

منهجية البحث

- المقدمة
- مشكلة الدراسة
- أهمية الدراسة
- أهداف الدراسة
- فرضيات الدراسة
- منهجية الدراسة
- مصادر الدراسة
- حدود الدراسة
- هيكلية الدراسة
- مصطلحات الدراسة
- الدراسات السابقة
- مقارنة مع الدراسة الحالية

المقدمة

إن المتبصر نحو عالم اليوم، يجد أنه أصبح كالرقعة الصغيرة وذلك بفضل الثورة الاتصالية وتبلى المعلومات ثم المصالح والمنافع وسقطت الحواجز والعوائق وبرزت بشكل لافت الكيانات الاقتصادية والاجتماعية والسيلسية في حياة المجتمعات. ويتطلب التعامل بين هذه الكيانات والحل عمليات تفاوض لها استراتيجيات ووسائل وأدوات لأجل تحقيق المصالح المشتركة وعقد الاتفاقيات وإنفاذ المشروعات.

يعد التفاوض سمة أساسية من سمات الحياة، نشأ وتطور عبر التاريخ، وهناك أدلة قرآنية وشواهد قصصية يفخر بها التاريخ الإسلامي، والأسلوب القرآني خير دليل للاقناع ، قل تعالى : (أدع إلى سبيل ربك بالحكمة والموعظة الحسنة، وجدلهم بالتي هي أحسن). كما قل تعالى (لا إكراه في الدين)، كما أن التفاوض هو جوهر الرسالة المحمدية، وهناك مواقف حوارية تفاوضية عديدة في سيرة المصطفى صلى الله عليه وسلم، والصحابة رضوان الله عليهم

أهتمت في العقود الأخيرة العديد من دول العالم بعلوم التفاوض ومكوناته كعامل مهم في العملية الإدارية ومن أكبر المشروعات الكبرى في علوم التفاوض هو مشروع جامعة هارفارد الأمريكية. هذا البحث يتعرف عن كتب عن استراتيجيات التفاوض الحكومي مع المنظمات الدولية ممثلة في مجموعة البنك الإسلامي للتنمية بجدة، ودورها في قيام المشروعات وتعزيز التعامل وعقد الاتفاقيات، ويبين نتائج التفاوض والأساليب التي تم اتباعها، والعقبات التي جابهت العمليات التفاوضية، فضلاً عن ذلك يرفد المكتبة العلمية بجوانب التفاوض التي يحتاجها كل عمل في الاقتصاد ، السيلسة، الاجتماع والإدارة

ويبرز البحث الحاجة الفعلية للتفاوض في عالم اليوم وإستراتيجياته التي تم يمكن الاستفادة منها في نماذج مماثلة في المنظمات الدولية

مشكلة الدراسة

لستراتيجيات التفاوض تلعب دوراً مهماً وأساسياً في عمليات التمويل الدولي عن طرق اقناع المنظمات وبيوتات التمويل الدولية لقيام المشروعات

إن مجموعة البنك الإسلامي للتنمية بجدة ، قد جلبت رؤوس الأموال ولستقطبت الدعم لدفع عجلة التنمية بالسودن، إلا أن هذه الإستراتيجيات لم تحقق الفائدة المرجوة، مع بروز العديد من أوجه القصور المتمثلة في عدم الإهتمام بمشروعات المجتمع المدني، والمشروعات الزراعية بشقيها النباتي والحيواني، وكذلك لم تجد مؤسسات القطاع الخلس حظها في المرحلة السابقة من عمليات التمويل.

كما أن معظم المشروعات التي تم التفاوض حولها تنصف بصغر حجمها، وتفتقد الخارطة الإستثمارية مع البنك إلى مشروعات طويلة المدى.

أهمية الدراسة

1. دور استراتيجيات التفاوض في إقناع المؤسسات الدولية في تمويل مشروعات التنمية بالبلاد.
2. الدراسات النظرية المتعلقة بعلوم التفاوض، واستراتيجياته، تقسم بالنزرة في الأوساط العلمية والعملية.
3. الحاجة إلى استخدام الأساليب الصحيحة في العمليات التفاوضية لدفع عجلة التطور والنهضة .بولسطة متخني القرار.
4. الحاجة إلى ترتيب الأولويات في ما يتعلق بالمشروعات الإقتصادية التي يتم التفاوض فيها مع مجموعة البنك الإسلامي للتنمية بجدة.
5. (New Approach) الحاجة الى توفير مجموعة قواعد تشكل مدخلاً جديداً للمفاوض السوداني في التعامل مع مؤسسات التمويل فلت الصبغة الدولية.

-: أهداف الدراسة

1. التعرف على ماهية استراتيجيات التفاوض ومناهجه، وتكنيكاته، والأساليب التي يتم اتباعها في العمليات التفاوضية.
2. بيان أثر استراتيجيات التفاوض وفاعليته على تمويل المشروعات التنموية بالسودان.
3. التعرف على طبيعة التفاوض المتبع بين حكومة السودان ومجموعة البنك الإسلامي للتنمية بجدة، ونتائجه.

4. تقييم العمليات التفاوضية السابقة مع مجموعة البنك الإسلامي للتنمية، والمعوقلت التي جابهتها،
وامكانية التوصل إلى استراتيجيات تفاوض جديدة

5. تنمية الوعي التفاوضي والارتقاء بمستوى العمليات التفاوضية للاستفادة منها في التعامل بين حكومة .
السودان والمنظمات الدولية الاقتصادية الأخرى

-: فرضيات الدراسة

- 1- توجد علاقة ترابطية ذات دلالة إحصائية بين كفاءة التفاوض من قبل حكومة السودان من جهة -
وحجم الاستثمارات المقامة من البنك من جهة أخرى
- 2- المشروعات التي تم التفاوض حولها من قبل البنك لا تعتمد على دراست جدوى يقوم بها
المفاوض السوداني

طبيعة التفاوض بين البنك وحكومة السودان ركزت على مشروعات البنى التحتية دون التركيز على مشروعات

- والرعاية بشقيها النقي والجوي ولم تراع التوزن الجغرافي
- 4- إن تركيز مجموعة البنك الإسلامي على مشروعات القطاع العام دون مشروعات القطاع الخاص
يؤثر سلباً على حجم تنمية الاستثمارات في السودان
- 5- يتبع المفاوض السوداني لستراتيجية تفاوض قصيرة المدى مع البنك، مما يؤثر على الاتفاق على
مشروعات تنموية استراتيجية
- 6- يركز المفاوض السوداني في تفاوضه مع البنك على المشروعات الصغيرة، ويتغلى الدخل في
المشروعات الكبيرة، رغم إمكانية تحقيق ذلك
- 7- هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين عمليات التأهيل والتدريب للمفاوضين ونجاح العملية
التفاوضية

منهجية الدراسة

-: إتبع هذه الدراسة العديد من مناهج البحث المتعارف عليها، في مثل هذه المواضيع ، منها

أولاً : المنهج الوصفي : الذي استخدم في وصف الكيانات والمؤسسات الخصة بالبنك، بالإضافة إلى وصف
الشطالات والمبادرات التي يقوم بها

ثانياً : المنهج الإحصائي التحليلي : وذلك بتحليل البيانات الكمية ولستخلص النتائج منها

مصادر الدراسة

أ) المصادر الثانوية :

وتتمثل في الكتب والمصالح والبحوث المنشورة ، والمراسلات الجامعية، والأوراق العلمية والتقارير الرسمية

ب) المصادر الأولية :

لستخدام الاستبانة لتغطية 10 مؤسسات سيادية وقطاعلت ذلت صلة بموضوع البحث، و قد بلغ عدد الباحثين فيها 120، وتم تحصيل (102) بنسبة بلغت 85%. وصنفت البيانات ولستخرجت المعلومات منها، وأخضعت للتحليل الإحصائي وتم لستخلص النتائج منها

حدود الدراسة المكانية والزمانية

- أ) الحدود المكانية (حكومة السودان ممثلة في وزارة المالية والاقتصاد الوطني وبنك السودان المركزي (من جهة ومجموعة البنك الإسلامي للتنمية - جدة - المملكة العربية السعودية
- ب) الحدود الزمانية : التفاوض بين حكومة السودان والبنك الإسلامي للتنمية في الفترة من (2003 - 2013) بحكم أن هذه الفترة شهدت أكبر عمليات تفاضية بين حكومة السودان ومجموعة البنك الإسلامي للتنمية بجدة.

هيكلية الدراسة:

- المقدمة
- منهجية البحث
- الفصل الأول : أدبيات الدراسة
 - 0 المبحث الأول :مقدمة عن علم التفاوض
 - 0 .المطلب الأول :- مفهوم التفاوض .
 - 0 .المطلب الثاني :- أهمية علم التفاوض .
 - 0 .المطلب الثالث: استراتيجيات التفاوض .
 - 0 المبحث الثاني :أسس ومكونات التفاوض
 - 0 .المطلب الأول : مبادئ التفاوض .
 - 0 .المطلب الثاني: عناصر التفاوض .
 - 0 .المطلب الثالث: أنواع التفاوض وأساليبه .
 - 0 .المطلب الرابع : خطوات التفاوض .
 - 0 المبحث الثالث :المفاوضات في الإسلام
 - 0 المبحث الرابع : السمات التفاوضية للشعوب
 - 0 المبحث الخامس : التمويل الدولي والمنظمات الدولية والإقليمية
 - 0 .المطلب الأول : التمويل الدولي .
 - 0 .المطلب الثاني : المنظمات الدولية والإقليمية .
- الفصل الثاني : دراسة الحالة " التفاوض لإنشاء
مشروعات يتم تنفيذها من قبل مجموعة البنك
"الإسلامي للتنمية بجدة
 - 0 المبحث الأول :مجموعة البنك الإسلامي للتنمية بجدة
 - 0 .المطلب الأول : نبذة تعريفية عن مجموعة البنك الإسلامي .
 - 0 .المطلب الثاني : التنظيم والإدارة والمركز القانوني .
 - 0 .المطلب الثالث : الكيانات التابعة لمجموعة البنك .
 - 0 .المطلب الرابع : صيغ التمويل في البنك الإسلامي للتنمية .
 - 0 .المطلب الخامس : النشاطات والمبادرات لمجموعة البنك الإسلامي للتنمية بجدة
 - 0 المبحث الثاني: التفاوض السوداني مع منظمات التمويل الدولية
 - 0 .المطلب الأول : الاستراتيجيات الاقتصادية للسودان ، وأثرها على التفاوض .

- 0 **المطلب الثاني : استراتيجيات التفاوض السودانية**
- 0 **المتبعة مع منظمات التمويل الدولية والإقليمية**
- 0 **المطلب الثالث : مسار العمليات التفاوضية بين**
- 0 **السودان والمؤسسات الدولية والإقليمية**
- 0 **المطلب الرابع : استراتيجيات التفاوض بين السودان**
- 0 **ومجموعة البنك الإسلامي للتنمية بجهة**
- 0 **المبحث الثالث : نتائج المفاوضات مع مجموعة البنك**
- 0 **الإسلامي للتنمية**
- 0 **المطلب الأول : المشروعات التي تم تنفيذها من قبل**
- 0 **مجموعة البنك**
- 0 **المطلب الثاني : المشروعات التي يجري تنفيذها**
- 0 **المطلب الثالث : المشروعات المخطط لها**
- 0 **المطلب الرابع : النتائج الإيجابية للتفاوض مع البنك**
- 0 **وأثرها على التنمية الاقتصادية والاجتماعية**
- 0 **المطلب الخامس : المعوقات التي لازمت عمليات**
- 0 **التفاوض وتنفيذ المشروعات مع البنك**
- **الفصل الثالث : الدراسة الميدانية للبحث**
- 0 **المبحث الأول : منهجية اجراء الدراسة التطبيقية**
- 0 **المبحث الثاني : تحليل البيانات الدراسة**
- **الخاتمة**
- 0 **النتائج**
- 0 **التوصيات**
- **قائمة المصادر والمراجع**
- **الملاحق**

-:مصطلحات البحث

-: استراتيجيات التفاوض

لستراتيجيات التفاوض هي التصور العام للمسار الذي ينبغي أن تسلكه المفاوضة وتشتمل على تحديد¹. للأهداف والغايات المرجوة من عملية التفاوض والتكنيكات والسياسة الموصلة إليها

²: المنظمات الدولية

وتعني بشكل أوسع بحل المشكلات وتحقيق التعاون، وعرفت كالتالي

- عبارة عن تنظيم دولي يتمتع بصفة الدوام والشخصية الدولية، وتتفق مجموعة من الدول بموجب ميثاق أو اتفاقية لإنشائه ومنحه الصلاحيات اللازمة
- ويقصد بالبحث بالمنظمات الدولية – المنظمات والمؤسسات ذات الصيغة الدولية التي تسهم في عملية التطور الاقتصادي والاجتماعي من اتفاقات مشتركة وتمويل للمشروعات

³: التمويل الدولي

بانه توفير الأموال اللازمة للقيام بالمشاريع (International Finance) يعرف التمويل الدولي لاقصادية وتطويرها وذلك في أوقات الحاجة إليها ويخص المبالغ النقدية وليس السلع والخدمات

باربارا اندرسون، التفاوض الفعال – مهارات التفاوض الاحترافي ، الناشر:مكتبة الهلال للنشر والتوزيع – شارع جواد -1 حسني- عابدين – القاهرة /2010م،، ص 49

سامي الخازندار ، ورقة علمية ، رؤية تأسيسية عن المنظمات الدولية ، كتاب الأمة ، سلسلة دورية ، - 2 العدد 147، 2011م

أكبر عمر محي الدين، "مفهوم التمويل الدولي" ، الأكاديمية العربية المفتوحة ، الدنمارك ، 2009 ، - 3 ص 3

المشروعات التنموية بالسودان

- يقصد بها الدارس في هذا البحث المشروعات التنموية المتنوعة التي تم تمويلها بالسودان من قبل مجموعة البنك الإسلامي للتنمية المنفذة أو التي تحت التنفيذ أو التي يعترف البنك بتنفيذها، وذلك عبر التفاوض الذي تم مع الجانب السوداني.

مجموعة البنك الإسلامي للتنمية بجدة

هو مؤسسة دولية مالية¹، أُنشئت تطبيقاً لبيان العزم الصادر عن وزراء مالية الدول الإسلامية، الذي عقد في ني القعدة 1392هـ الموافق ديسمبر 1973م بمدينة جدة وبدأ أشطته رسمياً في 15 شوال 1395هـ الموافق 20 أكتوبر 1975م، ويبلغ عدد الدول الأعضاء في البنك 56 دولة في أربع قارات هي أفريقيا، آسيا، أوروبا، وأمريكا اللاتينية.

(تقرير مجموعة البنك الاسلامي للتنمية عام 1432هـ - 2012 (38 عاماً في خدمة التنمية -1)

الدراسات السابقة

-: الدراسة الأولى

رسالة دكتوراة بعنوان : **التفاوض في القرن الكريم**، أعدها محمد بن عيسى الأحصي -
جامعة المدينة العالمية ،مإليزيا 2013م

وقد تعرفت الرسالة على التفاوض في القرن الكريم من خلال الآيت الكريمة والآحدث والمواقف مع الأنبياء عليهم السلام، وتضمن البحث مفهوم التفاوض وأسهه العلمية والأخلاقية ، ومجالاته وأساليبه، وأوضحت الرسالة الآثار المترتبة على التفاوض مع الفرد والمجتمع وتضمن البحث مجموعة من القضايا والمفاهيم التي تحتاجها الأمة وتسمو بها

وبينت الدراسة واجبت المفوضين والمهارات التي يتطلب المفاوض الإلمام بها وخلصت الدراسة إلي عدد من النتائج من أن التفاوض منهج إسلامي أصلي. وأن القادة ينبغي أن يتميزوا بإجادة وإتقان التفاوض، وأن الدول المتقدمة صبح لها اهتمام كبير بالتفاوض لاستشعارها بأهميته، وكما أبانت الدراسة أن إجادة التفاوض له أثر إيجابي على الحياة، كما أن تركه له أضرار وخيمة، وأوصت الدراسة بالاهتمام بالتفاوض لأنه هو الذي يحقق التعاون والمصالح

-: الدراسة الثانية

رسالة دكتوراة بعنوان : "**استراتيجيات التفاوض في إدارة الأعمال الدولية**" أعدتها عزة عبد القادر إبراهيم البورصلي - جامعة عين شمس - كلية التجارة، 2003م

هدفت الدراسة للتعرف على استراتيجيات التفاوض في إدارة الأعمال الدولية بالنسبة للمفاوض المصري وطبقت هذه الدراسة على المشاركة المصرية- الأوربية

ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة أن العملية التفاوضية لدى المفاوض المصري على درجة من الكفاءة والفاعلية وأن الطرف المصري ينظر للعلاقة التفاوضية بينه وبين الطرف الأوربي على أنها علاقة شركة، وأن الطرف المصري يختار الوقت المناسب لتيح المعلومات التي بحوزته للطرف التفاوضي الآخر، كما أظهرت النتائج أن المفاوض المصري وإن إتخذ قرار فيكون وفقاً للمصالحات الممنوحة، كما أن استخدام المفاوض المصري تكتيكات عديدة أثناء قيامة بالتفاوض مع

المفاوضين الأوربيين، وقد أظهرت النتائج أن المهارات التفاوضية التي كانت متبعة، هي مهارات تحديد المشكلات وكيفية مواجهتها ، ومهارات أساليب تفهم الغير

ومن أهم ما أوصت به الدراسة تعزيز وتقوية الأبعاد السلوكية المختلفة للمفاوض المصري، كما أوصت بإنشاء مراكز تدريب للمفاوضين الجدد لرفع كفاءتهم وتنمية مهاراتهم التفاوضية، وتقسيم أعضاء الفريق التفاوضي إلى أعضاء دائمين وآخرين مراقبين

:- الدراسة الثالثة

ورقة بحثية بعنوان **المفاوضت في الإسلام (صلاح الحديبية نموذجاً)** أعدتها د.أمل البكري البيلي – جامعة لمرمن الإسلامية (مركز تحليل النزاعات ودرست الإسلام) مقمنة في مؤتمر تصلي العلوم السيلسية 2012م

أهت الدراسة أن التفاوض من أهم الأدوات والوسائل التي تستعين بها الدولة على تحقيق الأهداف والمقصد المشوذة من وراء تبادلها العلاقات مع الدول كما أن التفاوض يستخدم في إبرام الاتفاقيات والمعاهدت، وأوضحت الدراسة موصفت المفاوض المسلم والشروط التي يجب توفرها في جميع المراحل التفاوضية

وتناولت الدراسة المفاوضت الإسلامية في صلاح الحديبية ولستراتيجيت التفاوض التي تمت ولسخدم فيها الرسول صلى لله عليه وسلم مهارات عديدة، ووظف العوامل النفسية والثقافية لتحقيق الهدف الاستراتيجي وهو نشر الدعوة الإسلامية

وأبات الدراسة أن صلاح الحديبية أرسى القواعد والمهارت التي تحكم علم المفاوضت وتتمثل في الإعداد الجيد والفترة على تسيير المفاوضت والمهارة في إبرة الحوار

:- الدراسة الرابعة

رسالة دكتوراة بعنوان **(لسراتيجية تنمية الوعي التفاوضي لمواجهة مشكلات التعليم في ظل متغيرات العصر)** أعدها محمد معوض عبد الهلي – جامعة سوهاج ، مصر 2013م

لستهدفت الدراسة وضع استراتيجيات لتنمية الوعي التفاوضي لمواجهة بعض مشكلات التعليم في ضوء متغيرات العصر من خلال التعرف على طبيعة التفاوض ومجالاته، ووسائله والتعرف على واقع تنمية الوعي التفاوضي.

ولسُفرت الدراسة عن نتائج عديدة منها توافر ثقافة إدارة الأعمال واتخاذ القرار أثناء التفاوض ووجود علاقة وثيقة بين نتائج الاستبانة في تطبيق الوعي التفاوضي في مواجهة بعض المشكلات

وأوصت الدراسة بتزويد الطالب بالمعارف والمهارات التفاوضية اللازمة للتغلب على مشكلات التعليم وضرورة تدريب القيادات المتوسطة والعليا على مهارات التفاوض حتى لا يشككوا عائقاً أثناء العملية التعليمية.

الدراسة الخامسة :

رسالة دكتوراة تحت عنوان **استراتيجيات التفاوض الدولي دراسة نظرية مع التطبيق على المفاوضة التركية للإضمام للإتحاد الأوربي**، أعدتها أحمد مجي عبد الكريم ، جامعة القاهرة 2012م.

تناولت الدراسة بالتحليل عملية التفاوض الدولي وأبعاده المختلفة وطلالاته النظرية مع اختيار مفاوضات اضمام تركيا إلي الإتحاد الأوربي، وتحليل تلك العملية بما تشمله من أبعاد اقتصادية واجتماعية، وما يعترضها من عقبات بهدف استكشاف منهج الطرفين محل الدراسة في عملية التفاوض بالإضافة إلى بحث وتقييم استراتيجيات وتكتيكات الطرفين في التفاوض بمراحله المختلفة، ومحاولة استشراف مستقبل مسار تركيا في الأجلين المتوسط والطويل، لا سيما في ضوء أن المفاوضة التركية - الأوربية تعد أحد المراحل الشائكة لتوسع الإتحاد.

وأوضح الباحث في درسته الطبيعة الخصة للمفاوضات التركية-الأوربية في ضوء القضايا المرتبطة في العمل الاقتصادي وهيكل الاقتصاد التركي الذي يغلب عليه الطابع الزراعي بالمقارنة مع الدول المتقدمة في الاتحاد.

تعقيب على الدراسات السابقة:

-: تناولت الدراسة السابقة مواضيع متنوعة وحيوية بينت أهمية التفاوض وحواره وأبرزت الآتي

1- مفهوم التفاوض في القرن الكريم والسنة النبوية والاستراتيجيات التفاوضية في الإسلام في صلح -1 الحديبية وفتح مكة.

2- تعدد أوجه استخدام التفاوض في مناحي التعليم/ الاقتصاد/ السيلسة ، وغيرها -2.

3- بيان مراحل العملية التفاوضية وجوانبها وتحليلها -3.

:أما هذه الدراسة فقد ركزت على ما افتقرت إليه الدراسات السابقة

1- يبين أهمية التفاوض مع المنظمات الدولية على وجه التحديد لتحقيق التعاون والتفاهم -1.

2- توضيح حاجة الدول النامية للدخول في العمليات التفاوضية بصورة دائمة ومستمرة لقيام -2 المشروعات التنموية على المستويين القريب والبعيد.

3- توفير مجموعة قواعد تشكل مدخلاً للمفاوض الدولي -3.

الفصل الأول أدبيات الدراسة

المبحث الأول : مقمة في علم التفاض

.المطلب الأول :- مفهوم التفاض

.المطلب الثاني :- أهمية علم التفاض

.المطلب الثالث: استراتيجيت التفاض

المبحث الثاني : أسس ومكونات التفاض

.المطلب الأول : مبادئ التفاض

.المطلب الثاني : عناصر التفاض

.المطلب الثالث: أنواع التفاض وأساليبه

.المطلب الرابع : خطوات التفاض

المبحث الثالث :المفاضت في الإسلام

المبحث الرابع : السمات التفاضية للشعب

المبحث الخامس : التمويل الدولي والمتطلات الدولية والإقليمية

المبحث الأول : مقدمة في علم التفاوض

:المطلب الأول : مفهوم التفاوض

التفاوض علم أخذ يتشكل في عالمنا اليوم بصورة كبيرة وفي كافة المجالات السيلسية والاقتصادية والاجتماعية وأصبحت ميادين الممارسة تزداد بصورة يصعب حصرها، إذ تعبر العمليات التفاوضية بعشرة آلاف عملية تفاوض رسمية¹ أو شبه رسمية في جنيف وعدد مماثل لها في نيويورك في العام الواحد بالإضافة إلي الحجم الضخم والرسمي لعمليات التفاوض بين دول العالم وثقافته هذا بالإضافة إلي التفاوض غير الرسمي في كافة مجالات الحياة ووصفت الحياة كلها بانها مفاوضات بالنسبة للبشر .²

إذ نحتاج للتفاوض في كل موقف يتطلب التعاون مع الآخرين أو أطراف أخرى لتحقيق مصالح مشتركة .تتطلب التعامل للاتفاق على نقاط معينة وتخطي عقبات محددة

وهذا يعني أن التفاوض هو نوع من الحوار أو تبادل الاقتراحات بين طرفين أو أكثر بهدف التوصل إلي اتفاق .يؤدى إلي حسم قضية أو قضايا مشتركة لتحقيق المصالح المشتركة فيما بينهم

أي أن التفاوض ينشأ تأسيساً على وجود ركنين أسلييين معاً أو أحدهما بين الأطراف المتفاوضة وهي وجود مصلحة مشتركة أو أكثر، أو قضية مشتركة أو أكثر .

