتعرف على أساليب العمل بها ، ويقوم هذا الوفد بالتنسيق مع إدارات تلك المناطق بزيارة مواقع وموائئ وبعض المكاتب والأقسام بها ، ويتم إعداد تقارير عن هذه الزيارات وما دار فيها من نقاش مع المسؤولين في تلك المناطق لإيضاح نتائج تلك الزيارات، وتحتوي هذه التقارير على نبذة عن إنشاء المنطقة الحرة محل الدراسة والهيكل التنظيمي لها والحوافز الممنوحة للمستثمرين فيها ومجالات الاستثمار وعرض تفصيلي عن المخططات العامة وما تم تنفيذه مرحلياً من تلك المخططات سواء فيما يتعلق بتهيئة قطع الأراضي وما تم انجازه من خدمات كالكهرباء والمياه والهاتف والصرف الصحي وبيان ما تم استغلاله من تلك الأراضي من قبل المستثمرين ، إضافة إلى الخدمات الأخرى التي يتم تقديمها للمستثمرين مثل المستودعات المسقوفة والمكاتب الإدارية وما توفره تلك المناطق من مخازن ومباني لغرض الإيجار والخدمات الأخرى كخدمات النقل وخدمات المطاعم والفنادق إلى غير ذلك ، كما يتم إيضاح إجراءات الاستثمار داخل تلك المناطق والأسعار والإجراءات المطبقة ، كما تقدم الوفود ضمن تقاريرها أوجه التعاون المقترحة مع إدارات تلك المناطق فيما يتعلق بالأمور ذات الاهتمام المشترك .

### **المنطقة الحرة بمصراته ودورها في التنمية الإقليمية والاجتماعية :**

وضعت إدارة المنطقة الحرة بمصراته على عاتقها عدد من المسؤوليات المجتمعية التزاماً مستمراً منها في التنمية الإقليمية وتطوير بيئة العمل المحيطة والمصاحبة لنشاط المنطقة الحرة ومحيطها الاجتماعي ، وتطوير وتحسين المستوى التعليمي والثقافي والاقتصادي والصحي والبيئي لأفراد المجتمع . من بين المبادرات المجتمعية للمنطقة الحرة بمصراته المساهمة في تنفيذ مبنى العيادات الخارجية بالمعهد القومي للأورام بمصراته المعروف بقسم الإيواء «اليوم الواحد» للعلاج الكيماوي بطاقة استيعابية تفوق 60 سريراً . وساهمت المنطقة الحرة بمصراته في استكمال وصيانة عدد من المراكز الصحية بمدينة مصراته وتوفير احتياجاتها . وفي الجانب التعليمي ساهمت المنطقة الحرة بمصراته في إضافة فصول مدرسية لعدد من المدارس وتوفير المستلزمات التعليمية ، ودعمت المنطقة الحرة بمصراته المؤسسات التعليمية لتحسين نوعية النظام التعليمي وسد الفجوة بين مخرجات التعليم واحتياجات سوق العمل لتأمين المهارات الضرورية لسوق العمل وجودة برامج التدريب ودعم مشاريع التخرج والأبحاث المتعلقة بشكل مباشر أو غير مباشر بالمنطقة الحرة .

كما دعمت المنطقة الحرة بمصراته مراكز الأبحاث التي تولي اهتماماً بالمسؤولية الاجتماعية ودراسات المجتمع ، وكذلك دعمت المؤتمرات والملتقيات التي من شأنها النهوض بالمجتمع بصفة عامة . ومسؤولية

تجاه بيئة مجتمعية نظيفة وسليمة تدعم المنطقة الحرة بمصراتة المبادرات الجماعية والتطوعية وحملات التشجير وحملات المحافظة على نظافة البيئة والقضاء على التلوث والإقلال من الإضرار بالطبيعة . وساهمت المنطقة الحرة بمصراتة كشريك مع عدد من المؤسسات في نشر الوعي الصحي بين أفراد المجتمع من خلال تنظيم حملات موجهة وتدريب للموظفين على كيفية الوقاية من الأمراض بالإضافة إلى إقامة دورات تدريبية فيما يتعلق بإجراءات الأمن والسلامة العامة . وتعد المنطقة الحرة بمصراتة هي الجهة الراعية والداعمة لمشروع تحسين وتطوير طريق النقل الثقيل بمدينة مصراتة الذي تقوم إدارة المنطقة بدعمه وتنفيذه من خلال التعاقد مع إحدى الشركات المتخصصة ، ومن ضمن مكونات المشروع المتعاقد عليه إنشاء حاجز خرساني فاصل بين الطريقتين ، ويعد هذا المشروع من المشروعات المعتبرة نظراً لأهمية هذا الطريق للشاحنات وأليات النقل الثقيل . وفي الجانب التدريبي أتاحت المنطقة الحرة بمصراتة برامج تدريبية من بينها برنامج التدريب الصيفي الذي يستهدف طلبة وطالبات جامعة مصراتة ضمن اتفاقية التعاون المشترك بين المنطقة الحرة بمصراتة وجامعة مصراتة في مجالات التدريب وتبادل الخبرات والاستشارات العلمية .<sup>(18)</sup>

### اختبار الفرضيات:

على ضوء التحليل السابق حاول الباحث اختبار صحة الفرضيات المُحددة في المقدمة وتمكن من :  
**التأكد من صحة الفرض الأول** المتعلق بعدم وضوح الرؤية الاستراتيجية للمنطقة الحرة بمصراتة والذي يُضعف من دورها في تحقيق أهدافها الاقتصادية ، فمن خلال هذا البحث يمكن استخلاص أن مساهمة المنطقة الحرة بمصراتة في إيجاد فرص العمل للحد من مشكلة البطالة كانت ضعيفة جداً بالنظر إلى ضعف الاستثمارات والأنشطة الاقتصادية الممارسة فيها ونوعيتها .  
**كما أوضح البحث صحة الفرض الثاني** الذي يتلخص في أن المنطقة الحرة بمصراتة لاتزال تواجه عدة صعوبات أبرزها عدم الاستقرار الاقتصادي والسياسي منذ سنة 2011م .

### الخاتمة :

من خلال دراسة وتحليل البيانات والمعلومات التي فرتها إدارة المنطقة الحرة بمصراتة أثناء الزيارات الميدانية لمقراتها ولقاء المسؤولين بها للاستدلال بأرائهم ، توصل البحث إلى النتائج والتوصيات التالية :

### النتائج :

1. على الرغم من تمتع المنطقة الحرة بمصراتة بقدرة مُتميزة في استقطاب الاستثمارات الأجنبية والوطنية للانسياب إليها وقوة المكون المحلي الداخل في المنتجات النهائية وانخفاض تكلفة الانتاج بالأخص الطاقة المحركة والكهرباء والمياه وتوفر المواد والخامات المحلية التي تساهم في الصناعات داخل المنطقة وما يعكسه ذلك على انخفاض التكلفة الانتاجية وزيادة القدرة التنافسية كل ذلك لم يؤهل هذه المنطقة للتحويل من النشاط التجاري إلى نشاط الصناعات التحويلية الموجهة للتصدير .
2. تعمل الدول على إقامة المناطق الحرة وذلك لتحقيق التوازن في الميزان التجاري والتشغيل الكامل عن طريق تنمية الصادرات ، إلا أن النتائج الملموسة من واقع التجربة الليبية كانت ليست في المستوى المأمول والمُنتظر بالنسبة للمنطقة الحرة بمصراتة ، فهي لم تؤدي إلى التقليل

من بعض المشاكل الاقتصادية والاجتماعية كمشكلة فائض العمالة ، حيث أن عدد المشاريع المتواجدة داخل المنطقة الحرة تتركز في معظمها على قطاع التجارة ، وهذا يدل على نوعية النشاط البسيط المتواجد في المنطقة والذي تستخدم فيه أيدي عاملة بأعداد بسيطة ، كما أن هذا القطاع يتميز بعدم نقله للتكنولوجيا المتقدمة .

### التوصيات والمقترحات :

بناءً على النتائج التي تم التوصل إليها نقدم التوصيات التالية :

1. إتباع أفضل أساليب الإدارة العالمية وتطوير البيئة التنظيمية والتدريب المستمر للعناصر البشرية وتزويدهم بالمعارف لمواكبة التطورات الحديثة في جميع المجالات وخاصة تلك المتعلقة بأساليب تطوير المناطق الحرة والتركيز على الإعداد والتنفيذ الجيد لبرامج الدعاية والترويج للمنطقة الحرة من حيث موقعها الجغرافي المتميز ومواردها البشرية والمادية المتاحة والحوافز والتسهيلات التي يُقدمها المنطقة الحرة بمصراتة للمُستثمرين فيها .
2. ضرورة التقييم المُستمر لأداء المنطقة الحرة بمصراتة في تحقيق أهدافها وجدوى الاستثمارات المُقامة داخلها مُقارنة مع مثيلاتها من المناطق الحرة في الدول الأخرى .
3. نقترح على الحكومة الوطنية في ليبيا النظر إلى المنطقة الحرة بمصراتة على أنها جزء من سياسة اقتصادية كلية الغرض منها تنمية الاقتصاد الوطني من خلال دعم وتشجيع الصادرات وتنويع مصادر الدخل الوطني للتقليل من الاعتماد شبه الكلي على النفط الليبي .
4. نقترح على الحكومة الوطنية في ليبيا تقديم المزيد من الدعم للإدارة الحالية للمنطقة الحرة بمصراتة أثناء هذه الحقبة (حقبة النفط) ، فمن الناحية الإدارية تتوفر فيها الخبرات والكفاءات الإدارية ، حيث تعمل هذه الإدارة حالياً على التحول من منطقة حرة تجارية إلى منطقة حرة صناعية تعتمد على سوق تنافسي مفتوح وذلك بالاستفادة من الخامات والموارد المحلية والمشتقات النفطية المتوفرة بالدولة وتسهيل دخولها للمنطقة بهدف تقليل تكلفة عناصر الإنتاج الأخرى بأسعار تساهم في الرقي بالصناعة في المنطقة وترفع من درجة تنافسية تلك المنتجات بالأسواق العالمية لتحقيق الأهداف التي أنشئت من أجلها المنطقة في تنمية الصادرات وتدقيق العملات وخلق فرص عمل جديدة وتحقيق فوائض مالية تحسن من وضع ميزان المدفوعات ، وهناك آراء بالمنطقة الحرة بمصراتة تتوافق مع الاتجاه إلى عدم الموافقة مستقبلاً إلا على المشروعات الاستثمارية التي تهدف إلى التصدير للخارج فقط .

## الهوامش:

1. إدارة المنطقة الحرة بمصراتة ، دليل المستثمر في المنطقة الحرة بمصراتة ، ليبيا ، ص 4 .
2. مقابلات أجراها الباحث خلال شهر يناير 2020م مع مسؤولين بإدارة المنطقة الحرة بمصراتة التابعة لوزارة الاقتصاد والتجارة الليبية .
3. محمد أحمد كرواد ، المناطق الحرة في ليبيا ، (بنغازي : دار الكتب الوطنية ، 2020م) ، ص 66 .
4. المادة رقم (5) من القرار رقم (32) لسنة 2006م ، بشأن إعادة تنظيم المنطقة الحرة بمصراتة ، ليبيا ، الصادر بتاريخ 2006/02/28م .
5. مقابلات أجراها الباحث خلال شهر أكتوبر 2020م مع مسؤولين بإدارة المنطقة الحرة بمصراتة .
6. المادة رقم (18) من القرار رقم (32) لسنة 2006م ، بشأن إعادة تنظيم المنطقة الحرة بمصراتة ، ليبيا ، الصادر بتاريخ 2006/02/28م .
7. المادة رقم (6) من القرار رقم (32) لسنة 2006م ، بشأن إعادة تنظيم المنطقة الحرة بمصراتة ، ليبيا ، الصادر بتاريخ 2006/02/28م .
8. المادة رقم (9) من القرار رقم (32) لسنة 2006م ، بشأن إعادة تنظيم المنطقة الحرة بمصراتة ، ليبيا ، الصادر بتاريخ 2006/02/28م .
9. المادة رقم (10) من القرار رقم (32) لسنة 2006م ، بشأن إعادة تنظيم المنطقة الحرة بمصراتة ، ليبيا ، الصادر بتاريخ 2006/02/28م .
10. المادة رقم (11) من القرار رقم (32) لسنة 2006م ، بشأن إعادة تنظيم المنطقة الحرة بمصراتة ، ليبيا ، الصادر بتاريخ 2006/02/28م .
11. المادة رقم (12) من القرار رقم (32) لسنة 2006م ، بشأن إعادة تنظيم المنطقة الحرة بمصراتة ، ليبيا ، الصادر بتاريخ 2006/02/28م .
12. المادة رقم (13) والمادة رقم (15) من القرار رقم (32) لسنة 2006م ، بشأن إعادة تنظيم المنطقة الحرة بمصراتة ، ليبيا ، الصادر بتاريخ 2006/02/28م .
13. المادة رقم (16) من القرار رقم (32) لسنة 2006م ، بشأن إعادة تنظيم المنطقة الحرة بمصراتة ، ليبيا ، الصادر بتاريخ 2006/02/28م .
14. إدارة المنطقة الحرة بمصراتة ، دليل المستثمر في المنطقة الحرة بمصراتة ، ليبيا ، ص 3 .
15. لمزيد من التفاصيل يمكن الرجوع إلى اللائحة التنفيذية للقانون رقم (9) لسنة 2000م ، بشأن تنظيم تجارة العبور والمناطق الحرة ، الصادرة بموجب قرار مجلس الوزراء رقم (137) لسنة 2004م .
16. إدارة المنطقة الحرة بمصراتة ، دليل المستثمر في المنطقة الحرة بمصراتة ، ليبيا ، ص 2 .
17. تم الاعتماد على :
18. الموقع الرسمي للمنطقة الحرة بمصراتة [www.fzly.com](http://www.fzly.com).
19. مقابلات أجراها الباحث خلال شهر مارس 2021م مع مسؤولين بالمنطقة الحرة بمصراتة .
20. مقابلات أجراها الباحث خلال شهر يناير 2022م مع مسؤولين بالمنطقة الحرة بمصراتة .

# أثر التخطيط الاستراتيجي على إدارة الأزمات (بالتطبيق على مستشفى الفيصل التخصصي)

أستاذ مساعد- قسم العلوم الإدارية  
كلية دلتا للعلوم والتكنولوجيا

د. أمّنة علي محمد جبارة الله

أستاذ مساعد- العلوم الإدارية  
قسم المحاسبة- كلية دلتا للعلوم والتكنولوجيا

د. وضاح الشفيق عثمان إبراهيم

## المستخلص:

تناولت الدراسة اثر التخطيط الاستراتيجي على إدارة الأزمات بالتطبيق على مستشفى الفيصل التخصصي في الفترة (2008م — 2018م ) ، هدف البحث بيان اثر التخطيط الاستراتيجي على إدارة الأزمات ، والوصول لأي مدى تؤثر الرسالة والأهداف والغايات في المستشفى ، وتمثلت مشكلة البحث في الإجابة على السؤال هل هناك علاقة بين التخطيط الاستراتيجي وعناصره على إدارة الأزمات؟ ، واتبع الباحث المنهج الوصفي التحليلي والمنهج التاريخي لاختبار صحة أو عدم صحة الفرضيات ، المتمثلة في الفرضية الرئيسية بأنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التخطيط الاستراتيجي وإدارة الأزمات في مستشفى الفيصل التخصصي وتوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين عناصر التخطيط الإستراتيجي وإدارة الأزمات في المستشفى ، وتوصل البحث لعدد من النتائج أسهمت في حل المشكلة والإجابة على فرضياتها ومن ابرز النتائج أهمية تطبيق التخطيط الاستراتيجي في المستشفى لما له من اثر على إدارة الأزمات، و للمستشفى رؤيا تقودها في عملية التنفيذ الإداري نحو الوضع المأمول ورسالتها واضحة تسمح باستثمار الفرص وتطويرها ، وغاياتها تتسم بالمرونة ، ومن أهم التوصيات، زيادة الوعي بأهمية التخطيط الاستراتيجي واستخدامه كأسلوب إداري حديث يساعد المستشفى على التأقلم مع بيئتها الداخلية والخارجية ، تكون الرسالة والغايات واضحة ومرنة والعمل على جعل التخطيط للازمات جزء من التخطيط الاستراتيجي ، وضرورة تشكيل فريق عمل لحل العديد من الأزمات المحتملة مستقبلاً. كلمات مفتاحية: التخطيط الاستراتيجي — إدارة الازمات.

## The impact of strategic planning on crisis management ( by applying it to Al-Faisal Specialist Hospital)

Dr. Amna Ali Mohamed

Dr.Waddah Al Shafee Othman Ibrahim

### Abstract:

The research is entitled “The Impact of Strategic Planning on Crisis Management” - applied to Al-Faisal Specialized Hospital in the period (2008 - 2018). The research aimed to identify the impact

of strategic planning on crisis management, and to reach the extent to which the message and objectives in the hospital are affected. The problem of the research lied in: finding an answer to the question: Is there any relation between strategic planning and its elements, on crisis management? The researcher adopted the descriptive analytical and historical methodologies, and presented the hypotheses regarding the impact of strategic planning on crisis management in the hospital. The research reached a number of findings, which contributed to solving the problem and to give answers to the hypotheses. One of the most important findings is the importance of applying strategic planning in the hospital, because of its impact on crisis management, and that the hospital has a leading vision in the process of administrative implementation towards the desired situation, and its mission is clear: allowing investment opportunities and development, and its goals are flexible. The mission and objectives are clear and flexible, other recommendation, are: to work to make crisis planning a part of strategic planning, and the need to form a team to resolve many potential crises in the future.

**Keywords:** strategic planning, crisis management

## المقدمة :

موضوع التخطيط الاستراتيجي أكثر المواضيع أهمية لأنه يشكل الخط الأساسي الذي تنتهجه الإدارة في تعاملها مع المستقبل البعيد ، كما أصبحت الأزمات سمة أساسية للمنظمات المعاصرة في الألفية الثالثة ولأهمية التخطيط الاستراتيجي في إدارة الأزمات فقد تم تناول اثر التخطيط الاستراتيجي على إدارة الأزمات. و تم اختيار أن يكون التطبيق على مستشفى الفيصل التخصصي كدراسة حالة حتى تتمكن من تحديد الأسباب التي تعمل على حدوث الأزمات وتفاقمها داخل تلك المستشفى .

مشكلة البحث :

تتمثل مشكلة البحث في الإجابة على :

1. هل هناك علاقة بين التخطيط الاستراتيجي وإدارة الأزمات في مستشفى الفيصل التخصصي؟
2. هل هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين الرؤيا وإدارة الأزمات في مستشفى الفيصل؟
3. هل هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين الرسالة و إدارة الأزمات في مستشفى الفيصل التخصصي؟
4. هل هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين الغايات وإدارة الأزمات في مستشفى الفيصل التخصصي؟

## أهمية البحث :

تنبع أهمية البحث في كونه يتناول موضوع هام يبرز دور التخطيط الاستراتيجي بآلياته المختلفة في مواجهة الأزمات والمخاطر التي تتعرض لها مستشفى الفيصل التخصصي وذلك كمدخل رقابي ومحاولة التنبؤ مستقبلاً بما سيحدث من أزمات ومشاكل بالمستشفى .ومعرفة مدى استعداد الإدارات للتعامل السليم مع الأزمات للحد من الإضرار التي تخلفها .

## أهداف البحث:

يهدف البحث إلى :

- 1/ بيان أثر التخطيط الاستراتيجي في إدارة الأزمات بمستشفى الفيصل التخصصي.
- 2/ التعرف على أثر الرؤيا في إدارة الأزمات بمستشفى الفيصل التخصصي.
- 3/ الوصول إلى إي مدى تؤثر الرسالة في إدارة الأزمات بمستشفى الفيصل التخصصي.
- 4/ الوقوف على معرفة أثر الغايات على إدارة الأزمات بمستشفى الفيصل التخصصي .

## فرضيات البحث :

يهدف البحث إلى اختبار الفرضيات التالية:

1. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التخطيط الاستراتيجي وإدارة الأزمات في مستشفى الفيصل التخصصي.
2. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الرؤيا و إدارة الأزمات بمستشفى الفيصل التخصصي.
3. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الرسالة وإدارة الأزمات بمستشفى الفيصل التخصصي.
4. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الغايات و إدارة الأزمات في مستشفى الفيصل التخصصي.

## منهج البحث:

المنهج المتبع هو المنهج الوصفي التحليلي ( دراسة الحالة والطريقة الإحصائية ) والمنهج التاريخي .

## مصادر جمع البيانات :

1. المصادر الأولية : تجمع عن طريقها البيانات الأولية من مجتمع الدراسة باستخدام الاستبيان والمقابلة الشخصية .
2. المصادر الثانوية : ويتم جمعها من المراجع والدوريات والنشرات والتقارير المكتوبة تشمل الكتب والانترنت .

## الدراسات السابقة :

### 1/ دراسة : حمد محمد حمد المرئ (2012م) (1)

بعنوان: (التخطيط الاستراتيجي ودوره في إدارة الأزمات)، دراسة حالة عينة من البنوك القطرية وتهدف هذه الدراسة إلى تناول دور التخطيط الاستراتيجي في إدارة الأزمات من خلال تتبع عينة عشوائية من البنوك التجارية القطرية وتهدف إلى الكشف عن جوانب الضعف والقوة في أداء البنوك التجارية القطرية. والتعرف على السياسات النقدية والمالية التي اتبعتها مصرف قطر المركزي في هذا المجال، وكذلك التعرف على مقدرة البنوك التجارية القطرية في التنبؤ بحدوث الأزمات المالية وتجاوز تلك الأزمات في حال حدوثها

. توصلت الدراسة للنتائج الآتية :

إن جميع التدابير والإجراءات التي اتخذها مصرف قطر المركزي ساعدت على تعزيز الاستقرار المالي. وإن السياسات الاقتصادية التي اتبعتها الحكومة وتعزيز مستويات المعيشة وتنفيذ البرامج العملاقة ومشاريع البنية التحتية ساهمت في نمو حقيقي للنتائج المحلي بنسبة تفوق 9%. أثبتت الدراسة إن هناك غموضاً في مفهوم التخطيط الاستراتيجي لدى العاملين في البنوك التجارية القطرية .

أثبتت الدراسة إن هناك وعياً بين الموظفين بأن الأزمات في البنوك التجارية القطرية مرتبطة بالأزمات المالية العالمية .

وأوصت الدراسة بعدد من التوصيات وهي كما يلي:

الاهتمام بالتخطيط الاستراتيجي لأثره في إدارة الأزمات.

التدريب المستمر على التخطيط الاستراتيجي ودائرة الأزمات خصوصاً الكوادر الشابة والطموحة وافترض أزمات وهمية وتدريبهم عليها

تبني ووضع وحدات إدارية مستقلة تعنى بالتخطيط الاستراتيجي وإدارة الأزمات.

السماح للمستثمرين وكبار الزبائن بالاشتراك في معالجة الأزمات حال حدوثها

اتفقت هذه الدراسة السابقة مع الدراسة الحالية حيث تناولت دور التخطيط الاستراتيجي في إدارة الأزمات إلا أنها اختلفت معها في مجتمع البحث.

## 2/ دراسة : عماد الدين محمد الحسين 2007م<sup>(2)</sup>

بعنوان: (أساليب مواجهة الأزمات في منشآت القطاع الصناعي في السودان).هدفت هذه الدراسة إلى البحث في الطرق والأساليب العلمية والنظريات المثبتة التي تساعد منشآت الصناعية في إدارة أزماتها، والتعرف على الإطار العلمي لهذا العلم الحديث النشأة للاستفادة منه في تحسين واقع منشآت الأعمال الإداري في السودان. كذلك دراسة واقع أزمات منشآت القطاع الصناعي والتعرف على مسبباتها وأنواعها بما يمكن من وضع أسس علمية تساعد في التخطيط والاستعداد لها، والتخفيف من أثارها، ويضاً تحليل الأزمات التي مرت بالقطاع الصناعي السوداني خلال فترة البحث.وقام البحث على الفروض الآتية:

- هناك علاقة بين الأزمات التي تصيب المنشآت الصناعية في السودان وبين الأساليب الإدارية المتبعة فيها.
  - هناك علاقة بين الأزمات التي تصيب المنشآت الصناعية السودانية وبين أداء وظيفة الإنتاج فيها.
  - وهناك علاقة بين الأزمات التي تصيب المنشآت الصناعية في السودان وبين أداء وظيفة التسويق بها .
  - وهناك علاقة بين الأزمات التي تصيب المنشآت الصناعية في السودان وبين أداء الأفراد فيها.
  - وهناك علاقة بين الأزمات التي تصيب منشآت الصناعية في السودان وبين أداء وظيفة التمويل.
- وقد أثبتت النتائج بعد التحليل صحة جميع الفروض.وأوصت الدراسة بضرورة إيلاء القطاع الصناعي الاهتمام الذي يستحقه من قبل الدولة والأجهزة ذات الصلة.وتوفير لبنية التحتية التي يحتاجها قطاع

المنشآت الصناعية من طاقة محركة وطرق واتصالات وغيرها، وبطريقة متوازنة تضمن للولايات نصيبها العادل. وكذلك تحسين البيئة التي تعمل فيها المنشآت الصناعية، وتقنين الرسوم المتحصل سواء كانت رسوم اتحادية أو ولائية، وأيضا ضرورة الأخذ بالمنهج العلمي في إدارة الأزمة عند حدوثها. وتبني المنشآت لإيجاد نظام معلومات فعال، والاهتمام بالتخطيط الاستراتيجي في المنشآت الصناعية باعتباره احد الأدوات الهامة في تأمين مستقبل المنشأة، والاهتمام ببناء قدرات الأفراد، والمسح الدوري المستمر للبيئة الخارجية والرصد الدوري المستمر للبيئة الخارجية والرصد الدوري المستمر للبيئة الداخلية.

اتفقت الدراسة السابقة مع الدراسة الحالية في تناول الأزمات وكيفية مواجهتها واختلفت مع الدراسة الحالية في انه تم تطبيقها في منشآت القطاع الصناعي في السودان.

### 3/ دراسة : عماد الدين محمد الحسين (2007م)<sup>(3)</sup>

بعنوان: (أساليب مواجهة الأزمات في منشآت القطاع الصناعي في السودان).هدفت هذه الدراسة إلى البحث في الطرق والأساليب العلمية والنظريات المثبتة التي تساعد منشآت الصناعية في إدارة أزماتها، والتعرف على الإطار العلمي لهذا العلم الحديث النشأة للاستفادة منه في تحسين واقع منشآت الأعمال الإداري في السودان. كذلك دراسة واقع أزمات منشآت القطاع الصناعي والتعرف على مسبباتها وأنواعها بما يمكن من وضع أسس علمية تساعد في التخطيط والاستعداد لها، والتخفيف من أثارها، وايضاً تحليل الأزمات التي مرت بالقطاع الصناعي السوداني خلال فترة البحث.

### وقام البحث على الفروض الآتية:

- هناك علاقة بين الأزمات التي تصيب ا منشآت الصناعية في السودان وبين الأساليب الإدارية المتبعة فيها.
  - هناك علاقة بين الأزمات التي تصيب المنشآت الصناعية السودانية وبين أداء وظيفة الإنتاج فيها.
  - وهناك علاقة بين الأزمات التي تصيب المنشآت الصناعية في السودان وبين أداء وظيفة التسويق بها.
  - وهناك علاقة بين الأزمات التي تصيب المنشآت الصناعية في السودان وبين أداء الأفراد فيها.
  - وهناك علاقة بين الأزمات التي تصيب منشآت الصناعية في السودان وبين أداء وظيفة التمويل.
- وقد أثبتت النتائج بعد التحليل صحة جميع الفروض. وأوصت الدراسة بضرورة ايلاء القطاع الصناعي الاهتمام الذي يستحقه من قبل الدولة والأجهزة ذات الصلة.وتوفير البنية التحتية التي يحتاجها قطاع المنشآت الصناعية من طاقة محركة وطرق واتصالات وغيرها، وبطريقة متوازنة تضمن للولايات نصيبها العادل. وكذلك تحسين البيئة التي تعمل فيها المنشآت الصناعية وتقنين الرسوم المتحصلة سواء كانت رسوم اتحادية أو ولائية، وأيضا ضرورة الأخذ بالمنهج العلمي في إدارة الأزمة عند حدوثها. وتبني المنشآت لإيجاد نظام معلومات فعال، والاهتمام بالتخطيط الاستراتيجي في المنشآت الصناعية باعتباره احد الأدوات الهامة في تأمين مستقبل المنشأة، والاهتمام ببناء قدرات الأفراد، والمسح الدوري المستمر للبيئة الخارجية والرصد الدوري المستمر للبيئة الخارجية والرصد الدوري المستمر للبيئة الداخلية.
- اتفقت الدراسة السابقة مع الدراسة الحالية في تناول الأزمات وكيفية مواجهتها واختلفت مع الدراسة الحالية في انه تم تطبيقها في منشآت القطاع الصناعي في السودان.

## ب/ الدراسات الأجنبية :

### 1. Crisis management in real time: How to successfully plan For and respond to a crisis :Joseph Eric Massey and john P. Larsen )2006( <sup>(4)</sup>

تبحث هذه الدراسة في جهود إدارة الأزمات في قطار المترو للحفاظ على سمعته التنظيمية حيث شهد مترو رابط قطارات الضواحي في جنوب كلفورنيا في 23/ ابريل 2002م أزمة بيرلينجتون في سانتا الشمالية عندما اصطدم قطار لنقل البضائع مع قطار المترو الذي كان يحمل ما يزيد عن 300 شخص، وقتل ثلاث ركاب وجرح 260 راكبا.

وأوضحت نتائج الدراسة إن إدارة قطار المترو كانت ناجحة في جهود إدارة الأزمات واتصالات الأزمة فقد طورت الدراسات ذات الصلة بإدارة الأزمات واتصالات الأزمة نماذج يمكن الاعتماد عليها في إدارة الأزمات، واستنادا إلى هذه النتائج، فإن الباحث قدم وصفات علاجية للمنظمات التي تعاني من الأزمات على وجه التحديد، إذ يجب على المنظمات اتخاذ نهج بحثي لإدارة الأزمات من خلال وضع خطط إدارة الأزمات وإنشاء فريق إدارة الأزمات والاهتمام بأنشطة الاتصال لاستعادة ثقة المستهلك والحفاظ على سمعة المؤسسة.