وتتضمن عملية التفاوض أشكالاً مختلفة من السلوك الانساني يجئ الكلام في مقمتهما أو الإشارات أو التصرفات المؤثرة والتجهيزات لجلسة المفاوضات والمؤثرات التي يمكن استخدامها بصورة مباشرة أو غير مباشرة لتوجيه جلسات المفاوضات³

وهو موقف تعبيرى حركي قائم بين طرفين أو أكثر حول قضية من القضايا يتم من خلاله عرض وتبادل وتقريب ومواءمة وتكييف وجهات النظر ولستخدام كافة أساليب الإقناع للحفاظ على المصالح القائمة أو الحصول على منفعة جديدة يجبر الآخر بالقيام بعمل معين أو الامتناع عن عمل معين في إطار علاقة الارتباط بين أطراف العملية التفاوضية تجاه انفسهم أو تجاه الغير

-: التفاوض لغة

1- د. حسن محمد وجيه، كتاب مقدمة في علم التفاوض الاجتماعي والسياسي، ص 21 - 1

2- د. صائب عريقات، الحياة مفاوضات، جامعة النجاح الوطنية ، نابلس ، ص 15 - 2

3- مصطفى محمود ابوبكر، مرجع سبق ذكره ، ص 34 - 3

ورد في لأطى اللغوي للكلمة عدة معن، منها "قل المء" لئاسل مضباً ، و"أقل إنله" إئامله حئى أساله، ومنها "قل صره بالسر" أئ سل، و"زل فىض" أئ سخي، ومنه لستعبر "أفضوا فى الحئئ" أءا حضوا فىه¹. و"فاوضه فى أمره" أئ جراه . و"تفاوضوا الحئئ" - أءوا فىه، و"تفاوض القوم فى الأمر" أئ فاض بعضهم بعضاً.

² فاضه فى الأمر مفاوضة : بءله الرئى بغة الوصل إئ تسوية واتقل

التفاوض اصطلاحاً:

انتشر مصطلح التفاوض وأصبح متداولاً فى الكئبر من المءالات خصه السلسة والتجربة، فهو علم "نهف من خلاله إئ التعرف على أفضل وسائل تكوئ الأرضلئ المشتركة والتفاهم الفعل بئ بنى البشر رغم³. " إءلافاتهم وثقافاتهم

حسب الموسوعل والمعجم فى اللغل العربة الفرنسفة والإنلجزفة وءهت تعرف متعددة تطورت وترءت⁴: بتطور وترء فى التفاوض وأهمها

- 1) التفاوض هو مءاءلئ تجرى بئ فرققئ مءاربئ من أجل عقد اتقل أو هءة أو صلح
 - 2) التفاوض مرءلة من مرائل الحوار قبل الوصل إئ اتقل
 - 3) التفاوض هو مءاءلئ بئ طرفئ أو أكثر حل موضوع معئن أو مشكلة قائمة قصد الوصل إئ اتقل.
 - 4) التفاوض هو الأسلوب الئ ىءه السفراء والمبعوئئ فى العلالئ الءولفة وهو عمل الرءل الءلوملسى أو فنه
 - 5) التفاوض إجراء المنقلشلئ والحوار من أجل تسوق مشروع معئن أو الوصل إئ اتقل حل
 - 6) تحديد الرء والخسارة بهف تحقق المشروع وفى المءالات الأءرى التفاوض بء موضوع أو مشكلة بئ طرفئ لكل منهما مصلحة فى الوصل إئ اتقل
 - 6) التفاوض هو أن تءل فى حوار أو نقاش مع طرف أو طرف أءرى بهف الوصل إئ اتقل
- ىرضى الأطراف المءفاوضة وىضمن لها الء الءنى المقبول من المكاسب

الحسئ بن محمد المعروف بالرأب الالصفهانى ابو القاسم ، مفرداء الفاظ القرآن ، ءار العلم - 648 ءمشق ، ص

. ابراهم مصطفى وآءرون ، المعجم الوسلط، تحقق مجمع اللغة العربة ص 706

حسئ محمد وءه، مقدمة فى علم التفاوض السلسى والاجئماعى. عالم المعرفة، العء 190، ص 23 الكوئ 1994، ص

. باربارا انءرسون ، التفاوض الفعال ، مكئبة الهلال للنشر والتوزع ص 11

- 7) بانه عملية المباحثات (Hawver, D.) والتفاوض حسب تعريف ديفيد هوفر بين طرفين أو أكثر ينظر كل منهما للآخر على أنه متحكم بصلاحيته لإشباع الآخر، ويهدف من هذه المباحثات إلى بلوغ حد الاتفاق على تغيير الأوضاع
- 8) بانه لسبب للاتصال العقلي بين الطرفين (Barlw and Eiso) وعرفه بارلو وايزو يستخدمان ما لديهما من مهارات الاتصال اللفظي لتبادل الحوار الاتقائي ليلبغا حد الاتفاق على تحقيق مكاسب مشتركة.
- 9) ليؤكد أن التفاوض عملية دينامية بالغة الدقة (Kennedy) والتعرف التي ساقه كينيي والحسسية تتم بين طرفين يتعاونان على إيجاد حلول مرضية لما بينهما من مشكلات خلافية أو تناقض من أجل تحقيق الاحتياجات والاهتمامات والمصالح المشتركة

ومفهوم التفاوض يضيق ويتسع حسب الزاوية التي ينظر إليها من خلالها فقد يحصره بعضهم في الجهد الدبلوماسي فتكون ممارسة التفاوض حكراً على الدبلوماسيين وممثلي الدول وقد يراها بعضهم وظيفة يضطلع بها القائمون على أمور التسويق مما يجعل معناها قريباً من معنى البيع أو المساومة وقد يمتد مفهوم التفاوض ليكون متصلاً بعملية النقش أو الحوار التي تتم بين طرفين أو أكثر بينهم تعارض في وجهات النظر حول قضية محددة

يواجه الإنسان مواقف تفاوضية متعددة وقد يكون ممثلاً لشركته أو دولته في مفاوضات نلت طابع دولي ولعل هنا الواقع ما وصفه ثلاثة من أقطاب علم السلوك التنظيمي والإداري (كينيي وبيسون وماكميلان) لقولهم نحن نعيش اليوم عصر التفاوض، فأغلب مناشط حياتنا وما ينجم عنها من خلافات قد أصبح في حاجة إلى تفاوض

هناك من يرى التفاوض عملية اجتماعية حركية بالغة التعقيد تتداخل فيها وتتفاعل عدة عناصر وذكر في مقدمتها المعلومات، الوقت، والقوة وكذلك التكتيكات: أي الأساليب المتبعة ووسائل الاتصال المستخدمة

: (Negotiations) معنى المفاوضات

- هي عملية متداخلة بين طرفين أو أكثر بهدف الوصول إلى أرضية مشتركة حول مسألة أو مسائل تتضمن مصالح مشتركة أو خلافات، وتسعى الأطراف من خلالها للتوصل إلى اتفاق مقبول، يتم احترامه من الأطراف المتفاوضة جميعها.

¹: مصطلحات ذات صلة بالتفاوض

صائب عريقات ، الحياة مفاوضات الناشر عمادة البحث العلمي - جامعة النجاح الوطنية ، نابلس - 1 فلسطين 2008م. ص 21، 23، 24

1- المصالح (Interests)

المصالح هي القلب النابض أو القوة المحركة والأسبب الحقيقية وراء مواقف أطراف المفاوضات، والمصالح عادة ما تكون عبارة عن إختلاط وتداخل لعوامل إقتصادية وسياسية وأمنية وأهداف واهتمامات وتطلعات يحددها كل طرف في أي عملية مفاوضات.

2- الوساطة (Mediation)

عملية مفاوضات تستخدم طرفاً ثالثاً متق عليه بين كل الأطراف لحل خلاف أو خلافت بين أطراف لم تتمكن من تحقيق الحل بطريقة مباشرة.

3- الأرضية المشتركة (Common Ground)

إصطلاح يعني منطقة الإتفق أو القاعدة التي يُبنى عليها التفاهم وتكون عادة مقبولة من أطراف المفاوضات كلها.

4- المساومة (Bargaining)

المساومة شكل بسيط لعملية المفاوضات تحل في طياتها التنافس والمبايئ وعادة تكون على أسس التبادلية بالأخذ والعطاء وفي الغالب تحاول الأطراف تحقيق أفضل نتائج لإتفق ممكن.

5- التحكيم (Arbitration)

عملية لحل النزاع بين أطراف متفاوضة عندما تصل إلى طريق مسدود ويشار لمن يقوم بالتحكيم بالطرف الثالث إما باتفق الأطراف المتفاوضة أو ما يقترحها قانون ما، وعادة يكون حكمها ملزماً للأطراف.

6- التنازل (Concession)

ويكون ذلك عندما تبدأ الأطراف المشاركة في (Trade Off) ويشار إليه أحيانا بالمقايضة المفاوضت بتحديد مواقفها من القضايا العالقة ويقترح طرف أن يتخلى عن موقفه أو يعدها في عدد من القضايا مقابل قيام الطرف الآخر بعمل المثل لقضايا أخرى.

المطلب الثاني : أهمية علم التفاوض

تشأ أهمية علم التفاوض من زاويتين لسلسيتين هما

الأولى: ضرورته

وتظهر ضرورة علم التفاوض ومدى الأهمية التي يستمدّها من العلاقة التفاوضية القائمة بين أطرافه أو ما يتعلّق بالقضية التفاوضية التي يتم التفاوض بشأنها وتلك هي الزاوية الأولى.

الثانية : حتميته

نجد أن علم التفاوض يستمد حتميته من كونه المخرج أو المنفذ الوحيد الممكن لاستخدامه لمعالجة القضية التفاوضية والوصول إلى حل.

وعلم التفاوض تنماذج فيه كل العلوم (الإدارة ، العلاقات الدولية، الأجناس، اللغويات) ويتصل بحياة الإنسان اليومية ويرمى بصورة مبشرة إلى تحقيق نوع من التعامل على مستوى البشر والمؤسسات أو الدول كما انه علم¹ يرمي إلى وضع حد لسوء التعامل وتجنّب الإنسان ويلت الصراخ مع أخيه الإنسان في منحى آخر. اعتمادا على ما يمكن أن يكون بينهما من أرضية مشتركة ونقاط التقاء.

وفي عصرنا الحاضر اتجهت الكثير من المؤسسات العلمية والأكاديمية إلى محاولة توصيف محدد لعملية التي (Theoretical framework) التفاوض تعطيلها صفة العملية وتوفر لها الإطار النظري يضعها في مصف العلوم الاجتماعية الأخرى لستنادا إلى ما تراكم من خبرات العصور المختلفة. ولكن المفارقة تكمن في وجود تباين كبير بين فريق الممارسين الذين يعرفون المفاوضت بطريقة عملية، ولكن يفوتهم في كثير من الأحيان الجوانب النظرية والإطار النظري للتفاوض.

جوزيف تنسي، التفاوض الفعال ، دار الخلود للتراث ، ص 174 1

وبعد أن فُض واقع اليوم على الإنسان مواقف تفاوضية مختلفة في أغلب أوقاته مما يقتضي إتقان هذا الفن برز اتجاهها قويا في المؤسسات العلمية ومراكز البحوث والدراسات لوضع إطار نظري يجعل التفاوض علماً له أصوله وقواعده.

الأهتمام العالمي بالتفاوض

يعتبر مشروع جامعة هارفارد للتفاوض من أكبر المشروعات العالمية لدراسة العمليات التفاوضية وبهدف إلى تنمية وتطوير طرق ووسائل ومهارات التفاوض والوساطة من أجل معالجة المشاكل القائمة في المجتمع الأمريكي -: بل وفي المفاوضات السيلسية الدولية وتصب جهود القائمين على هذا المشروع في ثلاثة اتجاهات رئيسة¹ وهي

- 1) وفي هذا الضمار لسهم القائمون على هذا Theory Building الاسهام في بناء نظريتك للتفاوض (One-text Mediation) المشروع من المتخصصين في تصميم ما يعرف بالتوسط من خلال ض واحد وهي طريقة تعتمد على كتابة ض مبنى على الأجنط المتصارعة للأطراف المتنازعة (Mediation) بهدف تقليل الهوة بين الأطراف بحيث يتم تنقيح وتطوير مثل هذا الض التي يبدأ كتابته وسيط التفاوض من خلال تفاعلات مكثفة مع كل طرف على حدة أو في وجودهم ايضاً ، وقد تبنى الوسيط الأمريكي هذه الطريقة في إتفاقيتك كلب ديفيد في عام 1987 ويتستضيف هذا المشروع عدد من الزائرين TUFU وجامعة MIT والاساتذة المهتمين بالتفاوض من معهد
- 2) :- في مجل التدريس والتدريب
يتضمن المشروع تقديم وتطوير برامج تدريبية للتفاوض في المجالات المختلفة ولقد تم اعداد برامج للمحامين ورجل الأعمال والعسكريين والدبلوماسيين والصحفيين وموظفي الحكومة ودورت أخرى للطلاب.

- 3) :- في مجل الشر
قدم هذا المشروع مواد خصة بتدريب المفاوضين فيها على سبيل المثال (كتب دليل الوساطة في المفاوضات الدولية) وواحد من أهم الكتب الحديثة بعنوان التفاوض من أجل ابرام الإتفاقيات للكاتبين روجر فيشر وويلي أري

حسن محمد وجيه ، مقدمة في علم التفاوض الإجتماعي والسياسي - الناشر عالم المعرفة ، - 1
2012م ، ص 33

وفي بلد الباحث بطلت مبركاً جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا الإهتمام بعلم التفاوض وتربس لديياته بكلية الدراسات التجارية، وصيح الخريجون من هذه الكلية في قسم السكرتارية التنفيذية على إلمام جيد بعلم التفاوض، وتطبيق المبلعئ الخصة به في المجالات الادارية

: المطلب الثالث : إستراتيجيات التفاوض

الاستراتيجية هي من أكثر المفردات التي أثارت جدلاً وسعاً في الألب السيلسي الاستراتيجي، ويعود ذلك إلى كثرة استعمالها وتداولها في العديد من مجالات الحياة

بمعنى (Stro) مشتقه أصلاً من الكلمة إيونانية¹ (Strategy) وتعبير الاستراتيجية والتي تعنى الخدعة الحربية التي تستخدم في (Stratagem) جيش أو حشد ومن مشتقاتها أيضاً مواجهة العدو.

وعرفها (كلوز فيتر) بأنها استخدام الاشتباك كوسيلة للوصول إلى غايت الحرب

لما (ليل هارت) فيعرف الاستراتيجية على أنها (فن توزيع واستخدام الوسائط العسكرية لتحقيق هدف (السياسة).

ويؤخذ على التعريفات التي ذكرناها أنها تضيق في نطاق مفهوم الاستراتيجية وتربطه بالمعارك والحروب، وبالتالي هذه التعريفات لا تمثل إلا جانباً واحداً من جوانب الاستراتيجية، ولذا حول المعصرون من منظري الفكر السيلسي تجاوز أوجه القصور بفهم ما التي تعنيه الاستراتيجية ومنهم (بوفر) التي عرفها بانها فن استخدام القوة للوصول إلى هدف السيلسة.

والمعنى الأشمل للاستراتيجية هي أداة للوصول إلى تحقيق الأهداف الموضوعة وهي تركز على الاساليب² والأدوات وبعبارة أخرى هي علاقة بين الحضر والمستقبل

وتعرف لستراتيجيات التفاوض على أنها هي التصور العام للمسار التي ينبغي أن تسلكه المفاوضات وتشتمل³ على تحديد للأهداف والغايات المرجوة من عملية التفاوض والتكنيكت والسيلسة الموصلة إليها

عبد القادر فهمي، كتاب المدخل إلى دراسة الاستراتيجية ، عمان ، دار مجدلاوى للنشر والتوزيع ، ص 17.

عبد القادر محمد فهمي، مرجع سبق ذكره، ص 17،19،21،27،29.

باربارا اندرسون ، مرجع سبق ذكره ، ص 39-40.

كما تعرف ايضا بأنها خطة معدة بإتقان لتحقيق هدف ما من خلال التوصل إلى اتفاق أو عقد ، عبر مفاوضات مع طرف آخر أو أطراف أخرى وتشمل هذه الخطة (تحديد الهدف، والمحطات المتوجب الوصول¹ إليها وطريقة الوصول إليها والأثمان التي سيتم دفعها) (التنازلات التي سيتم تقديمها) للوصول إلى الهدف

تتوقف فاعلية التفاوض بدرجة كبيرة على كفاءة تحديد الاستراتيجيات والتكتيكات الملائمة لعملية التفاوض ويتعذر ان تبدأ عملية التفاوض دون استراتيجيات وتكتيكات تفاوضية فعالة. تحددنا الموضوعات والقضايا التفاوضية وظروف العملية التفاوضية وغيرها من العوامل

وعندما يقوم المفاوض بتحويل الاستراتيجيات التفاوضية إلى حد أدنى تنفيذي يتناسب مع الموقف التفاوض وإمكاناته بما يحقق الهدف من العملية التفاوضية يسمى هذا تكتيكاً يُنْ التكتيك يشير إلى العنصر الفرعية² التي يستخدمها المفاوض ويتحرك بها داخل الاستراتيجية لتحقيق الأهداف الاستراتيجية

د. صائب عريقات ، الحياة مفاوضات ، الناشر : عمادة البحث العلمي ، جامعة النجاح الوطنية – نابلس- فلسطين، - 1
2008م ص 15

مصطفى محمود ابوبكر ، التفاوض الناجح - مدخل استراتيجي سلوكي ، الدار الجامعية - الاسكندرية ، 2
2011م، ص 335

-: أهم الاستراتيجيات في مجال التفاوض هي

أ- **إستراتيجية متى** :-

وهي تركز على المفهوم الحقيقي للتوقيت وما يأتي في إطاره من أمور

ب- **إستراتيجية كيف ؟ و أين؟** :-

. وتشمل طرق ووسائل تسيير المفاوضات وما يأتي في إطارها من إعتبارات

أ- **إستراتيجية متى** :-

-وتشتمل على الأساليب والتكتيكات التالية

1- **Forbearance الصبر**

ومن (Patience Pays) هذا الأسلوب يهدف إلى كسب الوقت وشعاره بالصبر تبلغ ما تريد

وسائل الوقت عدم الرد الفوري على سؤال، أو تغيير مجرى الحديث أو الرد بسؤال مضاد لإعطاء

نفس الفرصة للتفكير وتقرير ما يمكن فعله.

2- **Surprise: المفاجأة**:-

تتضمن هذه الاستراتيجية تغييراً مفاجئاً في الأسلوب وطريقة الحديث، يهدف إرسال الخصم والحصول

منه على تنازلات ويبدو في ارتفاع الصوت أو استخدام العف ولكن خطورته أنه قد يؤدي إلى انهيار

المفاوضات.

3- **Fait Accompli الامر الواقع**

Now it is up to شعار هذا الاستراتيجية، الآن يتوقف الأمر على الطرف الآخر

ويقوم على أسس وضع الطرف المفاوض أمام الأمر الواقع وذلك عند وجود شك في الوصول you

إلى عطل محدد أو نتيجة ومن الأمثلة الكلاسيكية زواج فتى وفتاة من أسرتين غير متكافئتين من

غير علم الأسرتين إذا شعرا أن هناك تياراً قوياً رافضاً لزواجهما، فبعد أن يتم الزواج تعلنانه وفيه

: مخاطر لذلك لابد من توافر شروط لنجاحه أهمها

أ. أن يكون احتمال قبيل الطرف المعارض للنتيجة إجمالاً كبيراً

ب. أن تكون خسارة الطرف المفاوض في حالة استمرار معارضته أكبر مادياً ومعنوياً من خسائر عدم

تقبله.

4- **Bland withdrew: الانسحاب الهلبي**:-

وهنا يقوم المفاوض باتباع سلوك معين يحصل به على بعض المميزات ثم يحاول إتخاذ ما يمكن

إتخاذ بالاعتذار عما فلت وإعلان استعداد له موافقة الطرف الآخر في رأيه

5- **Apparent withdrawal: الانسحاب الظاهري**:-

في هذه الاستراتيجية تعلن أحد الاطراف انسحابه في اللحظة الحاسمة للحصول على المزيد من

التنازلات من الطرف الآخر وهذا التكتيك مزيج من التسويق والخداع

من بيع شقة ورثة وبعد التراضي على السعر Xiernberg ومن الأمثلة التي تسقى ما أورده

وقبض المقدم شعر الباعون انهم بحاجة للشقة وتم الاعتذار للمشتري بحجة رفض أحد الورثة، وأن

ذلك يتطلب اللجوء إلى القضاء أو زيادة 20% للحصول على موافقة المعتض لذا وافق المشتري وهذه الاستراتيجية يجرمها الإسلام ولا يجيزها القوانين الوضعية

6- **Reversal الكر والفر أو التحول**

“you can forward , backward” وشعارها "يمكنك التحرك للأمام أو للخلف وتعبير عن استعداد المفاوض أن يحل موافقة وفق ظروف المفاوضات وهذا الأسلوب مبني على يقابله بالعربي "ضرب على الحديد" "While it is hot strike hard" المثل الإنجليزي "وهو ساخن".

7- **التقيود:-**

شعار هذه الاستراتيجية "نهاية المطاف" ويقوم المفاوض في هذه الحالة بوضع قيود على بعض جوانب التفاوض مثل الاتصالات وعدد الأفراد المشاركين في التفاوض ومن الذي يتكلم أثناء التفاوض؟ . أو الوقت المحدد للتفاوض ، أو أماكن التفاوض

8- **الخداع:-**

وطبقاً لهذه الاستراتيجية فإن أحد المفاوضين يأتي بتصوف يحل ذهن الطرف الآخر إلى اتجاه معين بعيداً عن حقيقة التصرف أو أن يحاول أحد المفاوضين التظاهر بأنه لديه معلومات تفوق ما لديه بالفعل أو أن يلجأ المفاوض إلى تسريب بعض المعلومات الخاطئة بقصد تضليل الطرف الآخر.

إستراتيجية كيف ؟ وأين؟ -ب-

-: وتتمثل في

1) **Participation المشاركة في العمل :-**

وفيها يحاول المفاوض الحصول على تعاون أطراف أخرى بطريقة مباشرة أو غير مباشرة وشعار هذه الاستراتيجية (نحن لصدقاء)، ومثل هذا النوع يكون الأعضاء في كيان واحد ملتزمين سيليسته كما هو الحال في دول الاتحاد الأوربي أو منظمة الأوبك.

2) **Association المساهمة:-**

وشعارها (احملى وأحمك) أو (ارفعني وأرفعك) ومن أمثلة تطبيقها ذلك المحلي الذي يقبل أنعاباً أقل من مستواه في بعض القضايا المهمة التي تؤدي إلى زيادة شهرته وحصوله على مكانة إجتماعية مرموقة.

3) **Dis-association (التوصية المقفلة ورد الفعل السلبي) عدم المساهمة :-**

وهي عكس الاستراتيجية السابقة وتشير إلى أن الدعاية المكثفة يمكن أن تؤدي إلى نتائج عكسية ومثل ذلك أن كثرة الشهادة العلمية ذلت الخبرة قد تعطي انطباعاً عكسياً على صاحبها فتكون سبباً في عدم توظيفه

4) **Cross-road مقترق الطرق**

تستخدم هذه الاستراتيجية للحصول على تنازلات في القضايا الكبيرة مقابل تقديم المفاوض تنازلات في القضايا البسيطة ولكن ذلك يتطلب ضرورة أخذ التوقيت المناسب

-: مناهج استراتيجيات التفاوض

أ) منهج المصلحة المشتركة

ب) منهج الصراع

أ- : مننهج المصلحة المشتركة¹ وينقسم إلى

-: أولاً : استراتيجية التطوير

ويعنى التعامل تطوير العلاقة بين طرفي التفاوض إلى درجة يصبح فيها كل منهما مكملاً للآخر

-: في كل شئ ويتم تنازل استراتيجية التكامل عن طريق أحد بدائل ثلاثة هي

1- التكامل الخلفي :- ويتكون هذا البدير من الاستراتيجي من قيام أحد الأطراف المتفاوضة بإيجاد

علاقة أو رابطة مصلحة يتم من خلالها الاستفادة مما لدى الطرف الآخر من مزايا لتحقيق منفعة

مشتركة.