### 2/ Strategic Planning Process: an analysis in small collges .DCVivo<sup>(5)</sup> (2008)

هدفت الدراسة إلى تشخيص عملية التخطيط الاستراتيجي، ودوره في بناء علاقة الثقة في عملية صنع القرار، والدور الذي يجب إن يلعبه رئيس الكلية في عملية التغير المخطط ودور التخطيط الاستراتيجي في تنمية أداء المؤسسات، واتبع الباحث منهج دراسة الحالة، واستخدام المقابلات الفردية والمجموعات البؤرية، وتحليل الوثائق والبريد الالكتروني، وملاحظات على الاجتماعات واستخدام العينة الهادفة التي يمكن إن تستفيد منها بدرجة قصوى، وبناء على ذلك تم اختيار مؤسسين من ضمن 4004 مؤسسة تعليم عالي في الولايات المتحدة الأمريكية. حسب تصنيف كارين 2005م وحسب مواصفات معينة وضعها الباحث. وقد خلصت الدراسة للنتائج الآتية:

1. إن التخطيط الاستراتيجي ة يساعد العاملين على الفهم المشترك للمؤسسة ومستقبلها، وهذا يعتمد على عدة عوامل منها الثقة بين الرئيس ومجلس الإدارة، والثقة بين الإدارة والعاملين .
2. إن استخدام نمط الإطار المتعدد للقيادة يؤهل مستوى عالي من التكامل والتميز والمرونة ويوسع دائرة المشاركة عبر المناقشات للقضايا والقرارات الصعبة، والتي تناقش في مستويات إدارية اقل، مثل قضية المشاركة في تحمل المسؤولية.

### التعليق على الدراسات السابقة :

موضوع التخطيط الاستراتيجي وإدارة الأزمات في الدراسات السابقة تم تناوله من زوايا مختلفة حسب وجهات نظر الباحثين لكنهم متفقين على أهمية التخطيط الاستراتيجي وإدارة الأزمات . أما الدراسات التي تطرقت للتخطيط الاستراتيجي فقد التقت معها الدراسة في المفاهيم الأساسية للتخطيط الاستراتيجي وأهميته. أما الدراسات التي تطرقت لإدارة الأزمات فقد التقت معها الدراسة في أهمية ونجاح إدارة الأزمات وتعريفها وأسباب نشوئها والمراحل التي تمر بها وأساليب التعامل معها وكيفية الحد من تلك الأزمات .

## نشأة التخطيط :

كان أول ظهور لمصطلح التخطيط عام 1910م . وقد شاع استخدام هذا المصطلح بعد إن اخذ الاتحاد السوفيتي مبدءاً التخطيط الشامل في عام 1928م. وعلى الرقم من البداية الحديثة نسبياً للتخطيط كعلم إلا إن عملية إتخاذ الإجراءات في الحاضر لجني الثمار في المستقبل هي من الممارسات التي تمتد عبر التاريخ إلى مختلف العصور.

## تعريف التخطيط :

عرف بأنه (محاولة لرصد الحركة في المستقبل والتحكم فيها بما ينسجم مع الأهداف والغايات المحددة).<sup>(6)</sup>

## أهمية التخطيط :

عملية التخطيط تقتضي متابعة تنفيذ البرامج المقدره لبلوغ تلك الأهداف من جهة وتقييم النتائج الفعلية للنشاط الاقتصادي من جهة أخرى، إن التخطيط لايد إن يقترن بالرقابة في الأداء لتحقيق الأهداف المرجوة منه .

## أنواع التخطيط من حيث الفترة الزمنية :

### 1/ التخطيط الاستراتيجي :

والذي يتراوح ما بين 15 — 10 سنوات، حيث يرتبط هذا النوع من التخطيط بإستراتيجية معينة وضعتها المنظمة لنفسها.

### 2/ التخطيط طويل المدى :

هو الذي يزيد عن خمسة سنوات ، وغالبا ما يكون في حدود 10 سنوات، وقديكن بديلا في بعض الأحيان للتخطيط الاستراتيجي.

### 3/ التخطيط متوسط المدى :

وغالبا ما يكون خمس سنوات ( الخطة الخماسية ) ويعتبر هذا النوع من التخطيط من احد آليات التخطيط الاستراتيجي.

## مفهوم التخطيط الاستراتيجي :

التخطيط الاستراتيجي<sup>(7)</sup> : عبارة عن التبصير بالشكل المثالي للشركة في المستقبل.

مستويات التخطيط الاستراتيجي :

### 1/ التخطيط الاستراتيجي على مستوى المنظمة ككل :

ويعرف على انه إدارة الأنشطة التي تحدد الخصائص المميزة للمنظمة والتي تميزها عن باقي المنظمات الأخرى .

### 2/ التخطيط الاستراتيجي على المستوى الوظيفي :

تقسم وحدة العمل الاستراتيجي إلى عدد من الأقسام الفرعية التي تمثل لكل منها جانبا وظيفيا محدد , ومعظم المنظمات تمثل إلى وجود وحدات تنظيمية مستقلة لكل منها (الإنتاج ، التسويق ، التمويل، الأفراد ) وكل وحدة من الوحدات تمثل أهمية بالغة سواء للوحدات أو للمنظمة ككل وعلى مستوى هذه الوحدات الوظيفية.

## أهمية التخطيط الاستراتيجي :

تبرز أهمية التخطيط الاستراتيجي من خلال التحديات التي تواجهها الإدارات اليوم ومن التحديات الآتي:<sup>(8)</sup>

- أ/ تسارع التغير الكمي والنوعي في بيئة الأعمال .
- ب/ زيادة حدة المنافسة بين المنظمات.
- ج/ التغير التكنولوجي.
- د/ نقص الموارد.

## أهداف التخطيط الاستراتيجي :

هي<sup>(9)</sup> :

1. تحديد المسارات الإستراتيجية للمنظمة.
2. صياغة رسالة المنظمة وأهدافها.
3. تحديد مسار العمل في المنظمة وتوجيهها.
4. تدعيم قدرة المنظمة في تحديد نقاط القوة وأوجه الضعف لديها وتحديد متطلبات التعامل الفعال معها.
5. توفير المرونة لدى المنظمة بالتكيف مع التغيرات غير المتوقعة.
6. توفير أدوات التنبؤ والتقدير لاتجاهات عناصر بيئة عمل المنظمة.
7. تحديد توجيه قرارات الاستثمار في المنظمة

## خصائص التخطيط الاستراتيجي :

وهي<sup>(10)</sup> :

- 1- الآثار طويلة الأجل
- 2- المشاركة الواسعة
- 3- المرونة
- 4- حشد الطاقات الكامنة والموارد
- 5- حشد الطاقات الكامنة والموارد
- 6- المستقبلية

## مفهوم الأزمة:

هو موقف يحتاج إلى بذل الجهد للتعرف على متغيراته وتفسير ظواهره ومحاولة السيطرة على أحداثه وتجنب مخاطره<sup>(11)</sup>:

## تعريف الأزمة لغوياً:

«فترة حرجة وغير مستقرة أو خلل المنظمة»<sup>(12)</sup>. «الشدة والقحط والمضيق، يطلق على كل طريق بين جبلين أذم».

## تعريف الأزمة اصطلاحاً:

«حالة توتر ونقطة تحول تتطلب قرار ينتج عنه مواقف جديدة سلبية كانت أو إيجابية تؤثر على مختلف الكيانات ذات العلاقة»<sup>(13)</sup>.

### خصائص الأزمة :

1. التشابك والتداخل في عناصرها وأسبابها.
2. نقص المعلومات، وتساعد الإحداث، وفقدان السيطرة، وحالة الزعر، وغياب الحل الجزري السريع.<sup>(14)</sup>
3. وجود مجموعة من القوى ذات الاتجاهات الضاغطة على الكيان الإداري ومتخذي القرار لإملاء إرادتها سواء في شكل ضغوط نفسية ومادية أو اجتماعية.
4. وجود نقص واضح في البيانات والمعلومات اللازمة في إثناء وقوع الأزمة مما ينعكس في عدم وضوح الرؤية لدى صناع القرار

### أسباب نشوء الأزمات:

هي<sup>(15)</sup> :

سوء الفهم ، سوء الإدراك ، سوء التقدير والتقييم ، الإدارة العشوائية ، الرغبة في الابتزاز ، اليأس ، الإشاعات الأخطاء البشرية ، استعراض القوة ، الأزمات المخططة ، تعارض الأهداف .

### معوقات عمل إدارة الأزمات:

رغم الجهد المتوقع من إدارة الأزمات إلا أن هناك عوامل عديدة تواجهه هذه الإدارات بل وتواجه فكر إدارة الأزمة منها:<sup>(16)</sup>

1. إدارة الأزمات هي إدارة مستقلة تتوقع وتضع احتمالات لما قد يحدث وهو قد يكون مرفوضاً وعامل شؤم في نظر بعض القيادات التي تبدأ العمل بتفاؤل ذائد.
2. إدارة الأزمات لا ضرورة لها في الوقت الحاضر.
3. تحث في بث النشاط ولا تتوقع حدوث أزمات بالمعنى الذي يستدعي وجود إدارة للأزمات.
4. حجم منشأتنا كفيلاً بحمايتنا من الأزمات.
5. قيادات المنشأة من الكفاءات المشهود لها ولا تتوقع أزمات.

### النشأة التاريخية لإدارة الأزمات :

عرف الإنسان إدارة الأزمات في ممارساته منذ عصور قديمة وكانت مظهر من مظاهر التعامل الإنساني مع المواقف الطارئة أو الحرجة التي واجهت الإنسان منذ إن حاول يتحدى الطبيعة وغيره من البشر ، ولم تكن تعرف بإدارة الأزمات حينها بل كان لها مسميات أخرى مثل حسن الإدارة أو براعة القيادة منذ أقدم العصور لجأت القبائل تحت ضغط الحاجة إلى الحلول العبقورية التي تحقق المعادلات الصعبة.<sup>(17)</sup>

### مفهوم إدارة الأزمة :

مفهوم إدارة الأزمة يشير إلى كيفية التغلب على الأزمة باستخدام الأسلوب الإداري العلمي من أجل تلافي سلبياتها ما أمكن وتعظيم الإيجابيات.

## مفهوم الإدارة بالأزمة :

تعني تصدير الأزمات ومحاولة خلقها وافتعالها فهي نوع من صناعة الأزمة ، تقوم على افتعال الأزمة وإيجادها كوسيلة لتحقيق أهداف معينة لصانع الأزمة<sup>(18)</sup>.

## الأساليب التقليدية لإدارة الأزمات :

ومن أهمها:<sup>(19)</sup>

أ/ أسلوب النعامة ( الهروب )

ب/ أسلوب القفز فوق الأزمة

## الأسلوب العلمي في إدارة الأزمة:

يمثل المنهج العلمي الأسلوب الأكثر ضمانا للسيطرة على الأزمة وتوجيهها إلى مصلحة الكيان أو مجتمع الأزمة ، ويسير الأسلوب العلمي في خطوات محددة كما يلي:<sup>(20)</sup>

أ/ الدراسة المبدئية لإبعاد الأزمة

ب/ الدراسة التحليلية للازم

## مفهوم التخطيط لإدارة الأزمة:

هو وضع مجموعة من التدابير والنشاطات والترتيبات والعمليات المستقبلية بطريقة عملية لاستثمار الموارد المتاحة بغرض منع الأزمات قبل حدوثها والتعامل معها والتحكم فيها بعد حدوثها لمواجهة إخطارها والاستفادة من خدماتها .<sup>(21)</sup>

## فريق إدارة الأزمات:

المقصود بفريق إدارة الأزمة هي المجموعة المنتقاة من المنظمة وفقا لخبرات مؤكدة سابقا والتي تتولى التعامل المرن والهادف مع الأزمات المختلفة المتوقع منها وغير المتوقع قبل الوقوع وبعد انتهائى ،<sup>(22)</sup> ولا تستطيع أي منظمة من المنظمات منع كل الأزمات من الحدوث، لكن يبقى الأهم وهو توفر فريق لإدارة الأزمات قادر على الاستعداد لأي أزمة من جميع النواحي ، والتدريب عليها والتعامل بكفاءة وفاعلية مع الأزمات وكذلك الاستفادة منها بعد حدوثها .<sup>(23)</sup>

## نشأة وتطور مستشفى الفيصل التخصصي:

تم تأسيس الشركة بعزم مجموعة متميزة من الأطباء الذين آلو على أنفسهم إن يستثمروا جهدهم ومالهم لتوفير بدائل آمنة وخدمات متميزة لمرضاهم ، وذلك عبر أنشاء مراكز طبية وتعليمية تسهم في صحة ونماء المواطن السوداني حيث مرت التجربة عبر سلسلة من النجاحات.<sup>(24)</sup>

أنشأ مستشفى الفيصل الدولي في عام 1996م. بمشاركة ستة أطباء وكانت البداية في شارع الملك فيصل في العمارات الخرطوم جوار السفارة السعودية ، وذلك بتمويل من البنوك ومشاركة أخصائيين معروفين . صارت الشراكة بأسهم من ستة أطباء وأخصائيين جراحيين إضافة لصاحب المبنى واثنين من رجال الأعمال أقرباء احد الأطباء . تم تكوين مجلس للإدارة وعملت لائحة تأسيسية ، بدأ بسعة 50 سرير وبعيادات بسيطة وقسم ولادة ومجمع عمليات بسيط وصيدلية حينها.

انتقل إلى شارع الحوادث (مقرها الآن) ، وصار مسمى مستشفى الفيصل التخصصي ، وألان يعتبر من المستشفيات المتطورة ، ويساعد في تقديم خدماته الطبية لتحقيق أهداف تنمية الصحة والرعاية لجميع

إفراد المجتمع ، والمستشفى يدعم الخدمات الصحية للمجتمع بصفة عامة ، وشركات التأمين ، وشركات البترول ، والسفارات بصفة خاصة. وتم إضافة شركاء جدد وذاد رأس المال وأصبح مستشفى متخصصة، ويعد من أكبر المستشفيات الخاصة بالسودان وأكثرها تطوراً في تقديم كافة الخدمات الطبية خاصة خدمات الطوارئ والإصابات حيث يعمل المستشفى على مدار الساعة مقدماً خدماته التشخيصية والعلاجية والدوائية، لخدمة المرضى بالعيادات والتنويم والعناية المكثفة المتحركة بأحدث الأجهزة وأكفاء الكوادر ، ويعتبر مستشفى الفيصل التخصصي المستشفى الخاص الأول في جراحة المخ والأعصاب ، وأول مركز جراحة عظام وألان توجد كل الأقسام ، يوجد قسم لجراحة الكبد وجراحة المناظير بصورة عامة مثل مناظير الركب والكتف وغيرها والمسالك البولية و توسعت العناية المكثفة وغرف التنويم وقسم القسطرة القلبية. وتوسعت و أصبحت شركة كبيرة تسمى ألان شركة الفيصل للخدمات الصحية والتعليمية . ويعتبر مستشفى الفيصل التخصصي من أول المراكز التي حازت على شهادات الجودة العالمية الأيزو عام 2000م ، حرصاً منها على الإدارة بنظم الجودة والعمل بروح الفريق وتقييماً منها للدور الفعال بكادرها المتميز والمتحفز دوماً للتعلم والتطور في مجال تتسارع فيه المنافسة لتقديم الأفضل . وتضم مستشفى الفيصل التخصصي

### الأقسام الآتية: (25)

قسم الطوارئ ، الأشعة عادية وسينية ، أشعة مقطعية ، موجات صوتية ، عمليات جراحية ، قسم معمل ، صيدلية ، قسم مناظير ، عيادات خارجية ، قسم القلب والقسطرة عناية مكثفة ، قسم تنويم .

### الأقسام الإدارية المصاحبة:

1. التمريض ومكافحة العدوى.
2. قسم الجودة.
3. قسم السلامة المهنية والبيئية.
4. قسم الصيدلة الصريرية.
5. الموارد البشرية.
6. الاستقبال
7. الصيانة والشئون الإدارية.
8. الإدارة المالية.
9. السكرتارية التنفيذية.
10. الإدارة العليا.

ذلك من اجل خدمة إغراضه وأهدافه الإستراتيجية من خدمة المجتمع بكل شرائحه ، ويتعاقد المستشفى مع كل هيئات وشركات التأمين الصحي لتغطية أكثر شرائح المجتمع . وهي أول مؤسسة صحية تعتمد سفر الطوارئ . ومستشفى الفيصل جهة اعتماد رسمية في مجالات الخبرة في الطوارئ ولها توأمة في مجال تبادل الخبرات مع الأردن ومصر والإمارات وألمانيا. و تفكر المجموعة الآن في إنشاء كلية طب تختص بالخدمات التعليمية. (26)

## مركز الفيصل لطب العيون :

أول مركز متخصص من مجموعة الفيصل ، ومن المراكز الحديثة ، تم افتتاحه في أكتوبر 2013م ، ويعتبر مركز حديثاً للعناية بالعيون متعدد التخصصات ومخصص في أكثر المناطق المرموقة في الخرطوم ، بحي الرياض الذي يوفر حلاً متكاملًا في مجال العناية بالعيون ، يقدم المركز اختبارات تشخيصية وبصرية مختلفة وخدمات جراحية وعلاج بالليزر ومتجر بصري داخلي ومختبر وصيدلية ، وخدمة العملاء على مدار الساعة.<sup>(27)</sup>

## الفيصل للبصريات :

باعتباره النشاط الرئيسي الرائد حديثاً وهو نشاط بيع الإطارات البصرية ، والنظارات الطبية ، والعدسات والنظارات من شركات عالمية مختلفة ذات سمعة عالية الجودة وبأسعار معقولة .

## وشركة سودا بلت (SUDABELT):

هي نتاج شراكة بين قوتين قويتين لتوفير رعاية صحية عالية الجودة للسوق النيجرية ويعتمد الانجاز على كل موظف ، وعلى كل منتج وخدمة ، والالتزام هو المميز لهم في السوق النيجرية ويدفعهم نحو مستويات أعلى من الأداء .

## شركة بان هلت (Pan Health):

عبارة عن شراكة بين القطاعين العام والخاص ، بين هيئة استثمار الأمن الاجتماعي والفيصل للخدمات الصحية والتعليمية ، وشركة التأمين الصحي ، وإبرز المهنيين في مختلف المجالات ، تهدف لإنشاء مراكز متخصصة ومتعددة التخصصات في برج الضمان الذي يقع في موقع متميز .

## مؤسسة خيرية (FAHDO):

مؤسسة مختصة في مكافحة الأمراض والفقر ، قدمت الكثير من العمل في جنوب وشرق السودان ، إبرز جهودها تمثل في الأتي:<sup>(28)</sup>

- 1/ إنشاء مركز صحي .
- 2/ الدعم الغذائي للعائلات .
- 3/ دعم كامل للعائلات .
- 4/ منح دراسية للفقراء .
- 5/ صناديق غسيل الكلى للمرضى الفقراء المصابين بالفشل الكلوي .

## الهيكل التنظيمي لمستشفى الفيصل التخصصي:

يوضح الهيكل التنظيمي علاقات العمل الرأسية والأفقية بين الإدارات المختلف حيث يترأس الهيكل التنظيمي مجلس الإدارة الذي يتم تعيينه بواسطة الجمعية العمومية والذي يستعين بدوره بمراجع ومستشار قانوني ، يقوم مجلس الإدارة بتعيين عضواً منتدباً يشرف على أعمال الإدارة العامة التي تستعين بمساعد مدير عام.<sup>(29)</sup>

يشرف مباشرة على العمليات المالية والإدارية. والطبية يوضح الهيكل التنظيمي أن المدير الطبي يقوم بالأشراف الفني على جميع الأقسام ماعدا قسم الحسابات ويشمل ذلك جميع الأقسام الطبية من

معمل ، وأشعة تشخيصية ، وقسم العمليات الجراحية ، والتمريض ، والاستقبال ، والحوادث ، وقسم الصيدلة ، وقسم التنويم والإدارة الفنية ، وأيضا جميع الأقسام غير الطبية مثال قسم العمليات الإدارية والموارد البشرية ، وقسم المشتريات ، والصيانة والنظافة.

### **أولاً : مجلس الإدارة:**

يمثل مجلس الإدارة قمة الهيكل التنظيمي لمستشفى الفيصل التخصصي ، يتم تعيين أعضاء مجلس الإدارة بواسطة الجمعية العمومية ، ومناطق بت اتخاذ القرارات الخاصة بتسيير المستشفى بجانب المتابعة ومراقبة الانجاز حسب مواكبة الأحداث والمتغيرات المستمرة في هذا الشأن يستعين بدوره بمراجع ومستشار قانوني<sup>(30)</sup>.

### **ثانياً : العضو المنتدب:**

من اختصاصات مجلس الإدارة تعيين عضواً منتدباً يشرف على أعمال الإدارة العامة.

### **ثالثاً : المدير العام:**

وهو المسئول الأول عن كل مجريات العمل داخل المستشفى سواء كان العمل الطبي أو الإداري أو الفني .

### **رابعاً : مساعد المدير العام:**

يستعين المدير العام بمساعد مدير عام يشرف مباشرة على العمليات المالية والإدارية والطبية .

### **خامساً : المدير الطبي:**

يقوم المدير الطبي بالأشراف الفني على جميع الأقسام الطبية من معمل ، وأشعة تشخيصية ، قسم العمليات الجراحية ، التمريض ، الاستقبال ، الحوادث ، قسم الصيدلة ، قسم التنويم ، قسم الإدارة الفنية ، بجانب ذلك يقوم بالأشراف على جميع الأقسام غير الطبية ، كقسم الموارد البشرية ، وقسم المشتريات ، وقسم الصيانة والنظافة .

### **سادساً : المدير المالي :**

و يتبع مباشرة لمساعد المدير العام ، يقوم المدير المالي بجميع العمليات المالية والتسويات ، والرسوم الطبية والعلاجية ، بجانب القيام بعمل ميزانية المستشفى والأشراف عليها ومتابعتها ومتابعة الإيرادات والمصروفات ومراجعة النشاط المالي ، وهو المسئول مباشرة أمام مساعد المدير العام ،

### **تطبيق التخطيط الاستراتيجي في مستشفى الفيصل التخصصي:**

وبإسقاط سابق لمفهوم التخطيط الاستراتيجي على مستشفى الفيصل من خلال المقابلة للسيد المدير العام للمستشفى وبالإجابات الواردة منه نورد الأتي:<sup>(31)</sup>

يتم التخطيط الاستراتيجي بوضع خطة طويلة الأجل تستخلص منها خطة سنوية مفصلة تتابع بالاجتماع الدوري لمجلس الإدارة يطالع على ما تم تنفيذه وما سيتم انجازه وتوزيع الإرباح على ضوء الخطط الموضوعة، وأحياناً تكون الخطة خمسية. من أولويات المستشفى ممارسة التخطيط الاستراتيجي في إدارة نشاطاتها وفق الرؤية والرسالة المحددة.

كما إن كل الأقسام تقوم باجتماعات دورية لمتابعة الخطة الإستراتيجية وكيفية تنفيذها وهي اجتماعات مخصصة لهذا الهدف ، ثم اجتماع المكتب التنفيذي لمتابعة التكاليف ، لكل قسم ويعرضها

رئيس القسم من واقع مسؤولية، ويتم ذلك عبر الخطوط الحمراء والصفراء والخضراء (الخط الأحمر يمثل توقف تنفيذ التكاليف ويترتب على ذلك جزء مادي ومعنوي، الخط الأصفر عبارة عن تكليف مازال جارياً إما الخط الأخضر يعني إن التكاليف تم تنفيذه حسب الموعد المتفق عليه مع تحفيز مادي ومعنوي)، من أولويات المستشفى ممارسة التخطيط الاستراتيجي في إدارة نشاطاتها وفق الرؤية والرسالة المحددة، ويتم مسح البيئة للتعرف على وجود نقاط القوة والضعف وتحليل

البيئة الداخلية والخارجية ومراجعة الرؤية والرسالة والأهداف القريبة والبعيدة لتخطيط سليم يرتقى بالمستشفى على المدى البعيد. ومن معيقات التخطيط الاستراتيجي هي عدم استقرار الموظفين وعدم ثباتهم وحالة التنقل والسفر، ومشاكل تثبيت الموظفين وهجرة الأطباء خارج السودان وعدم توفر الالتزامات المادية، وشح ونقص المواد في الدولة يؤثر على خطة المستشفى الإستراتيجية إضافة لتغلب الأسعار وعدم استقرار سعر وتوفر الدواء وخاصتها الأدوية الحيوية، مثل أدوية التخدير وغيرها، فهي مربوطة بالإمدادات الطبية لأنها مدعومة من الدولة، والشركات غير مخول لها استيرادها، كذلك عدم ضمان سلامة التخزين مما يشكل هاجس للتعامل مع الشركات الأخرى. ولكن الجهود المبذولة من قبل المستشفى لتحسين أوضاع الموظفين بزيادة الرواتب وذلك يؤثر على زيادة تكلفة التشغيل ورفع التكلفة للمستفيدين من الخدمة مقابل ذلك والتدريب المتواصل لجذب العاملين وتطوير قدراتهم لممارسة العمل بصورة أفضل ومن ضمن المشاكل التي تواجه المستشفى عدم توفر بعض الأجهزة للظروف التي تمر بها البلاد حالياً من عدم استقرار شامل، علماً بأن الصيانة الدورية للأجهزة تحافظ على تكملة الخطة الإستراتيجية.

### إجراءات الدراسة الميدانية:

- تم تحديد مجتمع الدراسة، وأفراد العينة.
- تم بناء أداة البحث، والتحقق من صدقها وثباتها.
- قام الباحث بالحصول على الموافقات الرسمية لتطبيق أداة البحث.
- تم توزيع أداة البحث على أفراد العينة من العاملين بمستشفى الفيصل.
- تم تفريغ استجابات أفراد العينة على الاستبانة، ومن ثم تحليل بيانات الدراسة باستخدام الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (STATISTICAL PACKAGE FOR SOCIAL SCIENCE) المعروفة باسم SPSS.

### متغيرات البحث:

- أولاً: المتغير المستقل: التخطيط الإستراتيجي.
- ثانياً: المتغيرات الوظيفية والديمغرافية:  
النوع (ذكر، أنثى).  
العمر: وله خمسة مستويات (20 وأقل من 30 سنة، 30 وأقل من 40 سنة، 40 وأقل من 50 سنة، 50 سنة فأكثر).

المؤهل العلمي: ويقسم إلى (أقل من الجامعي، جامعي، فوق الجامعي).  
المسمى الوظيفي: ويصنف إلى (عامل، موظف تقني، طبيب عمومي، أخصائي)

سنوات الخبرة: ولها خمسة مستويات (أقل من 5 سنوات، 5 وأقل من 10 سنة، 10 وأقل من 20 سنة، 20 سنة فأكثر).

الحالة الاجتماعية وتصنف إلى (متزوج، غير متزوج، أرمل، مطلق).

### ثالثاً: المتغير التابع : إدارة الأزمات:

#### الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل بيانات هذه الدراسة:

1. الأساليب الإحصائية الوصفية: تم استخدام الأساليب الوصفية بشكل عام للحصول على قراءات عامة عن خصائص وملامح مجتمع الدراسة. وقد تضمنت الأساليب التوزيع التكراري والرسومات البيانية لإجابات الوحدات المبحوثة والأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات ومحاور الدراسة.
2. اختبار مربعات كاي لبيرسون: تم استخدام اختبار مربع كاي لبيرسون لاختبار فروض الدراسة.

#### النتائج :

1. هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين التخطيط الاستراتيجي وإدارة الأزمات في مستشفى الفيصل التخصصي.
2. هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين الرؤيا وإدارة الأزمات في مستشفى الفيصل التخصصي.
3. هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين الرسالة وإدارة الأزمات في مستشفى الفيصل التخصصي.
4. هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين الغايات وإدارة الأزمات في مستشفى الفيصل التخصصي.

#### التوصيات :

1. ضرورة زيادة الوعي بأهمية التخطيط الاستراتيجي وإزالة العقبات التي تحول دون تطبيقه .
2. أهمية اختيار العاملين من ذوي الخبرة والاختصاص للاستفادة من رؤاهم المستقبلية للارتقاء بمستشفى الفيصل التخصصي .
3. أهمية معرفة العاملين برسالة المستشفى لأنها الإطار المميز لها بين المستشفيات الخاصة الأخرى .
4. أن تكون الغايات التي تعمل مستشفى الفيصل التخصصي على تحقيقها مرنة وواضحة للعاملين .