2- التكامل الأمامي :- على عكس البديل الاستراتيجي الأول يقوم هذا التكامل على مبدأ أحد الاطراف

المتفاوضة بالكشف عما لديه من مزايا ومنافع يمكن أن يستفيد منها الطرف الآخر

3- التكامل الأفقي :- وهو توسيع نطاق المصلحة المشتركة بين الطرفين المتفاوضين بإشراك طرف

ثالث معهما لزيادة فعالية قدرات ومهارات المجموعات إجمالاً

-: ثانياً : استراتيجية تطوير التعاون الحالي

تقوم على أسس الوصول إلى مجموعة من الأهداف العليا التي تعطل على تطوير المصلحة

-: المشتركة بين طرفي التفاوض وتوثيق التعاون ومن أمثلة الاستراتيجيات البديلة الفرعية

1- توسيع مجالات التعاون

2- الارتقاء بدرجة التعاون

3- استراتيجية تعميق العلاقة القائمة

4- استراتيجية توسيع نطاق التعاون

: استراتيجية منهج الصراع

²: تعتمد على الخداع والتمويه تحت دعوة المصالح المشتركة والمنفعة المتبادلة وتتضمن

1. -: استراتيجية الانهك (الاستنزاف) ومن أنواعها

استراتيجية استنزاف الطرف الآخر وذلك من خلال تطويل فترة التفاوض حيث 1)

تأخذ طابعاً شكلياً كالتفاوض حول مبدأ التفاوض أو جولات حول التوقيت وتحديد

المكان أو الموضوعات المطروحة

1. باربارا اندرسون (مرجع سبق ذكره) ص 18 - 1

2. باربارا اندرسون ، مرجع سبق ذكره، ص 118 - 2

2) استنزاف جهد الطرف الآخر ويتم ذلك بتوجيه جهود الطرف الآخر إلى عنصر شكلية

بإثارة العقبت القانونية حول كل عنصر من عناصر الموضوعات التي سيتم تناولها ومن وسائل

الاستنزاف تنظيم برنامج حافل للاستقبال والحفلات والمؤتمرات الصحفية و الزيارات للأماكن

التاريخية.

3) استنزاف أموال الطرف للآخر:- ويتم ذلك عن طريق زيادة معدلات انفاقه وتكاليف إقلمة

وأتعب مستشاريه طول العملية التفاوضية وزيادة الأعباء المالية قد تجعله يبني مرونة أكبر

لحفظ ماء الوجه.

ومن أمثلة الاستنزاف ما قامت به الولايات المتحدة عندما طلب الاتحاد السوفيتي شراء قمح

منها وقد عوض السوفيت سعراً كبيراً إلا أنّ الولايات المتحدة استخمت عنصر الاستنزاف

بلشترط أن يكون الدفع بالذهب لاستنزاف رصيد الذهب لدى الكرملين كما حاولت إظهار الاتحاد

السوفيتي بالحولة المتخلفة يقينا لدفعها إلى تحويل برنامج التسليح للزراعة

4) استراتيجية التشتيت (التفتيت) وتقوم هذه الاستراتيجية على تحليل أهم نقاط الضعف

والقوة في الآخر وتحديد انتماءات أعضائه وعقائدهم ومستواهم من أجل استخدام هذه الخصائص

لرسم سلسلة مكرة لتفتيت وحدته، كما يتم تفريغ القضية التفاوضية وعناصرها ومكوناتها إلى

أفرع متعددة

5) إستراتيجية إحكام السيطرة (الإخضاع) :- وتقوم هذه الاستراتيجية على أسس القرة على

التنوع والتشكيلي والتعديل والتبديل للمبارت التفاوضية التي يتم طرحها على مائدة المفاوضات

وهذا يجعل الطرف الثاني يتعلم مع مبلراتنا التي نعرف عنها كل شئ قبل أن يحيط بها

إحاطة شاملة.

6) إستراتيجية الدحر (الغزو المظلم) تستخدم هذه الاستراتيجية بغض النظر عن قلة المعلومات

عن الطرف الآخر عن الطرف الآخر ووفقاً لها يتم استخدام التفاوض التدريجي خطوة خطوة

ليصبح عملية غزو منظمة للطرف الآخر

استراتيجية التمير الذاتي (الانتحار) :- لكل طرف أهدافه وآماله وأحلامه وفي حالة ازدياد (7)

العقبت التي تحل دون تحقيق الأهداف فانه يصرف النظر عنها أو يبحث عن وسائل جديدة ويعني ذلك إليس من تحقيق الأهداف ، ومن يستخدم البديل الثاني يكن صاحب عزيمة وتستخدم معه أساليب التفاوض الذكي كدأة لتميره ذاتياً . ولستخدمت مارجريت تاتشر رئيسة وزراء بريطانيا هذه الاستراتيجية مع رئيس نقابت العمل حيث جمّمت أرصدة النقابة وعملت على إجبار العاملين للعودة للعمل راضخين وعندما طلب رئيس النقابة أموالاً ، من الخارج ظهر بعدم الولاء للنظام الحاكم.

نظريات المباريات: اذا كانت استراتيجيت المصلحة المشتركة او الصراع قد توضح الأطر(8)

العلمة التي تدير وفقاً لها العملية التفاوضية فإن هناك نظريات المباريات والتي تساعد على التحليل التقويبي لعمليات التفاوض وإدارة الأزمات ، ومن نماذج المباريات نماذج المنفعة أو الوصول إلى تسوية أو حل ويتم التركيز فيها على المنافع التي يتم الحصول عليها خلال عملية التفاوض .

-: تكتيكات التفاوض

ويجب التأكيد بأنه وعلى خطى تنفيذية تتخذ للنجاح في أمر¹ وتتعدد تكتيكات التفاوض وتختلف بتعدد المواقف

-: التفاوضية واختلافها، والمؤثرات التي تدخل في عملية التفاوض. وأهم التكتيكات التفاوضية² هي

تكتيك كسب الثقة والاحترام المتبادل -1

1. معجم اللغة العربية المعاصر

محمد طارق ، مهارات التفاوض والتعاقد الحديثة في المجالات المختلفة، الدار الجامعية - الاسكندرية - 2006م. ص 124 - 169

ويقوم على قلعة أسلسية في فن التعامل بأن تكسب خصمك فإذا لم تستطع فعليك تحييده، وكل

إنسئل له نقطاً خيراً أو ضعف يجب معرفتها.

2- **تكتيك الطيب والشرس :**

ويطلق عليه البعض الصقر والحمامة، ووفقاً لهذا التكتيك يتم اختيار عضوين للتفاوض مع الطرف

الآخر، أحدهما يقوم بدور الصقر ، ويكون حاد الطباع والآخر بدور الحمامة ويكون هادئاً

3- **تكتيك عكس الانجاملت وتغيير المواقع :**

وهو يمارس أثناء جلسات التفاوض، اذا كان الطرف الآخر يأخذ موقف متشدداً، حيث يرفض كل

ما يعرض عليه من اقتراحات، ويتعين على رجل التفاوض عكس شكل السؤال مع الاحتفاظ

بجوهره.

4- **تكتيك تجزئة المجموعت الكلية :**

يرى المفاوض أنه من الأنسب لنجاح المفاوضات أن يتم تجزئة الموضوع المخصص للتفاوض بحيث

يصبح كل جزء له تفاوض مستقل.

5- **تكتيك تجميع الجزئيات الفرعية :**

يرى فريق التفاوض أن يتم التفاوض على القضية ككل مجتمعة، وليس جزئية، أو ما يعرف بالصفقة

المتكاملة.

6- **تكتيك التشويه والتضليل :-**

عند تشويه الحقائق أو التضليل من الطرف الآخر يتم حجب المعلومات أو عدم إعطائها كاملة ، أو

إطلاق الشائعات.

7- **تكتيك قلب الحقائق :-**

يقوم المفاوض الذكي باستغلال عنصر الضعف أو الاختلاف في الرأي بين الأفراد والعلماء أو الجهل

القائم بين أئمة الفكر والسيلسة والاقتصاد، وتغييرها لمصلحته.

8- **تكتيكات إعادة التكوين أو التفرغ أو التشكيل :**

إعادة تكوين عنصر القضية التفاوضية وترتيب الأولويات لكل عنصر واستخدام تكتيك تفرغ كل عنصر

من محتواه أو مضمونه لكسب الجولة التفاوضية

9- **تكتيكات التتبع التاريخي و الاستئصل العضوي :**

حرف أحدث تاريخية معينة أو لستصالها، أو أحدث تقاطع بينها وبين حواش أخرى، في العملية التفاوضية في حل عدم المام الطرف الآخر بذلك.

10- (تكتيك التراكم أو التناقض (التنازل المتدرج -

التنازل المتدرج للعنصر الخصلة بالفضية التفاوضية يرتبط في بعض نواحيه بتنازل الأمور الأيسر أولاً ثم الانتقال تدريجياً إلى الأمور الصعبة والتي لا يسهل الاتفاق بشأنها.

11- تكتيك المناورة-:

يستخدم بصفة لسسية لكسب الوقت أو لإجراج الخصم أو للتمهيد لطرح مبادرة جديدة ، أو لإجبار

الخصم على كشف أوراقه دفعة واحدة، وتجريده من أسلحته.

12- تكتيك الضغط وجس النبض-:

تمارس تكتيكات الضغط على الطرف الآخر باستخدام عنصر التكلفة المالية، أو الزمنية، أو الربوي

العام أو المصلحة التي قد تتأثر إذا فشلت المفاوضات بهدف إجبار الخصم على قبول وضع معين. أما

تكتيك جس النبض فيهدف إلى التعرف على مواقفه ولستعداده.

13- تكتيك لعاء عدم المعرفة وتجاهل الخصم-:

ويستخدم أثناء سير المفاوضات عند مناقشة جزئية شديدة الأهمية، أو عند تقديم الفرق الآخر اقتراح

من جانبه، لمعالجة إحدى الجزئيات، أو لإبعائه أحد الحقوق التاريخية

14 : تكتيك التهديد والترغيب-

ويتم لستخدامه وفي حسابات دقيقة وبعد معرفة كاملة بالطرق الأخرى، وأصلها لستخدام القوة

والغضب، وأقلها التهديد بقطع المفاوضات أو رجائها أو التغب عنها

15- تكتيك وضع العراقل لكسب الوقت-:

ويتم في حل المواقف الحرجة التي لم تكن في الحسب، أو لتتقدم الطرف الآخر بمبادرة غير

محسوبة أو غير متوقعة فيتعين ايجاد مزيد من الوقت لتحليلها.

16- **تكتيك التوضيح والتعظيم والتجهيل-**

إذا كن الطرف الآخر عديم الخبرة وله كافة الصلاحيات، للوصول إلي قرار ما يتم اتخاذ تكتيك

التعظيم للتوقيع دون الرجوع إلي جهة أخرى.

17- **تكتيك تعزيز المواقف والكسب الدائم-**

يمتاز بلّ صاحبه لا يقبل بأية هزيمة، حتى ولو كانت هزيمة مرحلية، أو مخطئه لإحراز النصر، حيث

يعتبر الهزيمة أمر يمس كرامته، ويستمدى هذا النوع من التكتيك لاستخدام كافة المؤثرات لإجبار

الطرف الآخر على التفاوض.

18- **تكتيك الإرهق الجسدي-**

ويقوم على إجبار الخصم المفاوض على العمل لساعات طويلة، ليكون مجهد ذهنياً و جسمانياً وعدم

إعطائه فرصة للراحة، ليوافق على كل ما يقدم له وتستخدمه الشركات متعددة الجنسيات مع الوفود

الزائرة.

19- **تكتيك التقابل في منتصف الطريق-**

وهو إحلت نوع من المواءمة والتوافق بين الطرفين المتفاوضين الذين تتحدا في مواقفهما التفاوضية.

والوصول إلي حل وسط يرضي الطرفين معاً

20- **تكتيك التخويف بالجهول (الارهاب التفاوضي)-**

استشعار أحد الأطراف بلّ المستقبل لا يبشر بخير، ولنّ المتاح أملمه لن يتوافر مستقبلاً، فانه يقبل

(ما يعرض عليه) يستخدمه الباعة في أوقلت الأزممت وارتفاع أسعار أحد السلع للعملاء.

21- **تكتيك جنب الانتباه إلي عنصر من العناصر-**

تسليط الأضواء على أحد العناصر الجزئية غير الهامة، وجعلها بؤرة التفاوض ولستخدم الضغط

الاعلامي لإجبار الخصم على تصديق ذلك ولستنزف موارده وعنصر التفاوضية.

22- **التضامن المرحلي-**

يستخدم لكسب حاجز الرهبة والشك القائم، وتحويله لجسر الصداقة والمودة، وذلك بالتضامن مع

الطرف الآخر في بعض مطالبه العادلة والمنطقية، ومن ثم نستطيع إقناعه بباطلنا

23- **تكتيك فوض الأمر الواقع-**

يقوم على الضغط الهجومي على الطرف الآخر ومواجهته بعف ومحصرته، وتضييق الخناق عليه، مع حذف كافة البدائل ، والإبقاء على خيار واحد ليقوم بالموافقة عليه.

24- **تكتيك حدود السلطة وحدود الزمن**-

وهو تكتيك مرحلي هدفه كسب مزيد من الوقت وإتاحة الفرصة كاملة للخبراء أو المحللين للتقييم

25- **تكتيك التراجع أو الانسحاب المتظم**-

يقوم على الحساب الدقيق لعائد الاستمرار في العملية التفاوضية إلى نهايتها، حيث يتبين للفرق

المفاوض أنه يواجه حائط ضخم لا يمكن تجاوزه، ومن ثم الأفضل لانسحاب التريجي وذلك يتم عبر

خطوات بتقليل افراد الفريق المفاوض أو تقليص سلطاته، وطلب مهلة للتشاور

26- **تكتيك اللجوء إلي التحكيم**-

ويعني اللجوء إلي طرف ثالث لعرض الأمر عليه ، والارتضاء بحكمه، والنزول على ما يقرره وتنفيذه

27- **(تكتيك لا ترسلني إلي سيريا (الجهة الروسية** :

ويعتمد على التقدم اثناء المفاوضات بافتراضين لحل الخلاف، أولهما شديد السوء ومدمر للطرف

الآخر ومصالحه ، وهو يمثل البديل المنطقي، والآخر بديل معقول نسبياً كل لا يحقق لي مزايا

للتطرف الآخر لكن يلحق به ضرر اقل من الخيار الأول.

28- **(تكتيك مستر هايد ودكتور جيكل (ازدواجيه التعامل**-

وهو تكتيك انذاري وتهديبي يستخدم في كافة المواقف، وهو يظهر قابلية المفاوض إلي ان يكون

فظاً عنيفاً مثلما هو وديع لطيف وفقاً لطبيعة الموقف فخلال المقابلة التفاوضية يقوم رجل التفاوض

بإظهار وداعته ولطفه، وعندما يدخل عليه أحد معاونيه يعامله بعف، وهي رسالة غير مباشرة للطرف

الآخر ليكون لطيفاً.

29- **التصلي للمضي والازدراء لكل جديد**-

يستخدم اثناء الازمات الاقتصادية وأوقات التضخم. كما يستخدم مع كبار السن لايجاد نوع من

الخلاف بين افراد الفرق التفاوضي التي يضم اعضاء كبار السن واخرين شبيل، ويكون هناك عدم

تجانس عمري.

30- **تكتيك تكوين الجبهات والتحالفات**-

وذلك لتغيير موقف الطرف الآخر المتفاوض معه لشغله عن هدفه الاصلي أو لتخفيف حدة تشده،

ويستخدم اثناء الجلسات الأولية للتفاوض

31- **تكتيك الرافعة التفاوضية**-

وهو تكتيك ديناميكي تستخدمه الفرق التفاوضية الحديثة ويعتمد على الحسابات التفاضلية لكل

عوامل الحشد التفاوضي

32- **تكتيك الارجوحة التفاوضية**-

يستخدم في المراحل التمهيديّة والوسطى، وذلك باستخدام سبيلت وتكنيكات متشددة في حين
يحتاج الأمر إلى سبيلت أكثر لطفاً، لضمان استمرار العملية التفاوضية

المبحث الثاني : أسس ومكونات التفاوض

12:- المطلب الأول : مبادئ التفاوض

تعتبر مبادئ التفاوض القاعدة الاساسية التي يتحلى بها كل مفاوض ناجح وحرص بشكى عام وينبغي أن تكون متوفرة لديه، وهي تتصل عموماً بفن العمل التفاوضي وعددها (23) مبدأ وهي :

المبدأ الأول : كن على استعداد دائم للتفاوض وفي أي وقت

ومحور هذا المبدأ يقدم الحفز الدائم لقررت المفاوض والنماء المستمر لكل مواهبه وبحيث يظل متأهباً ومستعداً وعلى هذا الاساس يتطلب التفاوض ان يكون المفاوض على المام كامل ومستمر بكافة المتغيرات والثوابت التي تؤثر على القضية التفاوضية.

المبدأ الثاني : ألا تتفاوض ابداً دون أن تكون مستعداً

وهو مبدأ مكمل للمبدأ الأول، ومحوره اذا لم تكن مستعداً ومؤملاً للجلوس إلي مائدة المفاوضات فعليك ألا تعلن ذلك ابداً ولكن ضع من الشروط والعقبات التي تحول دون جلوسك إلي مائدة المفاوضات وانت غير مستعد.

المبدأ الثالث : التمسك بالثبوت الدائم وهوء الاعصب

يجب أن يتحلى المفاوض الناجح بهوء الاعصب وأن يكون بعيداً عن الانفعال حتى يتوفر له في كل الأحوال التوافق النفسي والائتن العاطفي وذلك يجب على المفاوض ان يحذر الانفعال العشوائي الذي يخرج من توازنه ويؤدى إلى إفشائه لبعض المعلومات التي يستفيد منها الطرف الآخر.

المبدأ الرابع : عدم الاستهانة بالخصم أو الطرف المتفاوض معه

يجب عدم الاستهانة بالخصم ومعلمته أيا كان حجمه على انه طرف قوي ولكن ممكن التغلب عليه وكثيراً ما يعتمد الطرف المتفاوض معه على استخدام استراتيجية الضعيف التي يظهر من خلال انه أقل قوة أو أصغر حجماً مما ينبغي بهف استقرار العطف وخداع الطرف الآخر.

المبدأ الخامس : لا تسرع في اتخاذ قرار وأكسب وقتاً للتفكير

يجب عدم التسرع في اتخاذ القرار بالقبيل أو الرفض لأي مبادرة أو اقتراح يتقدم به الطرف الآخر أثناء العملية التفاوضية ويجب اخضاع هذه المبادرة أو الاقتراح لمزيد من الدراسة التحليلية المتعمقة لاستشف جوانبه الخافية والإحطة بخباياه وإبعاده حتى يكون القرار المتخذ سليماً، وينبغي أن يكون القرار قطعاً بل فيه قليل من المرونة التي تمكن من الإفلات اذا كل غير منسباً ويجب التحذر ألا يكون شديد المرونة حتى لا يكون عديم الجدوى.

1. باربارا اندرسون (مرجع سبق ذكره) ص 18 - 1

2. محمد طارق (مرجع سبق ذكره) ص 57 - 2

المبدأ السادس : أن تستمع أكثر من أن تتكلم وإذا تكلمت فلا تقل شيئاً له قيمة خلال المفاوضات التمهيدية يرتبط هذا المبدأ أساساً بقدرة المفاوض على الانصات والترقب والحذر لعله يحصل من الطرف المتفاوض معه على كافة البيانات والمعلومات التي يريدونها أن يقدم ما يقابلها ولا يتبالغ في الانصات خصة إذا كان الطرف الآخر يستخدم نفس السيلسة وإذا أجبرت على الحديث فيجب أن يكون حديثاً لا طائل منه.

المبدأ السابع : ليس هناك صداقة دائمة ولكن هناك دائماً مصالح دائمة

إن مسألة الصداقة والعداء في الحياة الانسانية سواء بين الجماعات أو الدول هي مسألة ظرفية بحتة، تستمر باستمرار الظروف وتختلف باختفائها، وتغير الظروف بمرور الوقت، وعلى المفاوض الذكي الا يفرط في الصداقة ولا يفرط في العداء ومن الواجب أن يكسب صداقات جديدة ويحول العداءات إلى أطرف محايدة أو صديقة

المبدأ الثامن : الايمان بصدق وعدالة القضية التفاوضية

يجب أن يكون المفاوض على ايمان بعدالة وصق قضيته التفاوضية ومشروعية مطالبه وحقه الطبيعي في تحقيق اهدافه من التفاوض ومن ثم تتوفر له الرغبة في النجاح والإصرار على تحقيقه، وهذا يمثل حاجر أمن يجعله يرض أي محاولة للضغط أو الابتزاز من جانب الخصم أو حتى الاغراء من جوانب قوى أخرى لستطاع الخصم لستمالتها إليه

المبدأ التاسع : الحذر والحوص وعدم افضاء ما لديك دفعة واحدة

يرتبط الحذر والحوص من جانب المفاوض بصفة لسسية وهي الغموض حيث يجب أن يكون المفاوض غامضاً إلى درجة المجهول بالنسبة للطرف الآخر. فإذا نجح في ذلك لستطاع ان يشتت جهد هذا الطرف ما بين اكشف المجهول والتفاوض معه. ومن ثم لا يجب ان تعلن عن أوراقك التي تلعب بها عند جلوسك للتفاوض بل اخراج ما تقتضيه الضرورة فقط وما يقتضيه الحد الأدنى منها وحاجر عدم المعرفة يساعده في ان الطرف الآخر قد يتخذ خطوات لصالحك دون ان تدري.

المبدأ العاشر : لا أحد يحفظ اسرارك سوى شفتيك

هذا المبدأ يعبر عن حقيقة ثابتة يجب ان يعيها كل مفاوض يرغب في نجاح عمله التفاوضي، فشفتيك هي حاجر الآمن الوحيد لاسرارك ولذا احتفاظك بلسارك داخلك يكون أفضل من البوح حق إلى اقرب الاصدقاء ((عظمة أبو الهول لا تكمن في حجمه أو جماله الخارجي، بل انها تكمن في انه لا ينطق أو يبوح بلسراره

المبدأ الحادي عشر : تبني تحيلاتك ومن ثم قراراتك على الوقائع والأحداث الحقيقية ولا يجب ان تبني على

التمنيات:

وهذا يستدعي تفهم المواقف التفاوضية المختلفة للخصم، أي الطرف الآخر وعدم الاستعرق في تبريرها لستناداً على الأمانى ومؤشرات غير واقعية بل يجب تحليل كل موقف منها على أسس واقعية لتبني عليها لستراتيجيتك، ولتحقيق ذلك يقوم رئيس وفد التفاوض بتقسيم إلى قسمين قبل بدء المفاوضات وأحد يتولى رصد الاتجاهات ويقدم تحليل متشائم والثاني يقوم بتقديم التحليلات المتفائلة وجمعها معاً لازالة الأوجه المعارضة وتقديم المرحلة النهائية الدقيقة

المبدأ الثاني عشر أن تتفاوض من مركز قوة

وهو من أهم المبادئ التفاوضية وعنصر القوة وهو أمر نسبي تحكيمي ولرأكي في نفس الوقت، حيث أن المفاوض الناجح هو الذي يحول كافة نقاط التفاوض إلى عنصر قوة بالنسبة له.

المبدأ الثالث عشر : الاقتناع بالرأي قبل إقناع الآخرين

يقوم الحوار التفاوضي على مقارعة الحجة بالحجة والرأي بالرأي، ومن ثم يجب على رجل التفاوض الذي مناقشة الآراء التي يراها مناسبة بينه وبين نفسه أولاً فلذا اقتنع ب صحة وسلامة الآراء كانت مهمته سهلة

وميسورة في إقناع الآخرين، لما إذا كل الرأي غير مقنع فصعب عليه إقناع الآخرين

المبدأ الرابع عشر : استخدام الأساليب غير المباشرة في التفاوض وكسب النقاط التفاوضية كلما لممكن ذلك

ويعتبر هذا المبدأ من أكثر المبادئ أهمية فالتعامل مع خصم عنيد بصورة مباشرة يجعله أكثر عناداً، ومن ثم على المفاوض الذي اختيار أساليب تفاوضية لاقتناعه بصورة غير مباشرة مثل استخدام الضغط الإعلامي

لتكون مجموعة من القنوات المؤيدة لك والمستعدة لتبني وجهة نظرك.

المبدأ الخامس عشر : ضرورة تهيئة الطرف الآخر وإعداده نفسياً لتقبل الاقتناع بالرأي التي تتبناه

وهذا يتضمن مجموعة من التكتيكات

- ان تردد لسم من تحاور بمزيد من الاحترام اثناء الحديث معه وشعاره بأهميته
- لشعارهم بأهمية آرائهم
- ابداء الاهتمام بالهوايات
- تجنب توجيه النقد والمناقشة غير المجدية

المبدأ السادس عشر : هدوء الاعصاب والابتسامة مفتاح النجاح في التفاوض

يجب ان يتجلى المفاوض الذي يهدوء الاعصاب ولن يكون دائم الابتسام ليعكس جو من الاشراق والتفاؤل وألا

يظهر أي قلق وألا يلجأ إلى الانفعال كما يلزم ان يكون معداً نفسه للتعامل مع المواقف الحرجة

وتعد الابتسامة المرحلة من أهم مجالات الانسانية التي يجب على رجل التفاوض الحوص عليها وتدريب نفسه

-:فهي تساعد في هدفين

- كسب ود وتعاون الطرف الآخر وتنازله عن تشدده وجموده
- تضييع وافقد توازن الخصم او الطرف الآخر واجباره على تعبير تكتيكاته

المبدأ السابع عشر : التفاؤل الدائم ومقابلة الثورات العارمة والانتقادات الطالمة برباط الجش والهدوء المطلق

: والعقلانية

يعد التفاؤل الدائم من أهم أسلحة التفاوض كما ان التساؤم هو معمل مهم ويزيد حالة التوتر. وقد تكون

الانتقادات الطالمة من جانب رئيس الوفد بعضو من اعضائه او جانب السلطة التي لوفدته يتعين في مثل هذه

الحالات التصرف برباط الجش والتصرف بعقلانية

: المبدأ الثامن عشر : التحديد المستمر في طرق وأساليب تناول الموضوعات المتفاوض بشأنها

وهذا المبدأ يساعد على جعل القضية التفاوضية ساخنة وعملية التفاوض غير مملّة، بل يبعث فيها بالحياة المتدفقة. وإذا قمنا بتجديد أساليب وطرق مفاوضاتنا لصحبنا أقر على التعامل مع هذا الطرف وجعلناه أكثر تجاوباً معنا.

المبدأ التاسع عشر : عدم البدء في الحوار التفاوضي بجملة استفزازية أو بظرة عدوانية أو بحركة تعبر عن

الكراهية والتحي والعدوان

التفاوض هو حوار فكري جاد ومعركة ذهنية ذكية وليس من الذكاء بالطبع في أول جلسات التفاوض إعلان قدرتنا ومعرفتنا التفاوضية باستخدام الجمل الاستفزازية والنظرات العدوانية، ومن هنا فن تهيئة الحالة أو المزاج النفسي للطرف الآخر يسعد على حسن تجاوبه معنا.

المبدأ العشرون : التحلي بالظهر الأنقى المتعلق الوقور المحترم في جميع عمليات التفاوض وفي كافة

الجلسات الرسمية

يستلزم هذا المبدأ أن يكون رجل التفاوض حريصاً على مظهره العام، وأن يعط دائماً الظهور بظهر أنقى متنسق وقوي يضى عليه هالة من الاحترام. أما إذا كان المفاوض لا يبيي أي اهتمام بظهره أو سلوكه أثناء جلسات التفاوض كثير الضحك والفكاهة والضحج فإن الطرف الآخر لا يبدله الاحترام، بل يكون محل ازراء وسخرية ويصعب أن يكون بينهم تفاوضاً

المبدأ الحادي وعشرون : الاستمتاع بالعمل التفاوضي

عندما تتحول الممارسة التفاوضية من مجرد حرفة أو مهنة إلى هواية ومن هواية إلى متعة يصبح رجل التفاوض على قدر كبير من الفعالية حيث يصبح النجاح التفاوضي محور اهتمامه. كما أن شعور رجل التفاوض بأنه متعته هي مهنته، وهي الحرفة التي يجيدها سوف تجعله دائم الصقل لمواهبه

المبدأ الثاني والعشرون : لا يأس في التفاوض ولا هزيمة مطلقة نهائياً ودائماً فيه

التفاوض أياً كانت نتيجته فهي نتيجة مؤقتة زمنية ومهما كان تشدد الطرف الآخر ومهما كانت قوته فإنها وقتية وليست دائمة.

ولما كانت القوة تكسب ولا يتم توليدها ذاتياً فن القوة التفاوضية يتم اكتسابها من خلال حيازة أسبابها

المبدأ الثالث والعشرون : عدم الانخداع بظالم الأمور والاحتياط دائماً من عكسها

كثير ما يجتج الطرف الآخر الخداع والتظاهر بظهر خدع يخفي من ورائه رغباته ووافعه الحقيقية، خصلة إذا ما كل متبعاً حتى استراتيجيات منهج الصراع، ومن ثم يتعين الحوص والحذر وعدم الاندفاع العاطفي

¹المطلب الثاني : عناصر التفاوض الرئيسية

أولاً الموقف التفاوضي

يعد التفاوض موقف ديناميكي أي حركي يقوم على الحركة ورد الفعل ايجابياً أو سلباً وتأثيراً أو تأثراً والتفاوض موقف مرن يتطلب قدرات هائلة للتكيف السريع والمستمر والانتباه الكاملة مع المتغيرات المحيطة بالعملية التفاوضية وصفة عامة فإن الموقف التفاوضي يتضمن مجموعة عناصر هي:

1. الترابط ويستدعي ان يكون هناك ترابط على المستوى الكلي لعنصر القضية التفاوضية .
2. التركيب حيث يجب ان يتركب الموقف التفاوضي من جزئيات وعناصر .
3. إمكانية التعرف و التمييز يجب أن يبين الموقف التفاوضي إمكانية التعرف عليه و تمييزه دون أي غموض أو لبس أو دون فقد لأي أجزائه أو بعد من أبعده أو معالمه
4. الإتساع المكاني و الزماني: ويقصد به المرحلة التاريخية التي يتم التفاوض فيها و المكن الجغرافي التي تشملها القضية المتفاوض عليها
5. التعقيد : الموقف التفاوضي هو موقف معقد تتفاعل داخله مجموعة من العوامل وله العديد من الأبعاد والجوانب التي يتشكل منها و من ثم يجب الإلمام بهذا كله
6. الغموض و يطلق عليه البعض (الشك) حيث يجب أن يحيط بالموقف التفاوضي ظلال من الشك و الغموض النسبي التي يدفع المفاوض إلى تقليل دائرة عدم التأكد عن طريق جمع المعلومات كافة و البيانات التي تكفي توضيح الحقائق

ثانياً: أطراف التفاوض

يتم التفاوض في العادة بين طرفين و قد يتسع نطاقه ليشمل أكثر من طرفين نظراً لتشابك المصالح وتعارضها بين الأطراف المتفاوضة. ومن هنا فإن أطراف التفاوض يمكن تقسيمها أيضاً إلى طرف مبشرة وهي الأطراف التي تجلس فعلاً إلى مائدة المفاوضات و تبشر عملية التفاوض وإلى طرف غير مبشرة وهي الأطراف التي تشكل قوى ضاغطة لاعتبارات المصلحة أو التي لها علاقة قريبة أو بعيدة بعملية التفاوض

ثالثاً: القضية التفاوضية

لابد أن يدور حول (قضية معينة) أو (موضوع معين) يمثل محور العملية التفاوضية وميادنها التي يتبارز فيه المتفاوضون وقد تكون القضية قضية إنسانية عامة، أو قضية شخصية خلصة وتكون قضية إجتماعية أو إقتصادية أو

1- باربارا اندرسون (مرجع سبق ذكره) ، ص 104 - 1

سليسية أو أخلاقية الخ ومن خلال القضية و المتفاوض بشأنها يتحدد الهدف التفاوضي وكذا غرض كل مرحلة من مراحل التفاوض.

رابعاً: الهدف التفاوضي

لا تتم أي عملية تفاوض بدون هدف لسليسي نسعى إلى تحقيقه أو الوصول إليه وتوضع من أجله الخطط و السيلست فبناء على الهدف التفاوضي يتم قبيلس مى تقدم الجهود التفاوضية في جلسات التفاوض وتعمل الحسابات الدقيقة و تجرى التحليلات العميقة بكل خطوة.

ويتم تقسيم الهدف التفاوضي العام أو النهائي إلى أهداف مرحلية و جزئية وفقاً لأهمية كل منها ويدور الهدف التفاوضي في الغالب حول تحقيق أي من الآتي:

- 1) القيام بعمل محدد يتفق عليه الاطراف
- 2) الإمتناع عن القيام بعمل معين يتفق على عدم القيام به بين الاطراف
- 3) تحقيق مزيجاً من الهدفين السابقين

شروط التفاوض:

- 1) القوة التفاوضية : ترتبط بحدود أو مدى السلطة والتفويض التي تم منحه للفرد المفاوض و إطار الحركة المسموح ليه بالسير فيه و عدم تعديه أو إختراقه.
- 2) المعلومات التفاوضية : هي أن يملك فريق التفاوض المعلومات التي تتيح له الإجابة على الأسئلة التالية:
 - من نحن ؟
 - من خصمنا ؟
 - ماذا تريد؟
 - كيف نستطيع تحقيق ما نريد ؟
 - هل يمكن تحقيق ما تريده دفعة واحدة ؟
 - أم يتعين أن تحققه على دفعات ؟
 - ما هي الاهداف المرحلية و كيفية تحقيقها ؟
 - ما الذي نحتاجه من دعم و لحوث ووسائل و افراد للوصول إلى تلك الأهداف

وبناءً على هذه المعلومات يتم وضع برنامج التفاوض محدد المهام والاهداف وتتاح له الإمكانيات وتوفر له الموارد.

- 3) القدرة التفاوضية

يصل هذا الشرط أسلساً بأعضاء الفريق ومضى البراعة و المهارة والكفاءة التي يتمتع بها او يحوزها افراد هذا الفريق ومن ثم من الضروري الإهتمام بالفترة التفاوضية لهذا الفريق وهذا يتأتى عن طرق الآتي:

- 1- الاختيار الجيد لأعضاء الفريق بن تتوفر فيهم القدرة والمهارة والرغبة والخصائص والموصفات
 - 2- تحقيق الانسجام والتوافق والتلاؤم والتكيف المستمر بين أعضاء الفريق ليصبح وحدة متجانسة ليس .بينها أي تعارض أو انقسام في الرئي أو المييل أو الرغبات
 - 3- تدريب وتنشيف وحشد وتحفيز أعضاء الفريق المفاوض وتزويدهم بالبيانات والمعلومات التفصيلية الخاصة بالقضية التفاوضية
 - 4- المتابعة الدقيقة والحثيثة لآداء الفريق المفاوض ولأي تطورات تحدث
 - 5- توفير كافة التسهيلات المادية وغير المادية
 - 6- الرغبة المشتركة :- ويتصل هذا الشرط اساسا بتوافر رغبة حقيقية مشتركة لدى الاطراف المتفاوضة
- 4) المناخ المحيط:
- : يتصل المناخ المحيط بجانبين اساسيين هما
- 1- **القضية التفاوضية ذاتها:**
وفي هذا يتعين أن تكون القضية التفاوضية ساخنة وبالتالي فن القضية كلما كانت ساخنة كلما أمكن أن يحظى التفاوض باهتمام وبمشاركة الأطراف المختلفة وبفعالية
 - 2- **أن تكون المصالح متوازنة بين أطراف التفاوض:**
لتهيئة المناخ الفعيل يتم التفاوض في إطار من توازن المصالح والقوى بين الأطراف المتفاوضة حتى يأخذ التفاوض دورة وتكون نتائجه أكثر استقرارا وعدالة وتقبلا بين الأطراف

عناصر المفاوضات :

تمثل العنصر السبعة القواعد والركائز لأي مفاوضات وكل من يدرس في الجامعات الغربية ويقراً ويسمع ويشاهد يعتقد أن العنصر السبعة التي قام فيشر بترتيبها وتصنيفها وتبويبها وتبقى في فكره، وجامعة هارفرد :-¹ وكل كليت دراست السلام الغربية حضرة ولا يمكن التقليل من أهميتها، وهي

- 1- (Interest) المصالح.
- 2- (Options) الخيارات.
- 3- (Legitimacy) الشرعية.
- 4- (Relationship) العلاقات.
- 5- (Communication) الاتصال.
- 6- (Commitment) الالتزام.

صائب عريقات ، عناصر التفاوض بين علي وروجر وفيشر، المعهد الدبلوماسي ، وزارة الخارجية - - 1
قطر، الطبعة الأولى. 2013م ، ص 19

7- البدائل (Alternative).

ولكن يطرح سؤال هل هناك من وضع هذه العنصر وغيرها قبل روجر فيشر، الإجابة هي نعم

فبعد دراسة حديثة ومطولة للدكتور صائب عريقات كبير المفاوضيين الفلسطينيين لسنوات عديدة مشاركاً في مفاوضات العرب والاسرائيليين، وقد قام في كتاب له بعنوان (الحياة مفاوضت) بتحليل العنصر السبعة بالإضافة إلى شرح مفصل حول إليات تطبيقها ووجد بعد دراسة موضوعية أن سيدنا علي رضي الله عنه الذي دخل الإسلام غلاماً ، وكان في مدرسة الرسول صلى الله عليه وسلم ، ومستشاراً للخلفاء أبي بكر وعمر وعثمان رضي الله عنهم ، ثم أميراً للمؤمنين قد أرسى 12 عنصراً، أي أن العنصر السبعة يضاف لها -: خمسة عناصر حدها كما يلي

1) عنصر المصلحة :-

عند سيدنا علي رضي الله عنه فإن مصلحة الأفراد والجماعات والدولة وعلاقت الانسل بنفسه وعلاقته بغيره ومعنى ثم علاقة الإنسان بربه تستند إلى المصلحة المستندة إلى العطل بصغيته كملت شرعياً من أحكام الشريعة الإسلامية ، إذ يقول سيدنا علي رضي الله عنه في رسالته لملك بن الحارث عنما ولاه مصر بن العطل حياة، وأن اقامته تعتبر العطل الأسلي للحكومت (وقال) (من أصلح ما بينه وبين الله أصلح الله بينه وبين الناس) (من صارع الحق صرعه). إعتبار الحق مطلباً شرعياً

2) عنصر العلاقات :-

حدد سيدنا علي رضي الله عنه هذا العنصر في معادلة أريج - أريج، علاقة المسلم بالمسلم والمثل على رضي الله عنه ومعاوية عنه وعلاقة أريج وأخسر والمثل الرسول صلى الله عليه وسلم مع قرش ويقول سيدنا علي رضي الله عنه في تحديد عنصر العلاقات (خالطوا الناس مخالطة إن متم معها بكوا عليكم وإن عشتم حنوا إليكم ومخالطة الناس تعني الفهم الدقيق لمصالحهم ومعاملتهم بالحسنى

3) عنصر البدائل :-

إن تطوير البدائل لا يتفق قد تندم عليه لاحقاً، لأنه تم نتيجة للضغط عليك وأستعجالك أو سوء تقدير كذا هذا السلس لعنصر البدائل عند روجر فيشر، وعند مدارس المفاوضات الغربية، وكان سيدنا علي رضي الله عنه قد بحث مطولاً في هذا العنصر، ولا سيما في تجريبه من عزل الولاة والتحكم ، ويقول سيدنا علي رضي الله عنه :
- (إضاعة الفرصة عقبة).
- (لا ينل الصبر نعمة إلا بفرق أخرى).
- (أه من قلة الزاد وطل الطرف وبعد السفر) أي تحضير الخلت للأخرة والاستعداد الجيد هو أحد أهم مقومات المفاوضات

4) عنصر الاتصال:-

- الاتصل كعنصر رئيس للمفاوضت فن سيدنا علي رضي لله عنه أدرك تملماً، أهمية الاتصال وطريقته والأسلوب هي بمثابة شريلن الدم في شرايين المفاوضات، ويقول سيدنا علي رضي لله عنه
- (البشاشة صلة المودة).
 - أعجز الناس من عجز عن اكتساب الاخوان.
 - (لسان العاقل وراء قلبه وقلب الأحق وراء لسانه).

وقدم سيدنا علي رضي لله عنه لنا مبادئ الاتصال قبل مئات السنين مما طرحته المدارس الغربية فلغة أصبحت مادة تدرس في الجامعات في حين أن سيدنا علي رضي (Body Language) الجسد : لله عنه قد اعتبرها من أهم ركائز معرفة النوايا عند حدوث الاتصال حيث قل

(ما أضمر أحد شيئاً إلا ظهر في فلتت اللسان وصفحت الوجه).

5) عنصر الخيارات:-

- أي مفاوضت يجب أن تحو على إبقاء كافة الخيارات مفتوحة كن سيدنا علي رضي لله عنه عندما قبل التحكيم مع معاوية يرتكر إلى ما ورد في نصوص القرآن والسنة النبوية الكريمة ويقول سيدنا علي رضي لله عنه حول عنصر الخيارات : (إن لله سبحانه وتعالى أمر عباده تخيير ونهاهم تحذيراً وكفهم (يسيراً، ولم يكف عسيراً، وأعطى على القليل الكثير).

6) عنصر الشرعية:-

عنصر الشرعية عند سيدنا علي يستند إلى عنصر المصلحة التي يستند إلى الأهداف السلمية التي حددها القرآن الكريم : (لقد أرسلنا رسلنا بالبينت وانزلنا معهم الكتب والميزان ليقوم الناس بالقسط). والقسط هو الارضية المشتركة ، وكانت الشرعية عند سيدنا علي رضي لله عنه هي كتب لله وسنة رسوله صلى لله عليه وسلم .

إن لله افتوض عليكم فراض فلا تضيعوها، وحدد لكم حدوداً فلا تعبروها، ونهاكم عن أشياء فلا تنتهكوها، (وسكت لكم عن أشياء ولم يدعها نسياناً فلا تتكفوها).

فالتأسيس بعنصر الشرعية في المفاوضات اليوم يبقى أمراً نسبياً ففي حل العرق مثلاً كل البند السابع وكانت الحرب في علمي 1991م و 2003م وفي حالة لسراييل كن التعامل معها ككولة فوق القانون على الرغم من أنها لم تنفذ قرارات مجلس الأمن الخاصة بانهاء الاحتلال منذ عام 1967م

7) عنصر الالتزام:-

- أسس سيدنا علي رضي لله عنه لعنصر الالتزام بقوله (إذا وصلت إليكم أطرف النعم فلا تنفروا اقصاها (بقية الشكر
- وقل (من أبى صفحته للحق هك) أي من أعرض عن الالتزام بحق الآخرين وابتعد عنها كن ذلك طريقه إلى الهلاك

1 :- عناصر المفاوضات الخمسة الإضافية لسيدنا علي

8) -عنصر العلم والمعرفة-

عرف سيدنا علي رضي الله عنه وهو طفل معجزة الرسول صلى الله عليه وسلم وتمثلت في القرن الكريم (اقرأ بلسم ربك الذي خلق) وأول كلمة بعثها مع جبريل لنبيه محمد صلى الله عليه وسلم كانت أقرأ.

وقبل الرسل (طلبوا العلم من المهدي إلى اللحد). والعقل العلمي عن سيدنا علي يعنى القررة على

الادراك وبأن معرفة النهايات مرتبطة بالبدايات

والمرسل الغربية التي صفت العنصر السبعة في المفاوضات لم تكتمل لأنها حاولت إخضاع مفاهيم

الاديين السماوية لمنهج التحليل البشرية، إن غيب حكم الله من العنصر السبعة يجعل منها ناقصة

وغير مكتملة مما يعرقل الوصول إلى الأرضية المشتركة

9) -: عنصر القيادة والمسؤولية

القيادة وتحمل المسؤولية بالنسبة لسيدنا علي رضي الله عنه تستند إلى القررة على العطل التنظيمي،

فلا يمكن أن تكون هناك قيادة دون أن يكون هناك تنظيم دقيق، وتعتبر القيادة والتنظيم من عناصر

التواصل والمفاوضات عند سيدنا علي رضي الله عنه، وهي القاعدة الاسلسية لأي مفاوضات

10) -: عنصر المتغيرات

الحياة في حالة صيرورة مستمرة وفي حالة تغيير متواصل وكذلك كل أمور الدنيا، ولتأكيد عنصر المتغيرات

: كعنصر هام من عناصر التواصل والمفاوضات يقول سيدنا علي رضي الله عنه

(لا يستقبل يوماً من عمره إلا بفرق آخر من أجله -)

(في تقلب الأحوال علم جواهر الرجل) -

لذلك لابد لكل من يفاوض من امتلاك القررة على فهم وحراك المتغيرات والمستجبت فهذا يعني

القدرة على استقرار المستقبل

11) -: عنصر الصبر والثبات

في التأسيس لعنصر الصبر والثبات قل سيدنا علي رضي الله عنه (الإيمان على أربعة دعائم ، على

الصبر ، واليقين والعقل والجهاد) فالصبر منها على أربع شعب (الشوق والشقى والزهد والترقب) وقل

(رضي الله عنه (آلة الرياسة سعة الصدر) ، وقوله رضي الله عنه (الاحتمل قبر العيوب

إن أقول سيدنا علي رضي الله عنه تكوس عنصر الصبر والثبات كركن لسلسي وعنصر رئيسي من عناصر

التواصل والمفاوضات بين البشر

12) -: عنصر العدل

العطل عند سيدنا علي رضي الله عنه هو الاسلس الذي تستمر عليه العلاقات الجيدة والاتفاقات

المتوازنة والعقود والمعاملت القائمة على الشرعية، ولا يمكن أن يصمد أي اتفق أو معاهدة أو تفاهم مهما

صائب عريفات ، مرجع سبق ذكره ، ص 50 - 1

كانت طبيعته إن لم يكن العطل أسلسا له، وبذلك كوس سيدنا على رضي لله عنه عضر العطل كأحد أهم عناصر المفاوضات بين النفس وبين النفس والهولة وبين الهولة والأخرى . وقل رضي لله عنه (استعمل العطل وأحزر العف والحيف فلن العف يعود بالجلء والحيف يدعو إلى السيف) . (لا يعلب (المرء في تأخير حقه انما يعلب من أخذ ما ليس له

-: أهم خصائص ومواصفات رجل التفاوض المحترف

:أولاً : الخصائص الموضوعية

- 1- القدرة على التحليل ، وهذه تتعلق بمص معرفة رجل التفاوض بفن التحليل العلمي للقضايا التفاوضية وعناصرها وعواملها وربط الاسباب بالنتائج
- 2- المعرفة الاقتصادية حتى يستطيع حسب حجم التكلفة ومقدار العائد الخفى بكل عنصر يتم التفاوض عليه.
- 3- المعرفة القانونية وذلك لتساعد رجل التفاوض على القيام بمفاوضاته بشكل سليم أو اذا لم يكن لديه هذه المعرفة فينبغي الاستعانة بأحد المتخصصين في الشؤون القانونية.
- 4- المعرفة القبلية وتتصل بعلم القبل الذي من خلاله يتم ترجمة النقط التفاوضية إلى قبيل كمي
- 5- المعرفة العمة، وتتضم كل النواحي الثقافية التي تشكل الإطار العام لثقافة التفاوض

: ثانياً : الخصائص الشخصية

- 1- قوة التحمل وضح الشخصية، لا بد أن يتمتع المفاوض بشخصية قوية نضجة وجذابة بحيث لا تؤدي إلى نفور وتأف المحيطين به أو التي يمارسون معه العطل التفاوضي
- 2- الذكاء والمهاء :- يرتبط الحوار التفاوضي بذكاء المفاوض في تحديد أوجه القصور والضعف لدى الطرف الآخر لاستغلالها وأوجه القوة لتجنبها
- 3- حسن التعرف وسرعته، ويعتمد على معرفة أبعاد العملية التفاوضية ومحور القضية المتفاوض عليها
- 4- إجادة فن الإستماع والإصت فاستماع مصر حيوي للحصول على البيانات والمعلومات
- 5- اللياقة والكيلسة :- وتعكس الاحترام والود والرغبة في الوصول إلى الحل التفاوضي
- 6- سرعة الملاحظة والفتنة :- وتساعد على إحرك ومعرفة الأشياء الصغيرة والاستفادة منها في الجلسات التفاوضية
- 7- الادراك الشامل والكامل :- يجب أن يتصف رجل التفاوض بالقدرة على الرؤية الشاملة والكاملة والمتكاملة

وإجمالاً لابد للمفاوض الذي يريد أن يصل لمبتغاه أن يكسب مهارة الإقناع من خلال استخدام خصائصه الشخصية الفطرية إلى جانب اكتساب خصائص أخرى من خلال التعلم والتدريب ولكن **هناك أخطاء يجب** تجنبها **في** المفاوضات حتى لا يضل إلى هدفه وهي :-

الإعداد غير الجيد :- إذ يجب على المفاوض من أن يضع الخطط والبرامج والاستراتيجيات ما يتناسب (أ) مع القضية التفاوضية

إغفل مبدأ الأخذ والعطاء :- فالتعنت ومحاولة فرض الشروط والإملاء قد تؤدي إلى فشل العملية (ب) التفاوضية، فينبغي أن يكون طرف التفاوض مقتنعين بأن التفاوض يعني الأخذ والعطاء، وأنه ليست مباراة صفرية.