## الهوامش:

- (1) حمد محمد حمد المرئي ، التخطيط الاستراتيجي ودوره في إدارة الأزمات، (دراسة حالة عينة من البنوك التجارية القطرية ، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا ، رسالة دكتوراه غير منشورة. 2012م.
- (2) دراسة عماد الدين محمد الحسين، بعنوان: أساليب مواجهة الأزمات في منشآت القطاع الصناعي بحث مقدم لنيل درجة الدكتوراه ، غير منشور ، في إدارة الأعمال جامعة امدرمان الإسلامية ، 2007م .
- (3) دراسة عماد الدين محمد الحسين، بعنوان أساليب مواجهة الأزمات في منشآت القطاع الصناعي ، بحث مقدم لنيل درجة الدكتوراه ، غير منشور ، في إدارة الأعمال جامعة امدرمان الإسلامية ، 2007م .
- (4) Journal of promotion management Vole(32006(4/ Available online at <http://www.Howorthprcss.com/web JPM>.
- (5) Devisor .Sharon Beth the strategic planning process: an analysis at tow small colleges. A Decorate Dissertation .University of Pennsylvania. Proust Information & learning company(2008).
- (6) عبد المعطي العساف ، مبادئ الادارة العامة ، ( عمان : دار زهران للنشر والتوزيع ، د.ت) ص 177.
- (7) بشار يزيد الوليد ، مفاهيم معاصرة في التخطيط الاستراتيجي ، (عمان: دار الراجية للنشر والتوزيع 2009م) ص 56 .
- (8) ياسين الغالي ، الادارة الإستراتيجية ، (عمان: دار اليازوري للنشر والتوزيع ،1998م) ص 18
- (9) ياسين الغالي ، الادارة الإستراتيجية ، مرجع سبق ذكره ص 18
- (10) سالم مؤيد سعيد، أساسيات الادارة الإستراتيجية ، ( عمان : دار وائل للنشر والتوزيع ، 2005م) ص 49.
- (11) المرجع السابق، ص 19.
- (12) مجمع اللغة العربية، المعجم الوسيط، ط4 ( مصر : مكتبة الشروق الدولية، 2004م) ص 206.
- (13) المرجع السابق ، ص 26.
- (14) محمود جاد الله ، إدارة الأزمات ، ( الأردن: دار أسامة للنشر، 1999م ) ص ص 20 – 21
- (15) محسن احمد الحصري ، إدارة الأزمات، ط2 ، (القاهرة: مكتبة مدبولي، مجموعة النيل العربية، 2002م)، ص ص 67 — 68
- (16) عباس صلاح، إدارة الأزمات في المنشآت التجارية ، (الإسكندرية: مؤسسة شباب الجامعة، 2004م)، ص ص 52—53
- (17) عباس رشدي ألعماري ، الادارة العامة – عالم متغير ، ( القاهرة: مركز الأهرام ، 1993م) ص 51.
- (18) صلاح الدين فوزي ، الادارة العامة ، ( القاهرة ، دار الفكر العربي، 1998م). ص 431.
- (19) المرجع السابق ، ص ص 115 – 125
- (20) المرجع السابق ، ص ص 115 – 125
- (21) Marti n , D. ; Management,Mc Grew Hill , London, 1990, .115.
- (22) صلاح عباس ، إدارة الأزمات في المنشآت التجارية ، (الإسكندرية : مؤسسة شباب الجامعة ، 2007م)، ص 64.

(23) 23Colin , ; OP . Get . P. 119.

(24) صفاء محمد القاسم ، المدير العام لمستشفى الفيصل، مقابلة يوم 2019/6/15م ، الساعة العاشرة صباحاً.  
(25) عادل عوض الله ، المدير الطبي لمستشفى الفيصل التخصصي ، يوم 2019/6/15م ، الساعة العاشرة صباحاً.

(26) المرجع السابق

(27) صفاء محمد القاسم ، مرجع سبق ذكره

(28) المرجع السابق

(29) العمليات الإدارية والموارد البشرية ، 2019م

(30) المرجع السابق

(31) صفاء محمد القاسم ، المدير العام لمستشفى الفيصل

## المصادر والمراجع :

### أولاً : المراجع العربية:

- (1) ابن منظور: لسان العرب، المجلد الثاني عشر، دار الصياد، بيروت، 1973م.
- (2) احمد إبراهيم نصر : إدارة التهديد في الأزمة الأمنية ، دار النهضة العربية ، 2004م.
- (3) احمد حسني البربري: نظرية التدخل في الأزمات في محيط الخدمة الاجتماعية، المؤتمر السنوي الثالث لإدارة الأزمات، كلية التجارة، جامعة القاهرة، 3 - 4 أكتوبر 1998م.
- (4) أحمد فؤاد رسل: نظرية الصراع الدولي، الهيئة المصرية العامة للكتاب، القاهرة، .
- (5) احمد مختار الجمال: المفاوضات وإدارة الأزمات، السياسة الدولية، العدد 107، يناير 1992م.
- (6) احمد يوسف احمد: الصراعات العربية، مركز دراسات الوحدة العربية ، بيروت ، 1988م.
- (7) إدريس ثابت ، والمركسي جمال الدين : «الإدارة الإستراتيجية : مفاهيم ونماذج تطبيقية » ، الدار الجامعية ، مصر ، 2000م.
- (8) أمين تهويدي: إدارة الأزمات في ظل النظام العالمي الماروغ ، مركز الدراسات السياسية والإستراتيجية في الأهرام السياسية الدولية العدد 112، ابريل 1993م.
- (9) اندريه يوفر، مدخل إلى الإستراتيجية العسكرية، دار الطليعة ، بيروت ، الطبعة الأولى 1987م.
- (10) إيمان حسن الشرييني: رؤية مستقبلية لإدارة الأزمات التمويلية للهيئات التي لاتهدف تحقيق الربح، المؤتمر التمهيدي السنوي الثالث لإدارة الأزمات والكوارث،( كلية التجارة، جامعة عين شمس، 3-4 أكتوبر1998م.)
- (11) بدر حامد احمد : الإدارة الإستراتيجية : دار النهضة العربية ، جامعة القاهرة ، 1994م.
- (12) بدر عقليي : العمق الاستراتيجي في الحروب الحديثة ، دار الجليل، عمان ، طبعة، 1987م
- (13) بسيوني الوكيل: إدارة الأزمات ومواجهة المشكلات، موقع الاسلام اليوم، مجلة الاقتصاد والإدارة، 2005م.
- (14) بطرس غالي، الإستراتيجية و السياسة الدولية ، مكتبة الانجلو المصرية ، القاهرة 1967م.
- (15) بشار يزيد الوليد: مفاهيم معاصرة في التخطيط الاستراتيجي، عمان : دار الراية للنشر والتوزيع، 2009م.
- (16) توفيق عبدا لرحمن: إدارة الأزمات، التخطيط لما قد يحدث ، القاهرة : مركز الخبرات للإدارة 2002م.

### ثانياً : المراجع الانجليزية:

- (1) Abdelkarim, Nasser : The long-term financial sustainability of the Palestinian .
- (2) Bunning, C.R: "Effective strategic planning in the public sector: some learning

# أسباب عجز الموازنة العامة في السودان للفترة من 2005 - 2020 م

كلية الإقتصاد - جامعة الضعين

د. موسى عيسى حارن أحمد

كلية التربية- جامعة الضعين

د. سعد صديق حامد مذبو

مدير مركز كاشا لفض النزاعات - الخرطوم

د. عبد الحميد موسى كاشا

## المستخلص:

يعد عجز الموازنة العامة من أعقد وأخطر المشاكل التي تواجه العديد من دول العالم النامي أو ماتعرف بدول العالم الثالث، ويذهب البعض إلى أن العجز المالي هو السبب الرئيس للعديد من المشاكل الإقتصادية كالبطالة والتضخم، والسودان كغيره من دول العالم الثالث يعاني من عجز في الموازنة العامة السنوية منذ العام 1977 م وذلك لعدة أسباب تجعل لهذا البحث أهمية، منها التوسع في الصرف على الخدمات الأساسية كالتعليم والصحة ومشروعات البنى التحتية منذ فجر الإستقلال، والصرف على الأمن السيادي مقابل الضعف النسبي للموارد الذاتية ، كذلك ضعف الوعي الضريبي لدى الممولين من الأفراد والمؤسسات مع سعي الدولة المستمر لتطوير بيئة العمل عن طريق خفض الضرائب ، والتوسع في الصرف لمقابلة متطلبات السلام، ودخول السودان في التكتلات الإقليمية مثل الكوميسا ، ومنظمة التجارة العالمية، والمنظمة العربية الحرة وغيرها ما يستلزم تخفيضات جمركية كبيرة ، مما سبب في ضعف إيرادات مؤسسات ووحدات القطاع العام ، لذا فلا غرابة أن تتناول أهداف البحث والدراسة العجز الدائم والهيكلية للإقتصاد السوداني منذ ثمانينات القرن الماضي وذلك بسبب ضعف الإيرادات الذاتية ويعزى ذلك للظروف الطبيعية ، أما فترة التسعينات فلم تحقق فائضا بل سجلت عجزاً مستمراً ويرجع ذلك لسياسة التحرير الإقتصادي وإنخفاض قيمة العملة الوطنية ، أما فترة الألفية الثالثة فقد سجلت عجزاً معقولاً وذلك بسبب تدفقات إيرادات البترول وزيادة إيرادات الخصخصة ،ويمكن إستخلاص النتائج والقول أن هذا العجز الدائم والمستمر في الموازنة العامة ظل خصماً على مشروعات التنمية في السودان وإزدياد معاناة الفرد وارتفاع نسبة الفقر، ومن ثم تأتي التوصيات متضمنة الإهتمام بمشروعات التنمية الحقيقية التي تستوعب الشباب لمحاربة البطالة ، وزيادة الصرف على القطاع الزراعي بشقية وتوفير مدخلات الإنتاج.

الكلمات المفتاحية: الدول النامية، الإيرادات، الموازنة العامة، عجز الميزانية.

## Reasons for the general budget deficit in Sudan for the period 2005- 2020 AD

**Dr. Musa Issa Harin Ahmed**

**Dr.Saad Sidig Hamed Midbbo**

**Dr.AbdElhmeed Musa Kasha**

### **Abstract:**

The public budget deficit is one of the most complex and serious problems facing many countries in the developing world which is known as the third world countries ,some argue that the fiscal deficit is the main cause of many economic problems such as unemployment and inflation .Sudan like other third world countries suffers from a deficit in the annual general budget since 1977 , for several reasons that make this research important, including the expansion of spending on basic services such as education ,health and infrastructure services since the dawn of independence , and spending on sovereign security in exchange for the relative weakness of self-resources ,as well as weak tax awareness among individuals and institutions financiers with the state's continuous endeavor to develop the work environment by reducing taxes ,the expansion of exchange to meet the requirements of peace and Sudan's entry into regional blocs such as COMESA ,the WORLD TRADE Organization, the free Arab Organization ,and others necessitate significant customs reductions causing weak revenues of public sector institutions ,therefore ,it is not surprising that the objectives of the research and study deal with the permanent and structural deficit of the Sudanese economy since the eighties of the last century , due to the weak self-revenues and this is due to natural conditions flows of oil revenues and the increase in privatization revenues. Conclusions can be drawn and we can say that this permanent and continuous deficit in the general budget remained a deduction for development project in Sudan, and the individual's suffering increased with the high poverty rate. Then the recommendations come including interest in real development projects which accommodates young people to fight unemployment, increase spending on the agricultural sector in both parts, and provide production inputs.

**key words:**Developing countries, revenues, public budget, budget deficit

## المقدمة:

الإقتصاد السوداني كخيرة من إقتصاديات الدول النامية يواجه بعجز في موازنته العامة السنوية وذلك لعدة أسباب منها الصرف على مؤسسات القطاع العام والخدمة العامة منذ الإستقلال، مع الضعف الذي لازم موارده الذاتية بسبب ضعف الوعي الضريبي وضعف إيرادات مؤسسات القطاع العام مقابل الصرف على متطلبات السلام وتوطين العائدين والنازحين، مع سعي الدولة الدائم لتطوير بيئة العمل وزيادة الأجور والمرتببات وخفض الإنفاق والسيطرة على عرض النقود وكبح جماح التضخم، إلا أن هذه الجهود المقدرة لم تفلح بعد، ولا بد من الإهتمام بمشروعات التنمية بغرض إستيعاب طاقات الشباب ومحاربة البطالة وزيادة الإنتاج ودعم وتشجيع الإستثمار وتطوير هيكل الإقتصاد.

## أهمية البحث:

1. تتناول أهمية البحث الأسباب التي أقعدت الإقتصاد السوداني منذ الإستقلال ومنها ضعف الإيرادات العامة مقابل المصروفات وتعتبر الدراسة إضافة جديدة للدراسات السابقة .
2. عدم جدوى السياسات الإقتصادية المتبعة كسياسة التحرير الإقتصادي.
3. الصرف على السلام وإعادة النازحين.
4. تدني قيمة العملة الوطنية وإرتفاع مستوى التضخم.

## أهداف البحث:

1. الوقوف على أسباب عجز الموازنة العامة في السودان .
2. كيفية معالجة الآثار الناجمة عن سياسات التحرير الإقتصادي.
3. الإهتمام بمشروعات التنمية الكبرى التي تدعم عجلة الإقتصاد وتعمل على خفض مستوى البطالة وتزيد من دخل الفرد وزيادة الدخل القومي والنتائج القومي.
4. العمل على معالجة مواطن الخلل من خلال تشجيع الإستثمارات الداخلية والخارجية .

## منهج البحث:

1/ إتبع الباحث المنهج التحليلي والوصفي للوصول للنتائج والتوصيات

## أولاً: مفهوم عجز الموازنة:

يعتبر عجز الموازنة من أعقد وأخطر المشاكل التي تواجه كافة دول العالم، وعلى وجه الخصوص الدول النامية، ويذهب الكثير من المحللين وعلماء الإقتصاد أن العجز المالي هو السبب الرئيس للعديد من المشاكل الإقتصادية لذلك تعددت الدراسات والبحوث التي حاولت إيجاد مفهوم دقيق لهذا المصطلح ومنها: (1)

## أ/المفهوم التقليدي لعجز الموازنة:

يتمثل عجز الموازنة في المفهوم التقليدي في الفرق بين جملة المصروفات وجملة الإيرادات الحكومية، ومن خلال التعريف نرى أن هذا المفهوم لايعطي صورة شاملة عن العجز الكلي فهو مفهوم ضيق يحصر عجز الموازنة في عجز الحكومة المركزية فقط. (2)

## ب/المفهوم الواسع لعجز الموازنة:

ويشير هذا المفهوم لعجز الموازنة بإعتباره مساوياً للفرق بين جملة إيرادات الحكومة والقطاع العام من جهة وجملة كافة مصروفات الأجهزة الحكومية من جهة أخرى ومن هذا المفهوم نستنتج الآتي: (3)

1/ أن مفهوم العجز هنا يعني العجز الموحد للقطاع العام.

2/ أن هذا المفهوم يمثل إتجاهاً متزايداً للتوسع في مفهوم العجز العام وذلك بإدخال جميع المؤسسات

الحكومية في الإعتبار

### ج/العجز الأساسي للموازنة العامة:

يعتمد هذا المفهوم على إستبعاد الفوائد المستحقة على الديون من المصروفات الحكومية لأن هذه الفوائد تعد نتيجة لأوجه العجز السابق وليست نتيجة للنشاط المالي الجاري للحكومة وتأتي ملاحظتنا على هذا المفهوم مايلي:

- أن الأخذ بهذا المفهوم يؤدي إلى إستبعاد أحد المقومات الهامة لعجز الموازنة في الدول النامية ويقصد بذلك المدفوعات على الديون الخارجية التي تشكل عبئاً جسيماً على كاهل تلك الدول.
- نجد أن هذا المفهوم يتحيز لمصلحة الدولة الدائنة حيث يؤدي الأخذ به إلى ضرورة التركيز على تحقيق ميزان إيجابي يتيح فرصة للوفاء ولو بجزء من فوائد الدين الجاري .

### د/ العجز التشغيلي للموازنة العامة :

يعرف العجز في ظل هذا المفهوم بأنه متطلبات إقتراض الحكومة والقطاع العام مطروحاً منه قيمة الفوائد المدفوعة على الديون المستحقة على الحكومة والقطاع العام والتي تأخذ في الإعتبار معدلات التضخم.

### ه/العجز الهيكلي للموازنة العامة:

يتمثل عجز الموازنة وفقاً لهذا المفهوم في إنحراف معدلات النمو في الإيرادات العامة عن معدلات نمو النفقات العامة بصورة دائمة وغير عارضة أو مؤقتة، بمعنى آخر أنه عجز مزمن يستبعد أثر العوامل الطارئة التي تمارس تأثيرها على حجم العجز المالي.<sup>(4)</sup>

### ثانياً أسباب عجز الموازنة العامة في الدول النامية:

هناك أسباب عديدة أدت إلى ظهور عجز الموازنة في الدول النامية منها:

أ/ ضعف نمو الإيرادات العامة: وهو جوهر قضية عجز الموازنة العامة في الدول النامية بصفة عامة وذلك بسبب التباين الشديد بين معدلات نمو النفقات العامة ومعدلات نمو الإيرادات العامة من ناحية أخرى، ويمكن الإستدلال على مدى التفاوت بين نمو الإنفاق العام والإيرادات العامة من خلال حساب العلاقة القائمة بين التغير النسبي في الإيرادات العامة والتغير النسبي في النفقة العامة عبر سلسلة زمنية ويمكن أن نطلق على هذه العلاقة مصطلح مدى حساسية الإيرادات العامة للتغير في الانفاق العام وتأخذ صورة مبسطة كما يلي: <sup>(5)</sup>

$$Q_e = DT/T * DE/E$$

$Q_e$  = معامل حساسية الموارد للتغير مع الانفاق العام

$T$  = موارد الدولة العادية

$DT$  = التغير في موارد الدولة العادية

$DE$  = التغير في النفقات العامة العادية

$E$  = النفقة العامة العادية

فإذا كانت قيمة هذا المعامل أقل من الواحد الصحيح، أو أنها تنحو نحو التناقص عبر الزمن فإن ذلك يعني أن ثمة فجوة موجودة ومتناهية بين نمو الإنفاق العام ونمو الإيرادات العامة مما يهدد بوجود إتجاه طويل المدى في عجز الموازنة العامة للدولة.<sup>(6)</sup>

أما إذا كانت قيمة هذا المعامل أكبر من الواحد الصحيح او تنحو نحو التزايد عبر الزمن فإن ذلك يعتبر مؤشراً لتقليل العجز، ولكن في الغالب الأعم أن قيمة هذا المعامل في الدول النامية أقل من الواحد الصحيح ، وهو أمر يفسر إلى حد لا بأس به وجود العجز في الموازنة العامة وثمة مؤشر آخر يمكن الاستناد عليه في معرفة عجز الموازنة العامة وهي تقاعس نمو الإيرادات الضريبية عن مواكبة النمو في الإنفاق العام ، بمعنى آخر معرفة مرونة الحصيلة الضريبية تجاه التغير في الدخل القومي ويمكن تمثيل ذلك رياضياً كما يلي:

$$Yq = \frac{DT}{T} * \frac{DY}{Y}$$

$DY$  = مرونة الحصيلة الضريبية تجاه التغير في الدخل القومي

$Y$  = الدخل القومي

فإذا كانت قيمة  $Yq$  أقل من الواحد الصحيح، وكان هناك عجز بالموازنة فإن القضاء على هذا العجز يتطلب العمل على زيادة الحصيلة الضريبية، والوصول بها إلى الواحد الصحيح، أما إذا كانت قيمة هذا المعامل أكبر من الواحد الصحيح وكان هنالك عجز فإن هذا يعني أن العجز راجع لأسباب غير مالية ويعزى ذلك للآتي: (7)

1. إتساع نطاق النشاط الإستثماري للقطاع العام ، ومن ثم تزايد الوزن النسبي للإنفاق العام الإستثماري .

2. زيادة نسبة الإنفاق العام الموجه للخدمات الإجتماعية (التعليم والصحة والمياه والكهرباء ) إستجابة لضغوط الرأي العام المحلي .

3. تزايد نسبة الإنفاق على الدفاع وإنتشار نسبة العمالة الحكومية .

### ثالثاً : عجز الموازنة العامة في الإقتصاد السوداني:

يواجه الإقتصاد السوداني عجزاً في الموازنة العامة كغيره من إقتصاديات الدول النامية وذلك لعدة أسباب أهمها: (8)

1. الصرف على الخدمات الأساسية كالتعليم والصحة وخدمات المياه وسائر مشروعات البنى التحتية منذ الإستقلال عبر سائر الحكومات المتعاقبة وإلى يومنا هذا.

2. الصرف على الأمن السيادي.

3. ضعف الموارد الذاتية مقارنة مع الزيادة الكبيرة في النفقات العامة وذلك لعدة أسباب منها: أ/ ضعف الوعي الضريبي لدي الممولين والمؤسسات .

ب/ سعي الدولة لخفض الضرائب وتطوير وتحسين بيئة العمل.

4. دخول السودان في التكتلات التجارية الإقليمية مثل الكوميسا ومنظمة التجارة الدولية والمنظمة العربية للأسواق الحرة وغيرها مما يستلزم تخفيضات جمركية كبيرة.

5. ضعف إيرادات مؤسسات القطاع العام.

6. التوسع في الصرف لمقابلة متطلبات السلام.

كما أن هذا العجز الدائم قد لازم الأقتصاد السوداني منذ مطلع الثمانينات حيث إندلعت حرب الجنوب بقيادة الدكتور جون قرن فزادت من العجز بسبب الصرف على المجهود الحربي أما فترة التسعينات

فلم تسجل أي فائض بل سجلت عجزاً مستمراً أما فترة الألفية الثالثة فقد سجلت عجزاً معقولاً في بدايتها بسبب تدفقات البترول وتوقيع إتفاقية السلام الشامل في العام 2005 م إلا أن الميزان التجاري تراجع مجدداً بسبب خروج بترول الجنوب عن الموازنة العامة بعد إنفصال الجنوب. وبهذا السبب أو ذاك ظل العجز الدائم للموازنة خصماً على مشروعات التنمية في البلاد بل إنهار الكثير منها ومن ثم إزدادت معاناة الفرد وأرتفع مؤشر الفقر وإزدادت المهددات الأمنية بعد ثورة ديسمبر 2019 م

رابعاً: وسائل تمويل عجز الموازنة في السودان :

يعتمد السودان في تمويل عجز الموازنة العامة على المصادر التالية:<sup>(9)</sup>

أ/ القروض الداخلية

ب/ القروض الخارجية

### أولاً القروض الداخلية:

#### تم القروض الداخلية عن طريق:

1. الإقتراض من الجمهور ويتم ذلك عن طريق طرح السندات الحكومية ويعد السند بأنه وثيقة تصدر من الدولة أو المؤسسة العامة أو الخاصة للجمهور وهي تثبت مديونية تلك الجهات التي عليها دفع القيمة الإسمية للسند والالتزام بدفع فائدة عليه. وتستخدم الحكومة السندات في عملية ضبط السيولة في الإقتصاد، ففي حالة الإنكماش يقوم البنك المركزي بسداد قيمة السندات عن طريق البنوك التجارية لزيادة السيولة النقدية أما في حالة التضخم فيحدث العكس.

2. الإقتراض من البنوك التجارية.<sup>(10)</sup>

3. السحب من الأرصدة النقدية الخاصة بالحكومة.

4. الإستدانة من البنك المركزي.

وتعتبر هذه المصادر من أهم الأدوات التي تستخدمها الدولة في معالجة العجز وليس لها أي تأثير سالب على الإقتصاد، وكذلك تستخدم هذه المصادر في حالة عدم وجود عجز في الميزانية في تمويل المشاريع الإنتاجية والخدمية بغرض خلق فائض في الإيرادات.

أما مصادر التمويل من الجهاز المصرفي فهي تعتبر مصادر تمويل تضخمي وذلك لإعتمادها على الإصدار النقدي والذي يتم من خلال البنك المركزي، ومعلوم أن هذا التمويل سيحدث آثار سلبية على مجمل الإقتصاد.

بدأت إستدانة الحكومة من البنك المركزي في بداية السبعينات من القرن الماضي وأستمرت حتى الآن كما نصت المادة 57-1-أ من قانون بنك السودان تعديل يونيو 1993 م نصت على جواز منح تمويل مؤقت للحكومة لايتعدى نسبة 25% من إجمالي الإيرادات الذاتية للسنة المالية التي يمنح فيها التمويل، على أن يسدد ذلك التمويل في مدة لاتتجاوز العام أو الستة أشهر من السنة التالية إلا أنه من الملاحظ أن الحكومة دائماً لاتلتزم بالسداد وتظل هذه المبالغ المستلفة عبارة عن ديون . ولم تصفى هذه الديون أو تسترد إلا في العام 2005 م حيث سجل الميزان التجاري نمواً موجباً ويرجع ذلك لارتفاع عائدات النفط وتوقيع إتفاقية سلام نيفاشا ووقف الصرف على المجهود الحربي آنذاك.<sup>(11)</sup>

## ثانياً القروض الخارجية:

تحصل الدول النامية على القروض الخارجية من الدول والمنظمات الدولية وصندوق النقد الدولي والبنك الدولي ومن الأفراد والشركات والمؤسسات في العالم الخارجي , وتستخدم هذه القروض لمعالجة الكساد وإحداث التنمية , ويعتبر السودان كغيره من الدول النامية وأحد أكبر الأقطار الإفريقية الأكثر مديونية , وقد شكل هذا الدين عبئاً ثقيلاً على الإقتصاد السوداني لذلك سعت الدولة لحصر الديون في المشاريع التي تعود بفائدة مستقبلية على الإقتصاد.<sup>(12)</sup>

### الخاتمة :

ظل الإقتصاد السوداني كغيره من إقتصادات الدول النامية يواجه عجزاً دائماً في ميزانيته العامة السنوية منذ العام 1977م وذلك لعدة أسباب منها, ضعف الموارد الذاتية للدولة وذلك بسبب ضعف الوعي الضريبي وكذلك عدم قدرة مؤسسات القطاع العام على تقديم الخدمات العامة بسبب ضعف الإيرادات العامة مع سعي الدولة الدائم بغرض تطوير بيئة العمل وزيادة الأجور وخفض الإنفاق والسيطرة على عرض النقود وكبح جماح التضخم والعمل على دعم مشروعات التنمية التي تعتبر الملاذ والملاجئ لاستيعاب البطالة وزيادة دخل الفرد وزيادة الإنتاج وتحقيق السلام الإجتماعي .

### النتائج والتوصيات:

#### النتائج:

1. إن العجز الدائم والمستمر في الموازنة العامة قد أثر سلباً على أداء التنمية الإقتصادية ومن ثم إنعكس على متوسط دخل الفرد.
2. لم تشهد الأوضاع الإقتصادية في فترة الثمانينات تحسناً بسبب العوامل الطبيعية وتجدد حرب الجنوب آنذاك.
3. تم تطبيق سياسات التحرير الإقتصادي بأسرع مما خطط لها مما أدى لإرتفاع معدلات التضخم وزيادة سعر الصرف وإنخفاض قيمة العملة مما أدى لإزدياد معدلات الفقر.
4. لم تحقق سياسات الخصخصة أهدافها من حيث رفع كفاءة الأداء وزيادة إيرادات الدولة إذ أن العديد من مشاريع الدولة التي بيعت قد تعطلت وتوقفت عن العمل مما أدى لإرتفاع معدلات البطالة.
5. شهدت معدلات الصرف إستقراراً نسبياً بعد دخول عائدات البترول التي اسهمت في زيادة الإيرادات العامة للدولة في العام 2005م

## التوصيات:

1. الإستمرار في تطبيق سياسات التقشف المالي مع الإلتزام الصارم بمنع تمويل الموازنة من النظام المصرفي وضبط التمويل التضخمي في الحدود التي يسمح بها بنك السودان.
2. وقف الصرف خارج الميزانية المصدقة.
3. تخصيص نسبة مقدرة من الناتج المحلي الإجمالي لتمويل خدمات التعليم والصحة والمياه.
4. الإهتمام بالتنمية الريفية وتسهيل عمليات التمويل.
5. إعادة هيكلة الضرائب المباشرة عن طريق توسيع القاعدة الضريبية حتى تكون مساهمتها أعلى من الضرائب غير المباشرة.
6. ضبط الصرف على الزيارات والوفود الرسمية.
7. زيادة الصرف على القطاع الزراعي وتوفير مدخلات الإنتاج وتأهيل قطاع الزراعة المروية.

## الهوامش:

- (1) ماجد عبد الحكم, سياسات الإنفاق العام وأثرها على توزيع الدخل في السودان, لاسالة دكتوراه, الجامعة الإسلامية, 2011م
- (2) حامد عبد المجيد, سميرة إبراهيم أيوب, مبادئ المالية العامة, مطبعة الدار الجامعة الإسكندرية 2003م ص198
- (3) عبدالرزاق الفارس, الحكومة والفقراء والإنفاق العام, مطبعة الوحدة العربية 1997م
- (4) حامد عبدالمجيد, سميرة إبراهيم, مصدر سابق ص199
- (5) رمزي زي, الصراع الفكري والإجتماعي حول عجز الموازنة العامة في العالم الثالث, مطبعة القاهرة 1992م ص69
- (6) حامد عبد المجيد, سميرة إبراهيم, مصدر سابق 2001م
- (7) رمزي زي, مصدر سابق, ص70
- (8) فتح الرحمن علي محمد صالح, مجلة المال والإقتصاد, ط2004م ص17
- (9) ماجد عبد الحكم, النفقات العامة وأثرها على الإقتصاد السوداني, جامعة أمدرمان الإسلامية, رسالة ماجستير ص106
- (10) إبراهيم احمد علي, مؤسسات التمويل الإسلامية وأثرها على النمو الإقتصادي رسالة ماجستي, جامعة القرآن الكريم 2007م ص62
- (11) قسوم خير بلال, إشكالات التنمية الإقتصادية في السودان, الدار السودانية الخرطوم 2005م ص173
- (12) ماجد عبد الحكم, سياسات الإنفاق العام وأثرها على توزيع الدخل في السودان, 2011م ص101

## المصادر والمراجع:

### المراجع والكتب:

- (1) د رمزي زكي, الصراع الفكري والإجتماعي حول عجز الموازنة العامة في العالم الثالث القاهرة ط1 1992م
- (2) د زكريا بيومي, مبادئ المالية العامة, القاهرة ط 1978 م ص 168
- (3) د عادل أحمد حشيش, أصول الفن المالي, مطبعة القاهرة 1998 م
- (4) د عصام بشور, المالية العامة والتشريع الضريبي, المطبعة التعاونية دمشق ط4 2000 م
- (5) د عبدالرحيم حمدي, ندوة المؤتمر الإقتصادي السوداني بين التأصيل والعولمة
- (6) د عبد العزيز عبد الرحيم سليمان, المالية العامة وتطبيقاتها في السودان, مطبعة النيلين الخرطوم 1997م
- (7) د عبدالوهاب عثمان, إفريقيا وتحديات الألفية الثالثة, مطبعة مصحف دار إفريقيا 2004م
- (8) د عبدالوهاب عثمان, منهجية الإصلاح الإقتصادي في السودان, مطبعة دار العملة ط1 2001م
- (9) د ماجد عبد الحكم, أثر سياسات الإنفاق العام على توزيع الدخل, جامعة ام درمان الإسلامية رسالة دكتوراه 2011م

### المجلات والدوريات:

- (1) العرض الإقتصادي 1993م
- (2) المؤتمر الإقتصادي الأول 1982 م مجلد السياسات الإقتصادية, مطبعة التمدن الخرطوم ط193
- (3) الإستراتيجية القومية, مركز الدراسات الإستراتيجية, ط2 1993م 4/مركز
- (4) الدراسات السودانية, التقرير الإستراتيجي السابع, 2005-2006م مطبعة القاهرة ص182
- (4) مجلة دراسات مصرفية, المعهد العالي للدراسات المصرفية
- (5) مجلة أفكار جديدة, هيئة الأعمال الفكرية العدد 23

### تقارير الهيئات:

- (1) وزارة المالية والإقتصاد الوطني.
- (2) الإدارة العامة للسياسات المالية والإقتصادية 1990 م 1993م تقارير إقتصادية
- (3) تقرير المراجع العام لسنة 2000م 2001 م
- (4) العرض الإقتصادي 2005م /وزارة المالية, لجنة معالجة قضايا البطالة 2005م

# أثر المركزية واللامركزية في جودة أداء العاملين بمؤسسات التعليم العالي (دراسة حالة جامعة البطانة – السودان 2023)

كلية العلوم الإدارية والإقتصاد  
جامعة البطانة

د. عبدالرحمن محمد عبدالله حمدي

## المستخلص:

هدفت الدراسة للتعرف على أثر المركزية واللامركزية في جودة أداء العاملين، من خلال بعدين هما محور موقع إتخاذ القرارات المالية والإدارية والتي شملت الإدارة العليا، الكلية والقسم، اما البعد الثاني وكان حول جودة الأداء. إتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتم إستخدام الإستبيان كأداة لجمع البيانات، وتمثل مجتمع الدراسة في أعضاء هيئة التدريس بجامعة البطانة الذين يشغلون مناصب إدارية البالغ عددهم 06 والتي شكلت عينة البحث وفقاً لأسلوب الحصر الشامل. وقدم إستخدام الحزم الإحصائية للعلوم الإجتماعية SPSS، لتحليل البيانات وإختبار الفرضيات. وقد توصلت الدراسة إلي نتائج من أهمها: يتحقق أثر المركزية واللامركزية علي أداء العاملين بمؤسسات التعليم العالي بدرجة عالية. لا يتحقق أثر المركزية واللامركزية واللامركزية المتعلقة بالقرارات المالية علي أداء العاملين بمؤسسات التعليم العالي بدرجة عالية. أوصت الدراسة بالعديد من التوصيات من أهمها: العمل علي تبني تفويض السلطات والصلاحيات للمستويات الإدارية الوسطى والدنيا، ضرورة وضع معايير المؤهل العلمي الأعلى وكذلك الدرجة العلمية الأعلى كأسس ومعايير لشغل المنصب الإدارية.

الكلمات المفتاحية: المركزية واللامركزية، جودة أداء العاملين، مؤسسات التعليم العالي.

## The impact of centralization and decentralization on the quality of employees' performance in higher education institutions (A case study of Butana University - Sudan 2023)

Dr. Abdelrhman Mohamed Abdallah Hamdi

### Abstract:

The study aimed to identify the effect of centralization and decentralization on employees' performance quality, through two dimensions, which are the focus of the financial and administrative decision-making level, which included senior management, the college and the department, and the second dimension was about the quality of performance. The study followed the analytical descriptive approach, and the questionnaire was used as a tool for data collection, and the study population was represented by a! The 60 faculty members at Al Butana University who hold administrative positions,

which constituted the research sample according to the comprehensive enumeration method. The study use the statistical package for social sciences SPSS, to analyze data and test hypotheses. The study reached results, the most important of which are: The effect of centralization and decentralization on the employee's performance quality in higher education institutions is achieved to a high degree. The effect of centralization, decentralization and decentralization related to financial decisions on the performance of employees in higher education institutions is not achieved to a high degree. The study recommended a some of recommendations, the most important of which are: work on adopting the delegation of powers and authorities for the middle and lower administrative levels, the need to set standards for the highest academic qualification as well as the highest academic degree as foundations and criteria for occupying administrative positions.

**Keywords:** centralization and decentralization, quality of employee performance, higher education institutions.

## المقدمة:

يعتبر التنظيم أحد أهم الوظائف الإدارية ذات الأثر البالغ علي أداء المنظمات بمختلف أنواعها، باعتبارها أنها تهتم بتحديد الأنشطة والمهام اللازمة لإنجاز الاهداف، إضافة الي تصميم الهيكل التنظيمي وبناء العلاقات التنظيمية، الي جانب تحديد السلطات والصلاحيات داخل التنظيم، ولعل إتخاذ قرار إتباع نظام المركزية واللامركزية هي أحد أهم المكونات وظيفية التنظيم، والتي يتم فيها توزيع السلطات والصلاحيات بين المستويات الإدارية داخل المنظمة. إن نظام المركزية واللامركزية تأثيره كبير علي الأداء العام، وذلك من خلال مدي توفر السلطات والصلاحيات للموظفين وسرعة إتخاذ القرار وحل المشكلات، فكلما كان النظام الإداري سريعاً في إتخاذ القرار وحل المشكلات، فكلما كان النظام الإداري سريعاً في إتخاذ القرار ومواجهة المشكلات، كلما كانت فرص النجاح أكبر.

إن إستخدام النظام المركزي أو اللامركزي يتوقف علي الفلسفة الإدارية تنتهجها الإدارة العليا للمنظمة، الي جانب العوامل الـ×رى مثل حجم المنظمة وعدد فروها ومدى تنوع أنشطتها...الخ، ان كل هذه العوامل وغيرها يشكل حجر الزاوية في إتخاذ هذا لقرار، ومن الملاحظ أنه قد يكون النظام الإداري مركزياً، أو لا مركزياً، أو الدمج بيت الإثنين أي نظاماً مركزياً لامركزياً في آن واحد.

في النظام المركزي تحتفظ المستويات الإدارية العليا بكل السلطات، أم في اللامركزية فيتم تنزيل وتفويض السلطات والصلاحيات للمستويات الإدارية الدنيا في المنظمة، بينما في النظام الذي يتم فيه الدمج بين المركزية واللامركزية فيكون فيه تقسيم السطات والصلاحيات بين المستويات الإدارية، حيث تقوم الإدارة العليا بالإحتفاظ ببعضها وتنزيل البعض الآخر للمستويات الدنيا.

ونجد أن القرارات المالية والإدارية من أهم القرارات التي تتأثر بالنظام الإداري المركزي أو اللامركزي.

### مشكلة الدراسة:

تتأثر القرارات المالية والإدارية في المنظمات بالنظام الإداري المتبع (المستخدم) فيها من حيث كونه نظاماً مركزياً أو لا مركزياً، وذلك من خلال سرعة أو بطء إتخاذ القرار. وهل يتم إتخاذها في الوقت المناسب أم لا، وهذه الأمور تلقي بظلالها علي الأداء العام للمنظمة ومدى قدرتها علي تحقيق أهدافها الكلية.

إضافة الي ذلك فإن هذا النظام الإداري يؤثر كذلك علي الروح المعنوية والرضا الوظيفي للعاملين. يلاحظ أن المنظمات في العصر الحاضر تعمل علي بيئة تتصف بالحركية وكثرة المتغيرات والعوامل المعقدة والمتداخلة والتي تؤثر فيها وخاصة عوامل البنية التكنولوجية والمعلوماتية. تعتبر الجامعات أحد أهم المنظمات التي تتأثر وتتأثر في في البيئة المحيطة، نتيجة لذلك فهي بحاجة الي نظام إداري مرن يراعي خصوصيتها ودور القيادي في المنظمات.

عليه وبناءاً علي ماسبق علي ماسبق فإن هذه الورقة تسعى الي دراسة أثر المركزية واللامركزية المتعلقة بالقرارات المالية والإدارية علي أداء العاملين بالجامعات يعني وجهة نظر إعفاء هيئة التدريس الذين يشغلون تكاليف إدارية.

### ويمكن طرح مشكلة التي في السؤال الآتي:

ماهو أثر المركزية واللامركزية المتعلق بالقرارات المالية والإدارية علي أداء العاملين في الجامعات (دراسة حالة جامعة البطانة).

### أهداف الدراسة:

يتمثل الهدف الرئيس لهذا البحث في التعرف علي أثر المركزية واللامركزية المتعلقة بالقرارات المالية والإدارية علي أداء العاملين بالجامعات السودانية (دراسة حالة جامعة البطانة)، وينبثق من هذا الهدف الأهداف:

التعرف علي مفهوم وماهية المركزية واللامركزية.

### معرفة مفهوم الأداء:

تسليط الضوء علي المشاكل والتي تفترض النظام الإداري في الجامعات، وتقديم الحلول والتوصيات اللازمة لتجاوز تلك المشكلات.

### أهمية البحث:

تتبع أهمية البحث من الدور المتعاطف الذي تلعبه المركزية واللامركزية في التأثير علي أداء ومخرجات المنظمة، وذلك من خلال تأثيرها الإيجابي أو السلبي عليها. بإعتبار أن لهذه السياسة أثر مباشر علي سرعة إنجاز الأعمال، الي جانب حسن توظيف الموارد وإستغلالها بالشكل المثالي؛ وايضاً تؤثر المركزية واللامركزية علي الروح المعنوية للعاملين من حيث المشاركة في إتخاذ القرارات، وزيادة الولاء التنظيمي لهم. حيث ترتفع الروح المعنوية بالمشاركة، من خلال تنزيل السلطات والصلاحيات لهم، وتخصص بالتهميش وإحتكار السلطات المركزية؛ وأيضاً من أسباب أهمية هذا البحث قلة البحوث والدراسات التي تناولت هذا الموضوع من منظور إداري، حيث نجد أن الكثير من البحوث قد أهتمت بهذا الموضوع من الناحية القانونية والسياسية.

### فرضيات الدراسة:

- يتحقق أثر المركزية واللامركزية متعلق بالقرارات المالية والإدارية على أداء العاملين بمؤسسات التعليم العالي بدرجة عالية.
- يتحقق أثر المركزية واللامركزية المتعلق بدور الإدارة العليا على أداء العاملين بمؤسسات التعليم العالي بدرجة عالية.
- لا توجد فروق في متوسط درجات المبحوثين في أثر المركزية واللامركزية على أداء العاملين بمؤسسات التعليم العالي يعزى للنوع.
- لا توجد فروق في متوسط درجات المبحوثين في أثر المركزية واللامركزية على أداء العاملين بمؤسسات التعليم العالي يعزى للنوع الكلية.
- لا توجد فروق في متوسط درجات المبحوثين في أثر المركزية واللامركزية على أداء العاملين بمؤسسات التعليم العالي يعزى للدرجة العلمية لصالح المؤهل الأعلى.
- لا توجد فروق في متوسط درجات المبحوثين في أثر المركزية واللامركزية على أداء العاملين بمؤسسات التعليم العالي يعزى للخبرة العلمية لصالح الخدمة العملية الأطول.

### منهجية البحث:

إتبع الباحث المنهج الوصفي التحليلي، والإستبانة كأداة لجمع البيانات.

الدراسات السابقة:

### 1/ دراسة الشهري (2015) أثر المركزية في جودة تطبيق النظام الفعلي في مدارس البنات بمنطقة الرياض:

هدفت الدراسة الي التعرف علي أثر المركزية في جودة التطبيق لنظام تعليمي مستحدث في مدارس المملكة العربية السعودية عبر دراسة إحصائية مقارنة بين من مدارس مدينة الرياض التي تمثل (المركز) ومحافظات الرياض الست التي تمثل (الأطراف). وقد تم إستخدام المنهج الكمي عبر تطبيق إستبانة. وتوصلت الدراسة الي مجموعة من النتائج من أهمها: عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين مدارس الرياض ومدارس المحافظات في وضوح الأهداف وآليات التطبيق، وأيضاً لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين مدارس الرياض في التطبيقات المستحدثة أو دعم الإنضباط والمواظبة أو القياس والتقييم أو تنمية المهارات الفردية.

كما توصلت الدراسة الي توصيات من أهمها: توسيع العمل علي تطوير الأنظمة التعليمية وتنوعها ونشر ثقافة الجودة والعناية بتقييمها عبر أدوات قياس فاعلة ومتميزة.

### 2/ دراسة نميرات, (2006) بعنوان (التوجه نحو تطبيق اللامركزية الإدارية في مستشفى جنيت):

هدفت الدراسة الي التعرف نحو تطبيق اللامركزية الإدارية في مستشفى جنيت وقد سعت الدراسة الي معرفة كيف يمكن أن تعمل اللامركزية علي رفع كفاءة العاملين، وجودة الإنتاج في تقديم الخدمات الصحية، إتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي وإعتمدت الدراسة علي الإستبيان كأداة لجمع البيانات

وتم استخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الإجتماعية كأسلوب لتحليل البيانات. وقد توصلت الدراسة الي مجموعة من النتائج من أهمها: إزدياد الكادر الوظيفي في المستشفى في عهد السلطة الوطنية وإرتفاع في مؤهلات الموظفين وتنوعها.

كما توصلت الدراسة الي توصيات من أهمها: ضرورة تغيير الأساليب الإدارية المتبعة في المستشفى وتأكيد الحاجة الي اللامركزية الإدارية كأسلوب لحل المشكلات الإدارية.

### **3/ دراسة العلاق, عصام مجيد وسعيد(2019م): هديل كاظم عنوان الدراسة: علاقة الحكومة المركزية بالحكومات المحلية في ضوء المركزية واللامركزية الإدارية:**

يهدف البحث الي تحديد علاقة الحكومة المركزية بالحكومات المحلية وفقاً لمبدأ اللامركزية الإدارية مع عرض الجهات المختصة بالرقاية علي الحكومات المحلية وفقاً لقانون مجالس المحافظات رقم 12 لسنة 8002. تمثلت مشكلة البحث في أن علاقة الحكومة المركزية بالحكومات المحلية وفقاً للدستور والقانون تختلف عن ماهو مطبق علي أرض الواقع. إعتمد البحث علي أسلوب دراسة الحالة, وتم استخدام عدة أساليب لجمع البيانات والمعلومات منها وقائمة الفحص والمقابلات الشخصية والملاحظات. وقد توصلت الدراسة الي النتائج الأتية: العلاقة بين الحكومة المركزية الحكومة المحلية وفق الدستور هي علاقة تعاونية تعطي الحكومات المحلية الإستقلالية الإدارية والمالية في إدارة أعمالها دون إخضاعها لسيطرة أو إشراف الحكومة المركزية.

أوصى البحث بمنح الحكومة المركزية حق الرقابة الإدارية علي الحكومات المحلية.

### **4/ الخالدي وسعد عوض (5002), بعنوان: إتجاهات مديرية المدارس نحو المركزية واللامركزية, وعلاقتها بالرضاء الوطني في دولة الكويت:**

هدفت الدراسة الي الكشف عن العلاقة المركزية واللامركزية بالرضا المهني لمديري المدارس الإبتدائية والمشكلات الناتجة عن النظام الإداري والتعليمي بالكويت, استخدم الباحث المنهج الوصفي والمقابلات الشخصية والإستبانة للتعرف مدى تأثير النظام الإداري الأنسب للإدارة المدرسية ومدى تحقق الرضا المهني.

**أهم النتائج:**

أهمية تطبيق نظام اللامركزية في الإدارة المدرسية وإعطاء المزيد من الصلاحيات لمديري المدارس, تشخيص لمشكلات النتج عن الروتين الممل للحصول علي إحتياجات المدرسة, ومعالجة الفجوة الواضحة بين الإدارة المدرسية والإدارة التعليمية.

### **5/ دراسة منصور (2004), بعنوان: المركزية واللامركزية في الإدارة التربوية في فلسطين من وجهة نظر مديري ومديرات المدارس الحكومية في محافظات شمال الضفة في فلسطين:**

هدفت الدراسة للتعرف علي وجهة نظر عدد من مديرين ومديرات المدارس الحكومية حول نمط النظام المركزي واللامركزية ومدى إمكانية تطبيقها في الإدارة التربوية في فلسطين, إعتمد الباحث في دراسته علي المنهج الوصفي الإحصائي والإستبانة لقياس آراءهم وقد تبين من خلال النتائج التي أسفرت عنها الدراسة بأن توجه بعض المديين والمديرات هو نحو تطبيق النظام اللامركزي في التعليم لصالح كل من مستوى مديرين ومديرات التربية.

6/ دراسة محمد (8002), بعنوان: متطلبات تطبيق اللامركزية في إدارة التعليم قبل الجامعي بمصر في ضوء بعض الخبرات المعاصرة.

هدفت الدراسة في التعرف علي متطلبات تطبيق اللامركزية في إدارة نظام التعليم قبل الجامعي, وإستخدام الباحث المنهج الوصفي والتحليل المقارن. إنتهت الدراسة الي أن هناك متطلبات تنظيمية وتشريعية ومادية وبشرية ومجتمعية لابد منها لتطبيق اللامركزية.

### **أهم التوصيات:**

إصدار قانون جديد للتعليم وقانون جديد لتنظيم الحكم المحلي والتدرج في نقل الصلاحياتمن خلال خطة زمنية مناسبة لشرح المركزية وأسس تطبيقها.

### **الإطار النظري:**

### **المركزية واللامركزية:**

### **تمهيد:**

إن عملية تبني سياسة المركزية أو اللامركزية تعد من أكبر المشاكل المتصلة بتفويض السلطة في المنظمات المختلفة. إن الإختيار بين هاتين السياستين تنبع من التداخل بينهما, الي جانب الحاجة عليها.

### **مفهوم المركزية واللامركزية:**

هنالك تعريفات شائعة للمركزية واللامركزية, يقوم الأول أن المركزية تعني التركيز الجغرافي أي وجود المنظمة في مكان واحد. في حين أن اللامركزية تعني التشتت الجغرافي, بمعنى توزيع فروع المنظمة علي أماكن متفرقة.

أما التعريف الثاني فيعني أساساً درجة تفويض سلطة إتخاذ القرار علي المستويات التنظيمية, حيث تمثل المنظمة الي الأخذ بأسلوب اللامركزية لزيادة درجة تفويض السلطة, والعكس في حالة إتخاذ القرارات في المستوى الأعلى. كما يعرفها عبد الوهاب (1982م) لأنه يقصد بالمركزية تجميع صلاحيات إتخاذ القرارات في ادارة أو شخص واحد أو عدد محدود من المديرين. وأما اللامركزية فهي إنتشار صلاحية إتخاذ القرارات في أكثر من جهة أو إدارة أو شخص. ومن هذا يلاحظ ان المركزية تعني تمركز السلطات والصلاحيات لدى الإدارة العليا في المنظمة, بينما تعني اللامركزية تنزيل السلطات والصلاحيات للمديرين في مستويات الإدارة الوسطى والدنيا, ويقصد بصلاحيات إتخاذ القرارات ممارسة الوظائف الرئيسية للإدارة من تخطيط وتنظيم وقيادة ورقابة. وتأخذ المركزية واللامركزية درجات مختلفة, حيث تزيد درجة المركزية إذا إنحصرت صلاحيات التصرف وإتخاذ القرارات في يد شخص واحد أو عدد قليل. ومن جهة أخرى كلما كان هناك تفويض السلطات في المستويات الإدارية المختلفة, فإن هذا يعني أن زيادة اللامركزية. ولبتوافق 1958م علي إعتبار اللامركزية الجغرافية شكلاً من أشكال اللامركزية الإدارية. ويدلل علي ذلك بقوله أنه « عندما تقوم إحدى المنظمات ذات المركز الرئيسي بمدينة ما ببناء وحدتين في مدينتين مختلفتين فإنها في الواقع توزع تسهيلات إنتاجية علي أماكن متفرقة وليس من الضروري أن تكون لا مركزية, لأن اللامركزية الإدارية ليس من الضروري ان تواجد مع التشتت الجغرافي, يأخذ فيلول بنفس المعني عندما يقول « ان كلما يزيد من أهمية المرؤسين في المنظمة يعد شكلاً من اشكال اللامركزية وبالعكس فإنه كلما يقلل من أهمتهم يعتبر ميلاً نحو

المركزية. أن الرأي الغالب هو أن التشتت الجغرافي يمكن أن يكون أحد الأسباب التي تؤدي إلى اللامركزية وعليه فإن لفظ اللامركزية يعني مدى التوسع في تفويض السلطة لصنع وإصدار القرارات. (أيوب، 1994م، ص:199).

من خلال إستعراض التعاريف ومدلولات المركزية واللامركزية التي طرحت أيضاً، يرى الباحث أن هنالك إتفاق بأن درجة المركزية أو اللامركزية تتوقف على مدى تمرکز السلطات والصلاحيات بين المستويات الإدارية والوحدات الفرعية للمنظمة، حيث تميل المنظمات على إتباع المركزية عندما تحتكر السلطات في المستويات العليا فيها وفي الرئاسة، بينما يكون الوضع الإداري لا مركزياً في حالي إنزال السلطات للمستويات الإدارية الدنيا، وكذلك إعطاء حرية الفروع والوحدات التي تتبع للمنظمة وتبعد عن رئاستها.

### مزايا المركزية الإدارية:

- سهولة التنسيق وتوحيد السياسات والممارسات بين الإدارات المختلفة.
- التشغيل الأمثل للإمكانات المتاحة.
- صحة القرارات المتبعة نتيجة إستغلال الخدمات الإستشارية المتخصصة.
- تكوين فريق متعاون من متخذي القرارات على مستوى الإدارة العليا.
- عدم حدوث إزدواجية في القرارات.
- سهولت الرقابة وإجراءتها (عبدالوهاب، 2891م، ص:101).

### أسباب إتباع أسلوب المركزية:

رغبة الرئيس الإداري في مباشرة السلطة بنفسه نظراً لبعدها وإستشاره بها وعدم نفسه في مساعدته أو مديري الوحدات الإدارية الأدنى أياً كانت أسباب عدم الثقة.

الرغبة في توحيد أساليب وأمط النشاط والعمل الإداري في مختلف مرافق الدولة وفي مختلف مناطقها.

إنتقاء العيوب التي كانت تترافق مع إتباع أسلوب المركزية من خلال التطورات العلمية الحديثة التي سهلت عملية الإتصالات وسرعة إيصال القرارات والتعليمات إلى أجزاء الجهاز الإداري في المركز.

إن تطبيق أسلوب المركزية في الإدارة يؤدي إلى تأكيد وضمان وحدة الدولة من الناحية القانونية والسياسة ويسهم في تثبيت سلطة الحكومة المركزية لاسيما في حالة وقوع الأزمات ذات الطابع القومي.

يتم اللجوء إلى الإسلوب المركزي، نتيجة لإعتباره الوسيلة الأمثل لتنفيذ خطط التنمية الشاملة، ذلك لأن التحولات الاقتصادية والاجتماعية والسياسية التي تمر بها هذه الدول في مسيرة نموها وتطورها وتستوجب توفير رؤية قومية شاملة وتتطلب نوعاً من التوجيه والسيطرة والرقابة المركزية على مختلف أجهزة الدولة.

يلعب شكل الدولة، ومساحتها، وعدد سكانها، دوراً في إتباع أسلوب المركزية في العمل الإداري، فإذا كانت الدولة بسيطة (غير مركبة) وذات إقليم صغير، وكثافة سكانها قليلة، فإنها تشجع القيادات السياسية في الدولة إلى أن تركز في يدها سلطات كثيرة. (العبيكي، 2991م، ص: 161-061).

### عيوب المركزية:

- عدم تكوين صف ثان أو تنمية طبقة بديلة في متخذي القرارات في المنظمة.
- إنخفاض الروح المعنوية للرؤساء على المستويات الإدارية الأدنى.

غفل متخذ القرار في المستوى الأعلى عن بعض العوامل الهامة التي تعيشها المستويات الأقل. خطورة القرار الفاشل تمتد لتشمل قطاعاً كبيراً أو المنظمة بأكملها. قد تؤدي المركزية الي نوع من من الإشكالية أو الإعتماد, عند أعضاء المستويات الإدارية الأدنى.

### **مميزات اللامركزية:**

تفرغ المديرين للقرارات الهامة, وعدم إشتغالهم بالمشكلات الفرعية. سرعة إتخاذ القرارات وحل المشكلات. إتخاذ القرارات أضل لأن, متخذ القرار إذا كان يعيش المشكلة فهو أقدر من المدير الذي لايعرف تفاصيلها.

تدريب المديرين والرؤساء على المستويات الأقل. تحقق اللامركزية مبدأ هاماً من مبادئ التنظيم وهو توازن السلطات والمستويات. رفع الروح المعنوية للمديرين والرؤساء في المستويات الإدارية المختلفة نتيجة شعورهم بالمشاركة الإيجابية.

زيادة حماس أعضاء المستويات الإدارية المختلفة ورغبتهم وإهتمامهم بحل المشكلات التي تواجههم. مخاطر القرارات الضعيفة موزعه, فهي تؤثر علي إدارة واحدة أو قسم واحد من التأثير علي المنظمة كلها أو عدد كبير من الإدارات. (عبدالوهاب, 2891م, ص: 19). أسباب إتباع اللامركزية:

إن اللامركزية تمنح التركيز, والتضخم في ممارسة السلطة وهذا يؤدي الي تمتع الوحدات الإدارية أسفل التنظيم الإداري بقدر من السلطة في إتخاذ القرارات. إن إتساع حجم التنظيمات الإدارية يستدعي الأخذ بأسلوب اللامركزية, فعندما تتنوع مهام الحكومة ويتسع نطاق الدور الذي تقوم به يضخم جهازها الإداري. أن التخصص ومبدأ تقسيم العمل, يحتم الأخذ بأسوب اللامركزية, فهو يخفف الي حد كبير من اعباء القيادة الإدارية, لمنع تضخم السلطة. إن مبدأ ديمقراطية إدارة التنظيم توجب الأخذ باللامركزية, كما تؤدي اللامركزية الي تنمية وتوسع خبرات القيادات الإدارية.

تؤدي الي مواجهة مشاكل إدارة التنظيم بسرية والتصدي لحسم الأمور بأخذ القرار الملائم. تؤدي الي تدعيم التعاون بين المستويات المختلفة في التنظيم الإداري فيما يتعلق بأداء برامجها. (العكيلي, 2991م, ص: 461).

### **عيوب اللامركزية:**

تناقض أو عدم إتساق القرارات المتخذة. إزدواج الخدمات التي تسلتزمها الإدارات المختلفة وزيادة التكاليف. صعوبة الإتصالات أفقياً وراسياً لأن الإدارات المختلفة تصبح شبه مستقلة وبطء الوقت المستنفذ في نقل المعلومات.

قد يحس المديرون بعدم أهمية الإستشارات التي يقدمها المتخصصون أو عدم الحاجة لها. صعوبة الرقابة وضعف الروابط مع الإدارة العليا، وخاصة في الفروع. هناك خطورة النظرة الجزئية، كل إدارة تتخذ قراراتها على حده. (عبدالوهاب، 2891م، ص: 09-49).

الدراسة التطبيقية:

منهج البحث وإجراءاته:

أولاً: إجراءات الدراسة الميدانية:

تناولت الباحثة في هذا الفصل منهجية البحث، المنهج المستخدم ووصف لمجتمع وعينة البحث والادوات المستخدمة وإجراءات الصدق والثبات، ثم المنهج الاحصائي الذي أستخدم في هذا الحث.

### منهج البحث:

المنهج محدد بمجموع من الإجراءات والطرق الدقيقة المتبناة من أجل الوصول إلى نتيجة ، والمنهج في العلم مسألة جوهرية ، حيث أن الإجراءات المستخدمة أثناء إعداد البحث وتنفيذه هي التي تحدد النتائج. (موريس انجرس ، ترجمة بوزيد صحراوي وآخرون ، 2004 ، ص 36) وبما ان المنهج هو المسلك الذي لا بد للباحث من تحديده للبدء في عملية البحث والتقصي ، فقد اعتمدنا في دراستنا هذه علي المنهج الوصفي وهو أحد أشكال التحليل والتفسير العلمي لوصف ظاهرة او مشكلة محددة وتصويرها كميّاً عن طريق جمع بيانات ومعلومات مقنعة عن الظاهرة أو المشكلة وتصنيفها وتحليلها وإخضاعها للدراسة الدقيقة. ( سامي محمد ملحم ، 2010 ، ص 370 ). وقد تم اختيار المنهج الوصفي نظراً لخصائصه إذ يمكن من خلاله دراسة العلاقة بين الظواهر المختلفة والعلاقة في الظاهرة نفسها ، وهذه الأخيرة ما نسعي الوصول إليه من خلال الدراسة.

### مجتمع البحث :

يتكون مجتمع الدراسة من أعضاء هيئة التدريس - جامعة البطانة - شاغلي المناصب الإدارية أما عينة الدراسة فقد تم اختيارها بطريقة عشوائية من مجتمع الدراسة حيث تم توزيع الاستبيان على 54 فرداً، ويعتبر هذه العينة كبيرة نسبياً من الناحية الإحصائية بما يؤدي الي القبول بنتائج الدراسة وتعميمها علي مجتمع الدراسة وللخروج بنتائج دقيقة بقدر الامكان حرص الباحثة علي تنوع افراد الدراسة (المبحوثين) لان تنوع خصائص المبحوثين له علاقة بأرائهم عن نظم المعلومات المحاسبية المحوسبة ودورها في تحقيق الميزة التنافسية في منشآت الأعمال.

### عينة البحث:

العينة عبارة عن مجموعة جزئية من مجتمع الدراسة الذي تجمع منه البيانات الميدانية كما أنها جزء من الكل ، وتكون ممثلة للمجتمع الأصلي وتحمل خصائصه . (محمود عبدالحليم منسي ، سهير كامل أحمد ، 2002 ، ص 291)

فقد تم إختيار عينة الدراسة بالطريقة العشوائية البسيطة من مجتمع البحث، حيث قام الباحثة بتوزيع إستبيانات الدراسة علي شاغلي المناصب الإدارية - جامعة البطانة حيث بلغ حجم العينة (45) موظفاً من مجتمع الدراسة.

## أداة الدراسة:

تم تصميم إستبانة بشكل خاص لجمع البيانات بالاعتماد علي الدراسات السابقة والمراجع والمواضيع ذات الصلة بموضوع الدراسة، تم نحكيم الاستبانة من أعضاء هيئة التدريس ذوي خبرة في هذا المجال وذلك لتحديد عبارات الإستبانة.