استخدام أسلوب التهيب :- بينت الدراسات أن التهديد والوعيد لا يؤديان إلا إلى المزيد من سوء الفهم (ت) والتشدد في المواقف

نفاذ الصبر :- تحتاج العملية التفاوضية إلى صبر ومثابرة من أجل البحث عن أرضيت مشتركة (ث) للتفاهم.

ثورة الغضب وهذه تؤدي إلى عدم التحكم في الانفعالات والبعد عن الموضوعية (ج) **الكلام الكثير والإصغاء القليل :-** وذلك تطبيقاً للحكمة القائلة إذا احببت الاستماع تكسب المعرفة وإذا

فتحت لذنك فسوف تصيح حكيماً والاصغاء يعنى التمعن في الأفكار **المجادلة بدلاً من التأثير :-** إذ يمكن أن يكون الموقف التفاوضي أفضل بكثير في حالة اللجوء إلى (خ)

الموضوعية والاسلوب العلمي في الإقناع بدلاً من الدخول في جمل عميق يزيد التوتر وسوء الفهم **تجاهل النزاع :-** ويتطلب ذلك الصق مع النفس وعدم دفن الرؤوس في الرمل وإنما لابد أن يتقبل (د)

المفاوض الأمر الواقع ويعمل على حله بدلاً من أن يتفاداه.

المطلب الثالث : أنواع التفاوض وأساليبه

يتصل التفاوض اتصالاً وثيقاً بالحياة فما دامت هناك حياة فلا بد أن يكون هناك تفاوضاً تقليدياً لتضارب المصالح ووضع أسس تقوم عليها العلاقات بين الناس وقد أثبتت التجارب الإنسانية بما لا يحصى مجالاً للشك أن الصراع المستمر لا يحقق طموحت أي طرف مهما كانت قوته وأن موازين القوى في حالة تقلب مستمر ولن المصلحة اليوم قد تنعكس صراعاً يوم غد والصراع اليوم قد يؤسس لتحالف في المستقبل

في الثمانينات كانت الولايات المتحدة حليفاً لستراتيجياً لحركات المجاهدين في أفغانستان وكانت حليفاً للعراق في حربه مع إيران.

المستقبل حمل معه احتلال العرق بالجيش الامريكية كما المستقبل حرباً لا هولة فيها مع حلفاء الامس في افغانستان.

من كل يعتقد خلال الحرب العالمية الثانية ن علاقة الولايات المتحدة مع اليابان و المانيا ستكون على ما هي عليه؟ من كل يعتقد ن إسرائيل ستفتح سفارة في القاهرة وأخرى في عمل؟ هل كل احد سيصدق تنبؤاً في الثمانينات من القرن الماضي ن الرئيس الفلسطيني الراحل يسر عرفت سيفاخ رئيس الوزراء الإسرائيلي إسحق رابين.

ويقول من كل يصدق أنه سيأتي يوم تلقي فيه مستشارة المانيا خطاباً باللغة الالمانية في الكنيست الإسرائيلي بعد ما فعلت ألمانيا النازية من جرائم ضد الإنسانية و البشرية بحق اليهود ويقبل عريقت اينما وجهت صراحت كانت المفاوضات وكلتاها وسيلة للوصول للغايت وما من فرد على هذه الأرض إلا و يطمح ويحلم للعيش بأمن و سلام وورخاء وحرية وديمقراطية.

وهناك فرق وتداخل بين تعبيري (التفاوض) وأنواع المفاوضات فالتعبير الأول يفيد بأن هناك مفاوضات الشراء (وجيهه ص 77). وعقد الصفقت وتلك الخصة بين أصحاب الأعمال ونقابت العمل وغيرها أو تلك التي تخص تخطيط تدفق الأعمال والأنشطة مع الإدارات وحل الصراحت والنزاعلت ولا يمكن حصر أنواع المفاوضات، بسهولة ويسر لانها -: وسعة إلى ابعد الحدود ولكن يمكن حصر أنواع التفاوض الرئيسة فيما يلي

1- إتفاق لصالح الطرفين -:

وهو إذا ما انتهج الطرفان أو الأطراف المتفاوضة مبدأ أو منهج الصلحة المشتركة أو ما يعرف بمباراة حيث يعمل الطرفان جاهدين من أجل الوصول إلى صيغة (Win - Win ، (أكسب وأكسب إتفق، ولا بد أن تساعد الأطراف بعضها البعض على العمل معاً وبصورة إبتكارية للوصول إلى إتفاقت محددة يستفيد منها الجميع وبمنظور مستقبلي يزيد عبق التعاون والعلاقت بينهما

2- Win - Lose) التفاوض من أجل الكسب على حساب الطرف الآخر -:

ويمكن أن نطلق علي هذا النوع من التفاوض عبارة (أكسب ودع غيرك يخسر) وهو غالباً ما يحدث في حالة اختلال توازن القوى بين الطرفين وفشل أحدهما، او لتعرضه لضغوط من الطرف الآخر، ولا يتم الإتفق الناجم عن هذا التفاوض بالديمومة، وإنما يكون عرضه للتغير في حالة تقلب موازين القوى

3-:- التفاوض الإستكشافي

وهذا النوع من التفاوض يتلمس فيه كل طرف ما لى الآخر من نوايا وقد يتم عن طريق وسيط أو عن طريق الأطراف المعنية مباشرة.

4- التفاوض التسكيني والاسترخاء التفاوضي:

يهدف هذا التفاوض إلى خفض مستويات الصراع في حالة وجود عقبت تحول دون الوصول إلى حلول، وهو يعتمد على عمل الزمن التي قد يكون له الحسم في بعض الحالات

5-:-تفاوض التأثير من طرف ثالث

يحدث هذا النوع من التفاوض من منطلق التأثير في الأطراف المباشرة في عملية التفاوض ولكن للتأثير في طرف ثالث لجذبه لوجهة نظر معينة أو لتحديد دوره بخصوص صراع مع الخصم المباشر

6-:- تفاوض الوسيط

إن دراسة هذا النوع من التفاوض تعتبر من أهم نماذج دراسة التفاوض الرئيسية في العالم سواء في مجال التجارة أو الأعمال أو صراع الدول وهو ما يعرف في أدبيات العلوم السياسية بسياسة الطرف الثالث .. إذ يلجأ الطرفان المتصارعان إلى طرف ثالث ليكون حكماً بينهما وعلى الرغم من أن هذا النوع من التفاوض له فوائده وينفع في سياقات ومناخات محددة فإن احد محاذيره إحتمل ميل الوسيط إلى أحد أطراف النزاع مما يضعف النتائج المترتبة على مثل هذا النوع من التفاوض ومثل ما يحدث حالياً من الولايات المتحدة الأمريكية في حالة عملية السلاح في الشرق الأوسط، إذ تعتبر طرفاً متحيزاً نظراً للعلاقة (الإستراتيجية والخلصة بين أمريكا وإسرائيل (وجيه ص 79

ولقد أجمع العديد من الخبراء على أن مصر على وجه الخصوص كانت ناجحة إلى أبعد الحدود في استغلال ميكانزمات وجود طرف ثالث أو وسيط في إدارتها للأزمات خاصة في فترة عالم القطبين ولا شك أن السلطت قد بدأ حرب أكتوبر وقرر التعامل مع الولايات المتحدة من منطلق قدراته على القيام بحرب ناجحة محدودة ضد رغبة القوتين انذاك فطرح الخبراء الروس فسعى الروس اتجاهه وحصل على أكبر صفقة سلاح من الروس عام 1972 مكنته من شن حرب أكتوبر 1973م ... وبعد نزول القوات الأمريكية إلى أرض المعركة لإنقاذ إسرائيل قام بخطوتين لحماية قواته في معركة غير متكافئة فطلب من الأمم المتحدة إصدار قرار بوقف إطلاق النار وكانت الخطوة الثانية هي نزول كل من قوت الأمم المتحدة وامريكا معا لتنفيذ وقف إطلاق النار وهذه الخطوة تحرك عسكري سوفيتي ودفع ذلك الولايات المتحدة لإعلان الاستعداد النووي وقد أكت هذه الخطوة للمسؤولين الأمريكيين خطوة لاستغلال السلطت للتناقضت بين القوتين وهذا التصرف التي أجده السلطت يعرف في أدبيات السياسة ب (طغيان الضعيف Tyranny of Weak).

-: الخمسة (Fred Ikle) تصنيفات

Fred في كتابه المهم الذي صر من معهد الدراسات الدبلوماسية بجامعة جورج تاون (73) قدم

-: تصنيفاً لأنواع التفاوض مبني على أهداف التفاوض هي Ikle

1- (Extension) التفاوض من أجل مد إتفاقيات أو عقود قائمة -

ويكون نوع التفاوض من أجل تطويل مد إتفاقيات أو تعهدت أو ترتيبت قائمة بين الأطراف المعنية مثل إعفاءات معينة أو تسهيلات عسكرية إلى اخره... وهنا يكون المحرك الأول هو انقطاع العقد أو الترتيب المعين سيؤدي إلى تأثيرات سلبية في الطرفين أو احدهما.

2- (Normalization) التفاوض من أجل تطبيع العلاقة -

مثال (Ikle) والمقصود هنا إعادة تأسيس علاقة دبلوماسية أو إنهاء احتلال مؤقت ويضرب العلاقة بين مصر وإسرائيل والأمم المتحدة عام 1949م.

3- (Redistribution) مفاوضات تغيير أوضاع ما لصالح طرف ما -

ويكون الهدف هنا تشكيل وتغيير الأوضاع لصالح طرف ما على حساب طرف آخر وعادة ما يكون طابع هذا التفاوض هو التهديد والقهر والإجبار ويقدم مثلاً هو إجبار ألمانيا في عهد هتلر الرئيس التشيكي في مارس 1939م على تسليم بقية بلاده للألمن.

4- (Invation) المفاوضات الإبتكارية -

والمقصود هنا هو خلق علاقة جديدة والتفاوض لانشاء مؤسسة جديدة الأمر الذي يكون من شأنه تغيير طبيعة العلاقات بين الأطراف ومن أمثلة هذا النوع مفاوضات تأسيس وكالة الطاقة الذرية النووية ومفاوضات تأسيس السوق الأوروبية المشتركة.

5- (Side Effects) مفاوضات التأثيرات الجانبية -

التأثيرات المهمة للتفاوض التي يكون الهدف منها التوصل إلى إتفق أو توقيع (Ikle) ويقصد

اتفاقية بل المقصود هنا هو الأهداف الدافعة للتفاوض مثل الحفاظ على الاتصال ووقف أعمال عنف

قائمة أو استطلاع مواقف الخصم أو محاولة خداعه وتضليله.

-: أساليب التفاوض

. أولاً : التفاوض الدبلوماسي

ثانياً : التفاوض الإقتصادي

محمد وجيه ، (مرجع سبق ذكره)، ص 21-23 - 1

. ثالثاً: التفاوض التجاري .

رابعاً : التفاوض في العلاقات الصناعية والإدارية

-: أولاً : التفاوض الدبلوماسي

تحتاج الدول إلى مفاوضات في حالتي السلم والحرب ففي حالة السلم تسعى إلى تأكيد علاقاتها مع غيرها من الدول من أجل تحقيق مصالحها سواء من خلال التبادل الإقتصادي والتعاون لدرء أي مخطر أو إضافة علاقات ثقافية أو غيرها ، أما في حالة الحرب فإن التفاوض يتم لوضع حد لأسبابها والوصول إلى صيغة منسبة لأنهائها ترعي مصالح الطرفين وتصل عملية التفاوض لتصورات واضحة تشمل تفضيلات عديدة .كتوقيات وقف إطلاق النار وترسيم الحدود وعملية نقل رعايا البلدين وغيرها

لاشك أن التفاوض وسيلة جيدة لحل المنازعات لأنه وسيلة سلمية ولأنه طريقة تفاهم مبشرة بين الطرفين المعنيين في أمر يمثل مصلحة مشتركة بينهما وهما لدرى بها والمفاوضات ليست اجراء شكلياً، بل لابد من توافر قدر من النية الحقيقية والاستعداد الطيب لكل من الطرفين للوصول إلى حلول تفاوضية، وثمة موضوعات متشعبة يحتاج التفاوض حولها وقتاً طويلاً مثل وجود طرف ثالث وأسلوب صنع القرار الخارجي في مؤسسات الدولة ونجد انه في الدولة التي تأخذ لاسلوب المؤسسي أسرع من الدولة الشمولية كما أن تعدد الجهات المرتبطة بالتفاوض يطيل عملية التفاوض كما تتأثر المفاوضات بشخصية المفاوضين¹ ومهاراتهم

-: ويمكن اختصار الشروط المطلوبة لنجاح المفاوضات الدبلوماسية والسيلسية في القواعد التالية

- 1- التخلص تملما من روح التعصب والتصلب والالتزام بالمواقف، أي أن يكون المفاوضين عمليين ومرنين
- 2- ضرورة تحديد أهداف السيلسة الخارجية في إطار المصلحة القومية والأمن القومي
- 3- أهمية النظر إلى المسرح السيلسي من وجهة نظر الأمم الأخرى
- 4- حول كل القضايا غير (Compromise) توافر الرغبة في الترضي والتوصل إلى حل وسط

.الحيوية

-: وللتوصل إلى هذه التسوية فإن ذلك يتطلب شروطاً هي

- 1- ضرورة التنازل عن حقوق ثانوية من أجل مزايا جوهرية
- 2- تلافي التورط في مركز لا يمكن التراجع منه بدون فقدان ماء الوجه
- 3- عدم السماح للحليف الضعيف بل يصنع لنا قراراً
- 4- اعتبار القوات المسلحة أداة للسياسة الخارجية

باربارا اندرسون- التفاوض الفعال (مهارات التفاوض الإحترافي) الناشر: مكتبة الهلال للنشر - - 1
شارع جواد حسني عابدين - القاهرة / 2010 - ص 33

الحكومة قائمة للرأي العام وليست تابعة له -5

-: ثانياً : التفاوض الإقتصادي

قضية تبطل المنافع الاقتصادية بين الدول من أهم الجوانب في العلاقات الدولية منذ اقدم العصور فالدول المتقدمة في حاجة إلى تسويق منتجاتها وقبل ذلك في حاجة إلى مواد خام، بينما الدول النامية في حاجة إلى المنتجات المصنعة والتقانة الحديثة، وقد دخلت الشركات المتعددة الجنسية طرف في العلاقات الاقتصادية أحيانا تفوق ما لدى كثير من الدول بما لديها من إمكانيات

هذا الواقع جعل المفاوضات المتعلقة بالشأن الاقتصادي تجري أحيانا على مستوى الدول والبعثات الدبلوماسية او من خلال الوزارات المتخصصة في البلدان

ومن الأمثلة على ذلك التفاوض الاقتصادي تأسيس منظمة التجارة العالمية التي تجسد المصالح الكبرى للدول الغربية وما يحصل الآن من مفاوضات حقيقية بين هذه الدول ودول العالم للدخول لها

-: ثالثاً : التفاوض التجاري

اثبتت الدراسات أن التجارة تعد أول السلطات الإنسانية وأكثرها أهمية في تعميق العلاقات بين الأفراد والدول

وتتعدد وسائل التفاوض التجاري بتعدد أنواع التجارة برية كانت أو بحرية عن طريق الأفراد كتجار أو ممثلين أو وكلاء. وتتطلب التفاوض التجاري لستراتيجيات للتأثير والإقناع من أهمها

1- وهي الاستراتيجية التي تستخدمها :- **(Innovation Strategy) الاستراتيجية الابتكارية**

شركة أو طرف ما يسعى إلى إيجاد وبناء علاقة حقيقية بين الشركة والجمهور

2- وهي الاستراتيجية التي توظفها :- **(Fortification Strategy) استراتيجية التحصين**

الشركة أو المنشأة بحيث تستخدم إمكاناتها ومصادرنا للتحويط على العملاء الذين يستخدمون منتجات

الشركات او خدماتها للحفاظ على هيكل الاسعار التي توازن بين المنفعة والقيمة أحيانا يطلق على هذه

لتسهيل امر البيع كتنصلي **(Retention Strategy) الاستراتيجية لس م استراتيجية الحفاظ**

المنتج لمنازل العملاء

- 3- **استراتيجية المواجهة (Confrontation Startegy)** وهي تلك الاستراتيجية التي توظفها الشركة أو المؤسسة للتضيي لمؤسست أخرى أو شركت منافسة أخرى تقوم بالإعتداء على الشركة من خلال أشاعات أو ماشابه ذلك.
- 4- **استراتيجية الإستفزاز أو الضايقة (Harasement Startegy)** :- وهنا توظف شركة أو مؤسسة ما هذه الاستراتيجية بهدف التأثير في إمكانات المنافسين كالاتصل بالموردين لتقليل مبيعاتهم لهم أو الضغط على الموزعين للحد من مبيعات المنافسين أو دفع رجل البيع بالشركة أو المؤسسة أو من خلال الحملة الإعلانية للنيل من المنافسين بابرار أو إعاء عيوب منتجاتهم للسوق وتوظف هذه الاستراتيجية من **استراتيجية النوعية المتميزة (Quality Startegy)**
- 5- قبل الشركات أو المؤسسات المتميزة للغاية للحفاظ على حصتها التسويقية من خلال الاحتفاظ بمستوى معين من جودة الإنتاج أو الخدمة
- 6- **استراتيجية العمل على زيادة الطلب على منتجات الشركة (Primary Demand Startegy)** :- وهي الاستراتيجية التي تهدف إلى زيادة مستوى الطلب الكلي على منتجاتها الصناعية أو الخدمات مع حصول المؤسسة أو الشركة على النصيب الأكبر من هذه الزيادة وذلك من خلال زيادة عدد مستخدمي المنتج

-: رابعاً : التفاوض في المؤسسات الاقتصادية والإدارية

- 1- **:- التفاوض في العلاقات العلمة**
لأت الثورة الصناعية وما تلاها من تطورت تقنية وقررت اقتصادية إلى كبر حجم الأعمال وتوسع حجم التعاملات الاقتصادية والإدارية ولشتركت أطرف عدة في عملية الإنتاج والتسويق والبيع والإدارة الأمر الذي يتطلب وجود لسلوب اداري لتنظيم العلاقات بين الأطراف المختلفة فكل إنشاء إدارة للعلاقات العلمة كوسيلة للتفاهم وبناء الجسور بين المنشأة والجمهور وأصبحت علم متخصص له قواعده وصوله
- 2- **:- التفاوض بين الحاكم والمحكوم**
في ظل ثورة الإتصالات لصيح من الصعب اخفاء الحقائق عن أي شعب مما يستوجب ضرورة أن يكون اتصل السلطة الحاكمة بالشعب مبشراً ومفتوحاً عبر الإعلام وهو ... من التفاوض بين الحاكم والمحكوم (يؤدي إلى خلق تفاهم وتوافق ويطلق عليه خبراء الإتصل (الرأي العام

: المطلب الرابع : خطوات التفاوض

تمر عملية التفاوض بعدد من المراحل المتصلة حتى تتبلور في شكل اتفاق بين طرفيها أو قد تنتهي بفشلها أو انهيارها ويصعب الفصل بين تلك المراحل لوجود تداخل وتشابك¹ ويمكن تحديد تلك المراحل كما يلي:

أولاً: مرحلة الإعداد والتهيئة للتفاوض

عصر المعلومات أهم عنصر التفاوض المثمر بل تعتبر الركيزة الأساسية لعملية المفاوضات وعلى ضوءها تمكن المفاوضات تحديد أغراضه من التفاوض بدقة كما تمكن له ترتيب أولوياته وتكون له القدرة على التأثير على الطرف الآخر بالحجج والوثائق ويعتبر عدم الإعداد الجيد لهذه المرحلة أو عدم بذل الجهد المطلوب تجعل المفاوضات يفتقد إلى المبادأة أو المبادرة.

ومن متطلبات هذه المرحلة تحديد البدائل في حالة فشل عملية التفاوض. ويستطيع المفاوض من خلال ما يجمعه من معلومات تحديد الموقف التفاوضي ويقوم بوضع الاستراتيجية التي يبنى عليها عملية التفاوض وهي تعنى وسائله في تقدير أهدافه وترتيبها وهي تمثل إطاراً عاماً يتسم بصرونه ويقوم على أسس تقدير قوة أطراف التفاوض.

وفي هذه المرحلة يتم اختيار فريق من المفاوضين بناء على موضوع القضية ويفضل أن يكون هذا الفريق من المختصين في الموضوع والعارفين ببواطنه، وأن يكون رئيس الفريق صاحب خبرة واسعة في عملية المفاوضات كما يتعين تحديد اختصاصات كل فرد في الفريق.

وتتضمن هذه المرحلة تحديد جدول الأعمال ويفضل أن تكون البداية بالقضايا التي لا خلاف عليها ويصح المبادرة باقتراح جدول الأعمال لأن ذلك يعطى فرصة لامتلاك زمام الأمور من البداية كما يتم الاتفاق على مكن ووزمان المفاوضات

: ثانياً: مرحلة إجراء المفاوضات

يصح عند بدء المفاوضات أن تكون هناك محاولة لإيجاد مناخ من التعاون يزيل التوتر ويحتاج ذلك إلى جهد من المفاوضين لإظهار مشاعر الود ويتطلب ذلك اتباع أسلوب موضوعي في النقاش واحترام الآخر مهما كان

1- باربارا اندرسون، مرجع سبق ذكره ، ص 19-1

الخلاف وتقدير حق الاستماع والاتصت وتشمل هذه الخطوة مجموعة من العمليات الأساسية التي لا يتم التفاوض بدونها:

- 1) اختيار التكتيكات التفاوضية المناسبة من حيث تناول كل عنصر من عناصر 1) القضية التفاوضية أثناء التفاوض وداخل الجلسات.
- 2) الاستعانة بالأدوات التفاوضية المناسبة مثل تجهيز المستندات والبيانات والحجج المؤيدة لك والمعارضة.
- 3) ممارسة الضغوطات التفاوضية على الطرف الآخر داخل الجلسة أو خارجها وتشمل (الوقت ، التكلفة ، الجهد، عدم الوصول إلى نتيجة ، الضغط الإعلامي والنفسي).
- 4) تبذل الإقتراحت وعض وجهت النظر في إطار الخطوط العريضة لعملية التفاوض ودراسة الخيارات المعروضة أيضاً.
- 5) استخدام كل الوسائل الأخرى المؤثرة على الطرف الآخر لاجباره على إتخاذ موقف معين أو القيام بسلوك معين لكسب القضية التفاوضية بعد ذلك يتم التوصل إلى الإتفق المبدي ويسهل الوصول إلى اتفاق إذا ركز الطرفان على المصالح المشتركة.

ثالثاً: مرحلة إبرام الإتفاق

مالم يتم التوصل إلى إتفق نهائي وضح تطل المفاوضات مجرد وجهت نظر متبادلة وينبغي أن يكون الإتفق شاملاً أو تفصيلياً وواضحاً في صياغته ومفهوماً لدى الطرفين وتحدد تواريخه

رابعاً : مرحلة تنفيذ الإتفاق

لا يمكن الحكم على نجاح أي مفاوضات مالم يجد الإتفق الذي ينتج عنها طريقه إلى التنفيذ بالواقع، ولا بد أن يرقى بالإتفق برنامج زمني للتنفيذ والسلوب الذي يتم وفقاً له هذا التفاوض من خلال فريق مشترك ولا بد للمعلومات المتعلقة بالتنفيذ أن تصل إلى الأطراف المتأثرة به.

خامساً : تقويم التفاوض

بعد نجاح عملية التفاوض وبلوغها مرحلة التنفيذ لابد من متابعة عملية التنفيذ للوقوف على مدى التزام بمراحله وحل المشكلات التي تعترضها.

المبحث الثالث : المفاوضات في الإسلام

التاريخ الإسلامي زاخر بالشواهد القصصية والأدلة القرآنية حول التفاوض، والاسلوب القرآني خير دليل على ذلك¹. (كأفضل أسلوب للإقناع (أدع إلى سبيل ربك بالحكمة والموعظة الحسنة وجدلهم بالتي هي أحسن

وتمثلت قواعد وأصول المفاوضات في مواضع كثيرة من آيات القرآن الكريم، والسنة النبوية. وقوله تعالى (قل يا أهل الكتب تعالوا إلى كلمة سواء بيننا وبينكم)² فهذه الآية تعتبر أساساً علمياً وأصلاً من أصول التفاوض.