تم توجيه الاستبانة الي عينة عشوائية تتكون من (54) فرداً من موظفي الجامعات الخاصة السودانية.

### تتكون الاستبانة من جزأين:

الجزء الأول: يتضمن المعلومات الشخصية لمبحوثين.

الجزء الثاني: يتضمن أسئلة الفرضيات كلاً علي حدا.

### عبارات الاستبانة:

تم توجيه عبارات الأستبانة إلي الموظفين العاملين في بنك الخرطوم (عينة الدراسة) وقد إحتوت الأستبانة علي (62) عبارة وعلي كل فرد من أفراد العينة تحديد رأيه عن كل سؤال وفقاً لمقياس ليكرت الرباعي (القسم، الكلية، الإدارة، مستقل).

توصيف عينة البحث:

### جدول رقم (1): يوضح توصيف العينة حسب متغير النوع

النوع	التكرار	النسبة
ذكر	32	59.3
انثى	22	40.7
المجموع	45	% 001

المصدر: بيانات الدراسة الميدانية 2023م.

### شكل (1): شكل يوضح توصيف العينة حسب متغير النوع



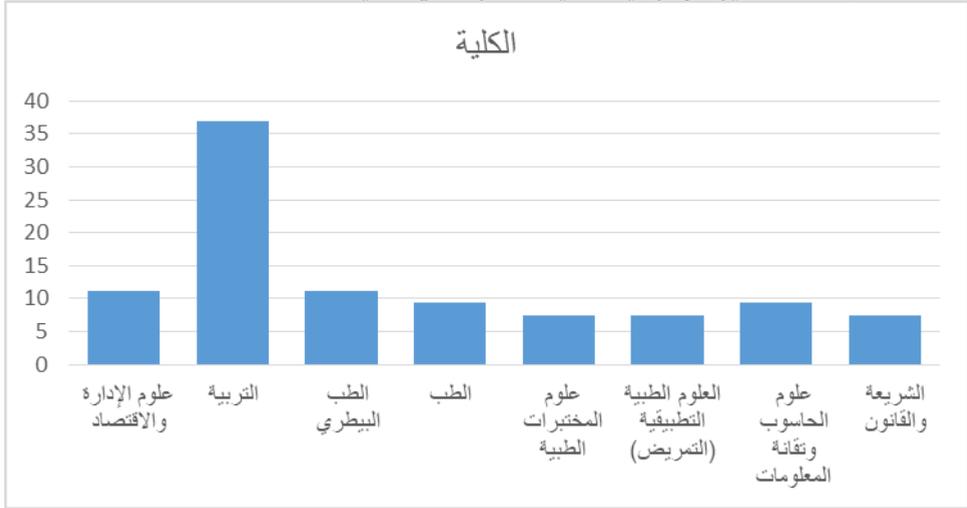
الجدول والشكل (1) أعلاه يوضحان النوع. من الجدول أعلاه يوضح أن نسبة الذكور بلغت 59.3%، وهي الأدنى مقارنة مع نسبة النساء، أما نسبة الإناث بلغت 40.7%، فهي الأدنى مقارنة بنسبة الإناث.

جدول رقم (2): يوضح توصيف العينة حسب متغير الكلية

النسبة	التكرار	الكلية
11.1	6	علوم الإدارة والاقتصاد
37.0	20	التربية
11.1	6	الطب البيطري
9.3	5	الطب
7.4	4	علوم المختبرات الطبية
7.4	4	العلوم الطبية التطبيقية (التمريض)
9.3	5	علوم الحاسوب وتقانة المعلومات
7.4	4	الشريعة والقانون
100 %	45	المجموع

المصدر: بيانات الدراسة الميدانية 2023م.

شكل (2): شكل يوضح توصيف العينة حسب متغير الكلية



المصدر: بيانات الدراسة الميدانية 2023م.

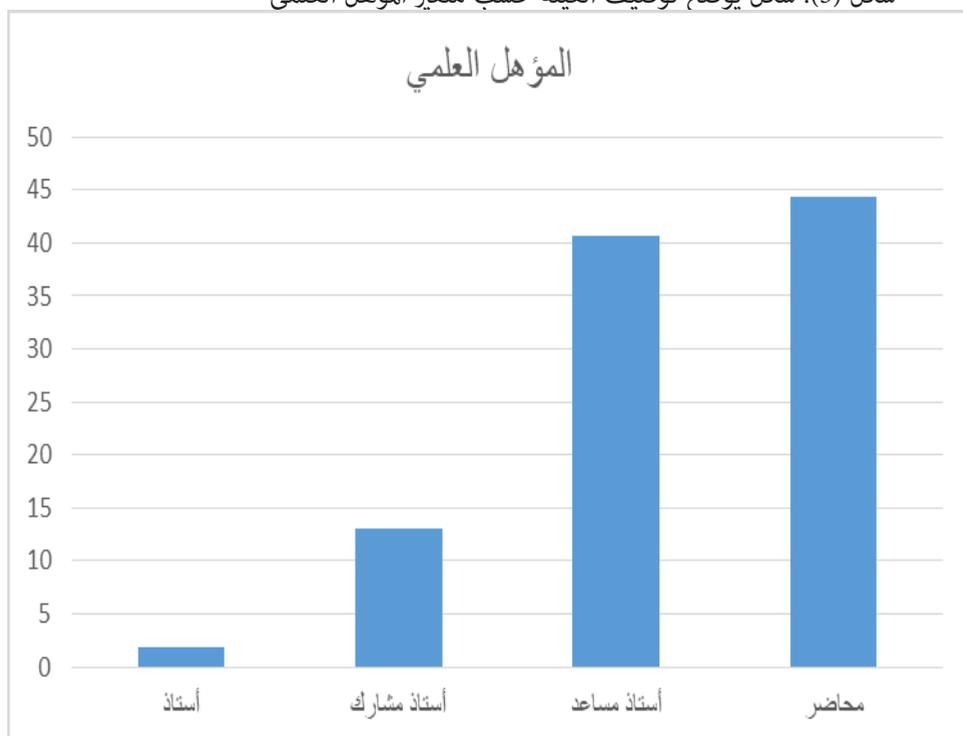
الجدول والشكل (2) أعلاه يوضحان متغير الكلية. من الجدول أعلاه أن أعلى نسبة هم شاغلي مناصب بكلية التربية كانت بنسبة بلغت 37.0%، بينما كانت أدنى نسبة كانت، المختبرات، التمريض والشريعة والقانون، بنسبة بلغت 7.4%.

جدول رقم (3): يوضح توصيف العينة حسب متغير المؤهل العلمي

النسبة	التكرار	المؤهل العلمي
1.9	1	أستاذ
13.0	7	أستاذ مشارك
40.7	22	أستاذ مساعد
44.4	24	محاضر
100 %	54	المجموع

المصدر: بيانات الدراسة الميدانية 2023م.

شكل (3): يوضح توصيف العينة حسب متغير المؤهل العلمي



المصدر: بيانات الدراسة الميدانية 2023م.

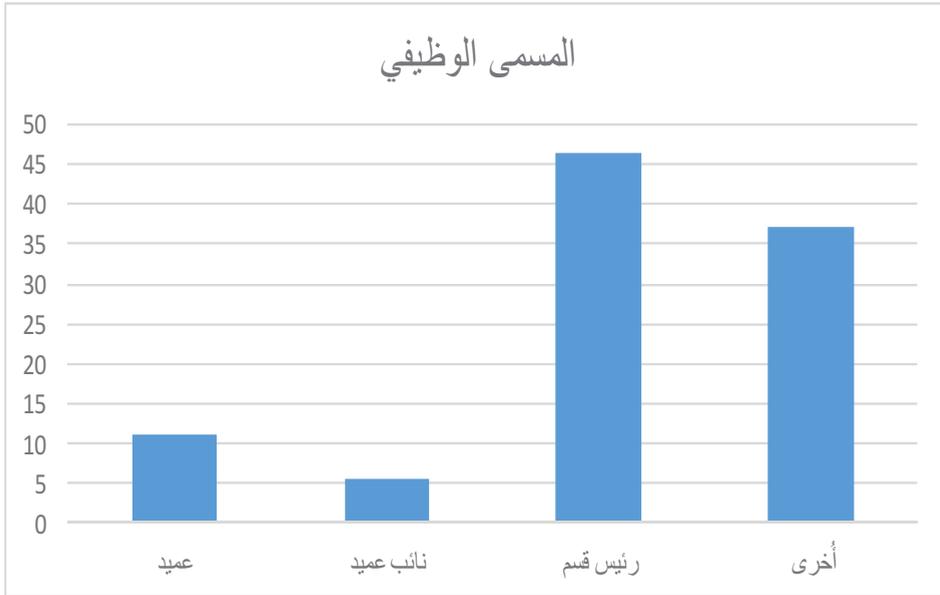
الجدول والشكل (3) أعلاه يوضحان المؤهل العلمي. ان نسبة المحاضرين بلغت 44.4 %، وهي أدنى نسبة بين المؤهلات العلمية الأخرى، بينما نسبة الحاملين لمؤهل الشهادة السودانية بلغت 9.1 %، فهي الأدنى.

جدول رقم (4): يوضح توصيف العينة حسب متغير المسمى الوظيفي

النسبة	التكرار	المسمى الوظيفي
11.1	6	عميد
5.6	3	نائب عميد
46.3	25	رئيس قسم
37.0	20	أخرى
100 %	٤٥	المجموع

المصدر: بيانات الدراسة الميدانية 2023م.

شكل (4): شكل يوضح توصيف العينة حسب متغير المسمى الوظيفي



المصدر: بيانات الدراسة الميدانية 2023م.

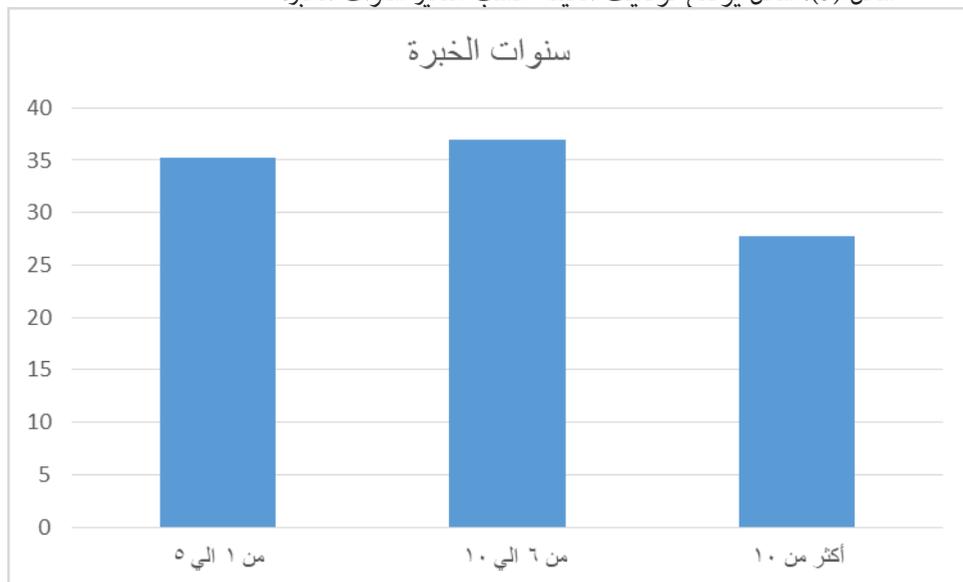
الجدول والشكل (4) أعلاه يوضحان متغير المسمى الوظيفي. فنجد أعلى نسبة كانت نسبة رؤساء الأقسام بنسبة (7.54) وهي أعلى نسبة، تليها 01 سنوات فأكثر بنسبة 46.3%، بينما بلغت نسبة نواب العمدا 5.6 % وهي أدنى نسبة.

جدول رقم (5): يوضح توصيف العينة حسب متغير سنوات الخبرة

النسبة	التكرار	سنوات الخبرة
35.2	19	من 1 إلى 5
37.0	20	من 6 إلى 10
27.8	15	أكثر من 10
% 001	45	المجموع

المصدر: بيانات الدراسة الميدانية 2023م.

شكل (5): شكل يوضح توصيف العينة حسب متغير سنوات الخبرة



الجدول والشكل (5) أعلاه يوضحان سنوات الخبرة. أن نسبة من الجدول أعلاه نجد أن 6-10 سنوات هي الأعلى في سنوات الخبرة بنسبة بلغت 37%، أما الأدنى كانت سنوات الخبرة أكثر من 10 سنوات بلغت 27%.

### تحليل الفرضيات:

تنص الفرضية الأولى على الآتي: يتحقق أثر المركزية واللامركزية المتعلقة بالقرارات المالية على أداء العاملين بمؤسسات التعليم العالي بدرجة عالية.

جدول (6)

المتغيرات	حجم العينة	قيمة الارتباط	القيمة الاحتمالية	الاستنتاج
القرارات المالية	54	0.81	.281	العلاقة الارتباطية بين المتغيرين ضعيفة
أداء العاملين				

المصدر: بيانات الدراسة الميدانية 2023م.

من الجدول أعلاه تبين لنا أن الارتباط قوي بلغ (0.81)، وبقيمة احتمالية تساوي (182.) وهي أكبر من مستوى المعنوية 50.0، ومن هذا المنطلق نرفض الفرض العدم وقبول فرضية البديل البديل وبالتالي فإنه لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05 ≤ α) المتعلق بالقرارات المالية على أداء العاملين بمؤسسات التعليم العالي بدرجة عالية.

#### تنص الفرضية الثانية علي الآتي:

يتحقق أثر المركزية واللامركزية علي أداء العاملين بمؤسسات التعليم العالي بدرجة عالية.

جدول (7)

المتغير	حجم العينة	المتوسط الفرضي	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة (ت)	درجة الحرية	القيمة الاحتمالية	الاستدلال
أثر المركزية واللامركزية	54	.13	3.6	.92	28.9	53	.000	يوجد أثر

المصدر: بيانات الدراسة الميدانية 2023م.

من الجدول أعلاه: نلاحظ حجم العينة بلغ (45)، ومتوسط فرضي (13)، وبوسط حسابي بلغ (6.3)، بينما قيمة ت تساوي (9.82)، بدرجة حرية (35)، حيث بلغت القيمة الإحتمالية (000.) وهي أقل من مستوى المعنوية 50.0. وهذا يدل علي أنه يتحقق أثر المركزية واللامركزية علي أداء العاملين بمؤسسات التعليم العالي بدرجة عالية.

#### تنص الفرضية الثالثة علي الآتي:

هنالك فروق في متوسط درجات المفحوصين في أثر المركزية واللامركزية علي أداء العاملين بمؤسسات التعليم العالي تُعزى للنوع.

جدول (8)

المتغير	حجم العينة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "ت"	درجة الحرية	القيم الاحتمالية	الاستنتاج
ذكور	23	13.2	4.0	9.0	25	63.0	غير دال إحصائياً
إناث	22	4.2	82.0				

المصدر: بيانات الدراسة الميدانية 2023م.

من الجدول أعلاه: نجد أن عينة الذكور بلغت (23)، بوسط حسابي يساوي (13.2)، وإنحراف معياري يساوي (4.0)، بقيمة تائية تساوي (9.0)، بدرجة حرية بلغت (63.0)، بينما بلغت الإناث في عينة الدراسة (22)، بوسط حسابي يساوي (4.2)، وإنحراف معياري يساوي (82.0)، بقيمة تائية تساوي (9.0)، بدرجة حرية بلغت (63.0). وهذا يدل علي أنه لا توجد فروق في متوسط درجات المفحوصين في أثر المركزية واللامركزية علي أداء العاملين بمؤسسات التعليم العالي تعزى لمتغير الجنس.

### تنص الفرضية الرابعة علي الآتي:

هنالك فروق في متوسط درجات المفحوصين في أثر المركزية واللامركزية على أداء العاملين بمؤسسات التعليم العالي تُعزى لنوع الكلية.

جدول (9)

مصدر التباين	مجموع المربعات الانحرافات	درجات الحرية	متوسط الانحرافات	قيمة (ف)	مستوى الدلالة	الاستنتاجات
بين المجموعات	0.533	2	0.076	396.0	150.0	غير دال إحصائياً
داخل المجموعات	5.060	51	0.110			
المجموع	5.594	53				

المصدر: بيانات الدراسة الميدانية 3202م.

نلاحظ من الجدول أعلاه نلاحظ أن مجموع إنحرافات المربعات بلغت (495.5)، بدرجة حرية (35) وقيمة فائية بلغت (396.0)، وكانت القيمة الاحتمالية لها (150.0)، وهي قيمة أكبر من مستوى المعنوية (50.0)، وهي قيمة غير دالة احصائياً.

تنص الفرضية الخامسة علي الآتي:

هنالك فروق في متوسط درجات المفحوصين في أثر المركزية واللامركزية على أداء العاملين بمؤسسات التعليم العالي تُعزى للدرجة العلمية لصالح المؤهل العلمي الأعلى.

جدول (10)

مصدر التباين	مجموع المربعات الانحرافات	درجات الحرية	متوسط الانحرافات	قيمة (ف)	مستوى الدلالة	الاستنتاجات
بين المجموعات	0.30	2	0.177	1.746	0.170	غير دال
داخل المجموعات	5.063	51	0.101			
المجموع	5.594	53				

المصدر: بيانات الدراسة الميدانية 3202م.

نلاحظ من الجدول أعلاه نلاحظ أن مجموع إنحرافات المربعات بلغت (495.5)، بدرجة حرية (35) وقيمة فائية بلغت (647.1)، وكانت القيمة الاحتمالية لها (071.0)، وهي قيمة أكبر من مستوى المعنوية (50.0)، وهي قيمة غير دالة احصائياً.

تنص الفرضية السادسة علي الآتي:

هنالك فروق في متوسط درجات المفحوصين في أثر المركزية واللامركزية على أداء العاملين بمؤسسات التعليم العالي تُعزى للدرجة العلمية لصالح المؤهل العلمي الأعلى.

جدول (10)

مصدر التباين	مجموع المربعات الانحرافات	درجات الحرية	متوسط الانحرافات	قيمة (ف)	مستوى الدلالة	الاستنتاجات
بين المجموعات	951.0	2	0.053	0.489	0.692	غير دال
داخل المجموعات	5.434	51	0.109			
المجموع	5.59	53				

المصدر: بيانات الدراسة الميدانية 3202م.

نلاحظ من الجدول أعلاه نلاحظ أن مجموع إنحرافات المربعات بلغت (95.5)، بدرجة حرية (35) وقيمة فائية بلغت (984.0)، وكانت القيمة الاحتمالية لها (296.0)، وهي قيمة أكبر من مستوى المعنوية (50.0)، وهي قيمة غير دالة احصائياً.

### النتائج:

- يتحقق أثر المركزية واللامركزية علي أداء العاملين بمؤسسات التعليم العالي بدرجة عالية.
- لا يتحقق أثر المركزية واللامركزية والمركزية المتعلقة بالقرارات المالية علي أداء العاملين بمؤسسات التعليم العالي بدرجة عالية.
  - لا توجد فروق في متوسط درجات المفحوصين في أثر المركزية واللامركزية علي أداء العاملين بمؤسسات التعليم العالي تعزى لمتغير النوع.
  - لا توجد فروق في متوسط درجات المفحوصين في اثر المركزية واللامركزية على أداء العاملين بمؤسسات التعليم العالي تعزى لنوع الكلية.
  - لا توجد فروق في متوسط درجات المفحوصين في أثر المركزية واللامركزية على أداء العاملين بمؤسسات التعليم العالي تعزى للدرجة العلمية لصالح المؤهل العلمي الأعلى.
  - لا توجد فروق في متوسط درجات المفحوصين في أثر المركزية واللامركزية على أداء العاملين بمؤسسات التعليم العالي تعزى للدرجة العلمية لصالح المؤهل العلمي الأعلى.

### التوصيات:

- العمل علي تبني تفويض السلطات والصلاحيات للمستويات الإدارية الوسطى والدنيا.
- ضرورة وضع معايير المؤهل العلمي الأعلى وكذلك الدرجة العلمية الأعلى كأسس ومعايير لشغل المنصب الإدارية.
- تشجيع الإدارة العليا علي ضرورة إشراك العاملين في عملية إتخاذ القرار.
- تدريب العاملين على المفاهيم المتعلقة بجودة الأداء.

## الهوامش:

- (1) عبدالوهاب، علي محمد، مقدمة في الإدارة معهد الإدارة العامة الرياض، 2891م، ص: 09، 19، 49، 101.
- (2) عبدالوهاب، علي محمد، الفعالية الإدارية، ندوة مدير معهد الإدارة العامة، الرياض، 0891م، ص: 03.
- (3) العكبلي، عبد الأمير عبدالعزيز، مبادئ إدارة عامة - مدخل بيئي وسياسي، الجامعة المفتوحة، ليبيا، 2991م، ص: 461
- (4) أيوب، ناديا، نظريات القرارات الإدارية، جامعة دمشق، دمشق، 4991م، ص: 991
- (5) المطار، ضياء صالح مهدي، اللامركزية الإدارية ودورها في تطوير التعليم العام بالعراق (دراسة حالة تحليلية مقارنة)، مجلة كلية التربية الأساسية للعلوم التربوية الإنسانية، جامعة بابل، 8102م.
- (6) الخالدي، سعد عوض، إتجاهات مديري المدراس نحو المركزية واللامركزية وعلاقتها بالرضي المهني في دولة الكويت، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة طنطا، 5002م.
- (7) محمد، عاصم احمد، متطلبات تطبيق اللامركزية في إدارة التعليم قبل الجامعي بمصر في ضوء بعض البخبرات المعاصرة، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة بني سويف، 8002م.
- (8) منصور، رشيد خالد، المركزية واللامركزية في الإدارة التربوية في فلسطين من وجهة نظر مديري ومديرات المدارس الحكومية في شمال الضفة في فلسطين، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة النجاح الوطنية، نابلس، 4002م.
- (9) العلاق، عصام مجيد وسعيد، هديل كاظم، علاقة الحكومة المركزية بالحكومات المحلية في ضوء المركزية واللامركزية الإدارية بحث ميداني في مجلس محافظة بغداد، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، العدد، 9102، 58م.
- (10) نميرات، مجدولين عبدالله يوسف، التوجه نحو تطبيق اللامركزية الإدارية في مستشفى جنيت، بحث لنيل درجة الماجستير، جامعة النجاح، نابلس - فلسطين، 6002م.
- (11) الشهري، زهرة عبدالرحمن، أثر المركزية في جودة تطبيق النظام الفعلي في مدارس البنات بمنطقة الرياض، مجلة كلية التربية، جامعة الأزهر، العدد: 261، الجزء الرابع، يناير، 5102م.

# سياسات التمكين الاقتصادي للمرأة في السودان مشروعات التمويل الأصغر (نموذجاً)

كلية العلوم السياسية  
جامعة الزعيم الأزهري

د. سهير أحمد صلاح

## مستخلص:

تهدف الورقة الى دراسة سياسات التمكين الإقتصادي للمرأة، وتحليل السياسات والقوانين والتشريعات المحلية، كما تحاول أن تجيب على السؤال، الى أي مدى هذه السياسات ذات فعالية في أرض الواقع؟ تستخدم الورقة المنهج التحليلي والمقارن إذ تعمل على مقارنة هذه السياسات بواقع التطبيق في الحياة اليومية بالنسبة للمرأة والى أي مدى تم تفعيل هذه السياسات والى تحويلها الى برامج ومشروعات تعمل على التمكين الإقتصادي للمرأة، كما تهدف الورقة الى توعية القطاع النسوي بهذه السياسات ودفعهم الى تفعيلها والاستفادة منها في برامج ومشروعات تعمل على دمج المرأة في عجلة الإقتصاد السوداني فتصبح منتجة ومالكة لأدوات الإنتاج، بل ومساهمة في وضع وتنفيذ سياسات التمكين الإقتصادي للمرأة. حاولت هذه الورقة التركيز على ولاية الخرطوم كنموذج باعتبارها أكبر الولايات من حيث تعداد السكان والأيدي العاملة في القطاع النظامي بالأخص. ولأن ولاية الخرطوم تقع تحت دائرة الوزارة المنظمة للنشاط ورغبة منها في تقييم الوضع في جانب التشريعات والبرامج والمشروعات، وتحديد المشكلات وإقتراح الحلول الممكنة لتستهدى بها في التنفيذ وفي الخطط المستقبلية، وتحقيق الأهداف المرجوة من مشروعات التمكين الإقتصادي للمرأة تعزيراً لدورها. اهتمت الورقة بتسليط الضوء على نقاط القوة والضعف التي تعترى المشرع والجهات المنفذة لتقييم وتقويم المشروعات بعمل مزيد من التوثيق والإحصاء والبحوث والدراسات التي يمكن أن يستهدى بها المشرع والمنفذ. كما تساهم الورقة في التوعية بأهمية الدور التنسيقي بين الأجهزة المختلفة لتحقيق اهداف الإستراتيجية والتي تختص بالتمكين الإقتصادي للمرأة بتبني السياسات والتشريعات الإقتصادية اللازمة، والبرامج التي تحقق هذا الأمر بفتح فرص التوظيف والتشغيل الذاتي من خلال تمليك معدات الإنتاج، دعم رأس المال، التدريب والتسويق. من الصعوبات التي واجهت الدراسة الحصول على المعلومة من مصادرها كما أن كثير من التقارير غير مصنفة نوعياً، وكذلك كثير من التقارير مكتوبة بطرق مختلفة ويصعب الربط بين المعلومات فيها.

**الكلمات المفتاحية:** التمكين الاقتصادي للمرأة، سياسات اقتصادية، المشاركة السياسية للمرأة، المرأة السودانية، سياسات بنك السودان.

## Polices of economic empowerment for women in Sudan ( case study micro economic projects)

Dr. Suhair Ahmed Salah Mohammed

### Abstract:

The objective of paper is to study polices of economic empowerment for women in Sudan, to analyse national polices and laws in this field, to raise the awareness of women sector about these polices and encourage them to apply and activate it as projects that help women to participate in the economic sector in Sudan and to be productive and own her own projects, and to participate in designing and applying economic empowerment polices for women in Sudan. The paper tries to answer the question; to what extend these polices effective and applied in reality? The paper applied the analytical and comparative method. The paper shed light on Sudan central bank polices towards women economic empowerment. It concentrated strength and weak points and evaluates the whole project. The paper shed light on importance of cooperation between the stakeholders. Results of this study; the government adopted plan that care about women in the level of constitution and laws and policies. Policies and projects needs follow-up, more evaluation to obtain better results. Some reports need to be more gender sensitive and classify samples while writing reports so as to help researchers and decision makers to evaluate its impact on women sector.

**Key words:** Women economic empowerment, economic policies, women political participation, Sudanese women, Sudan central bank polices

### مقدمة:

حظيت المرأة خلال العقود السابقة بدعم في المجال الإقتصادي من خلال الدستور، القوانين والتشريعات القومية والولائية، الإستراتيجية القومية الشاملة، السياسات الإقتصادية والبرامج والمشروعات التي تبناها مؤسسات الدولة والمؤسسات الخاصة، هذا الدعم يهدف الى تمكين المرأة إقتصادياً ورفع كفاءتها الإنتاجية لتحقيق أهداف رفع الفقر عن هذه الشريحة وزيادة مستوى مساهمتها في نهضة الأمة التي لا يمكن أن تنهض بغير مشاركة المرأة. الورقة مقدمة لوزارة التنمية الإجتماعية ولاية الخرطوم، «مهرجان التشغيل الثالث: ثورة الإقتصاد الأخضر.» تهدف الورقة الى تسليط الضوء على سياسات التمكين الإقتصادي للمرأة، وتعمل على تحليل السياسات والقوانين والتشريعات المحلية، كما تحاول أن تجيب على السؤال، الى أي مدى هذه السياسات ذات فعالية في أرض الواقع؟ كما تستخدم الورقة المنهج التحليلي والمقارن إذ تعمل على مقارنة هذه السياسات بواقع التطبيق في الحياة اليومية بالنسبة للمرأة والى أي مدى تم تفعيل

هذه السياسات والى تحويلها الي برامج ومشروعات تعمل على التمكين الإقتصادي للمرأة، تهدف الورقة الى توعية القطاع النسوي بهذه السياسات ودفعهم الى تفعيلها والاستفادة منها في برامج ومشروعات تعمل على دمج المرأة في عجلة الإقتصاد السوداني فتصبح منتجة ومالكة لأدوات الإنتاج، بل ومساهمة في وضع وتنفيذ سياسات التمكين الإقتصادي للمرأة. حاولت هذه الورقة التركيز على ولاية الخرطوم كنموذج باعتبارها أكبر الولايات من حيث تعداد السكان والأيدي العاملة في القطاع النظامي بالأخص. ولأن ولاية الخرطوم تقع تحت دائرة الوزارة المنظمة للنشاط رغبة منها في تقييم الوضع في جانب التشريعات والبرامج والمشروعات، وتحديد المشكلات وإقتراح الحلول الممكنة لتستهدى بها في التنفيذ وفي الخطط المستقبلية، وتحقيق الأهداف المرجوة من مشروعات التمكين الإقتصادي للمرأة تعزيزاً لدورها. تهتم الورقة بتسليط الضوء على الثغرات التي يحتاجها المشرع والجهات المنفذة لتقييم وتقويم المشروعات بعمل مزيد من التوثيق والإحصاء والبحوث والدراسات التي يمكن أن يستهدى بها المشرع والمنفذ. كما تساهم الورقة في التوعية بأهمية الدور التنسيقي بين الأجهزة المختلفة لتحقيق اهداف الإستراتيجية والتي تختص بالتمكين الإقتصادي للمرأة بتبني السياسات والتشريعات الإقتصادية اللازمة، والبرامج التي تحقق هذا الأمر بفتح فرص التوظيف والتشغيل الذاتي من خلال تمليك معدات الإنتاج، دعم رأس المال، التدريب والتسويق. من الصعوبات التي واجهت الدراسة الحصول على المعلومة من مصادرها كما أن كثير من التقارير غير مصنفة نوعياً، وكذلك كثير من التقارير مكتوبة بطرق مختلفة ويصعب الربط بين المعلومات فيها.

### أولاً: التمكين الإقتصادي للمرأة المرجعية الفكرية:

إنطلاقاً من عقيدة بُنيت على تكليف الإنسان بإعمار الأرض ذكراً كان أو أنثى، وجعلت العمل عبادةً تستحق الأجر والثواب في الدنيا والآخرة، تهدف السياسات الإقتصادية الى تعزيز فرص تمكين المرأة إقتصادياً لتتمكن من إعمار الأرض عبادة لله وسعياً للرزق الحلال مشاركةً في نهضة الأمة وتأسيساً بأهميات المؤمنين خديجة والشفاء رضي الله عنهما. تركز المرجعية الفكرية على عقيدةٍ أعلنت من شأن المرأة، وعززت من مكانتها ودورها في المجتمع، عقيدة وحدت حياة المسلمين، الإقتصادية، الإجتماعية، السياسية والثقافية وكافة جوانب الحياة عبادةً لله الواحد الأحد. ويتم تحقيق هذا الأمر من خلال البرامج والمشروعات التي تعمل على تمكين المرأة إقتصادياً وتمكنها من أداء أدوارها في الحياة بكفاءة عالية وحرية إختيار وهبها الله لها، وصوناً لكرامتها من ذل الحاجة، وتشجيعها على المساهمة في التنمية إعماراً للأرض حسب مقتضيات التكليف الرباني للإنسان واستخلافه له في هذه الأرض. بناء على هذه الركائز العقدية والفكرية إستلهمت التشريعات والقوانين التي تمكن المرأة من أداء هذا الدور. وللوصول لهذه المرحلة فقد أُقيمت العديد من المؤتمرات التي تتناول الشأن الإقتصادي وتأصيله وإعادة بنائه ليتوأم مع المنظومة الفكرية التي تقوم على عقيدة التوحيد. فكان المؤتمر الإقتصادي في العام 1990م، والذي بنيت على توصياته الإستراتيجية القومية الشاملة، وبناء عليها خرجت المراسيم الرئاسية، والقوانين. حتى كان دستور 1998م ثم دستور 2005م. وقوانين العمل والتي ساهمت بصورة كبيرة في دعم قطاع المرأة العاملة كما سنرى من استعراض قوانين العمل. فالتنمية الإقتصادية تركز على حشد الطاقات البشرية في المجتمع المعني دون تمييز بين ذكر وأنثى، مما يجعل الإهتمام بالمرأة ودورها في هذه التنمية هدفاً.

تباينت الآراء حول مفهوم التنمية الاقتصادية الى أن استقر الفكر الإقتصادي على تعريف التنمية الاقتصادية «بأنها عملية مجتمعية واعية موجهة نحو إيجاد تحولات في البناء الإقتصادي والإجتماعي تكون قادرة على تنمية طاقات انتاجية مدعمة ذاتياً تؤدي الى تحقيق زيادة منتظمة في متوسط الدخل الحقيقي للفرد وتكون موجهة نحو علاقات اجتماعية وسياسية تكفل زيادة الإرتباط بين المكافأة والجهد والإنتاجية تستهدف توفير الحاجات الأساسية للفرد وضمان حقه في المشاركة وتحقيق متطلباته في الإستقرار على المدى الطويل»<sup>(1)</sup> وبناء على هذا التعريف فإن السياسات الاقتصادية يجب أن تقوم على تحقيق تحولات في البناء الإقتصادي والإجتماعي والقانوني تعمل هذه التحولات على إعادة توزيع المقدرات الاقتصادية على أفراد المجتمع بحيث يشارك جميع أفراد المجتمع رجالاً ونساء في العملية الانتاجية ويرتفع متوسط دخل الفرد وتخرج نسبة مقدره من الناس من دائرة الفقر. الهدف من إدخال المرأة في الشريحة المنتجة بالضرورة يؤدي الى تحسين وضعها كفرد من أفراد المجتمع له إسهاماته في الحياة الخاصة والعامة، كما أنه يسهم في تحسين الظروف المعيشية للأسرة، ويعمل على تشجيعها لإبداء رأيها والمشاركة الفاعلة في التنمية.

### ثانياً: تعريف التمكين الاقتصادي:

يقصد بالتمكين مشاركة المرأة الفاعلة في كافة المجالات السياسية والاقتصادية والثقافية والاجتماعية وفق المساواة العادلة في الحقوق والموارد والخيارات والفرص المتاحة. وتمكين المرأة اقتصادياً يقصد به إدماج منظور النوع الإجتماعي في الإصلاحات والسياسات الاقتصادية على أساس المساواة العادلة وتوفير خدمات صحية وتعليمية شاملة للمرأة لتحقيق إندماجها الكامل في النشاطات الاقتصادية وتأطير ميزاتيات تكفل الموازنة بين الجنسين ومتابعتها.<sup>(2)</sup> من خلال هذا التعريف فإن الورقة تعمل على تقييم الإصلاحات الاقتصادية، هل تراعي قضية النوع وتعمل على معالجة أي خلل في القوانين والسياسات التي يمكن ان تؤثر على الوضع الاقتصادي للمرأة، وهل شملت هذه التعديلات قوانين العمل المنظم لتكون منصفة وعادلة وتتضمن تمييزاً إيجابياً يردم الفجوة في الحقوق والواجبات بين الرجل والمرأة ويراعي طبيعة الدور الإنجابي للمرأة ويعمل على حمايتها من أرباب العمل في القطاع الحكومي والخاص. هل يمتد هذا الدور الى دعم المشروعات الصغيرة والأعمال الخاصة والإستثمارات سواء ان كان ذلك بالتمويل، التأمين والضمان والحماية من المخاطر، أو التدريب والتسويق.

تتمتع المرأة السودانية بحقوق كثيرة على مستوى القوانين والسياسات، ولكن هنالك فجوة كبيرة بين القوانين والسياسات وبين تطبيقها على أرض الواقع. لأسباب بعضها يتعلق بوضع المرأة من حيث التعليم والوعي، وبعضها يتعلق بالمجتمع من حيث العادات والتقاليد التي تحد من تقدم المرأة، وبعضها يتعلق بكفاءة النظام الإداري بالسودان وعدم قدرته على المتابعة والتقييم والتقويم للمشروعات التي تبناها الدولة إضافة للفقر، الكوارث الطبيعية والحروب المتكررة والصراعات القبلية. كما أن هنالك بعض الأسباب متعلقة بتنفيذ سياسات البنك المركزي من قبل بعض المصارف.

### ثالثاً: واقع المرأة الاقتصادي

شاركت المرأة السودانية منذ عهد بعيد في الانتاج الزراعي والحيواني والحرفي، فضلاً عن الشريحة الواسعة من النساء العاملات في القطاع غير المنتظم، وتشكل مشاركة النساء في القطاع الزراعي نسبة عالية إذ

تبلغ 78.8 % مقارنة بحوالي 70 % من الذكور حسب الإحصاءات المنشورة في التقرير العشري لوزارة الزراعة الاجتماعية<sup>(3)</sup>. وتشير الدراسات الى أن نشاط المرأة يتركز في الريف حيث تؤدي دورها في النشاط الاتحادي باشكاله المتعددة. يعتبر هذا مؤشر إيجابي للدور الذي يمكن أن تلعبه المرأة في معدلات الإنتاج إذ وجدت الرعاية اللازمة من الدولة والسياسات المشجعة على الإنتاج، الأمر الذي أدى الى التدخل بالسياسات والبرامج التي تعين المرأة الريفية وتيسر لها الحصول على الأموال والضمانات والتدريب والاستفادة من برنامج النهضة الزراعية خاصة وأن النسبة المخصصة لتمويل القطاع الريفي تبلغ 70 % منها 30 % لتمويل النساء. بالنظر الى هذه الأرقام نلاحظ أن نسبة النساء العاملات في القطاع الزراعي أكبر من نسبة النساء العاملات في القطاعات الأخرى مجتمعة مما يلقى على عاتق الدولة والجهات ذات الإختصاص مسؤولية أكبر تجاه هذه الشريحة الهامة والتي تؤدي دوراً هاماً في الإقتصاد السوداني عموماً ونود الإشارة الى أن القطاع الزراعي وخاصة الذي تعمل به المرأة لازال متخلفاً وتقليدياً ويحتاج الى دعم كبير في مجال التمويل والضمانات والتدريب والتأمين ليسهم في رفع مستوى دخل المرأة والأسرة بل والدخل القومي. ويمكننا الإشارة الى أنها تشارك في زراعة المحاصيل النقدية كالصمغ العربي والكركي والفول السوداني، وكذلك المحاصيل التي ترتبط بحياة الناس وحاجاتهم كالذرة والدخن، والخضروات.

### أ.أوضاع المرأة في النشاط الإقتصادي:

يتميز السودان بالمساحة الشاسعة وتعدد النشاط الإقتصادي للسكان حسب البيئة والمناخ طبيعة المنطقة، وتشارك المرأة في كافة أنواع النشاط الإقتصادي في الريف والحضر كما سنرى من خلال الجداول التالية:

جدول رقم (1) معدل المشاركة في النشاط الإقتصادي للسكان في سن العمل حسب النوع (شمال

السودان 1990م والسودان 2011م)

مسح قوة العمل 1990م			مسح قوة العمل 2011م			نمط المعيشة
معدل النشاط الإقتصادي المنقح			معدل النشاط الإقتصادي المنقح			
إناث	ذكور	المجموع	إناث	ذكور	المجموع	السودان
18.0	59.7	39.3	25.5	60.2	43.5	
14.4	58.2	37.2	22.6	56.9	40.3	
25.8	46.3	44.3	27.2	62.2	45.5	ريف

المصدر: مسح الهجرة والقوى العاملة 1990م شمال السودان وزارة العمل: مسح قوى العمل 2011م وزارة تنمية الموارد البشرية والعمل.

من الجدول رقم 1 نلاحظ أنه في العام 1990م كانت نسبة المشاركة في النشاط الإقتصادي للسودان 39 % من أهل السودان وارتفع الى 43 % في 2011م على الرغم من زيادة عدد السكان خلال عقدين من الزمان، ويعزى هذا الى إرتفاع معدل نسب التعليم بين الذكور والإناث، سياسات الدولة التي شجعت على الإنتاج خاصة في العقد الأخير، وكذلك زيادة الوعي بأهمية العمل ورغبة الناس في تغيير أحوالهم المعيشية. وإذا نظرنا الى توزيع نسبة الرجال العاملين في الفترة 1990م نجدهم 59.7 % من جملة الرجال وبلغ 60.2

% وهي زيادة طفيفة مقارنة بالزيادة في عدد نسبة النساء والتي قفزت من 18.0 % في 1990م الى 25.5 % في العام 2011م وهي نسبة 7.5 % أي أن هنالك زيادة 15 امرأة عاملة بين كل مائتين امرأة. ولكن إذا نظرنا الى نسبة الرجال والنساء في الحضر والريف نجد أنه خلال نفس الفترة أن 37.2 % من الحضر في العام 1990م يشاركون في النشاط الاقتصادي بينما نجد أن 44.3 % من مجموع سكان الريف يشاركون في النشاط الإقتصادي، وهذا مؤشر الى أن نسبة البطالة بين الحضر أكثر من الريف بما يعادل 7.1%. بينما نجد أن الذين يشاركون في النشاط الإقتصادي في العام 2011م في الريف بلغت 45.5 % بزيادة أقل من 1 % وفي الحضر 40 % بزيادة 3.1%. أما بالنسبة لتحليل النوع نجد أن نسبة النساء المشاركات في النشاط الإقتصادي في الريف في العام 1990م تبلغ 25.8 % بينما تبلغ في الحضر في ذات التاريخ 14.4 % مما يعني أن نساء الريف تسهم في النشاط الإقتصادي بنسبة أعلى من نساء الحضر، وبعد عقدين من الزمان أي في العام 2011م تشير الإحصاءات الى أن 27.2 % من النساء في الريف تشارك في النشاط الإقتصادي بينما 22.6 % من النساء في الحضر تشارك في النشاط الإقتصادي في نفس الفترة.

من دراسة هذا الجدول وبالنظر الى طبيعة السودان الزراعية فإن الورقة ترى أن تتجه الدولة بسياساتها ومواردها لتطوير القوى العاملة في الريف وبتميز إيجابي واضح للمرأة باعتبارها تشكل فصيل هام في النشاط الإقتصادي في الريف. هذه السياسات ستعكس إيجابياً على معدلات الهجرة من الريف الى المدن، كما انها تساهم في توفير فرص عمل في مناطق استقرار الإسر، تقلل من معدلات البطالة في المدن مما له من آثار سلبية على معدلات الجريمة فيها.

جدول رقم (2) مؤشرات الفقر

المؤشر	النساء	الرجال	المجموع
السكان تحت خط الفقر	57.7 %	53.3 %	100 %
دخل النساء بالنسبة الى دخل الذكور	41 %	59 %	100 %

المصدر مركز الإحصاء 2003

ومن الجدول رقم 2 نلاحظ أن نسبة النساء تحت خط الفقر أعلى من نسبة الرجال، وكذلك يقل دخل النساء عن دخل الذكور بنسبة 18 % في العام 2003م. هذا الأمر يحتم على الدولة تبني سياسات تجتث الفقر عموماً، وتعمل على التمييز الإيجابي للمرأة في السياسات والقوانين الإقتصادية لتجاوز هذا الوضع.

جدول رقم (3) مؤشر المشاركة الإقتصادية للمرأة السودانية.

المؤشر	الإناث	الذكور
نسبة المساهمة الإقتصادية	26 %	71 %
نسبة المساهمة الإقتصادية 2011	27.2 %	62.2 %

المصدر: التعداد السكاني 1993م. ومسح الهجرة والقوى العاملة 2011

على الرغم من أن الجدول يشير الى أن نسبة المساهمة الإقتصادية للمرأة تمثل 26 % فقط مقارنة بـ 71% للرجال إلا أن هذا لا يعكس كامل الواقع، إذ أن المرأة في الريف تمثل نسبة عالية من القوى العاملة مشاركتها في النشاط الزراعي والرعي.

#### جدول رقم (4) نسبة النساء في قوة العمل

المؤشر	الحضر	الريف	القطاع العام	القطاع الخاص
نسبة النساء العاملات	23.1 %	76 %	25 %	74.9 %

المصدر مسح الهجرة والقوى العاملة 1997م.

من الجدول رقم 4 نلاحظ أن نسبة النساء العاملات في الحضر تقل بنسبة 52.9 % عن النساء العاملات في الريف، هذا المؤشر يجب أن ينعكس في التشريعات والسياسات الإقتصادية لدعم المرأة الريفية بنسب تتناسب مع نسبة مشاركتهم في قوى العمل مع ملاحظة إختلاف طبيعة العمل الذي تقوم به نساء الريف. كما أن نسبة النساء العاملات في القطاع الخاص تعادل ثلاثة أضعاف النساء العاملات في القطاع العام مع ملاحظة أن النساء العاملات في القطاع العام نجد أن كثير من التشريعات والقوانين قد حفظت لهن حقوقهن في مسألة الأجر المتساوي والحقوق والواجبات، الإجازات والترقيات والتدريب، أي أنها استطاعت أن تنال حقوقها الإقتصادية والحقوق الأخرى المتعلقة بالوظيفة. وربما نعزي هذا الأمر الى وعي المرأة بالقطاع العام بحقوقها المادية والأدبية إضافة الى تنظيم أنفسهن في شكل نقابات وإتحادات توحد جهودهن في التصدي والمطالبة بهذه الحقوق في الفترات التاريخية المختلفة. إلا أن التشريعات في العقود الأخيرة قد ألزمت القطاع الخاص بقوانين العمل، وحفظ كرامة المرأة وحقوقها المادية، كما سُنّت قوانين تعمل على حماية المرأة من العمل لساعات طويلة أو ليلاً 'لا في ظروف خاصة ومهن محددة، أو في بيئة عمل غير مناسبة أو القيام بأي أعمال شاقة لاتتناسب وطبيعتها<sup>0</sup> ( قانون 2007م)

#### ب. المرأة في القطاع الحكومي:

للمرأة في السودان فرص متكافئة في العمل مع الرجل وينطبق قانون المساواة في الإيجور على كل من الرجل والمرأة طالما تؤدي نفس المسؤوليات. وعلى صعيد العمل المنظم فقد دخلت المرأة السودانية مجالات العمل في مرافق الدولة منذ الستينات حيث إزداد الوعي وسط النساء بالدور الذي يجب أن يلعبه، وتوالى بعد ذلك دخول المرأة الى الوظائف الكتابية والحسابية والمهنية المختلفة، وإزداد دخول النساء الى المرافق الحكومية حتى فاقت أعداد النساء أعداد الرجال في بعض المرافق، وساعدها في ذلك التشريعات الإدارية التي تلي المرأة وعدم وجود تمييز بينها وزميلها في العمل. وفي دراسة ميدانية حول بيئة المشاركة النسوية، تشير إحصاءات ديوان شئون الخدمة أن النساء في الخدمة المدنية بلغن 56.4 % من جملة العاملين مقارنة بعدد الرجال 43.6 % فأصبح عدد العاملات أكثر من العاملين في الخدمة المدنية. ويؤكد هذه الزيادة زيادة في التوعية للنساء. وكذلك هنالك زيادة في الاستيعاب من مداخل الخدمة إذ ترتفع نسبة النساء بينهم، ويتناسب هذا مع التوسع في التعليم العالي وارتفاع عدد الخريجات مقارنة بالخريجين، كما أن سياسة الدولة تعمل على تشجيع النساء على العمل فكانت قوانين العمل ملبية ومراعية لدور المرأة المتكامل كأم وزوجة وعاملة. ونتيجة لذلك فقد تضاعف عدد النساء في الدرجات العليا من الأولى الخاصة حتى الثانية أربعة

أضعاف حيث كان العدد في العا 1994م واحد وخمسين امرأة أصبحت في العام 2010م مأتين وستة عشر امرأة<sup>(4)</sup>. الملاحظ أن نسبة عالية من العاملات بالخدمة المدنية يعملن في وظائف كتابية ووظائف مساعدة ونسبة قليلة تعمل في وظائف قيادية ومؤثرة في إتخاذ القرار، ورغم ذلك هنالك إرتفاع في المعدلات خلال السنوات الماضية إلا أنه لايلي طموحات المرأة.

#### رابعاً: المرأة في التشريعات الإقتصادية:

ترتبط التشريعات التي تتبناها الدول بشكل النظام السياسي الذي تتبناه الدولة، التشريعات الإقتصادية في السودان عموماً إرتبطت بتطور الحركة السياسية والإقتصادية والإجتماعية. تأثرت التشريعات الإقتصادية عبر الحقب التاريخية المختلفة بنوع النظام السياسي الذي تتبناه النخب الحاكمة أو الحزب السياسي المسيطر سواء ان كان اشتراكياً أو رأسمالياً أو إسلامياً. وبالتالي تتأثر قطاعات المجتمع المختلفة بهذه التشريعات، والمرأة أكثر هذه القطاعات تأثراً. ويمكن القول أن النقابات والإتحادات النسائية ساهمت في أن تنال المرأة حقوقها خلال فترات الحكم المختلفة في السودان، فقد لعب الإتحاد النسائي الذي تأسس في 1952م دوراً دوراً فعّالاً في أن تنال المرأة حقوقها السياسية والإقتصادية فتساوت مع الرجل في الأجر للعمل المتساوي وفي المعاش وشروط الخدمة كما طالب الإتحاد بأهمية وجودها في مواقع إتخاذ القرار والتأثير فيها وطالب بحقها في الإبتخاب والترشيح<sup>(5)</sup>. وقد شهد السودان تطورات تشريعية في هذا المجال في الستينات والسبعينات إلا أن الطفرة الكبرى كانت خلال العقدين السابقين، ويرجع هذا الى إرتفاع معدلات تعليم المرأة في مرحلة التعليم العام والعالي نتيجة للتوسع في التعليم العام وثورة التعليم العالي مما أدى زيادة الوعي السياسي وزيادة نسبة المشاركة السياسية للمرأة خلال هذه الفترة، كما أن إيمان كثير من القائمين على الأمر بأهمية تمكين المرأة سياسياً وإقتصادياً إنطلاقاً من قيم الإسلام التي لا تميز بين المرأة والرجل في هذه المجالات، إعماراً للأرض عبادة لله ومشاركة في التنمية. كما أن المجتمع الدولي لعب دوراً كبيراً في التدريب والتشبيك ونقل التجارب والخبرات مما ساهم في زيادة الوعي بأهمية تمكين المرأة إقتصادياً وسياسياً. ويمكن القول أن المجتمع الدولي والمنظمات الدولية قد ساهمت في زيادة وعي المنظمات العاملة في مجال المرأة والمجتمع المدني بمؤسساته المختلفة كما ساهمت في دفع متخذي القرار الى الإسراع في تبني سياسات تراعي النوع.

#### 1. الدستور:

يعتبر الدستور الوثيقة الأساسية التي تستند عليها كل التشريعات والقوانين، ففي دستور 1973م كانت هنالك مواد تؤمن على الحقوق الإقتصادية والسياسية دون تمييز بسبب النوع أو العنصر أو الإبتداء السياسي أو العقائدي. كما أن هنالك مراسيم دستورية وقوانين عملت على تمكين المرأة. ففي العقدين الأخيرين أولت الدولة اهتماماً كبيراً بالمرأة تمثل هذا الإهتمام في أفراد موجهات في كافة الوثائق الأساسية بالدولة من دستور، مراسيم جمهورية وخطط استراتيجية على الحق المتساوي للمرأة بل استصحب كثير من الوثائق تمييزاً إيجابياً لصالح المرأة لإحداث التوازن المطلوب في المجالات المختلفة من تعليم وإقتصاد وتوظيف ومشاركة سياسية، فقد وردت نصوص تضمن حقوقها السياسية والإقتصادية والإجتماعية في دستور 1998م الذي أكد على هذه الحقوق في المادة (21) والتي تنص على أن جميع الناس متساوون أمام القضاء والسودانيون متساوون في الحقوق والواجبات في الوظائف العامة، ولا يجوز التمييز فقط بسبب العنصر أو

الجنس أو الملة الدينية، وهم متساوون في الأهلية للوظيفة للولاية العامة ولا يتمييزون بالمال»<sup>(6)</sup> (دستور 1998م). وبناء على هذا الدستور فقد شُرعت القوانين التي تحفظ حق المرأة في العمل والأجر والمتساوي، وشُرعت تشريعات أخرى تتعلق مباشرة بالجانب الإقتصادي في مجالات التمويل والضمان والتمويل الأصغر والزكاة. وضمنت هذه المواد في دستور 2005م الانتقالي وأهم المواد هي:

المادة 15 (2) من الدستور الانتقالي 2005م تنص على الآتي «تضطلع الدولة بحماية الأمومة ووقاية المرأة من الظلم وتعزيز المساواة بين الجنسين وتأكيد دور المرأة في الأسرة وتمكينها في الحياة العامة.»  
المادة 32- (1) من الدستور الانتقالي 2005م تنص على الآتي «تكفل الدولة للرجال والنساء الحق المتساوي في التمتع بكل الحقوق المدنية والسياسية والاجتماعية والثقافية والاقتصادية بما فيها الحق في الأجر المتساوي للعمل المتساوي والمزايا الوظيفية الأخرى.»

المادة 136(ج) من الدستور الانتقالي 2005م تنص على «عدم ممارسة أي مستوى للحكم التمييز ضد أي سوداني مؤهل على أساس الدين أو العرق أو الإقليم أو النوع،

المادة 136 (هـ) من الدستور الانتقالي 2005م تنص على «استخدام التمييز الإيجابي والتدريب الوظيفي لتحقيق أهداف الاستيعاب المنصف خلال مدى زمني محدد،<sup>(7)</sup>

الملاحظ أن كل هذه المواد تكفل للمرأة حقوق متساوية في كافة المجالات المتعلقة بالحقوق المدنية والسياسية والاجتماعية والثقافية والإقتصادية. بل أمتد الدستور للتمييز الإيجابي للمرأة لردم الفجوة بينها وبين الرجال في كافة المجالات، التوظيف والتدريب، التمويل، المشاركة السياسية. الخ. ويرى كثير من القيادات السياسية والباحثين أن هذا الدستور متقدم جداً في تعاطيه مع قضية المرأة، إلا أنهم يرون أن المرأة والمجتمع والمؤسسات الرسمية تحتاج الى كثير من الوعي والتدريب لتواكب هذه الدستور ولتتحول هذه المواد الى سياسات وبرامج قابلة للتقييم والتقييم.

## 2. تشريعات اقتصادية خاصة بالمرأة:

– قانون 1994م<sup>(8)</sup>: أكد قانون الخدمة العامة لسنة 1994م على المبدأ الذي أقره قانون 1973م الذي يؤكد على «الأجر المتساوي للعمل المتساوي»، كما أقر هذا القانون على أن ترتب وتقوم وظائف الخدمة العامة على أسس واجباتها ومسؤولياتها ومتطلبات التأهيل اللازمة لأداء تلك الواجبات والمسؤوليات. وترتب على هذا القانون المساواة بين المرأة والرجل في التدريب والمساواة في توفير الضمانات اللازمة للخدمة، والمعروف أن قوانين العمل في السودان قد أحاطت إحاطة كاملة بكل ضمانات الخدمة بشكل عام للمرأة والرجل على حدٍ سواء.

– قانون 1997م<sup>(9)</sup>: يعد قانون 1997م تطور طبيعي للقوانين السابقة كما يعتبر إستجابة للتحولات السياسية والإقتصادية والاجتماعية التي حدثت بالسودان خلال عقد التسعينات. ففي قانون 1997م حققت المرأة مكاسب كبيرة يمكن التطرق لها في هذه الورقة وترى سامية النقر أن قانون العمل لسنة 1997م يُعدُّ تطوراً طبيعياً لتشريعات العمل المرتبطة بسياسات الاستخدام وعلاقات العمل وذلك استجابة للتغيرات السياسية والإقتصادية والاجتماعية<sup>(10)</sup> (سامية: 1997م، ص11). حقق القانون مكاسب حقيقية للمرأة منها تحديد ضمانات خدمة

العاملين بالقطاع الخاص، وفي هذا القانون تتمتع المرأة بكافة الضمانات والشروط أسوة بالذكور. ويرى عبد الرحمن قسم السيد (1998م) في دراسة أعدها أن أهم التعديلات التي حدثت في قانون العمل لسنة 1997م والمواد المستحدثة بالنسبة للمرأة العاملة في القطاع الخاص، تخفيض ساعات العمل للمرأة المرضعة ساعة مدفوعة الأجر لمدة سنتين من تاريخ الولادة. كما تستحق المرأة العاملة إجازة الوضع بعد إنقضاء ستة أشهر على تعيينها بدلا من سنة، كما عدلت إجازة العدة للمتوفي عنها زوجها بإجازة بأجر كامل لمدة أربعة أشهر وعشرة أيام، وفي حالة الحمل تنتهي إجازة العدة بانتهاء الوضع. كما تناول القانون الإجازات الخاصة بالمرأة، يعتبر هذا القانون نقلة كبيرة في حفظ حقوق المرأة في العمل نتيجة لطبيعتها وظيفتها التي أكرمها الله وخصها بها وهي الإنجاب. هذه القوانين تحفظ للمرأة حقها في العمل مع مراعاة خصوصية إحتياجاتها، كما أنها تحفظ لها الحق المادي أثناء الإجازات التي نص عليها القانون، ويمكننا القول على الرغم من ذلك إلا أن هذه القوانين تحتاج الى وعي من قبل النساء بهذه القوانين حتى تستفيد منها الفائدة القصوى، كما يحتاج أرباب العمل في القطاعين العام والخاص الى مراعاة تطبيق هذه القوانين ومراعاة حقوق العاملين.

– نظمت هذه القوانين واللوائح الصادرة بموجبها حق المرأة في العمل وتقلد الوظائف العامة والعطلات، الإجازات، الأجر وإجازات الوضع والتدريب والتعويض في حالات الإصابة، والمحاسبة وذلك وفق ما جاء في الإعلان العالمي لحقوق الإنسان<sup>(11)</sup> ودوغما تميز.

المادة 23 (1) لكل شخص حق العمل، وفي حرية إختيار عمله، وفي شروط عمل عادلة ومرضية وفي الحماية من البطالة.

(2) لجميع الأفراد دون تمييز الحق في أجر متساوٍ على العمل المتساوي.

(3) لكل فرد يعمل حق في مكافأة عادلة ومرضية تكفل له ولأسرته عيشة لائقة بالكرامة البشرية، وتستكمل، عند الإقتضاء بوسائل أخرى للحماية الإجتماعية.

(4) لكل شخص حق إنشاء النقابات مع آخرين والإنضمام إليها من أجل حماية مصالحه.

المادة 24: لكل شخص حق في الراحة وأوقات الفراغ وخصوصاً في تحديد معقول لساعات العمل وفي

إجازات دورية مأجورة.

### 3. السياسات الإقتصادية الحالية:

شهدت السياسة النقدية والتمويلية الشاملة التي إعتمدها بنك السودان المركزي 1999-2002م والفترة التي أعقبها- تحولاً كبيراً نتج عنه تحرير سوقي السلع والخدمات، وتحرير الصرف وتحرير التجارة الخارجية، وتفعيل دور البنك المركزي في الإدارة المثلي للسيولة ودوره كعمول أخير للمصارف مع إخضاع نشاط المؤسسات المالية غير المصرفية لسياسات وإشراف البنك المركزي وتخصيص نسبة لا تقل عن 5% لقطاع لأسر المنتجة وصغار المنتجين والحرفيين والمهنيين.<sup>(12)</sup> ( أحمد : 2013، ص212). لا شك أن تحرير سوقي السلع والخدمات يؤثر على قطاع المرأة سواء أن كانت عاملة أو غير عاملة، لما له من تأثير مباشر على

حياة الناس اليومية، هذا يستدعي أن تقوم الدولة بتبني سياسات تعمل على معالجة هذا الأثر السالب، وأن تصدر قوانين تدعم الشرائح الضعيفة والتي تشكل المرأة نسبة مقدرتها منها، كما أنه يتوجب على الدولة بناء الآليات والمؤسسات التي تنفذ البرامج التي تبني على هذه السياسات وتضعها على أرض الواقع. كما يجب على الدولة إيجاد الطرق والمناهج المناسبة لتقييم هذه البرامج ومدى تحقيقها للأهداف المرجوة منها على أرض الواقع.