ويستخدم التفاوض كوسيلة من وسائل الدعوة، ويسعى لتوضيح المقصد والمواقف وجلاء الحقائق ويتقدم على غيره من الوسائل الدعوية في عرض الإسلام، وهذا ما يميز الحضارة الإسلامية، ففتحت الأمصار وانتشر الإسلام

وهناك مواقف عديدة وأحدث جرى فيها ما يجري في التفاوض في مواضع عديدة في القرآن الكريم بين الأنبياء مثل التفاوض بين نوح عليه السلام وابنه ، ونيي لله ابراهيم وأبيه وبين نبي لله موسى عليه السلام مع فرعون، وبين نبي لله يعقوب وبنيه أخوة يوسف، وتفاوض لوط عليه السلام مع قومه

وورد لفظ التفاوض في السنة النبوية ، ومنها قل عطاء حدثني ابوهيرة انه سمع رسول لله صلى لله عليه وسلم يقول " من فاوضه فانما يفاوض يد الرحمن " ³ ، والتفاوض في هذا الحديث يعنى من الحكمة تقبيل الحجر الأسود، وما ذكر عن على رضي لله عنه أن النبي أخبر انه من أحجار الجنة ، ومنها أن النبي أخبر انه يمين لله في الأرض

كما أن الإمام علي رضي لله عنه يقول: (النلس صنفن ، أخ لك في الدين أو نظير لك في الخلق)⁴. وهذه المقولة تعطينا النظرة إلى العالم نظرة تشاركية وتفاعلية لا على أسس نحن وهم، بل على أسس (نحن جميعاً (بشر).

-: وهناك دروس عديدة في التفاوض في مدرسة الرسول صلى لله عليه وسلم يمكن ذكر مايلي

دروس التفاوض في مدرسة الرسول صلى لله عليه وسلم

الدرس الأول : عتبة بن ربيعة

1.سورة النحل الآية 125

2.سورة آل عمران الآية 64

3.سنن ابن ماجه ، كتاب المناسك ، باب فضل الطواف ص 985

د. صائب عريقات ، عناصر التفاوض بين على وروجر فيشر ، المعهد الدبلوماسي ، وزارة الخارجية ، -قطر 2013

تمثل سلوك كفار قريش في بداية دعوة الرسول صلى الله عليه وسلم بالبطن والعف ضد المستضعفين، ولما فشلت قرروا سلوكاً تفاوضياً يجمع بين الترغيب والترهيب.

أرسل كفار قريش وزعمائها عتبة بن ربيعة ليقوم ويكلم الرسول صلى الله عليه وسلم ولما عرض المل والمنزلة والملك وسلوك تفاوضي يتعلق بالاملاءت وليس المفاوضات، ولم يقطع الرسول صلى الله عليه وسلم عتبة بل لقد سأله أفرغت يا أبا الوليد. قل نعم، قل: فسمع مني فقرأ عليه صورة فقلت ورجع إلى مجلس كفار قريش وقل: "" اني سمعت قولاً ما سمعت بمثله قط.

-: وفشلت المفاوضات لآتي

منظومة مصالح كفار قريش وظفت معاييرها (المل، المنزلة، والملك) كنتقاط ارتكاز لخلق أرضية مشتركة1

- مع الرسول صلى الله عليه وسلم واشترطت أن يقدم تنازله عن شرعيته في المقابل
- السلوك التفاوضي لكفار قريش لستند إلى فرضيتهم بل الرسول صلى الله عليه وسلم تحركه المصالح الذاتية ولأنه كان يوظف موضوع الرسالة السماوية لتحقيق أغراضه، وكان ذلك خطأً استراتيجياً
- لحرك عتبة وزعماء كفار قريش أن فرضيته كانت مستنده على باطل فالرسول صلى الله عليه وسلم كان

مستنداً إلى شرعية إلهية تهف إلى خلاص وهناء البشر
المفاوضات كانت مستحيلة النجاح، فالحل السلمي كان يستند إلى مفاوضة بالشرعية، وجاء بعدها عرض
للرسول صلى الله عليه وسلم باقتسام الشرعية حيث قالوا: أنتق على عبدة آلهتنا ون تعبد الهتك،
(....) فكل رد الرسول صلى الله عليه وسلم قل يا ايها الكافرون

-: العنصر السبعة التي تحققت في سلوك كفار قريش التفاوضي حيث تضمنت

- 1- المصلحة وتعني تنازل الرسول صلى الله عليه وسلم عن دعوته وافترضوا أن مصالحته ترتبط بالمل
والمنزلة والملك.

- 2- الخيارات لكفار قريش تمثلت في تحميل الرسول صلى الله عليه وسلم مسئولية الخلافات

والانقسام الحصل في مكة

- 3- الاتصال طريقته واليتم الإتصل عند كفار قريش إعتمت على ما هو معمول به بتكليف شخص ذا
(مكانة وشأن) عتبة.

- 4- الشرعية بالنسبة لكفار قريش هي استمرار الحل على ماكن عليه وهو عبادة الأصنام

- 5- العلاقة كانت في مكة متداخلة اجتماعياً وسياسياً واقتصادياً فدخل سيدنا عمر وسيدنا حمزة حتمت

على كفار قريش الاتصال بلغة الأرضية المشتركة

- 6- الالتزام حيث عرضت بدقة متناهية وكانت الأرضية المشتركة تعني تنازل الرسول صلى الله عليه

وسلم عن دعوته أو قبيل عبادة الأصنام ويكون الرسول صلى الله عليه وسلم الأكثر ملاً ومنزلة
وملكاً.

7- البدائل وكانت تعني لكفار قريش اللجوء الى السيف والقتل.

-نومع ذلك لم يدخل الرسول صلى الله عليه وسلم مع عتبة

- 1- في معارك جانبية.
- 2- لم يقطعها حيث يستمع الى كي ما قاله.
- 3- لم يحاول الإساءة إليه و خطبه بأبي الوليد.
- 4- لم يناقشه في عرض قريش و إنما رد بلغة القرآن الكريم الحسمة (الشرعية) (وهذا لسلس النظرية (التفاوضية).
- 5- بين الرسول صلى الله عليه وسلم أن دين الإسلام لا يقوم على أسس المل و المنزلة والملك و .
انما أسس الخلق وأن الغاية لا تبرر الوسيلة.
- 6- عرض قريش كانت ابتلاء للرسول صلى الله عليه وسلم على شكل إغراء و إغواء في المرحلة الثانية جاء العرض بلن نعبد ما نعبد وتعبد ما تعبد فقل الرسول صلى الله عليه وسلم سورة الكافرون

في المرحلة الثالثة طلبوا أن يتنازل الرسول صلى الله عليه وسلم عن بعض ما جاء القرآن، واجابهم الرسول بالقرآن¹ (الكريم) (وإذا تتلى عليهم آياتنا بينت قل الذين لا يرجون لقاءنا أت بقرون غير هذا أو بدله

في المرحلة الرابعة لجأوا إلى سلوك التعجيز حيث طلبوا من الرسول أن يفجر إينابيع وأن يصنع جنات من .، نخيل وعنب وغيرها

تعرض الرسول صلى الله عليه وسلم إلى الاتهاملت الباطلة والتعذيب والحصار لضافة إلى المفاوضات والمساومات² (حيث لستند في نهاية المطاف إلى قوله تعالي (واذ يمكر بك الذين كهروا ليثبيوك او يقتلوك

-:الوس الثاني :صلح الحديبية

أوك الرسول صلى الله عليه وسلم إلى سيدنا على رضي الله عنه كتابة لإتفقى اذ نأى عليه وقل أكتب يا على :- بسم الله الرحمن الرحيم ، قل مفاوض قريش سهيل بن عمرو ولله مانري ما الرحمن، أكتب ما كت .تكتبه من قبل أكتب بلسمك اللهم، فرض سيدنا على أن يصحها فمحها رسول الله صلى الله عليه وسلم

ثم قل لسيدنا على رض الله عنه أكتب هذا ما صالح عليه محمد رسول الله صلى الله عليه وسلم فرد سهيل بن عمرو قائلاً : لو شهت ائك رسول الله لما اقاتك ولكن اكتب لسمك ولسم ابيك، فرض سيدنا على فمحها رسول

1 .(سورة يونس ، الآية (15 - 1

2 .(سورة الأنفال ، الآية (30 - 2

للَّهِ صَلَّى اللَّهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ وَقَالَ أَكْتُبُ : هَذَا مَصْلَاحٌ عَلَيْهِ مُحَمَّدُ بْنُ عَبْدِ اللَّهِ سَيْهِيلِي بْنُ عَمْرٍو وَصَلَّاحًا عَلَى وَضْعِ الْحَرْبِ عَنِ النَّاسِ عَشْرَ سِنِينَ يَأْمَنُ النَّاسُ وَيَكْفُ بَعْضُهُمْ عَنْ بَعْضٍ، عَلَى أَنَّهُ مِنْ أَتَى مُحَمَّدًا مِنْ قُرَيْشٍ بِغَيْرِ لَنْفٍ وَلِيهِ رَدُّهُ، وَمَنْ أَتَى قُرَيْشًا مِنْ أَصْحَابِ مُحَمَّدٍ لَمْ تَرُدَّهُ، وَلَنْ يَبْتَئِنَّا عِيَّةً مَكْفُوفَةً وَأَنَّهُ لَا أَسْلَاحَ وَلَا أَعْلَاقَ وَأَنَّهُ مَنْ أَحَبَّ أَنْ يَدْخُلَ فِي عَهْدِ مُحَمَّدٍ وَدَخَلَ فِيهِ مِنْ أَحَبَّ أَنْ يَدْخُلَ فِي عَهْدِ قُرَيْشٍ وَعَهْدُهُمْ دَخَلَ فِيهِ، يَرْجِعُ مُحَمَّدٌ عِلْمَهُ هَذَا بِأَصْحَابِهِ وَيَدْخُلُ مَكَّةَ الْعَامَ الْقَابِلَ بِأَصْحَابِهِ فَيَقِيمُ بِهَا ثَلَاثَةَ وَلَا يَحْمِلُونَ مَعَهُمْ إِلَّا سِلَاحَ الْمَسَافِرِ أَيْ السِّيفَ فِي الْقُرْبِ.

قبيلة خزاعة أعلنت فوراً أنها في عهد رسول الله صلى الله عليه وسلم وقبيلة بنو بكر أعلنت أنها في عهد قريش.

-: لقد كتب سيدنا علي رضي الله عنه درس بنود الإتفاق التي تمثلت في

- 1- وضع الحرب عشر سنين يأمن فيهم الناس
- 2- من أحب أن يدخل في عهد محمد صلى الله عليه وسلم وعقده فعل، ومن أحب أن يدخل في عهد قريش وعقدها فعل
- 3- من أتى محمد بغير لئن وليه رده، ومن أتى قريشاً من أصحاب محمد صلى الله عليه وسلم لم ترده
- 4- يرجع محمد وأصحابه علمه هذا ويدخل مكة العام المقبل ويقوم فيها ثلاثة. ولا يحملون معهم سلاح
- 5- ركر الرسول صلى الله عليه وسلم من خلال إتفاق الحديبية على المضمون وليس على الشكل فليس

هناك ن تقول بلسم الله الرحمن الرحيم أو بلسمك اللهم
أما القول بشطب (رسول الله) فهو يعلمنا جميعاً أن محمد بن عبد الله رسول الله صلى الله عليه

وسلم حقيقة واقعة سواء اعترف بها الغير أم أنكروها وليس أنكروها يغيير من هذه الحقيقة

: نتائج صلح الحديبية

- 1- اعترف قريش بكيان الدولة الإسلامية
- 2- إعطاء الهدنة فرصة لنشر الإسلام
- 3- (أمن المسلمون جانب قريش فتفرغوا للاستعداد لمزيد من الجهاد (غزوة خيبر
- 4- أحرك حلفاء قريش من القبائل لحقيقة رسالة الإسلام
- 5- بدء الرسول صلى الله عليه وسلم للتجهيز لحقيقة رسالة الإسلام
- 6- صلح الحديبية كن المقدمة لفتح مكة
- 7- أرسى صلح الحديبية بداية اعتراف بن الرسول صلى الله عليه وسلم وأصحابه باتوا قوة متكافئة
- 8- بعد سنتين من الصلح حصل غدر من بنى بكر على خزاعة وكان أن تجهز الرسول صلى الله عليه وسلم وتحرك وأصحابه إلى مكة حيث تم الفتح ودخل الناس في دين الله أفواجا

-: الدرس الثالث : رسائل الرسول صلى الله عليه وسلم

1- **رسالة الرسول صلى الله عليه وسلم إلى الجحشي مك الحشة**

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ
من محمد رسول الله الى النجاشي ملك الحبشة، سلام عليك، أحمد لله الذي لا اله الا هو "
الملك القموس السلام ، المؤمن ، المهيبين، وأشهد أن عيسى بن مريم من روح الله وكلمته، القاهما
على مريم البتول الطيبة ، الحصينة ، فحملت بعيسى، حملته من روحه ونفخه، كما خلق الله آدم
بيده، وأبي لعمرك لله وحده لا شريك له، والمولادة على طاعته، وأن تؤمن بالذي جاءني، فاني رسول
الله ، أعموك وجنودك إلي الله عز وجل، وقد بلغت وضت، فأقبلوا نصحتي ، والسلام على من اتبع
الهدى ."
وبما أن رسول رسالة الرسول صلى الله عليه وسلم عالمية فكان أن احط علماء بما حوله من الدل
الجلورة، رغم ن وسائل المواصلات صعبة، إلي انه بعث برسالة خطية عمرو بن امية الضمري

2- رسالة الرسول صلى الله عليه وسلم إلى المقوقس حاكم مصر

بسم الله الرحمن الرحيم

من محمد عبد الله ورسوله إلي المقوقس عظيم القبط "

سلام على من اتبع الهى

، أما بعدُ

،فأني أدعوك بعبادة الإسلام

أسلم تسلم، يؤتك الله أجرك مرتين، فان توليت فعليك اثم كل القبط

وقل يا اهل الكتاب تعالوا إلي كلمة سواء بيننا وبينكم الا نعبد الا لله ولا نشرك به شيئاً، ولا يتخذ بعضنا
1 " (بعض اربابا من دون الله فان تولوا فقولوا اشهدوا بانا مسلمون

3- رسالة الرسول صلى الله عليه وسلم إلى كسرى ملك الفرس

بسم الله الرحمن الرحيم

من محمد رسول الله إلي كسرى عظيم الفرس "

سلام على من اتبع الهى ، وآمن بالله ورسوله، وأشهد ان لا اله الا الله، وحده لا شريك له، وأن محمد
عبده ورسوله

أدعوك بعبادة الله ، فاني رسول الله إلي الناس كافة لأنذر من كان حياً ، ويحق القبل على الكافرين

" (أسلم تسلم، فإن أبيت فعليك اثم المجوس)

4- رسالة الرسول صلى الله عليه وسلم إلى هرقل ملك الروم

بسم الله الرحمن الرحيم

من محمد عبد الله ورسوله إلي هرقل عظيم الروم "

(سورة آل عمران ، الآية (64) - 1

، سلام على من اتبع الهى

، أما بعدُ، فأنى أعودُ بعباية الإسلام

أسلم تسلم، وسلم يؤكُّ أجرك مرتين فان توليت فعليك إثم الاربسين

قل يا أهل الكتب تعالوا إلي كلمة سواء بيننا وبينكم الا نعبد الا لله ولا تشرك به شيئاً ولا يتخذ بعضنا)
".(بعض اربابا من دون الله فان تولوا فقولوا اشهد بانا مسلمون

رسالة الرسول صلى الله عليه وسلم إلى أمير البحرين -5

بسم الله الرحمن الرحيم

من محمد رسول الله إلى المنفر بن ساوي "

فاني أحمد إليك الله الذي لا اله الا هو، ولشهد ان محمداً عبده ورسوله

، أما بعدُ

فاني اذكرك لله عز وجل ، فن من يضح فإنما يضح لنفسه، وانه من يطع رُسلي ويتبع أمرهم فقد
اطاعني ومن نصح لهم فقد نصح لي ، وأن رسلي قد تلو عليك خيراً واني قد شفقتك في قومك، فاترك
للمسلمين ما سلموا عليه، وعفوت عن أهل الذنوب، فاقبل منهم واثم مهما تصلح فلم نعزك من
". عمك، ومن أقام يهودية أو مجوسية فعليه الجزية

ولما كانت رسالة الإسلام عالمية فان رسائل الرسول صلى الله عليه وسلم شملت النهل المجاورة
والنصارى واليهود وغيرهم

كانت الدعوة بالتي هي أحسن، فالدعوة لله عز وجل والرسول لكافة البشر والسلامة في الإسلام وعواقب
الرفض والعصيان

-: إرتكزت رسائل الرسول صلى الله عليه وسلم إلى العنصر السبعة التالية

صائب عريقات ، عناصر التفاوض بين على وروجر ، المعهد الدبلوماسي - وزارة الخارجية ، قطر -1
الطبعة الأولى ، 2013

- المصلحة :** وتستخدم الرسائل عبارة أسلم تسلم ويؤتلك لله أجره مرتين والمصلحة هنا ليست ذاتية إنما هي للبشرية ولئن أسلم
- البدائل :** بأن تؤكد الرسائل بأن البديل عن الإسلام يتمثل بعواقب وخيمة
- الخيارات : يدعو الرسول صلى لله عليه وسلم برعاية لله وهناك خيار الهداية والأجر
- الشرعية :** أسنتت رسائل الرسول صلى لله عليه وسلم إلى ركيزة الدعوة لله. ولا مفاوضت ولا مساومات حول هذا المبدأ
- الإتصال :** حدثت رسائل الرسول صلى لله عليه وسلم قيمة الكلمة وكيفية الإتصال، وما نقل وكيف نقل الدعوة بالحسن
- (العلاقات):** وتحدثها الرسائل بما جاء بقوله تعالي (قل يا اهل الكتب ... الخ
- الإلتزام:** كل رسائل الرسول صلى لله عليه وسلم ارتكزت إلى قاعدة الإلتزام بالحقوق والواجبت

الدرس الرابع : التعلل عند فتح مكة

مثل فتح مكة انهيار نظام كفار قريش وعبادة الأوثان وترسيخ دين لله والحق

-: العنصر السبعة في فتح مكة

- الإلتزام :** كل الأسلس هو نصره المظلوم عندما غدرت قبيلة بكر على خزاعة، ونفذ الرسول صلى لله عليه وسلم التزامه في صلح الحديبية
- العلاقات :** حاول أبو سفيل بن حرب تجديد الصلح مع الرسول صلى لله عليه وسلم، وأراد الرسول صلى لله عليه وسلم حق المء وهو في موقع قوة لأن القوة تعني المسؤولية، وأراد الرسول صلى لله عليه وسلم أن يجعل من فتح مكة جسراً للعلاقات وكل الدول وكل المجتمعت
- الشرعية :** رد الرسول صلى لله عليه وسلم وهو يطوف بالكعبة بعد أن طهرها من الاصنام الآية : (قل جاء الحق وزهق الباطل)¹ وخاطب أهل قريش (يا معشر قريش ما ترون أي فاعل (بكم).
- الاتصال :** رفع احد قادة الأنصار وهو سعد بن عبادة صوته قائلاً : إاليوم يوم الملحمة إاليوم تستحل الكعبة، فرد الرسول صلى لله عليه وسلم (كتب سعد ولكن هذا يوم يعظم فيه لله والكعبة) وأمر بأخذ الراية منه واعطائها لابنه قيس بن سعد
- المصلحة** تصرف الرسول صلى لله عليه وسلم في يوم فتح مكة وما بعده بأنه نبي مرسل وليس قائدا منتصراً
- الخيارات :-** كان باستطاعة الرسول صلى لله عليه وسلم أن يختار وضع فتح مكة في بني هاشم، إلا انه أختار أن يبقيه مع عثمان بن طلحة

(سورة الإسراء، الآية (81) - 1

البدائل : لم يفكر الرسول صلى لله عليه وسلم عندما تقعت قرش صلح الحديبية في بديل 7-
لتحديد الصلح كما عرض أبو سفيلن

لذا يتبين من خلال استعراض دروس الرسول (صلى لله عليه وسلم) في التفاوض، أن التفاوض أضحي
من أهم الوسائل والأدوات التي تستعين بها الدولة الإسلامية في تحقيق أهدافها ومقاصدها، من خلال
تبادل العلاقات مع الدول والكيانات. كما أن التفاوض يعتبر وسيلة سلمية في تبادل الحوار والمجادلة
والإقناع. ويستخدم في إبرام الإتفاقات والمعاهدات

وبرز من خلال الدروس التي أوردناها المسؤولية الملقاة على عاقق المفاوض المسلم خلال المراحل
التفاوضية. وضرورة التزامه بأسس ومبادئ التفاوض على ضوء أحكام الشريعة الإسلامية. وعبر
الإستراتيجيات الواضحة المعالم ومحددة الأهداف التي استخدمها الرسول (صلى لله عليه وسلم)، ووظف
كافة العوامل لصالح قضيته الكبرى وهي نشر الدعوة إلى لله

: المبحث الرابع : السمات التفاوضية للشعوب

تعتبر السمات التفاوضية للشعوب من العوامل المهمة في العمليات التفاوضية، ويعتبر الإمام بها
ومعرفتها لها تأثير بارز ومبشر في نجاح أعمال التفاوض، خاصة في المجال الدولي، وذلك لتكوين البيئة
الدولية من شعوب مختلفة لذا يجب مراعاة الفوارق الثقافية بين أطراف عملية التفاوض كل مفاوض يختلف
عن الآخر في خصائصه، وينبغي لراك ذلك بدقة ويجب التعرف على سلوكيات الغير لفظيا- أي لغة الجسم
:-² وفهمها جيدا¹. وفيما يلي نماذج من السمات التفاوضية لعدد من شعوب العالم

1- الشعب الصيني :

يقول استاذ التفاوض روجر داوسون ن المرء ينبغي أن يكون هلى الطبع في حل التعامل مع الصينيين
لانهم ينظرون إلى السلوك عالي النبرة بوصفه سلوكا عدائيا وينظر الصيني للعلاقة التي تربط الطرفين
باعتبارها لسلسا لعلاقة العمل إلا انه لن يتوانى في استخدام هذه العلاقة كأداة للضغط

عبد السلام ابو قحف، إدارة الأعمال الدولية (مدخل استراتيجي معاصر) ، الدار الجامعية - الاسكندرية ، 2013 - - 1
ص. 13

روجر داوسن ، أسرار قوة التفاوض، مكتبة جرير ، الطبعة الخامسة ، 2010م. ص 295 - 332 - 2

يميل الصيني بطبيعته إلى تقديم مصلحة المجموعة على مصلحته الشخصية، والعقيدة الكونفوشيوسية تولى جلي اهتمامها بالعائلة بمعنى الامتداد العائلي هذا بالإضافة إلى المجتمع.

والمفاوض الصيني يعمل ضمن مجموعة ويصل إلى قراراته من خلال المجموعة، لقد أفرغ الشيوعيين¹ الثقافة من الدين إلا أن الكونفوشيوسية والطولية تعتبر فلسفتين لاديين.

من أقوى جوانب الثقافة الصينية هو اقتراح وضع الشخص الآخر، حاول أن تفهم رتبة الأشخاص الذين تتعامل معهم والترقي في مجال العمل في الصين لا يعتمد على الكفاءة وإنما على السن، ومن الأمور الشائعة أن تتأخر ترقية شخص كي يفسح المجال عن من هو أكبر منه سناً.

يولي الصيني عناية كبيرة لحفظ ماء الوجه، أي لا تتوقع أثناء اجتماعات العمل أن يساندك الصيني في وجهة نظر علانية أو يبدي اعتراضه عليها لأنه هذا من شأنه أن يخرجه أو يحررك أنت.

صاغ الصينيون منذ القدم مفاهيم أخلاقية، لعبت دوراً بارزاً في تقدم المجتمع وهي ما نسميه بالأخلاق الحميدة،

حيث يرى الصيني أن برّ الوالدين، ورعاية أهله واجب ويعتقد أن الشخص الذي يهتم بوالديه بكل حب وعناية يمكنه أن يكون أميناً وملتزماً بالوعد ومعترفاً بالجميل في تعامله مع الآخرين.

ويحترم الصيني الكبير ويعتني بالصغير ويعتبرون ذلك واجباً اجتماعياً ومعياريّاً للسلوك. ولقد حدثني دبلوماسي أفريقي خلال عمله في الصين، أن الصيني يهتم جداً بمواعيد تناول وجباته، وإذا مرت المواعيد ليس له مقرة على الصبر على ذلك وقد يقبل الموافقة على العطاء في بعض المرات، ولذا يستغل البعض هذه الطبيعة عند استضافتهم عند التفاوض لتوقيع العقود.