إهتمت الدولة لمعالجة آثار سياسة التحرير الإقتصادي، ستقوم الورقة بإستعراض السياسات خلال العقد الأخير فقط ونركز على سياسات بنك السودان خلال الثلاث سنوات الماضية. تمكيناً للمرأة إقتصادياً على مستوى السياسات أصدرت الإدارة العامة لتنمية وتنظيم النظام البنكي مرسوماً من بنك السودان في العام 2007م يسمح للبنوك بتمويل النساء بتسهيلات إدارية تبلغ 12%. وتعتبر هذه مرحلة من مراحل التمييز الإيجابي للمرأة.

تشير سياسات بنك السودان في العام 2012م الى «توفير التمويل مشروعات الشباب والخريجين والمرأة مع العمل على إرساء مبادئ العدالة الإجتماعية وتوزيع الثروة بين المجموعات والشرائح السكانية والمناطق الجغرافية المختلفة لتشجيع الهجرة العكسية الى الريف وإعادة الإستقرار والدمج والتوطين».<sup>(13)</sup> وتورد سياسات بنك السودان المركزي في العام 2013م<sup>(14)</sup> فقرة تنص على «توفير التمويل للمشروعات الانتاجية للخريجين والشباب والمرأة وخريجي التدريب المهني والفني، مع العمل على تشجيع روح التكافل الجماعي، وذلك بإنشاء وسائط رسمية كالجمعيات التعاونية أو أي من منظمات المجتمع المدني الخاصة بصغار المنتجين». وتشير السياسة الى «الاستمرار في توفير المعينات اللازمة لتوظيف نسبة 12% من المحفظة التمويلية الإجمالية لكل مصرف للعام 2013م للتمويل متناهي الصغر والأصغر والصغير والتمويل ذي البعد الإجتماعي المرتبط بالتنمية الريفية والبنية التحتية، تمكين المرأة.. الخ»<sup>(15)</sup>، كما تشير سياسات بنك السودان الى العام 2014م الى ذات المعنى كما في النص التالي «على المصارف ومؤسسات التمويل الأصغر توجيه التمويل للمشروعات الصغيرة والمتناهية الصغر بالقطاعات الإنتاجية، والتوسع في تمويل البرامج الموجهة للخريجين والمرأة الريفية والحرفيين والشباب وخريجي التدريب المهني والفني وشرائح التمويل الأصغر الأخرى»<sup>(16)</sup>. (بنك السودان، 2014م)، بالنظر الى سياسات بنك السودان خلال السنوات الثلاث الماضية نجد أنها تركز على شرائح هامة في المجتمع وهي شريحة الشباب والمرأة كما نلاحظ إهتماماً واضحاً بالحرفيين وخريجي التدريب المهني وتمنح مشروعاتها الإنتاجية ميزات تفضيلية وإنشاء نوافذ خاصة بهذه الفئات. إن تضمين المرأة في سياسات البنك المركزي تعد مؤشراً إيجابياً وينعكس على سياسات النظام المصرفي عموماً، وأن تضع هذه السياسات المشروعات الانتاجية للمرأة ضمن الأولويات في التمويل، وأن تفتح لها نافذة خاصة للتمويل يعتبر جزءاً هاماً من سياسة التمكين الإقتصادي للمرأة. ونسبة لإرتفاع معدلات التعليم بولاية الخرطوم، ووجود المصارف التي تدعم برامج تمكين المرأة بالولاية مقارنة بالولايات الأخرى وزيادة نسبة الوعي بالتعامل مع المصارف لدي شريحة النساء بالولاية. ووعي المرأة في الولاية بأهمية النشاط الإقتصادي للأسرة، زيادة عدد المنظمات النسوية العاملة في مجالات التوعية والتدريب بالولاية، كل هذه الأسباب ساهمت في أن تنال الولاية قصب السبق في مجالات الدعم الإقتصادي بأشكاله المختلفة مما أسهم في وجود تجارب ملهمة يمكن تعميمها على ولايات السودان الأخرى.

كما أن سياسات بنك السودان في الأعوام السابقة عالجت مشكلة الضمان بالنسبة لشرائح الفقيرة، حيث وجهت المصارف في السياسات المذكورة أعلاه الى استخدام الضمانات التي تقدمها وكالة ضمان التمويل الأصغر بالجملة، لتقديم خدمات التمويل بالجملة لمؤسسات التمويل الأصغر وللمشروعات الجماعية. كما نصت سياسة بنك السودان المركزي على « على المصارف التوسع في استخدام وثيقة تأمين التمويل الأصغر الشاملة الصادرة من شركات التأمين كضمان لتغطية عملاء التمويل الأصغر الذين لا تتوفر لديهم الضمانات الأخرى». (17) يعتبر الضمان واحدة من أكبر المشاكل التي تواجه المرأة في مسألة التمويل عبر مؤسسات التمويل والمصارف، بهذه السياسات المتعلقة بالضمانات عالجت سياسات بنك السودان مشكلة توفر الضمانات بالنسبة للمرأة لأنها في الغالب لا تمتلك الضمانات التي يتطلبها التعامل مع البنوك وفق الشروط العادية. تتضمن سياسات بنك السودان محوراً هاماً وهو محور تدريب الكادر العامل في مجالات التمويل الأصغر في البنوك ومؤسسات التمويل الأصغر. وبهذا يمكن القول إن الدولة أولت في العقد الأخير إهتماماً كبيراً بالتمويل الأصغر، والمشروعات الصغيرة والمتوسطة، وتعمل مؤسسات الدولة المختلفة على نشر ثقافة العمل الإنتاجي والحر وسط قطاع الشباب والشابات في سوق العمل، وتدريبهم وتأهيلهم لأشياء مشروعات صغيرة، مع توفير التمويل اللازم لهذه المشروعات، وذلك للحد من البطالة والفقير والمساهمة في زيادة الانتاج من خلال وزارة الرعاية والضمان الإجتماعي، والصناديق التابعة لها إضافة الى المنظمات والاتحادات الشبابية. إضافة الى فتح منافذ لتمويل المشروعات الصغيرة عبر البنوك ومؤسسات التمويل الأصغر (18).

#### 4. الإستراتيجية القومية الشاملة:

في بداية التسعينات عُقد المؤتمر الإقتصادي لمناقشة قضايا الإقتصاد في السودان، ولتحديد رؤية الدولة في مجال الإقتصاد. أُسُصحتت توصيات المؤتمر في الإستراتيجية القومية الشاملة 1992-2002م، فكان من أهدافها التمكين الإقتصادي للمرأة ومنحها أولوية متقدمة لتنميتها وتلبية إحتياجاتها فقد ورد في مقدمة إستراتيجية المرأة في الإستراتيجية القومية الشاملة ما يلي:

«بالرغم من أن قطاع المرأة قطاع مستعرض، وحاجاته مضمنة في الإستراتيجيات القطاعية المختلفة، إلا أن هذا القطاع قد خص بهذه الإستراتيجية لتأكيد بعض المعاني، وجذب الإهتمام إلي المسائل ذات الصلة الخاصة بالمرأة، ووظائفها المتميزة في الحياة. ثم إنها، وإن عانت مع كل جموع الشعب السوداني من غوائل التبعية والتخلف والاستغلال، قد أصابها من كل ذلك النصب الأذبح، حتى اعتدت الأعراف والتقاليد على ما حرص الدين على تأكيده من حقهن في الكرامة والمساواة في التكليف والإنسانية، وحقوقها في العمل والتعليم والصحة والاضطلاع بالشأن العام، والرعاية المتصلة بالإنجاب ورعاية محيط الأسرة، كل ذلك يستوجب استدراك الفجوة الماثلة في أحوالها، والاهتمام الخاص بها، ثم لكونها تمثل طاقة هائلة، هي طاقة نصف المجتمع أو تزيد، فأن إدماجها في مسيرة النهضة والبناء، يوجب من مجتمعها رعاية خاصة ترفع عنها كل مظاهر الظلم، وتعزز امكاناتها ومكانتها، لينهض المجتمع بطاقة كل بنية.» (19) ( الإستراتيجية القومية الشاملة، 2002). هذه المبادئ تنزلت في الموجهات والأهداف والسياسات لقطاع المرأة كما إنعكست في الدعم السياسي الذي وجده قطاع المرأة لبرامجة الإجتماعية والسياسية والإقتصادية، وكذلك أفراد إدارة خاصة بالمرأة في وزارة الرعاية والضمان الإجتماعي، تتناول الورقة جانب من هذه البرامج الإقتصادية التي نفذها قطاع المرأة عبر منظماتها ومؤسسات التمويل المختلفة.

## 5. الخطة الوطنية للنهوض بالمرأة 1998-2002م:

الخطة الوطنية للنهوض بالمرأة على ترقية وتمكين المرأة سياسياً واقتصادياً وإجتماعياً، إستناداً إلى الدستور والإستراتيجية القومية الشاملة 1992-2002م، والمواثيق الدولية التي وقعت عليها حكومة السودان.

## 6. الخطة الخمسية الثانية 2012-2016م:

تشير الخطة الخمسية الثانية في مجال العمل الإقتصادي والثقافي الى تفجير طاقات المرأة في معركة التنمية والبناء واطاحة الفرص المتكافئة لها في العمل والإنتاج والمشاركة في الشأن العام.<sup>(20)</sup> الخطة الخمسية الثانية 2012-2016م، ص62)، وتهدف الخطة الى تعزيز مستوى تمكين المرأة والأسرة إقتصادياً واجتماعياً وإدماجها في التنمية الشاملة مع إدماج المرأة الريفية في التنمية المحلية، توسيع مظلة التمويل الاصغر وتطوير الزكاة فقهاً وجباية ومصارفاً وتحسين الاستهداف. توسيع تغطية وشمول مظلة الضمان الاجتماعي.

## 7. الإستراتيجية ربع القرنية لقطاع المرأة (2002-2027م):

أكدت الإستراتيجية ربع القرنية لقطاع المرأة على ترقية المرأة سياسياً واقتصادياً وإجتماعياً. كما أكدت على التمكين الإقتصادي للمرأة إستناداً إلى دستور السودان والمواثيق الدولية الموقعة من قبل حكومة السودان.

## 8. السياسة القومية لتمكين المرأة:

تبتت الدولة السياسة القومية لتمكين المرأة في العام 2007م إلزاماً بالأهداف الإنمائية للألفية، وتحقيقاً للتنمية المستدامة والعمل على سد فجوات النوع وتطوير شراكة وطنية بين مؤسسات الدولة ومؤسسات المجتمع المدني ونظمه الأهلية لتهيئة ظروف مواتية للإرتقاء الدائم بأوضاع المرأة. وتشكل وثيقة السياسة القومية إسناداً عملياً لما كلفه الدستور والقوانين الوطنية والإتفاقيات الإقليمية والدولية.<sup>(21)</sup> ( وزارة الرعاية والضمان الإجتماعي، بدون تاريخ، ص 13)، السياسة القومية لتمكين المرأة إشملت محاور أساسية أهمها الصحة والبيئة والتعليم، التمكين الإقتصادي، حقوق الإنسان والقانون، المشاركة السياسية واتخاذ القرار، السلام وفض النزاعات. وطبقاً لوثيقة «السياسة القومية لتمكين المرأة» وفي محور التمكين الاقتصادي فقد ركز على التضمن الوافي لما هو مطروح من مشكلات اقتصادية تواجه المرأة بمختلف شرائحها وقطاعاتها في الريف والحضر، مقروناً بطبيعة السياسات الإقتصادية الكلية وبالبيئة الإجتماعية وبقضايا التأهيل المهني والمهاري، ووضحت الوثيقة أن الآليات والمؤسسات الداعمة للنهوض بالمرأة وتمكينها تشمل المؤسسات في القطاعين العام والخاص والمؤسسات غير الحكومية مثال لذلك الهيئات التشريعية، المؤسسات الأكاديمية والبحثية والروابط المهنية، النقابات العمالية، التعاونيات، منظمات المرأة، التجمعات النسائية، وسائط الإعلام، مشددةً على احتواء الوثيقة على آليات قوية وفاعلة، معتبرةً في ذات الوقت أن أهم المؤسسات تتمثل في وزارة الرعاية الاجتماعية، اللجنة الوطنية للنهوض بالمرأة، آليات المرأة القطاعية، آليات المرأة بمؤسسات التعليم العالي، آليات المرأة بالمؤسسات التمويلية، آليات المرأة بالولايات ومؤسسات العمل الطوعي.

## 9. السياسة القومية للسكان:

أكدت السياسة القومية للسكان (2002م) على قيم العدل والإنصاف بين الرجل والمرأة وذلك بوضعها كمبدأ من مبادئ السياسة القومية للسكان حيث جعلت العدالة بين النوعين ركيزة جوهرية في

تحقيق أهداف برامج السكان والتنمية واستمر في مرتكزاتها حيث تم التأكيد على أن المرأة مرتكز أساسي للتنمية وذلك انطلاقاً من خلال دورها في الأسرة والمجتمع أما الموجه الخامس في السياسة القومية للسكان فقد نص على تحقيق أعلى معدلات العدالة والإنصاف بين الأجيال وبين النوعين.

أفردت السياسة القومية للسكان (2002م)<sup>(22)</sup> محوراً كاملاً للمرأة والعدل بين الجنسين أوضح أنه لا بد من ردم الفجوات النوعية في التعليم العام والتعليم العالي والتشريعات ومشاركة المرأة في النشاط الاقتصادي والتشغيل والمشاركة في العمل العام وأكد على أن شأن المرأة والأسرة شأن من شؤون السياسة السكانية يستوجب المزيد من الدراسة وتضافر الجهود. ناقشت السياسة القومية للسكان (2002م) اثنا عشر محوراً بالإضافة إلى محور العدالة بين الجنسين تناولت كل هذه المحاور مبدأ الإنصاف والعدالة بين الجنسين كمبدأ أساسي لا بد من أخذه في الاعتبار لتفعيل وتحقيق أي من هذه المحاور وأعطت السياسة السكانية قضايا إدماج النوع بعداً استراتيجياً لا بد من فهمه والتدرّب عليه من قبل كل من متخذي القرار العاملين في الشأن السكاني.

تأتي أهمية السياسة القومية للسكان من أنها من أحدث السياسات الإجتماعية الكلية والتي أجازت بواسطة مجلس الوزراء في العام 2002م وقد أشار القرار رقم 48 والخاص بإجازة السياسة القومية للسكان بأن تعطى السياسة السكانية أسبقية قصوى في دراسة التنمية ووضع الخطط والبرامج وفي دراسة المتغيرات السكانية والاجتماعية وذلك من واقع أهميتها في رسم سياسات في وضع الاستراتيجية الكلية للدولة وأن تقوم كل وزارة وولاية بدراسة الوثيقة والاستفادة منها في وضع سياساتها وخططها باعتبارها أول مرجع رسمي للدولة تجاه السياسات القومية السكانية.

10. الإستراتيجية القومية لمكافحة الفقر

11. سياسات الضمان الإجتماعي والتنمية الإجتماعية

12. مرجعيات دولية فيما يتعلق بالتزامات السودان في الإتفاقات الدولية التي وقعت عليها حكومة

السودان.

### **خامساً: مشروعات التمكين الاقتصادي:**

استجابة للدستور والإستراتيجية القومية الشاملة واستراتيجية تمكين المرأة أقيمت العديد من المشروعات التي تساهم في تمكين المرأة إقتصادياً. تم تأسيس وزارة تعنى بشرائح المجتمع الضعيفة تسمى وزارة الرعاية والضمان الإجتماعي تقوم بالدور الرقابي والإشرافي على العديد من المؤسسات ذات الصلة بهذه الشرائح ومنها ديوان الزكاة، الصندوق القومي للمعاشات، الصندوق القومي للتأمين الإجتماعي، الصندوق القومي للتأمين الصحي ومصرف الإيداع والتنمية الإجتماعية.

### **التمويل الأصغر:**

التمويل الأصغر صيغة من صيغ التمويل تتسم بالبساطة وقوة التأثير أثبتت فعالية في تمكين الفقراء إقتصادياً عن طريق بدء أعمال صغيرة بمبالغ بسيطة وتعتمد في الغالب على خبرة الإنسان في إنتاج أو تسويق منتج من خلال خبرته في الحياة أو دراساته أو مهنته التي تركها. ويعتبر التمويل الأصغر أحد البرامج الرائدة في تمويل وتنمية الشرائح الضعيفة في المجتمع إذ تُقدّم قروض صغيرة للفقراء والعاملين الذين لا يستطيعون

الحصول على قرض من البنوك أو من مؤسسات الإقراض التجاري نظراً لافتقارهم إلى الضمانات أو إنعدام الخلفية الائتمانية، وباستخدامها يمكنهم بدء أعمالهم الخاصة أو توسعتها. ويشمل التمويل الأصغر نطاقاً واسعاً من الخدمات والمنتجات مثل القروض والمدخرات والتدريب والتأمين، ونظراً للشروط التي يستعصى معها إنتفاع الفقراء من الخدمات المالية من المؤسسات المالية الرسمية القائمة. ويعتبر السودان أحد الدول الرائدة في مجال التمويل الأصغر بالصيغ الإسلامية. أما حجم التمويل حسب توجيهات بنك السودان هو السقف المحدد للتمويل الأصغر للفرد هو مبلغ 20,000 ألف جنيه سوداني بينما يتراوح المبلغ بالنسبة للتمويل المتناهي الصغر في حدود 5,000 جنيه للفرد. (سياسات بنك السودان المركزي)<sup>(23)</sup>. وقد جاء في التقرير العشري حول كسب المرأة لوزارة الرعاية والضمان الإجتماعي « يمثل قطاع المرأة 30 % من جملة عملاء التمويل الأصغر بمصرف الإذخار والتنمية الإجتماعية ويتم التمويل بضمان الإتحادات والجمعيات وهذا النوع من الضمان استهدف النساء بشئ من الخصوصية في القطاع الإقتصادي غير المنظم مثل مشروع تحسين أوضاع بائعات الشاي والصندوق الدوار لنساء الخلاوى ومشروع محافظة المرأة ومشروع القرض الحسن للنساء الفقيرات وتمويل العاملات محدودات الدخل عبر رابطة المرأة العاملة. وقد بلغ تمويل تلك المشاريع خلال الفترة من 2005-2009م مبلغ 15 الف جنية واستفاد من هذا التمويل عدد 19,918 مستفيداً»<sup>(24)</sup> ويمكن القول أن هذا النوع من الضمان والذي تضمنته سياسات بنك السودان المركزي قد لعبت دوراً فاعلاً في زيادة نسبة القروض التي استفادت منها المرأة وذلك عبر المنظمات النسوية والإتحادات.

تبنت الدولة سياسات إقتصادية لدعم وتطوير التمويل الأصغر والمتناهي الصغر عن طريق مؤسسات متخصصة وبنوك جديدة مثال لذلك بنك الأسرة ومصرف الإذخار كما تساهم بصورة محددة بعض البنوك التجارية بتوجيه وتشجيع من بنك السودان المركزي. وتلعب الوسائط المجتمعية كالإتحادات والجمعيات والمنظمات الوطنية دوراً هاماً في إشراك منسوبيها وتوفير الضمانات لهم للحصول والإستفادة من خدمات التمويل الأصغر كما هو موضح في جدول رقم (5).

#### جدول رقم (5) نماذج للدعم المقدم عبر بعض آليات الدعم

العام	الجهة	التمويل	عدد المستفيدين
2009-2005م	رابطة المرأة العاملة	15 ألف جنيه	19,918
2008-م	ديوان الزكاة بالتعاون مع الاتحاد العام للمرأة السودانية	1,300,000	40 مركز تنمية (ماكينات خياطة وأجهزة حاسوب ومراكز تغذية)

. المصدر: المعلومات واردة في التقرير العشري كسب المرأة 2001-2010م الواقع وآفاق المستقبل، وزارة الرعاية والضمان الإجتماعي، 2012م.

هذا النموذج يعكس تجارب بعض نشاط المنظمات والنقابات النسائية إضافة للإتحاد العام للمرأة السودانية في مجال التمكين الإقتصادي للمرأة، مما يعني أن هنالك إنتشار أفقي ووعي من قبل قطاع المرأة إلا أنه يحتاج الى دعم في مجالات التدريب والتوعية المصرفية عبر نشاطات أخرى من قبل هذه المؤسسات.

## 1. دور الدولة:

التزاماً بالرؤية المعرفية واستناداً الى دستور السودان والإستراتيجية القومية الشاملة وإستراتيجية محاربة الفقر، وسياسات بنك السودان والسياسات الإقتصادية وإتساقاً مع التوجه الإقليمي والعالمي إنتهجت الدولة سياسات داعمة لإنشطة التمويل الأصغر علي مستوي المؤسسات والتشريعات. أنشأ بنك السودان المركزي وحدة للتمويل الأصغر من ضمن إدارات البنك بغرض تقديم السياسات والتشريعات التي تساهم في تطوير قطاع التمويل الأصغر كما يساهم في توفير الموارد المالية اللازمة لمؤسسات التمويل الأصغر المنتشرة في ولايات السودان المختلفة لكي تقدم خدماتها للمستهدفين من فقراء الريف والحضر وترمي الدولة لترسيخ مفاهيم العمل للجميع وتحريك المجتمع بكلياته للإنتاج والحد من تزايد نسب البطالة وتشغيل من هم في سن العمل. وفي تقرير لبنك الأسرة (2014م)<sup>(25)</sup> إن الإهتمام بالتمويل الأصغر علي مستوي الدولة ومنظمات المجتمع المدني بالإضافة الي القطاع الخاص الغرض منه تحريك القدرات المجتمعية لصالح التنمية عن طريق:

- الإهتمام بنشر ثقافة الإدخار والإستثمار والتعامل مع المؤسسات الرسمية - المالية وغير المالية- داخل المجتمع السوداني.
- الإستفادة من الموارد المحلية لتوظيفها للإستثمار والتنمية علي المستوي المحلي والقومي.
- توفير خدمات ومنتجات للمجتمع تزيد من دخل الأفراد المشتغلين في المجال وتمكنهم من تحقيق الجدارة الائتمانية وبالتالي المساهمة في زيادة الدخل القومي.
- كل هذه الجهود تصب في تحقيق هدف التخفيف من حدة الفقر وأخراج الأسر الضعيفة من دائرة الفقر.

## 2. المرأة والتمويل الأصغر:

تشير الدراسات والتجارب المحلية والدولية الى أن نسبة الفقر بين النساء أعلى منه بين الرجال، وتتطابق هذه النتائج مع الحال في السودان، مع ملاحظة أن فقر المرأة يؤثر بصورة مباشرة ويعمق من فقر الأسرة التي تنتمي إليها. ويعزي بعض الدارسين أن الأسباب تعود الى الآتي:

1. ضعف خبراتها الحياتية نتيجة لتأخر خروجها للتعليم والعمل.
  2. معدلات التعليم بين النساء أقل منها من بين الرجال.
  3. والمسؤوليات الأسرية تحد من خبراتها في مجال التجارة والانتاج.
  4. عدم إمتلاكها لأصول تساعد علي إدرار الدخل.
  5. محدودية خبراتها العملية في مختلف الأنشطة.
- وانطلاقاً من هذه النتائج فإن سياسات التمويل الأصغر تركز علي المرأة في نشاطها أكثر من غيرها حتى تعمل على ردم الفجوة بينها وبين الرجل المجال الإقتصادي وذلك عن طريق تبني سياسات تعمل على:
- تيسير حصولها على تمويل بقروض ميسرة وتوفير الضمان الجماعي أو عن طريق شركات التأمين حسب سياسات بنك السودان.
  - تطوير قدراتها الإنتاجية عن طريق التدريب والتشبيك لتبادل الخبرات.

– تعزيز الثقة بنفسها للتعامل مع المؤسسات التمويلية، وتسهيل دخولها لأسواق العمل. ( بنك الأسرة 2014م) ومن الملاحظات المتكررة للباحثين أن مشاريع التمويل الأصغر تناسب طبيعة المرأة لكونها أنشطة في نطاق المنزل أو صناعات تمتلك فيها خبرات تيسر لها النجاح، كما أن وضع المرأة الإقتصادي ينعكس مباشرة على رفاهية الأسرة.

إذا إتفقنا علي أن المرأة هي الأكثر فقراً ونسبة الفقر بين النساء هي الأعلى فإن المرأة تعتبر هدفاً أساسياً بالنسبة لانشطة التمويل الأصغر نسبة لارتفاع معدلات الفقر في الريف وعظم دور المرأة الريفية في دعم الأسرة مادياً ومعنوياً. من هنا تأتي أهمية «إستهداف المرأة الريفية كهدف إستراتيجي لمحاربة الفقر وتحقيق التنمية المجتمعية.»<sup>(26)</sup> ( بنك الأسرة، 2014). وفي تقرير لبنك الأسرة (2014) «استطاعت المرأة ان تضع لها قاعدة ثابتة في البناء الاقتصادي عبر مشروعات التمويل الاصغر التي غامرت بالدخول فيها وتمييتها، واستطاعت بالفعل اثبات نجاحها بافتحام هذا المجال الي الحد الذي اصبحت توصف فيه مشروعات التمويل الاصغر النسائية بالنجاح.»<sup>(27)</sup> وفي مقابلة مع مدير إدارة التخطيط والبحوث ببنك الأسرة «وبحسب ما اثبتته الدراسات فإن المرأة هي الاقدر على النجاح والاسرع في السداد، وتكتسب طابع الجدية والالتزام.» ويعزي ذلك الى «خوف المرأة من الفشل يمثل احد دوافع نجاحها، حيث تسعى بقدر الامكان الى النأي بنفسها عن الدخول في مزلق المطالبات المالية حفاظاً علي مظهرها الإجتماعي، اضع لذلك فهي الاقدر على انجاح مشروعات يعود ريعها على الاسرة بكاملها.»<sup>(28)</sup> ونتيجة لهذه الدراسات التي أظهرت نتائج إيجابية في مجال تمويل المرأة وقدرتها على السداد يرى مختصون ضرورة زيادة الحصة المقترحة للمرأة، والسعي لتذليل العقبات والتحديات التي تواجهها في هذا المجال.

### نماذج لبعض المشروعات والمؤسسات العاملة في التمويل الأصغر:

نقدم بعض النماذج للبنوك التي طبقت سياسات بنك السودان بوضع وتنفيذ استراتيجية خاصة بتخفيف حدة الفقر.

#### 1. بنك الإيدار والتنمية الإجتماعية:

تركز إستراتيجية عمل المصرف على تطبيق وتنفيذ السياسات العامة للدولة لتخفيف حدة الفقر. تتبلور الأهداف العامة للمصرف في السعي لتحسين الوضع المعيشي لمختلف قطاعات المجتمع للمساهمة في تخفيف آثار هيكلية الاقتصاد والسياسات الاقتصادية على أن تكون متنسقة مع القواعد التأصيلية التي ترمي للمحافظة على كرامة الإنسان وتمكينه من عمارة الأرض. بالإضافة إلى توجيه موارد المجتمع نحو النشاطات التي تعمق مفهوم التنمية المستدامة في إطار الاقتصاد الكلي للدولة. أما الأهداف التفصيلية فقد تركزت على التعامل مع الفقراء من صغار المنتجين والحرفيين والأسر المنتجة الذين لا يملكون ضمانات عقارية تؤهلهم للحصول على تمويل من المصارف التجارية والمتخصصة.<sup>(29)</sup> ويعمل البنك على تمويل الشرائح الضعيفة من الفقراء والطلاب والنساء، كما يساهم في تدريب هذه الشرائح وبناء القدرات للشرائح المستهدفة لتتمكن من إدارة المشروعات الصغيرة وزيادة دخل الأسر وتحسين أوضاعهم المعيشية. نلاحظ هنا أن شروط الضمان والمشاركة في التدريب جاءت وفقاً لسياسات بنك السودان.

#### 2. مشروع الصندوق الدوار للنساء في القطاع غير المنظم:

يُنَفَّذ المشروع بواسطة مصرف الإيدار والتنمية الإجتماعية بالتعاون مع الاتحاد العام للمرأة السودانية في إطار إهتمام المصرف بالقطاع الإقتصادي غير المنظم، الغرض منه توفير فرص عمل وزيادة دخل المرأة في

مناخ معاني ومتصالحاً مع البيئة، وهو نشاط للمجموعات النسوية في المستويات القاعدية ويستهدف النساء ربات الأسر بالأحياء السكنية والنساء اللائي يعملن داخل المنزل، تتكون كل مجموعة من 30 امرأة يسكن بحي واحد وتكون لهن مشرفة يتم اختيارها بواسطة المجموعة. وفي دراسة للمشروع وُجد إن 95 % من هذه المشروعات تدار من داخل المنزل وبمساهمة كل أفراد الأسرة. ويمكن القول أن هذه المشروعات إضافة الى الأبعاد الإقتصادية فإن لها أبعاد إجتماعية. أما تمويل روابط المرأة بالمؤسسات والذي يستهدف المرأة العاملة بالدولة محدودة الدخل فيكون التمويل بضمان المرتبات وتستفيد منه هذه الفئة، نحتاج لمزيد من الدراسات لمعرفة كم عدد المستفيدات من هذه المشروعات، ما هو التغيير الذي حدث ما ديا واجتماعياً.

**3. تجربة مشروع الخريج المنتج:** وهي تجربة غير خاصة بالخريجين من المجالات المختلفة وغير خاصة بالنساء فقط لهذا لن نتعرض لها الورقة.