والثقافة الصينية لها موقف إيجابي تجاه النبي محمد صلى الله عليه وسلم، وتعتبره أحد رموز الفضيلة والأخلاق في العالم، والابطرة الصينيون كانوا متفهمين لما يدعو له النبي صلى الله عليه وسلم ولهم معرفة وحرية بالإسلام وأكثر الأشياء ترد عن النبي صلى الله عليه وسلم هو حديثه : (أطلبوا العلم ولو في الصين).

عبد الله زكريا، زيارتنا للصين لوطن السماء، المركز العالمي للدراسات الأفريقية، الطبعة الأولى -1- 2013م.

ولقد أرسل سيدنا ابوبكر الخليفة الأول وفد من الصحابة على رأسهم أبي وقص إلى امبراطور الصين سنة 616م، واستقبلهم بحفاوة، وأمر ببناء مسجد للمسلمين في كالتنوق.

2 - الشعب الياباني -

يبدو إلباباني دائما متحفظاً في الرض لى ن كلمة نعم دائما بالنسبة له أن قد وى ما نقوله ولذاك .يجب ن تحص على ألا تسأله سؤالا تكن اجابته بنعم أو لا

كما أن إلباباني يعتبر انه من سوء الألب أكبر منه سناً بكلمة كلا وهو مفهوم ياباني رسخ مهما تطبع .إلباباني بالطابع الغربي

إلبابن هي من احى الحل التي تنتمي لفئة السيق المرتفع، ن الثقافة التي تحتفي باللباقة والذوق أكثر من الأمانة لا تهل فيها الكلمات على معناها الحقيقي. لى ن هناك فارقا كبيرا بين ما يقوله الشخص وهو ما يطلق عليه في إلبابانية (تاتي مي) وبين ما يفكر فيه (هو ني)، كما أن (نحن) تسبق دائما (أنا) .في إلبابن لى ن المجموعة تسبق الفرد وهي عكس الثقافة الامريكية التي تحتفي بالاستقلالية وتمجدها

واللبابن شأنها شلن الثقافت الآسيوية الأخرى قد تأثرت بالكنفوشيوسية، وقد تجلي هذا التأثير في اجتراح التسلسل الهرمي، ويمكن مراقبة كيف ينحى إلبابانيون لبعضهم البعض، أن الشخص الأقل من حيث .الترج سوف يسبق في الإحناء ودرجة أكبر

أن مفهوم (وا) يعد أهم المفاهيم الرسخة في الثقافة إلبابانية وهي الكلمة التي يمكن ترجمتها إلى .التوافق لى أن إلباباني يسعى لايجد حل متوافق لكل مشكلة

ويفضل إلبابانيون العمل في مجموعة ولا تحاول أن تتعرف على قائد التفاض لانه لن يكون هناك على .الأرجع ثمة قائد للمجموعة

أما الوضع المبدئي الذي يتخذه إلباباني حل التفاض فهو يعتمد على مدى معرفته بالطرف الأخر، فلن كن يجهك ويجهل صناعتك فسوف يكون عرضه المبدئي مرتفعاً وهو ليس للاستغلال انا سعيا للتعرف عليك من خلال رد فعك وهو ما تطلق عليه في إلبابانية طريقة (بانانا تو تاتالي اوري) في التفاض

3¹: الشعب الإنجليزي -

1. روجر داوسن (مرجع سبق ذكره) ص 320-321 - 1

يجب أن تكون شديد الحوص بمعرفة الأصل القومي حل تعاملك مع الانجليز إذ أن بريطانيا العظمى حل تعاملك مع الانجليز ولسكتلندا، أما المملكة المتحدة فهي تضم بالإضافة إلى ذلك إيرلندا الشمالية، تصل نسبة الانجليز في الدول الثلاثة التي تضمهم بريطانيا العظمى إلى 82% وهذا يعني أنك يجب أن تفتض أنهم جميعاً انجليز مالم تجد احدهم يرتى الحذاء الايرلندي، وإذا كان الانجليزي يفضل دائماً أن تطلق عليه انجليزيا وليس بريطانيا وترجع تلك الحسسية في احدى جوانبها إلى المشاكل الضخمة التي تسببت فيها الهجرة، حيث انه حتى الستينات من القرن العشرين كان أي شخص يولد في احدى المستعمرات البريطانية يحط جواً بريطانيا ويحق له الهجرة إلى انجلترا.

يجب أن تحدد موعدك مع الانجليزي في وقت يسبق اللقاء بفترة طويلة لأن الانجليزي يحيا في جدول اعماله، كما يجب أن تصل في الموعد المحدد، ولكن أحر أن تسبق الموعد، أن تصل متأخراً بعشرة دقائق خير لك من أن تسبق الموعد بدقيقة واحدة في المناسبات الاجتماعية.

يتميز الانجليزي بالأهب الجم ويحكم سلوكه بعدد من الضوابط والحديد وهذه النقطة تعد مفتاح فهم الشخصية الانجليزية.

مازل المجتمع الانجليزي مجتمعاً طبقياً إلى حد بعيد على الرغم من أن الأمور أخذت في التغيير السريع، ولعل أبلغ إشارة لهذا التغيير هو أن آخر ثلاثة رؤساء للوزارة وهم مارجريت تاتشر وجون ميغور وتوني بليز هم أول ثلاثة وزراء لا ينتمون إلى الطبقة العليا، إلا أن التفكير الطبقي ما زال رسخاً خصة في عقل كبار السن، فإ شعرت أن الانجليزي يحاول أن يراوئك كي لا تعرف عنوانه فلا تسع للضغط عليه. فقد يكون متحرجاً لأنه يعيش في إحدى الضواحي العمالية.

إن الانجليزي لا يجب التحدث مع الغرباء فهو يختلف في ذلك عن الأمريكي أما أفضل طريقة لبدء الحوار مع شخص غريب في انجلترا فهي الإشارة إلى حالة الجو بشكل عام.

ينظر الانجليزي إلى الأمريكي بتشكك كما يعتبره شديد السوقية وهو ما يدفعه إلى الإحتراس من التورط مع الأمريكي خشية أن يسعى الأمريكي للإيقاع به بسلوبه السريع في الكلام.

4 :¹ الشعب الألماني -

1- روجر داوسن (مرجع سبق ذكره) ص 322 - 324 - 1

هم من الشعوب التي تندرج تحت فئة السيق المنخفض، أي أنهم يضعون جل تركيزهم على الصفة نفسها بدلاً من التركيز على العلاقة القائمة بين الأطراف أو المناخ السائد حل توقيع العقد.

يطلق على الأملن اسم (أسياد العقود) وذلك لحرصهم الشديد على إعداد عقود شديدة التفصيل.

صافح الألماني بحرارة عند اللقاء وعند الرحيل وتحري الدقة في الحديث لأن هذا يعد من الأمور الأسلية بالنسبة له ولا تضع يدك في جييك أثناء الحديث عن العمل لأنهم يعتبرون ذلك تصرفاً غير لائق. كما أنك يجب ألا تلقى النكت في مكن العمل لأنهم يرون ذلك غير منسب على الإطلاق.

يبدو الألماني لأل وهلة متحفظاً ورسمياً وهو يستغرق وقتاً طويلاً حتى يشعر بالارتياح حل تعلمك معه أما في العمل فهو أكثر رسمية من الأمريكي من حيث الطراز والتصرف، كما أنه يفرق بين اللغة الرسمية واللغة غير الرسمية.

وتكون قد ارتكبت خطأ فادحاً إن لستخمت الصيغة غير الرسمية مع أحد الرؤساء، ولا تناد الألماني بلسمه وإنما بلسم العائلة الا اذا سمح لك بذلك وبولى الألماني اهتماماً شديداً بالألقاب كما يجب أن يسقى اللقب لفظ سيد أو سيده.

5 - الشعب الفرنسي :

فرنسا تحيا تحت وطأة ضغط محوم في ظل بيئة شديدة التنافس في مجل العمل، وهذا ما يبئى الفرنسي في هذه الصورة أقل مجاملة من القر الذي تتطلع له، وفرنسا شديدة المركزية، أن الحكمة والبنوك والقوى الصناعية ووسائل التسلية والأزياء وكل الأنشطة متحركة في باريس.

أما في ما عدا ذلك فإن الفرنسي يبوحوا دافئاً وحميماً، وأذا ابدت حملا للتعرف على ثقافتهم فسوف يرحبون بهذا الحملس ويبدون رغبتهم في التعاون معك.

يفخر الفرنسي بأن باريس هي عاصمة الموضة في العالم، فهو يقدر الأناقة، لذا يجب أن تحو على الظهور بهيئة أكثر رسمية وتضيف بعض الرتوش على مظهرك كمن تضع منديلاً في جييك أو ترتدي وشاحاً من الحرير.

الفرنسي يتباهى بمهاراته اللغوية، ويعتز ببلاغته وهو يعيشق المجادلة والحديث، ولا شيء يعيقه أكثر من ذلك، والفرنسي منطقي التفكير ويحو في عمله على عدم استثارة العواطف

حينما يقول الفرنسي اثناء التفاوض "نعم" فهذا يعني "ربما" أما اذا قل "لا" فهذا يعني دعنا نتفاوض.

الفرنسي مثل الأنجليزي يضع المباحث في المرتبة الأولى وليست النتائج لذا يجب أن تحوص على دقة المواعيد حل التعامل مع الفرنسيين لأنهم يعتبرون التأخير شكلاً من أشكال الأهانة ويجب أن تكون المصافحة سريعة وتقبيل الخد محصوراً على الأصدقاء والمقربين.

أما أهم ما يجب الإلتفات إليه فهو ألا تغسد أي وجهه بالحديث عن العطل، والغداء الفرنسي قد يروح لمدة ساعتين.

6¹: الشعب الأمريكي -

المجتمع الامريكي يتسم بسرعة التنقل والتنوع والانسلن الأمريكي بارع في الإيجاز عكس الانجليزي .الذي قد يأخذ وقتاً طويلاً في التعبير عن رأاه.

وأمریکا بلد تنعدم فيها الفوارق الطبقيه، وهذا ما يجعل الأتلب من الأمور الضرورية في التعامل. والوقت يعنى التقود من وجهة النظر الأمريكية ويعتبر الوقت سلعة فيتم الحديث عن إخطار الوقت ولستثمار الوقت .واهدار الوقت

.يحرص الأمريكي على اجتذب لعجاك ويسعى لأن تشاركه الإعجاب بانجازاته التي حققها الأمريكيين

الشائع أن يقوم الأمريكي بالتفاوض منفرداً، فانه من الطبيعي جدا أن تجد مفاوضاً امريكيا حملماً كل الصلاحيات والسلطات التي تؤمله لهذه المهمة، وقد يفسر غير الأمريكي ارسل شخص واحد له من قبل الطرف الآخر بانه غير جد في اتمام الصفقة

كما أن الامريكي كثيراً ما يسعى للحصول على مكاسب قصيرة المدى، ويسعى لحسم المفاوضات قبل .تدعيم علاقته بالطرف الآخر، ويسعى لتحقيق مكاسب سريعة

من أكثر الأخطاء التي يقع فيها الأمريكي هو المسارعة في التفاوض بشأن العطل ويعمد الأمريكي إلى أخذ زمام المبادرة في الحديث ثم الإصغاء إلى الرد ثم مراقبة سلوك الطرف الآخر، وهو عكس ما يتبعه غير الأمريكيين حيث تكون البداية بالمراقبة ثم الإصغاء وهكذا

1- روجر داوسن (مرجع سبق ذكره) ص 310 ، 314 ، 315 - 1

تنعدم الفوارق الطبقية في أمريكا، والفرق بين إنجلترا وأمريكا بسيط، وهو أنه في إنجلترا حينما تمر سيارة روزرويس أما أحد عمل الحفر، سوف يفكر العامل على الفور (إني أسأل من أين أتى الرجل بهذه السيارة) أما في أمريكا فلن نفس العامل سوف ينظر للسيارة ويخاطب نفسه قائلاً (في يوم من الأيام سوف أملك سيارة مماثلة).

7 : الشعوب العربية -

في التفاضل مع الشعوب العربية انت دائماً في مواقف متباينة من شعب إلى آخر ، لكن عموماً انك ستحظى باحترام وتقدير وكرم أكثر من الشعوب الأخرى. ولا يكون هناك تركيز عالى على الصفقات في اللحظات الأولى. ويمكن أن تظل زمناً طويلاً في الانتظار، وقد يعقب ذلك قائمة من مبررات التأجيل للاجتماعات أو الالتزامات التي تمت وقد تعاني من عدم الاستجابة لتوفير المعلومات المطلوبة بالسرعة التي قد تعتقدها.

المبحث الخامس : التمويل الدولي والمنظمات الإقليمية والدولية

المطلب الأول : التمويل الدولي

هو فرع من فروع علم الإقتصاد يدرس (International Finance) ¹التمويل الدولي المشاريع الدولية والاستثمارات وتدفقت رؤوس الأموال، كما يدرس ديناميكيات الاستثمار الأجنبي، وأسعار الصرف، وتأثيرها على التجارة الدولية. بالإضافة إلى دراسة النقود الآجلة والخيارات والمقايضات المالية.

مفهوم التمويل الدولي

(International Finance) تشير الكثير من البحوث الاقتصادية إلى أن مصطلح التمويل الدولي وهذا يعني توفير المصادر المالية لتغطية (Finance) يتألف من كلمتين (International Finance) نفقت جارية أو رأسمالية وفق شروط معينة تتضمن السعر والآجل. وبات هذا المفهوم شائعاً منذ العقود فيقصد بها مجموعة الدول (International) الأولى من القرن العشرين، أما كلمة ولشاع استخدامه بعد الحرب العالمية الثانية حيث النظام الدولي الجديد الذي ساد بعد الحرب ونشأت على أثره المؤسسات الدولية مثل صندوق النقد الدولي والبنك الدولي

وورد في كتب أخرى أن ما قصد بالتمويل الدولي هو ذلك الجانب من العلاقات الاقتصادية الدولية المرتبطة بتوفير انتقال رؤوس الأموال دولياً.

وبعد التمويل الدولي ضرورة لوجود واستمرار أي اقتصاد سواء كان دينامياً أو متقماً، وهو حاجة جوهرية لاقتصاديات البلدان النامية حيث تتطلب عمليات التنمية الاقتصادية والاجتماعية توفير احتياجات عديدة للوصول إلى مستوى ملائم لمعدلات النمو الاقصادي.

ويقول (موريس هوب) التمويل في الواقع ليس إلا وسيلة لتعبئة الموارد الحقيقية القائمة. أما الكاتب (بيش) فيعرفه على أنه الامداد بالأموال اللازمة في أوقات الحاجة إليها، ويمكن استخلاص أن التمويل هو توفير الأموال اللازمة للقيام بالمشاريع الاقتصادية وتطويرها، وذلك في أوقات الحاجة إليها، إذ انه يخض المبالغ النقدية وليس السلع والخملمت

1 - <http://www.wikipedia.org/wiki/internationalfinance>

أهمية التمويل:

لكل بلد من بلدان العالم سلسة اقتصادية وتنموية يتبعها أو يعطل على تحقيقها من أجل تحقيق الرفاهية لأفراده¹، وتتطلب هذه السلسلة التنموية وضع الخطوط العريضة لها والمتمثلة في تخطيط المشاريع، وذلك حسب الاحتياجات والقررات الخلصة بها. ومهما تنوعت المشروعات فانها تحتاج إلي التمويل لكي تنمو حيث يعتبر التمويل بمثابة الدم الجاري للمشروع، ومن هنا نستطيع أن نقول أن التمويل له دور فعلى فى تحقيق سلسة البلاد التنموي وذلك عبر الآتي:

- أ) توفير رؤوس الأموال اللازمة لإنجاز المشروعات والتي تعمل على تحقيق التنمية الاقتصادية وتحقيق (أ) الأهداف الكلية المنشودة، وتوفير فرص العمل الجديدة.
- ب) تحقيق الرفاهية لأفراد المجتمع عن طريق تحسين مستوى المعيشة لهم من مآكل ومسكن ومشراب.

أشكال التمويل :

: هنالك عدة أشكال للتمويل نذكر منها

التمويل المباشر وغير المباشر

- 1- التمويل المباشر ، وهو النوع من التمويل يعبر عن العلاقة المباشرة بين المقرض والمقترض -1 والمستثمر دون تدخل أو وسيط ويتخذ صور متعددة.
- 2- التمويل غير المباشر، ويعبر هذا النوع عن كل طرق وأساليب التمويل غير المباشرة والمتمثلة -2 في الأسواق المالية والبنوك وكل المصارف المالية.

التمويل المحلي والتمويل الدولي

-: وينقسم هذا النوع إلى

- 1- التمويل المحلي ويعتمد على المؤسسات المالية والأسواق المحلية -1

عمار عبد الهادي شلال ، ورقة بحثية ، التمويل الدولي والعمليات الإقراضية للصندوق العربي للإنماء - 1
الاقتصادي والاجتماعي، مجلة جامعة الأنبار للعلوم الاقتصادية والإدارية - العدد 7 ، 2011 . ص 130

التمويل الدولي : ويعتمد هذا النوع بالدرجة الأولى على الهيئات الدولية أو الإقليمية بالإضافة إلى -2
البرامج التمويلي الدولية.

-: مصادر التمويل الدولي

-: وتتكون من مصادر رسمية وأخرى غير رسمية وتتكون المصادر الرسمية من

أ- مصادر التمويل الثنائية وتتمثل في القروض والمساعدات التي تعقد بين الحكومات المختلفة، ويتم منح هذه القروض بعد عدة مفاوضات تجري بين حكومات الدول المانحة وحكومات الدول المتلقية للقروض.

ب- مصادر التمويل متعددة الأطراف: وتتمثل في مصرفين لاسييين هما مؤسست التمويل الدولية ومؤسست التمويل الإقليمية.

مصادر التمويل غير الرسمية : ويقصد بها التحركات غير الرسمية لرؤوس الأموال والقروض الممنوحة من جهات خصة (أفراد ، مؤسست خصة) إلى حكومات الدول الأجنبية أو المؤسست العامة أو الخصة، ويأخذ هذا النوع من التحركات الدولية لرؤوس الأموال عدة أشكال

المطلب الثاني : المنظمات الدولية والإقليمية

هي الهيئات والمؤسسات التي يتكون منها المجتمع الدولي وتشارك في تفعيل إرادة الجماعة الدولية، وهي منظمات لأنها تقوم على هيكل إداري وتنفيذي وتقوم على إرادة مجموعة من الأشخاص الاعتبارية (مثل المنظمات الدولية الحكومية) التي تتكون من الدول كمنظمة الأمم المتحدة وغيرها من المنظمات التي تتكون من إضمام مجموعة من الدول إلى ميثاق أو إتفاقية معينة بإنشاء وعمل المنظمة.

¹نشأة المنظمات الدولية

ترجع نشأة المنظمات الدولية إلى فكرة المؤتمر الدولي لأنها في حقيقة الأمر ليست إلا امتداداً لهذه المؤتمرات بعد إعطاء عصر الدوام لها من خلال تطورات حدثت في نطاق أمانات المؤتمرات، خاصة أن المؤتمرات تعالج المسائل المشتركة للدول وهي التي تستجيب للمطالب العملية وتتخذ قراراتها بالإجماع.

لذا فهي تبحث عن اتخاذ موقف مشترك أكثر من كونها تمارس سلطة فعلية لأنها تحاول الحصول على مواقف متسقة بين الدول المشاركة في المؤتمر لكنها لا تفوض عليها إرادة خارجية لكن المنظمات الدولية حصلت على إرادة ذاتية مستقلة من الأعضاء بسلطة قرارات من خلال أجهزة مكونة من أشخاص غير ممثلي الدول وامتلاك المنظمات سلطات ذاتية ناتجة عن تفويض حقيقي من الدول وبصورة أخرى (هي مؤسسات وهيئات ذات إرادة ذاتية وشخصية قانونية ودولية مستقلة تنشئها مجموعة من الدول لتعزيز التعاون فيما بينهم وتحقيق أهدافها المشتركة ويبين ذلك الاتفاق المشأ بينها).

جدول رقم (1/1) المنظمات الدولية والإقليمية

| المنظمات الدولية | |
|------------------|--------------------|
| 1 | منظمات حكومية |
| 1- | الأمم المتحدة. |
| 2- | مجموعة الثماني دول |
| 3- | مجموعة ال 15 |

1 - https://en.wikipedia.org/wiki/United_Nations

المتظمات الدولية

- 4- مجموعة العشرين
- 5- مجموعة ال 77
- 6- مجموعة الصين
- 7- الأتحاد الأوري
- 8- دول الكمونولث
- 9- الأتحاد الأوري
- 10- تجمع دول الساحل والصحراء
- 11- جامعة الدول العربية
- 12- منظمة التعاون الإسلامي
- 13- رابطة دول الكاريبي
- 14- مجموعة المحيط الهلي
- 15- أتحاد دول امريكا الأتنية
- 16- حركة عمم الأتحياز
- 2 بنوك تنمية
- 17- البنك الدولي
- 18- البنك الأوري لاعادة التنمية
- 19- البنك الإسلامي للتنمية
- 20- البنك الأفريقي للتنمية
- 21- بنك التنمية الآسيوي
- 22- نلي باريس
- 23- نلي لنن
- 3 منظمات إقتصادية
- 24- صندوق النقد الدولي
- 25- منظمة التجارة الدولية
- 26- منظمة العمل الدولية
- 27- منظمة التعاون الأقتصادي
- 28- مجلس التعاون الخليجي
- 29- (منظمة الدول العربية المصدرة للنفط (أوبك)
- 4 منظمات ثقافية
- 30- اليونسكو

المنظمات الدولية

| | |
|---|--|
| | 31- منظمة القمة العالمية. |
| | 32- المنظمة الإسلامية للثقافة والعلوم. |
| 5 | منظمات طاقة وبيئة |
| | 33- الوكالة الدولية للطاقة الذرية |
| | 34- وكالة الطاقة النووية. |
| | 35- برنامج الأمم المتحدة للبيئة |
| 6 | منظمات عسكرية |
| | 36- الناتو. |
| | 37- الفيلق الأوروبي. |
| | 38- مجلس السلم والأمن |
| 7 | مناطق التجارة والاتحاد |
| | 39- مجموعة الكاريبي |
| | 40- اسيان. |
| | 41- السوق الأوروبية المشتركة. |
| | 42- كوميسا. |

-: البنك الدولي

البنك الدولي هو أحد الوكالات المتخصصة في الأمم المتحدة التي تعني بالتنمية ومقره بولشطن، وبدأ نشاطه في إعمار أوروبا بعد الحرب العالمية الثانية وكان موضع التركيز العام لشط البنك للنزاعات والكوارث والطوارئ الإنسانية، وزاد اليوم من تركيزه على تخفيف حدة الفقر وتحقيق الأهداف الإنمائية للألفية التي تمت الموافقة عليها من جانب أعضاء الأمم المتحدة عام 2000م.

-: مجموعة البنك الدولي

هي مجموعة مؤلفة من خمس منظمات عالمية مسؤولة عن تمويل البلدان بغرض التطوير وتقليل الفاقة. بالإضافة إلى تشجيع وحماية الإستثمار العالمي.

-: الهدف العام

الهدف العام هو تشجيع لستثمار رؤوس الامول بغرض تعمير وتنمية الدول المضمة إليه والتي تحتاج لمساعدته في إنشاء مشروعات ضخمة تكلف كثيراً وتساعد في الأجل الطويل على تنمية إقتصاد الدولة، وبذلك .تستطيع أن تواجه العجز الدائم في ميزن المدفوعات

وتتقدم كل دولة عضوة في البنك لشتراكها المحدد في رأس مل البنك ذهباً أو دولارات امريكية ما يعادل 18% من عملتها الخصة والباقي يظل في الدولة نفسها

ويقوم البنك باقرض الحكومت مبلشرة أو بتقديم ضمانات ولكن ممارسة البنك أظهرت أنه كن متحيزاً في إقرض بعض الدول وعدم اقرضه دول أخرى

-: مؤسسات البنك الدولي

ويختص بتوفير التمويل لتخفيف حدة الفقر ودعم المؤسسات (IBRD) البنك الدولي للإشاء والتعمير -1
. شبة الحكومية ويركز على الدول متوسطة الدخل .

وتهتم بتوفير الاستثمارات والخدمات الاستشارية لبناء مؤسسات (IFC) مؤسسة التمويل الدولية -2
. القطاع الخص بالدول النامية وتمويلها .