#### 4. تجربة ديوان الزكاة:

ديوان الزكاة أحد المؤسسات التابعة لوزارة الرعاية والضمان الإجتماعي، ويلعب الديوان دوراً محورياً في تنفيذ سياسات الوزارة في محاربة الفقر ودعم الأسر الفقيرة حسب مصارف الزكاة المنصوص عليها. ويعمل الديوان على تحقيق الأهداف التالية:-

1. إرساء قيم معاني التكافل والتراحم في المجتمع، والتقرب لله بإخلاص النية والعمل على حسن توظيف مال الزكاة في مصارفه المحددة شرعاً.
2. تحقيق مقاصد الشريعة في حفظ الدين والنفس والنسل والمال والعقل وذلك بالاعتناء بالفقير وتوفير متطلباته الأساسية من المأكل والمشرب والعلاج والملبس والمأوى.
3. تحقيق فلسفة الإسلام الاقتصادية في تخفيف وطأة الفقر وتقليل الفوارق بين فئات المجتمع وإعمار الأرض.
4. تطبيق فريضة الزكاة وجمع و صرف الصدقات بما يحقق طهارة المال وتزكية النفس.
5. الدعوة والإرشاد إلى أهمية الزكاة والصدقات ووسط أحكامها بين الناس.
6. تأكيد سلطان الدولة المسلمة في جمع وإدارة الزكاة والصدقات وتوزيعها على مستحقيها.
7. تلقي وجباية وإدارة وتوزيع الزكاة بما يحقق التراحم والتكافل الاجتماعي<sup>(30)</sup> (الزكاة، 2002، ص4). وقد كانت موجبات الإستراتيجية الخمسية لديوان الزكاة (2007-2011م)، ووفقاً لتقديرات الفقهاء فإن نتائج التطبيق أشارت الى تخصيص 70 % من إجمالي المصارف الشرعية للفقراء. وبالضرورة الأسرة والمرأة نالت حظها من التمويل إلا أن المعلومات المتوفرة غير مصنفة حسب النوع. وتشير سياسة المصارف بالديوان الى تخصيص 50 % من هذه النسبة تعمل على دعم وتوفير الخدمات الصحية والتعليم بالنسبة للطبقات الفقيرة. ودعم الصحة والتعليم يعتبر من آليات محاربة الفقر. ويقوم الديوان بتخصيص نسبة لتمويل المشروعات الصغيرة في صورة تمويل غير مسترد<sup>(31)</sup>.

#### 5. مجلس سيدات الأعمال السوداني:

يضم مجلس سيدات الأعمال عدداً كبيراً من النساء يمثلن القطاعات الصناعية والتجارية من صاحبات المصانع والمؤسسات ويتبع لإتحاد أصحاب العمل السوداني. يعمل مجلس سيدات الأعمال على

تمكين المرأة إقتصادياً، يسهم في بناء المرأة القيادية صانعة القرار والمبادرة، مبتكرة الفرص. وللعجب هذا الدور فقد أسس المركو السوداني لتطوير سيدات الأعمال في مجال التنمية الإقتصادية والإجتماعية من خلال المشروعات الصغيرة والمتوسطة. ويعتبر هذا المركز الأول من نوعه في السودان. وتشير دراسة أجرتها سامية شيو<sup>(32)</sup> إلى أن المركز جاء استجابة لتطور كبير شهدته بيئة الأعمال في السودان ولنمو قطاع سيدات الأعمال، الأمر الذي يستدعي مزيد من الإهتمام بهذا القطاع والعمل على استثمار هذا النمو وتوجيهه لصالح عملية التنمية. وحددت الدراسة رؤية المركز بالآتي: «السعي إلى الريادة في تقديم نماذج نسائية ناجحة وصناعة أكبر نخبة من سيدات الأعمال المتميزات، وتوفير أفضل عوامل النجاح والتميز لهن». وتبلغ عضوية المركز حوالي 3020 سيدة. وحسب الدراسة فإن المركز شارك في تمويل عدد 370 سيدة عبر البنك السوداني الفرنسي، بنك الأسرة، بنك الإدخار والتنمية الإجتماعية، بنك الخرطوم، بنك أم درمان الوطني، بنك السلام، بنك العمال والبنك الزراعي. كما أقام المركز 206 سوقاً بالمركز إستفادت منه حوالي 189 سيدة، وزار السوق حوالي 2800 سيدة. من خلال الدراسة على الرغم من محدودية العدد المستفيد إلا أنه يقدم نموذجاً جيداً لتجمعات نسائية تسهم في توفير الضمان، التدريب وتبادل الخبرات للمرأة، كما تسهم في صنع القرار والتأثير على السياسات والقوانين التي تتعلق بالمرأة.

### 6. البرنامج القومي لتنمية المرأة الريفية في إطار النهضة الزراعية:

كُون المجلس الأعلى للنهضة الزراعية برئاسة السيد النائب الأول لرئيس الجمهورية وتشتمل على سبعة دوائر من بينها دائرة محاربة الفقر وتوفير فرص العمل وأوكلت مهامها لوزارة الرعاية والضمان الإجتماعي ويتكون البرنامج التنفيذي للدائرة وفقاً للمحاور التالية<sup>(33)</sup>:

- أ. تطوير التمويل الأصغر لإطلاق الطاقات الإنتاجية.
- ب. تأمين المنتجين ضد المخاطر الطبيعية.
- ت. تحديث وتطوير القطاع التقليدي مما يدفع دخول المنتجين فيه.
- ث. برنامج القرية مركز للمعرفة والخدمات والتمويل الزراعي.
- ج. تمكين المرأة.
- ح. إيجاد فرص جديدة للشباب والخريجين.

أولى البرنامج إهتماماً خاصاً لتمكين النساء من المشاركة في التنمية الزراعية والريفية من خلال قدراتها وتيسير حصولها على الأصول والخدمات الزراعية بتمويل ميسر متوسط المدى.

### 7. جائزة الإبداع لنساء الريف:

مبادرة من الإتحاد العام للمرأة السودانية تبلورت فكرة تقديم جائزة نقدية تتنافس عليها نساء الريف. بعد حضور مؤتمر السيدات الأول بجنيف بغرض تنمية المرأة الريفية في دول العالم الثالث. هذه الجائزة تعتبر منحة تسهم في تحفيز النساء العاملات في الزراعة في الريف إلى مزيد من العمل وبالتالي مزيد من الدخل للمرأة والأسرة.<sup>(34)</sup>

### 8. مشروع محفظة المرأة.

على الرغم من أن المشروع غير موجه للمرأة الريفية إلا أن العديد من نساء الريف استفدن من محفظة المرأة في مجال الإنتاج الحيواني والزراعي والتصنيع الغذائي<sup>(35)</sup>. مثل هذه المشروعات إذا أصبحت

ثقافة عامة فإنها ستسهم بصورة كبيرة في زيادة قدرات المرأة الاقتصادية لأنها تتناسب مع بيئة النساء وتلتقي مع الثقافة المحلية لهن، ولا تحتاج الى ضمان باعتبار أن العُرف في هذه المناطق أن الثقة بين المجموعة هي أكبر ضمان لإستمرارية المشروع. ولكن لابد للدولة ومؤسسات المجتمع المدني من المساهمة في التدريب وتمليك المهارات اللازمة لكل مجال كما يجب أن تسهم في توفير فرص التسويق والحماية.

الجدول رقم (6) يوضح موقف بعض المؤسسات العاملة بالتمويل الأصغر

نسبة حجم التمويل	التمويل القائم حسب نوع العميل				التمويل القائم		التمويل الممنوح (تراكمي)		إسم المؤسسة
	رجال	نساء	رجال	نساء	المبلغ	عدد	المبلغ	العدد	
63 %	37 %	3,210	2,529	1,914	1488	5,124	6,422	8,303	مؤسسة براعة للتمويل الأصغر
25 %	75 %	13,783	5,042	41,349	15,128	55,132	298,626	96,461	مؤسسة المعاشيين
23 %	77 %	2,123	271	7,244	507	9,367	9,367	778	مؤسسة الأنعام
44 %	56 %	1,673	360	2,088	370	3,761	5,404	4,090	شركة المئثال
57 %	43 %	5,084	4,978	3,789	2,475	8,873	28,001	14,559	بأسد
32 %	68 %	23,655	11,049	51,428	17,062	75,083	159,528	94,487	مؤسسة التنمية الإجتماعية الخرطوم
33 %	67 %	16,581	10,371	33,166	37,958	49,747	43,830	37,123	مؤسسة التنمية الإجتماعية كسلا
3 %	97 %	1,830	621	14,098	3,084	14,467	43,241	9,567	مؤسسة الجزيرة
30 %	70 %	5,768	1,717	13,504	2,548	19,272	20,417	4,658	مؤسسة الشباب
24 %	76 %	3,853	335	12,001	873	15,853	15,853	20,208	مؤسسة شمال دارفور
77 %	23 %	4,634	1,786	1,894	564	6,975	7,327	2,350	مؤسسة البحر الأحمر للتمويل الأصغر
71 %	29 %	660	213	1,635	501	2,295	2,296	714	مؤسسة سواعد

المصدر بنك السودان 2014 وحدة التمويل الأصغر.

الجدول يشمل 12 من المؤسسات العاملة في مجال التمويل الأصغر، من خلال قراءة الجدول نلاحظ أن كل هذه المؤسسات قد أدخلت المرأة من ضمن العملاء مما يشير الى أن هذه النسب من الممكن أن تتصاعد في كثير من المؤسسات بزيادة الوعي وانتقال التجارب وزيادة ثقة المرأة في التعامل المصرفي. كل المؤسسات بالجدول مولت نسبة مقدره من النساء وهو مؤشر إيجابي. من خلال قراءة الجدول يتضح أن هنالك 4 مؤسسات من جملة 12 مؤسسة مولت نسبة من النساء أعلى من الرجال، ومؤسساتين تكاد تتقارب فيها نسبة العملاء من النساء والرجال. إلا أن المؤسسات التي مولت نسبة أعلى من النساء نجد أن المبالغ الموزعة مبالغ ضعيفة مما يدل على أن نصيب المرأة الواحدة ضعيف مما يشير الى أن المرأة الواحدة تطلب مبالغ أقل من الذي يطلبه الرجل ويرجع هذا الى طبيعة المشروعات التي يعمل فيها كل منهم. النسبة الأقل من من العملاء النساء 3 % بمؤسسة الجزيرة بينما الأعلى 77 % بمؤسسة البحر الأحمر للتمويل الأصغر مما يشير الى عدم التزام بعض المؤسسات بالنسب المحددة للمرأة، أو أن هنالك أسباب أخرى يجب دراستها. مؤسسة المعاشيين تراكمياً دعمت أكثر من 96 الف عميل وهي أكبر مؤسسة داعمة في هذا الجدول، إلا أن نسبة النساء تبلغ 25 % بينما تبلغ نسبة العملاء من الرجال 75 % في هذه المؤسسة. نلاحظ أن مؤسسة التنمية ولاية الخرطوم، نجد فيها أن نسبة الرجال فيها أكبر بقليل من ضعف نصيب النساء مما يستدعي النظر الى المسببات. أما مؤسسة الشباب فإن نسبة النساء بلغت 30 % من جملة عملاءها.

### سادسا المعوقات:

من المعلوم أن تنفيذ أي خطة يحتاج لبيان تفصيلي يحدد الآليات الإدارية المسؤولة عن التنفيذ والمتابعة والتقويم كما يحتاج الى تحديد حجم الموارد اللازمة لانفاذ هذه البرامج وتحقيق هذه الأهداف. على الرغم من وجود الآليات ووسائل تنفيذ الأهداف المخطط لها إلا أن هنالك عدم وضوح في كيفية تقييم وتقويم البرامج والمشروعات التي تحقق هذه الأهداف وكيفية قياس نسب النجاح والإخفاق ومعالجتها. سواء أن كان ذلك في الاستراتيجية القومية الشاملة 1992-2002م أو في الخطط أو البرامج قصيرة ومتوسطة المدى، و هو ما لم يظهر في الخطط العشرية الأولى 1992-2002م أو الخطة التكميلية 2003-2006 أو الخطة الخمسية 2007-2011م.

تحتاج المرأة لمزيد من الجهد للتمكين الإقتصادي في مجال الحماية والمشاركة في سوق العمل وتوفير الضمانات. كما أن المرأة تعاني من صعوبة الحصول على الأصول أو القروض. زيادة معدل الفقر والبطالة قلة فرص التدريب الفني اللازم لترقية الجوانب الإقتصادية للمرأة، كما أن السلع التي تنتجها النساء تجد منافسة عالية في الأسواق مما يستدعي معالجات ( تدريب لترقية القدرة التنافسية، أو حماية مؤقتة). زيادة نسب النساء عائلات الأسر مع غياب الدعم المقدم من شبكات الضمان الإجتماعي أو مؤسسات التمويل. حسب الورقة فإن نسبة عالية من النساء تعمل في القطاع غير المنظم وهذا يعني أنها لاتستفيد من قوانين العمل ويقلل فرص الدعم والتمويل والتدريب في هذا القطاع. تأثير العولمة والإندماج في الإقتصاد العالمي. هنالك العديد من المؤسسات التي تعمل في مشروعات محاربة الفقر وهذا يحتاج الى قدرة عالية على التنسيق والمتابعة والتقييم وهذا لا يتوفر بصورة كبيرة. هنالك قلة من النساء تستطيع التعامل مع البنوك والمصارف مما يعني أن الوعي بأهمية هذه المؤسسات لا يزال ضعيفاً. كما أن الانتشار الأفقي للمصارف ومؤسسات التمويل الأصغر ينحصر في المدن الكبرى. وكذلك عدم التزام بعض المصارف بالنسب (30 %) التي حددتها سياسات بنك السودان في تمويل مشروعات التمويل الأصغر.

## سابعاً نقاط القوة:

الالتزام السياسي من قبل الدولة بالتمكين الاقتصادي للمرأة. وقد عبرت عن ذلك من خلال الدستور وقوانين ولوائح العمل، والسياسات الاقتصادية القومية، السياسة القومية لتمكين المرأة التي أجيّزت في 2007م، والاستراتيجية الوطنية للأسرة في 2008م. هنالك وعي متنامي للمرأة بأهمية الدخل في مشروعات تدر دخلاً عليها ولعب دور إقتصادي على مستوى الأسرة والمستويات الأخرى.

1. وجود مصارف تعنى بالخدمات المصرفية بصفة عامة، ومن أولوياتها تنفيذ سياسات بنك السودان المركزي بشأن تمويل عملاء التمويل الأصغر من بينهم الأسرة والمرأة، ويدخل في إطار هذه المجموعة كل المؤسسات المصرفية التي أنشئت لتقديم الخدمات المصرفية لكافة قطاعات المجتمع، وتعمل على تنفيذ سياسات التمويل المصرفي التي يصدرها بنك السودان المركزي.
2. قيام مصارف تمويل اصغر متخصصة كما هو الحال بالنسبة لمصرف الادخار للتنمية الاجتماعية.
3. قيام مؤسسات تمويل اصغر ناشئة حديثا تهدف الى الاهتمام بقطاع الطبقات الفقيرة النشطة اقتصاديا كما هو الحال بالنسبة لبنك الأسرة الذي تأسس في 2008م.
4. قيام مؤسسات تمويل اصغر لا تقبل الودائع بالخرطوم والولايات<sup>(36)</sup>.

### 3. هنالك مميزات خاصة تتعلق بالمرأة كعميل لمؤسسات التمويل الأصغر:

1. الطبيعة النفسية للمرأة تتلائم مع المشروعات الصغيرة وذات المخاطر الأقل.
2. المرأة أقل تعثرًا من الفئات الأخرى وأكثرها إيفاءً بالسداد،
3. تزاول تشاطها بالمنزل مع أعباءها الأخرى
4. تنعكس تنمية مقدراتها الإقتصادية بصورة مباشرة علي تحسين أوضاع الاسرة.

جدول رقم (7) يوضح السياسات والتشريعات: المشروعات التي نفذت بناء على هذه السياسات

المشروعات التي نفذت	السياسات والتشريعات
قيام وحدة التمويل الأصغر ببنك السودان بهدف تشجيع وتطوير الصرفة الإجتماعية والإقتصادية وتخفيف الفقر خاصة في المناطق الريفية الأقل نمواً ووسط النساء تحديداً ورفع المستوى المعيشي لهن كوسيلة فعالة في تمكين المرأة إقتصادياً.	دستور جمهورية السودان الإستراتيجية القومية الشاملة السياسة القومية لتمكين المرأة صدور المنشور الخاص بتنظيم وتنمية الجهاز المصرفي رقم 18\2007م والذي جاء متماشياً مع الإستراتيجية العامة للدولة الرامية لتخفيف حدة الفقر والرؤية الإستراتيجية لتنمية وترقية التمويل.
زيادة القروض التمويلية البنكية، للتنمية الإجتماعية وزيادة السقف التمويلي من 10 % الى 12 %.	قانون العمل 2007م
إنشاء محفظة تمويلية وصندوق لدرء مخاطر التمويل.	قانون الخدمة المدنية القومية
إنشاء بنك متخصص لتمويل الأسر ( بنك الأسرة) بجانب مصرف الإدخار والتنمية الإجتماعية.	قانون الحد الأدنى للأجور
محفظة التمويل الأصغر للمرأة بمصرف الإدخار مشروع محفظة المرأة	قانون التأمين الإجتماعي
اتحاد نساء الأعمال .	قانون معاشات الخدمة المدنية
آلية إئتمان مستدامة لمقابلة تمويل مشروعات صغيرة	قانون التعويض عن إصابات العمل
محفظة المرأة، القرض الحسن.	قانون التدريب القومي
تيسير حصول المرأة على الأصول والخدمات الزراعية بتمويل	قانون الصندوق القومي للمعاشات
بناء قدرات المرأة في مجال تكوين تنظيمات إنتاجية وخدمية خاصة التصنيع الزراعي والحرفي.	قانون محاسبة العاملين بالخدمة المدنية
المشروع القومي لتعزيز دور المرأة في التنمية الريفية مشروع الصندوق الدوار للنساء في القطاع غير المنظم	
تجربة مشروع الخريج المنتج	
تجربة ديوان الزكاة	
أمانة سيدات الأعمال بالاتحاد العام للمرأة السودانية	
مشروع النهضة الزراعية	
جائزة الإبداع لنساء الريف	
مركز المرأة للسلام والتنمية: (تأسس بواسطة وزارة الرعاية والضمان الإجتماعي في العام 2003م) ومن أهدافه توفير مشاريع لزيادة دخل المرأة في مناطق النزاعات.	
مركز المرأة لحقوق الإنسان. تأسس بواسطة وزارة الرعاية والضمان الإجتماعي في العام 2005م. ومن أهدافه تعزيز الحقوق المدنية والسياسية والإجتماعية والإقتصادية للمرأة السودانية.	

المشروعات التي نفذت	السياسات والتشريعات
بدأ في 8 ارس 2008م ضمن محاور الخطة الخمسية الثانية 2012-2016م. الهدف الإستراتيجي للمشروع تخفيف حدة الفقر وتمكين المرأة الريفية إقتصادياً وإجتماعياً وسياسياً. الوسائل: إنفاذ مشروعات مدرة للدخل عبر صيغ التمويل الأصغر. التأهيل والتدريب وبناء القدرات. الدعم المؤسسي لإدارات المرأة والوحدات القاعدية بالولايات. ربط المستهدفين بمصادر التمويل، تكوين جمعيات إئتمان وتمويل. تكوين مجموعات نسائية إنتاجية.	المشروع القومي لتنمية المرأة الريفية

### خاتمة:

تناولت الورقة السياسات التي وضعها بنك السودان بهدف التمكين الاقتصادي للمرأة في السودان، وقد هدفت الورقة الى تسليط الضوء على سياسات التمكين الاقتصادي للمرأة السودانية وتحليل السياسات والقوانين والتشريعات المحلية وتوعية القطاع النسوي بهذه السياسات ودفعهم الى تفعيلها والاستفادة منها في برامج ومشروعات تعمل على دمج المرأة في عجلة الإقتصاد السوداني فتصبح منتجة ومالكة لأدوات الإنتاج، بل ومساهمة في وضع وتنفيذ سياسات التمكين الإقتصادي للمرأة. ، وقد اجابت على السؤال : الى أي مدى هذه السياسات ذات فعالية في أرض الواقع استخدمت الورقة المنهج التحليلي والمقارن إذ عملت على مقارنة هذه السياسات بواقع التطبيق في الحياة اليومية بالنسبة للمرأة والى أي مدى تم تفعيل هذه السياسات والى تحويلها الي برامج ومشروعات تعمل على التمكين الإقتصادي للمرأة. خلصت الورقة الى أن هنالك كثير من الإصلاحات والسياسات الايجابية التي تبنتها الدولة بغرض التمكين الإقتصادي للمرأة إلا أن هذه السياسات والآليات التي تتبناها لانفاذها تحتاج الى كثير من المتابعة والتقييم والتقويم للحصول على نتائج أفضل. وصلت الدراسة الى أن الدولة راعت قضية النوع في الدستور وسعت لمعالجة القوانين واللوائح التي يمكن أن يكون لها تأثير سالب على المرأة مثل قوانين العمل واللوائح لتكون منصفة وعادلة وتتضمن تمييزاً إيجابياً يردم الفجوة في الحقوق والواجبات بين الرجل والمرأة ويراعي طبيعة الدور الإنجابي للمرأة ويعمل على حمايتها من أرباب العمل في القطاع الحكومي والخاص. ورغم ذلك هنالك مؤسسات لم تلتزم بالنسب المحددة لها في التمويل، وكذلك ضعف كفاءة الأداء لهذه المؤسسات في مجال التقييم والمتابعة والمعلومات، وعدم تصنيف التقارير بالنوع في بعضها مما يصعب دور الباحثين في الوصول للمعلومة. نوصي بدعم مؤسسات التمويل الاصغر بالتدريب وتطوير البرامج القائمة وتوصي بتحديد شكل محدد للتقارير التي تصدرها مؤسسات التمويل حيث يحتوي على تصنيف النوع حتى يتمكن الباحث من المقارنة بين انصبه الرجال والنساء بين مستوى الاداء لكل فئة، كما توصي بمزيد من الدراسات في مجال التمويل الاصغر والتمكين الاقتصادي للمرأة.

## الهوامش:

- (1) رجاء حسن خليفة (ديسمبر 2013) تطور مشاركة المرأة السودانية في العمل العام: المرأة والمجتمع، ورقة مقدمة في ملتقى تعزيز فرص المرأة لريادة الأعمال والمشروعات التنموية، البنك السوداني الفرنسي. الخرطوم السودان
- (2) الإتحاد العام للمرأة السودانية، أمانة الإحصاء والبحوث والمعلومات (يونيو 2011م)، المرأة السودانية حقائق وأرقام، ط 6، ص 27.
- (3) وزارة الرعاية والضمان الإجتماعي (فبراير 2012)، التقرير العشري حول كسب المرأة 2001-2010م الواقع وآفاق المستقبل: إحصائي نوعي. الخرطوم السودان.
- (4) رجاء حسن خليفة (ديسمبر 2013) تطور مشاركة المرأة السودانية في العمل العام: المرأة والمجتمع، ورقة مقدمة في ملتقى تعزيز فرص المرأة لريادة الأعمال والمشروعات التنموية، البنك السوداني الفرنسي. الخرطوم السودان ، ص 27.
- (5) أكاديمية السودان للعلوم الإدارية، مشاكل المرأة العاملة في الخدمة العامة، وزارة القوى العاملة، فبراير 2001م، ص 2-3.
- (6) دستور جمهورية السودان للعام 1998م المادة 21.
- (7) دستور جمهورية السودان الانتقالي للعام 2005م ، المادة 15، 32، 136.
- (8) قانون الخدمة العامة لسنة 1994م
- (9) قانون الخدمة العامة لسنة 1997م
- (10) سامية الهادي النفر (1997م)، المرأة وقوانين العمل، سلسلة كتبات جمعية بابكر بدري العلمية للدراسات النسوية، كلية الأحفاد الجامعية للبنات، السودان، ص 11.
- (11) الاعلان العالمي لحقوق الانسان.
- (12) أحمد مجذوب أحمد على (2013)، الإقتصاد السوداني بين المتطلبات العلمية والإختيارات السياسية: دراسة في أداء الإقتصاد السوداني 2000-2010م، هيئة الأعمال الفكرية، الخرطوم السودان، ص 212.
- (31) سياسات بنك السودان 2012م.
- (14) سياسات بنك السودان 2013م
- (15) سياسات بنك السودان للعام 2013م.
- (16) سياسات بنك السودان للعام 2014م.
- (17) سياسة بنك السودان للعام 2014م.
- (18) البنوك الحكومية والخاصة، وعبر بنك الاسرة، مؤسسة التنمية، بنك الإدخار وبنك الإبداع.
- (19) مركز الدراسات الاستراتيجية (2002م) الإستراتيجية القومية الشاملة 1992-2002م، الخرطوم السودان.
- (20) الخطة الخمسية الثانية 2012-2016م ، ص 62.
- (21) وزارة الرعاية والضمان الإجتماعي، الإدارة العامة للمرأة والأسرة (بدون تاريخ)، نماذج مشرقة للمرأة السودانية، ط 2، الخرطوم السودان ، ص 13.

- (22) السياسة القومية للسكان.
- (23) مراجعة سياسات بنك السودان في الفتره من 2010 حتى 2015م.
- (24) وزارة الرعاية والضمان الإجتماعي (فبراير 2012)، التقرير العشري حول كسب المرأة 2001-2010م  
الواقع وآفاق المستقبل: إحصائي نوعي. الخرطوم السودان.
- (25) تقرير بنك الاسرة للعام 2014م.
- (26) بنك الاسرة التقرير السنوي للعام 2014م.
- (27) بنك الاسرة، التقرير السنوي للعام 2014م.
- (28) مقابلة مدير إدارة البحوث والدراسات ببنك الأسرة، بمكتبه بالبنك، بتاريخ 2014.3.23
- (29) بنك الإدخار والتنمية الصناعية، (2010م)، التقرير السنوي للعام 2010م، ص 5.
- (03) خطة ديوان الزكاة للعام 2002م، ديوان الزكاة، ص 4.
- (31) الاستراتيجية الخمسية لديوان الزكاة (2007-2011م)، مطبوعات ديوان الزكاة.
- (32) سامية شبو (ديسمبر 2013)، المشروعات الصغيرة والمتوسطة ودور سيدات الأعمال، ورقة مقدمة في ملتقى تعزيز فرص المرأة لريادة الأعمال والمشروعات التنموية، البنك السوداني الفرنسي. الخرطوم السودان.
- (33) وزارة الرعاية والضمان الإجتماعي، للخطة الوطنية للنهوض بالمرأة للاعوام 1998-2002م.
- (34) منشورات الاتحاد العام للمرأة السودانية، منشور تعريفى بالجائزة.
- (35) الإتحاد العام للمرأة السودانية، أمانة الإحصاء والبحوث والمعلومات (يونيو 2011م)، المرأة السودانية حقائق وأرقام، ط 6، ص 28.
- (36) عبد المنعم الطيب (2011)، آليات تمويل الخريجين من مصادر ومؤسسات التمويل الأصغر، ندوة الصندوق القومي لتشغيل الخريجين، أمانة المعلومات والدراسات، ص 6.

## المصادر والمراجع:

- (1) أكاديمية السودان للعلوم الإدارية، مشاكل المرأة العاملة في الخدمة العامة، وزارة القوى العاملة، فبراير 2001م.
- (2) الإتحاد العام للمرأة السودانية، أمانة الإحصاء والبحوث والمعلومات (يونيو 2011م)، المرأة السودانية حقائق وأرقام، ط 6.
- (3) السياسة القومية لتمكين المرأة (2007م)، وزارة الرعاية والضمان الاجتماعي.
- (4) الخطة العشرية الأولى 1992-2002م، وزارة الرعاية والضمان الاجتماعي.
- (5) الخطة التكميلية 2003-2006م، وزارة الرعاية والضمان الاجتماعي، الخطة الخمسية 2007-2011م. وزارة الرعاية والضمان الاجتماعي، أحمد مجذوب أحمد على (2013)، الإقتصاد السوداني بين المتطلبات العلمية والإختيارات السياسية: دراسة في أداء الإقتصاد السوداني 2000-2010م، هيئة الأعمال الفكرية، الخرطوم السودان.
- (6) الطيب السمانى الشيخ ( فبراير 2014)، وضع المرأة في التشريع السوداني. بحث غير منشور.
- (7) بنك الإدخار والتنمية الصناعية، (2010م)، التقرير السنوي للعام 2010م.
- (8) دستور جمهورية السودان الإنتقالي للعام 2005م، مركز الدراسات الاستراتيجية (2002م) الإستراتيجية القومية الشاملة 1992-2002م، الخرطوم السودان.
- (9) رجاء حسن خليفة (ديسمبر 2013) تطور مشاركة المرأة السودانية في العمل العام: المرأة والمجتمع، ورقة مقدمة في ملتقى تعزيز فرص المرأة لريادة الأعمال والمشروعات التنموية، البنك السوداني الفرنسي. الخرطوم السودان، عبد المنعم الطيب (2011)، آليات تمويل الخريجين من مصادر ومؤسسات التمويل الأصغر، ندوة الصندوق القومي لتشغيل الخريجين، أمانة المعلومات والدراسات.
- (10) عبد الرحمن قسم السيد (1998م) المرأة العاملة في السودان، مطبعة التمدين المحدودة، الخرطوم، السودان.
- (11) سامية الهادي النقر (1997م)، المرأة وقوانين العمل، سلسلة كتبات جمعية بابكر بدري العلمية للدراسات النسوية، كلية الأحفاد الجامعية للبنات، السودان.
- (12) سامية شبو (ديسمبر 2013)، المشروعات الصغيرة والمتوسطة ودور سيدات الأعمال، ورقة مقدمة في ملتقى تعزيز فرص المرأة لريادة الأعمال والمشروعات التنموية، البنك السوداني الفرنسي. الخرطوم السودان.
- (13) بنك السودان المركزي، سياسات بنك السودان المركزي 2012م.
- (14) بنك السودان المركزي، سياسات بنك السودان المركزي 2013م.
- (15) بنك السودان المركزي، سياسات بنك السودان المركزي 2014م.
- (16) وزارة الرعاية والضمان الاجتماعي، الإدارة العامة للمرأة والأسرة (بدون تاريخ)، نماذج مشرقة للمرأة السودانية، ط 2، الخرطوم السودان.

- (17) وزارة الرعاية والضمان الإجتماعي، للخطة الوطنية للنهوض بالمرأة للاعوام 1998-2002م.
- (18) وزارة الرعاية والضمان الإجتماعي (فبراير 2012)، التقرير العشري حول كسب المرأة 2001-2010م الواقع وآفاق المستقبل: إحصائي نوعي. الخرطوم السودان.
- (19) وزارة تنمية الموارد البشرية (2011م)، مسح قوة العمل 2011.