وهي من المؤسسات الدولية الأكثر أهمية وهي أحد اهم مصلر (IDA) هيئة التمويل الدولية -3
. وتمويل مشاريع الختمت الاجتماعية في الدول الفقيرة ومساعدة الدول المثقلة بالدين .

وبهدف إلى توفير التسهيلات لتوفيق وفض (ICSID) المركز الدولي لتسوية نزاعات الاستثمار-4
. نزاعات الاستثمار خارج نطاق المحاكم

الوكالة الدولية لضمان الاستثمار وتهدف إلى تشجيع الاستثمار الأجنبي المباشر من خلال توفير ضمانات-5
للمستثمرين ضد المخاطر غير التجارية في الدول النامية

- شهد البنك تحولاً جوهرياً في رسالته بالتركيز علي برنامج تخفيف حدة الفقر وتحقيق الاهداف
: التنمية للألفية الثالثة من خلال خمس مجالات

(أ) . بناء القدرات والمؤسسات بالدول النامية

(ب) . تطوير النظم المالية

(ت) . محاربة الفساد

(ث) . القيام بالبحوث ذات الصلة بالتنمية

(ج) . خلق بيئة قانونية وعدلية لتشجيع الاستثمار

- هيكل البنك والية اتخاذ القرار

يدار البنك بواسطة مجلس المحافظين ويختص بمراجعة العمليات والسياسات الرئيسية ويفوض سلطاته
(للمديرين التنفيذيين وعددهم 24) .

- يتم إتخاذ القرار وفق للقوة والأوزن الصوتية بناء على حصة الدولة المخصصة لها .. ويفتقر هذا النظام إلى
مبدأ المساواة والديمقراطية ويحايي الولايات المتحدة الأمريكية الجدول رقم (2-2) يوضح القوة
الصوتية لمجموعة البنك الدولي .

| م | الدولة | القوة الصوتية | عدد المقاعد |
|---|---------------------------|---------------|-------------|
| 1 | الولايات المتحدة | 16.5 | 1 |
| 2 | دول مجموعة ال 8 الأخرى | 26.6 | 6 |
| 3 | الدول الأخرى غير المقترضة | 18.2 | 7 |

| | | | |
|---|------------------------|------|----|
| 4 | الدول النامية المقترضة | 38.7 | 16 |
|---|------------------------|------|----|

: يقدم البنك نوعين من القروض

. قروض استثمارية لدعم مشروعات التنمية الاقتصادية والاجتماعية (أ)

.قروض السيلست التنموية لدعم برامج الإصلاح المؤسسي وإصلاح السيلست (ب)

• أهم شروط التمويل لقروض الميسرة :

(1) . عدم القدرة علي الدخول لأسواق الائتمن الدولية

(2) . تطبيق سيلست التكيف والإصلاح الهيكلي

-: مجلس المحافظين والمديرين التنفيذيين

يبلغ عددالأعضاء في البنك 188 عضواً ، ويعتبرهم المساهمين في هذه المؤسسة، ويمثل المساهمون من خلال مجلس المحافظين وهي كبار وضي السيلست في البنك الدولي وصيغة علمة يكون المحافظون من وزراء المالية أو التنمية من البلدان الأعضاء ويجتمعون مرة في السنة. ولكن يفوضون واجبت محددة إلى 25 مديراً تنفيذياً يعملون داخل مقر البنك الدولي ويعين كل بلد من البلدان الخمسة التي تمتلك أكبر عدد من أسهم رأس المل وهي فرنسا – ألمانيا – اليابان – والمملكة المتحدة – والولايات المتحدة. مدير تنفيذي يمثله في حين يتم تمثيل البلدان الأعضاء الآخرين عن طريق 20 مديراً تنفيذياً ويرأس رئيس البنك الدولي اجتماعات مجلس المديرين التنفيذيين وهو مسئول عن إدارة البنك بصيغة علمة، ويتم اختيار رئيس البنك لفترة خمس سنوات قابلة للتجديد من قبل المديرين التنفيذيين.

يتولى رئيس مجموعة البنكالهولي رئاسة اجتماعات مجلس المديرين التنفيذيين وهو مسئول عن إدارة البنك بصفة علمة ويتم اختيار رئيس البنك لفترة خمسة سنوات قابلة للتجديد. من قبل مجلس المديرين التنفيذيين ويرأس البنك الدولي حالياً جيم يونغ كيم وهو الرئيس الثاني عشر من 2012 حتى 2017

وتجئ مصلر البنك الدولي من خلال عدة طرق مختلفة لمساندة ما يتيحه (البنك الدولي للأشياء والتعمير .ومؤسسة التنمية الدولية) من قروض منخفضة الفائدة أو بدون فائدة ومنح إلى البلدان الفقيرة والنمية

ويعتمد البنك الدولي للإشياء والتعمير في إقرضه للبلدان النامية بشكل رئيسي على بيع سندات تتمتع في الأسواق المالية العالمية (AAA) بتصنيف إئتماني موثوق من خزينة

وتعتبر مساندة المساهمين للبنك الدولي بالغة الأهمية ويتجسد ذلك في الدعم الرأسمالي الذي يتلقاه البنك من المساهمين في الوفاء بالتزامات ختمت مديونياتهم لصالح البنك الدولي، كما أن لدى البنك 178 مليار دولار أمريكي مما يعرف بلسم رأس المال القابل للدفع ، والذي يمكن سحبه من المساهمين لدعم إذا ما دعت إلى ذلك. حاجت الوفاء بالتزامات البنك الدولي للإشياء والتعمير

ورغم مرور 60 عاماً على إنشاء البنك الدولي إلا أن الفقر لايزل مشكلة قائمة وهناك من يضيف أن البنك أحق في تحقيق رسالته وهي جعل العالم خالياً من الفقر ، ولكن هناك من يضيف أن ثمة تعقماً قد تحقق إلا أنه ليس كافياً، وأن البنك بتل كل ما في وسعه ويواصل تحسين سبلته وبرامجه فإنخفضت معدلات الأمية بين الكبار خلال السنوات الثلاثين الماضية وزادت معدلات النمو خلال العشر أعوام الماضية في الدول النامية الأمر الذي أدى إلى توفير فوس عمل جديدة وتعزيز عطلت الحكومت

والانتقادت التي وجهت للبنك الدولي جاءت بسبب عدم قيمه بشرح رسالته وطبيعة عمله وتقصيرة في المشاكل المحسوسة المرتبطة بالعملة وارتفاع المديونيات على الدول الفقيرة وعدم قدرتها على السداد

وظلت الانتقادت تطل البنك الدولي من الدول والشخصيات الاقتصادية وحتى أعضاء مجلس المحافظين للبنك ، ومن أمثلة ذلك ما أورده عن روبرت ماكنمار (وزير الدفاع الأمريكي) الأسبق عن فترة رئسته للبنك الدولي عام 1960 حتى 1968 عن الحجج المنطقية التي ساقها وزير المالية السوداني الشريف حسين الهني لسيلست البنك الدولي المالية والاقتصادية للإشياء والتعمير

(International Monetary Fund) صندوق النقد الدولي :-

صندوق النقد الدولي هي وكالة متخصصة من وكالات منظومة الأمم المتحدة أثنى بموجب معاهدة دولية عام 1945 م للعمل على تعزيز سلامة الإقتصاد العالمي ويقع المقر الرئيسي لصندوق النقد الدولي في واشنطن العاصمة ويديره أعضاؤه الذين يشملون جميع بلدن العالم تقريباً

وصندوق النقد الدولي هو المؤسسة المركزية في النظام النقدي الدولي أي نظام المدفوعات الدولية وأسعار صرف العملات التي يسمح بقيام المعاملات التجارية بين البلدان المختلفة بسلاسة ، وتتضمن أهداف صندوق النقد الدولي تيسير التوسع المتوازن في التجارة العالمية وتحقيق لستقرار أسعار الصرف وتصحيح اختلالات موازين المدفوعات

: تتمثل أوار صندوق النقد الدولي في الآتي

- 1- متابعة الاقصادات القطرية والاقتصاد العالمي وإطلاق لشارات التحذير عن لستعبار بولار الخطر ذ-
- 2- تقديم المشورة لأعضاءه بشأن السيلست الاقصادية والعمل على إرساء معاير جديدة للسيلست -الاقصادية.
- 3- إقرض الدول الأعضاء التي تمر بمصعب مالية-
- 4- تقديم المساعط الفنية والتدريب إلى حكومت الدول الأعضاء وبنوكها المركزية-

:أموال الصندوق وكيفية الحصول عليها

يصل البئك على أمواله (المعروفة بلسم لشتراك الحص) من بلدانه الأعضاء، ويمكن لستخدامها في إقرض البلدان التي تمر بها مصعب مالية.

وتبعاً لحجم الحص يتحدد عدد الأصول المخصصة لكل بلد عضو و حدود الإقتراض التي يوفره

وبعد أن حصل الصندوق على منح وإعانت مالية لمساعدة الدول المنخفضة الدخل، أجرى الصندوق مؤخراً صلاحاً شملماً في إطاره العام التي ينظم أنشطة الإقرض كي يصلح أكثر ملاءمة لاحتياجت البلدان الأعضاء

كما قام أثناء أزمة الإقتصاد العالمي على تعزيز طاقة الإقرض المتوافرة لديه وفي كيفية منح القروض عن طريق زيادة المبالغ المتاحة وتقليص شروط الإقرض بما يتوافق مع أوجه القوة وظروف كل بلد لتكون متوافقة مع الإزالة الوطنية

ويسعى الصندوق من خلال مساعداته العينية إلى دعم جهود البلدان الأعضاء لتنمية مواردها اللنتاجية والبشرية وتصميم ما يلئم ظروفها من السيلست الاقصادية

-: سلطة إئخاذ القرارات في الصندوق

صندوق النقد الدولي مسؤل أمام حكومت بلدانه الأعضاء، وذلك من خلال ممثليها في المجلس التنفيي التي يتألف من 24 عضواً يتم اختيارهم بولسطة كل الدول الأعضاء. ويتولى المجلس التنفيي متابعة عمل

الصندوق بالتعاون مع المدير العام ونوابه وهيئة الموظفين، ويكون ذلك تحت السلطة العليا لمجلس المحافظين الذي يتألف من وزراء مالية جميع البلدان.

وتم لصالح كبير مؤخراً بزيادة قوة التصويت للاقتضات الناشئة بحيث تصبح دول البرازيل وروسيا والهند والصين ضمن البلدان العشر الأولى من حيث قوة التصويت.

-: ماهو الفرق بين صندوق النقد الدولي والبنك الدولي

-: أُنشئ صندوق النقد الدولي في نفس الوقت الذي أُنشئ فيه البنك الدولي لأداء وظائف مختلفة لكل منهما

صندوق النقد الدولي يركز في المقام الأول على الإجراءات التي ينبغي للبلدان اتخاذها بغية تحقيق الاستقرار الاقتصادي المالي الكلي، أما البنك الدولي فقد ن لتشجيع التنمية الاقتصادية طويلة الأجل وتخفيف حدة الفقر والاسهام في تمويل مشاريع بعينها وصندوق النقد الدولي يتم اللجوء إليه أولاً لمساعدة أي بلد يمر بأزمة مالية للمشورة والتمويل السريع.

وتبلغ عضوية الصندوق الحالية 188 بلداً وتضم هيئة الموظفين بالصندوق حوالي 2,500 ينتمون ل 160 بلداً.

: منظومة الأمم المتحدة :

: وتضم المنظمات المختصة بالبرامج والتمويل

(أ) (UNDP) برنامج الأمم المتحدة الإنمائي

(ب) (UNICEF) برنامج الأمم المتحدة للطفولة

(ت) (WFP) برنامج الغذاء العالمي

(ث) (UNFPA) صندوق الأمم المتحدة للسكن

(ج) (UNHCR) مكتب الأمم المتحدة السلمي للاجئين

(ح) (UNIFEM) صندوق الأمم المتحدة لتنمية النساء

(خ) (UNCIAD) مؤتمر الأمم المتحدة للتجارة والتنمية

(د) (UNEP) برنامج الأمم المتحدة للبيئة

(د) (UNHSP UN-HABITAT) برنامج الأمم المتحدة للتوطين

:وكالات متخصصة (2)

(i) منظمة الأمم المتحدة للزراعة والتغذية (FAO) .

(ii) منظمة الأمم المتحدة للصحة العالمية (WHO) .

(iii) منظمة الأمم المتحدة للثقافة والعلوم والصحة (UNESCO).

(iv) منظمة العمل الدولية (ILO).

(V) منظمة التنمية الصناعية (UNIDO).

-: منظمة التجارة العالمية

هي واحدة من أصغر المنظمات الدولية في سنأ حيث لا يفوق عمرها 15 سنة، وعلى غرار العديد من المنظمات الدولية يوجد مقر المنظمة في مدينة جنيف السويسرية وليس لها فروع في دول أخرى. وبالرغم من أنها أو المنظمة العالمية WHO ليست وكالة تابعة للأمم المتحدة متخصصة مثل منظمة الصحة العالمية فإنها تشكل مع سائر المنظمات والوكالات شبكة من المؤسسات الدولية التي تهتم WIPO للملكية الفكرية بمسائل وقضايا تتعلق بالمصالح الإنسانية المشتركة.

يمثل الهدف الرئيسي لعمل المنظمة في تيسير التجارة و تحريرها وضمن تدفقها على نحو سلس.

وقد باتت اليوم المنظمة إطاراً تتفاوض فيه حكومات الدول بشأن منازعاتها التجارية وتتم فيه مراجعة السبلت التجارية الوطنية و الإقليمية و الدولية.

مر النظام التجاري قبل تأسيس منظمة التجارة العالمية على عدة مراحل أغلبها عسير ومعقد ومحفوف بالعراقيل، ففي اعقب الحرب الثانية خرجت أغلب الدول منهكة اقتصادياً وخلصتة الدول الأوربية وخيم الكساد الإقتصادي على انحاء المعمورة ، واحكمت الولايات المتحدة قبضتها على مختلف الموارد وبتت عملية إعادة تشكيل نظام العلاقات الاقتصادية والتجارية الدولية على نحو يكفل لها السيطرة وقيادة العالم ودعت إلى عقد :- مؤتمرات¹ هي

Bratton woods Conference مؤتمر بريتون وودز -1

راضية ابو القاسم ، مدخل إلى منظمة التجارة العالمية ، مكتب الدائم لقطر بالأمم المتحدة - جنيف - 1
الطبعة الأولى 2011م. ص 7

بعد انتهاء الحرب العالمية الثانية عقدت أربعة وأربعون دولة مؤتمر النقد الدولي المعروف باسم بريتون وودز في نيو هامبشير بالولايات المتحدة في الفترة 1 إلى 22/7/1944 وهف إلى وضع أسس صلبة نظام إقتصادي عالمي

International Monetary Fund (IMF) وصر إتفق بريتون وودز التي أشئ بموجبه صندوق النقد الدولي International Bank for Reconstruction and Development (IBRD) والبنك الدولي للإششاء والتعمير

ولوكت لصندوق النقد الدولي مهمة سن السيلست النقدية العالمية وتحقيق التوازن و الإستقرار لسعر الصرف وتخفيف الاختلالات في مستوى المدفوعات من خلال تقديم مساعدت للدول الأعضاء، لما الصندوق الدولي للإششاء والتعمير فقد عهد له بالعكوف على إعادة تعمير ما دمرته الحرب العالمية الثانية

ورسم إتفق بريتون وودز خارطة إقتصادية جديدة ومعالم نظام مالي نقبي لستقلت به بعض الدول وتضررت دول أخرى لا سيما الدول النامية وهذا ما يفسر نهايته في عام 1971

2- Havana Conference مؤتمر هافانا

بعد تأسس صندوق النقد الدولي والبنك الدولي للإششاء اجتمع تفكير المجتمع الدولي على إنشاء كين ثالث يعنى بالجانب التجاري و صلتق المجلس الاقصادي و الاجتماعي على عقد مؤتمر بالأمم المتحدة للتجارة و العمالة في 8 فبراير 1946 و اختتمت لعل المؤتمر في هافانا عاصمة كوبا في 24 مارس 1948 وصدرت وثيقة عرفت باسم ميثق هافانا لمنظمة التجارة الدولية إلا (ITO) ورغم أن أغلب الدول المشاركة وافقت على ميثق هافانا المشئ لمنظمة التجارة الدولية ن مجلس الشيوخ الامريكي رفض التصديق عليه خشية ن تجد هذه المؤسسة الجديدة من هيمنة على الولايات المتحدة على الاقصاد العالمي

3- الإتفاق العام بشأن التعريفات الجمركية و

(GATT) التجارة

قبل اجتماع هافانا عقدت 23 دولة بما فيها الولايات المتحدة في جينيف اجتماعاً في 30/10/1947 بقية ايجاد حل يتعلق بالجانب التجاري الدولي ريثما يحصل الاجماع على إنشاء كين دولي لتنظيم التبادل التجاري و تم توقيع الاتفق العام بشأن التعريفات الجمركية و التجارة General Agreement on Tariffs and Trade وهف المؤتمر إلى رفع مستوى المعيشة في الدول الأطراف والعمالة والتوظيف وإزالة الحواجز المائلة لمم التجارة و إنتهاج الاسلوب التفاوضي كوسيلة لتسوية المنازعت وفض الخلافت المتعلقة بالتجارة الدولية

4- جولة أوروغوي Uruguay Round

بعد عام 1979 شهد العالم ازمت حادة و تراجع المستوى الإقتصادي بتفاهم الدين الخارجية للدول (GATT) النامية فظهر أزمة النفط وانتهاج الدول الصناعية سياسات تتعارض و مبلئ جلت بغرض حواجز غير الجمركية على بعض السلع بين الدول الأعضاء وعقد جولات أخرى من المفاوضات تحت رعاية الجات.

5- اتفاق مراكش

في 15 ابريل 1994 عقد الاجتماع الوزاري في مراكش بالمملكة المغربية ووقعت 123 دولة في الاتفاق المنشئ لمنظمة التجارة العالمية.

WTO Objectives أهداف منظمة التجارة العالمية

- الحفاظ على المبادئ الأساسية والمقصد الرئيسية للنظام التجاري المعقد والاطراف يهدف رفع مستويات المعيشة والدخل الفردي والتوسع في الانتاج والتجارة
- بذل الجهود اللازمة لضمان حصول البلدان النامية ولا سيما الاقل نمواً على نصيب من نمو التجارة الدولية
- تحقيق المنفعة المتبادلة والموجهة مثل التعريفات الجمركية وغيرها من الحواجز
- تحرير التجارة وتنظيم التبادل التجاري الدولي المتعدد الاطراف في إطار مشترك

: مهام منظمة التجارة العالمية

- تسهيل ادارة الاتفاقات التجارية المتعددة الاطراف التي نتجت عن جولة أوروغوي
- إتاحة المحفل الدولي لاحضن المزيد من المفاوضات التجارية بين البلدان الاعضاء
- تسوية المنازعات وفض الخلافات الناشئة بين البلدان الاعضاء بشأن المسائل التجارية
- إتاحة الاطار اللازم والإلية الملائمة لاستعراض السيلست التجارية بشكل دوري
- التعاون مع صندوق النقد الدولي والبنك الدولي للإشياء والتعمير بقية تحقيق المزيد

: العضوية والانضمام

- بلغ عدد الأعضاء في منظمة التجارة العالمية حسب الإحصائيات الرسمية الأخيرة التي نشرتها المنظمة يوليو 2008م 153 دولة وتحظى 31 دولة بصفة مراقب

- يتخذ المؤتمر الوزاري وهو أعلى سلطة في المنظمة قرار قبيل عضوية أي دولة من الدول باغلبية ثلثي الدول الأعضاء في المنظمة.
- تخضع عملية الإنضمام إلى إجراءات و مراحل متتالية يتعين على كل دولة ترغب في الحصول على صفة العضوية ان تتبناها وتلبي جميع الشروط المحددة لذلك
- وبمنظرة على مجموعات البلدان بمنظمة التجارة العالمية نجد انها تخلو من لسم السودان رغم أنه من أكثر الدول إمكانيت و موارد إقتصادية متنوعة

1: الاستراتيجيات التي ينبغي اتباعها للتمتع بعضوية المنظمة

سلبيت اتفاقات التجارة الدولية في معظمها ستلحق الدول غير الأعضاء بنفس القدر الذي ستلحق به الدول غير الأعضاء بينما الإيجابيت لا تتمتع بها إلا الدول الأعضاء وقد عبر أحد وزراء التجارة عند بدء التفاوض مع دولته (إن الإنضمام إلى منظمة التجارة العالمية مشكلة وعدم الإنضمام لها مشكلة أكبر ، وهو ما (Tough love) لصلح عليه في ادبيات الانضمام

:الاستراتيجية التي يجب اتباعها للتمتع بعضوية المنظمة

القوة الدافعة للإنضمام للمنظمة هي الحكومة فان لم تكن متحمسة لعملية الإنضمام فمن الطبيعي ألا تصل غاياتها أو تصل بعد طول إنتظار ومعاناة وتكاليف عالية ولابرز اهمية الدعم السيلسي نبرز تجربة دولتين :

1- الأولى الأردن :

بدأ الأردن العمل للإنضمام للمنظمة عام 1995 م بعد عام من تقديم السودان طلبه للإنضمام وقد حكي الملك عبد الله الثاني ابن الملك حسين القصة في كتابه فرصتنا الأخيرة : السعي نحو السلام في زمن الخطر والتي صدرت ترجمته عن دار الساقى في بيروت في عام 2011م ، وذكر أنه عند اعتلائه العرش وجد أن النمو الاقتصالي الأردني بطئ جداً وحدد هدفاً لحكومته هو إرساء أسس متينة لنمو اقتصاد مستقر وجمع فريق من المستشارين وذوي الكفاءات العالية وطالبهم باقتراحات وافكار جريئة بلا عن النظريات المعقدة واجمع الخبراء على انه في رأس الاولييت هو ان يتمكن الاردن من الانضمام لمنظمة

.علي احمد عبد الرحيم ، صحيفة ايلاف العدد 452، الأربعاء 11/12/2013 ، ص 6 - 1

التجارة العالمية وهذا سيمكنه من التصدير إلى أكثر من 100 دولة والاستفادة من التعريفات الجمركية

المنخفضة، ولن تتمكن الدول من التصدير إلى الأرمن.

وفي زيارته إلى الولايات المتحدة الأمريكية بعد ثلاثة أشهر سأل الرئيس الأمريكي بيل كلينتون كيف

يمكن أن أساعد الأرمن ، فكانت اجابة الملك (ساعدونا بالانضمام لمنظمة التجارة العالمية) والتي لم

يكن يتوقعه الرئيس الأمريكي من بلد تعاني ضائقة مالية شديدة. بعد احد عشر شهراً اضمت الأرمن

لمنظمة، وبعد عام التقى الملك بالرئيس الأمريكي الملك، وهنأه بالانضمام، وطلب الملك اتفاق تجارة حرة

وننتج عن ذلك أن قفرت الصاحرات الأردنية من 18 مليون عام FTA مع الولايات المتحدة

1998، إلى مليار دولار في عام 2009م

2- :- الثانية كمبوديا

حصلت كمبوديا على عضوية المنظمة في سبتمبر 2003م وقد كان لدخولها السريع إلى المنظمة مثار

دهشة لدى الدول النامية الأخرى وللكمبوديين انفسهم حيث تم ذلك وفقا لما لصلح عليه بالمسار السريع

وكمبوديا من أفقر الدول في شرق آسيا وبعد الحرب رأت حكومتها أهمية التجارة (Fast Track)

(ASEAN) العالمية فبطلت بالاصلاح الداخلي مطلب الانتماء إلى عضوية تجمع جنوب وشرق آسيا

يتبعها الشروع في الإنضمام للمنظمة العالمية . إنضمام كمبوديا تم بسلوب مختلف عن ما اتبعته الدول

الأخرى حيث أن المفاوضات تمت بسرية كاملة وكانت تخشى الحكومة أن تؤل المناقشات إلى

اعتراضات تؤخر الانضمام إلى المنظمة.

:- وقد أعتمت كمبوديا في الانضمام على

1. استغلال قواعد الانضمام.
2. اعتماد مبدأ التحرير للأحلي.
3. تحديد المستوى المطلوب للتنمية المنشودة .
4. استغلال وضعيتها كاحدى الدول الأقل نمو .
5. الاستفادة من المساعدات الفنية إلى أقصى حد .

- : منظمة التعاون الإسلامي

منظمة التعاون الإسلامي تجمع سبعة وخمسين دولة لمحج الجهود والتكلم صوت واحد لحماية وضمن تقدم مواطنيهم وجميع مسلمي العالم البالغ عددهم 1,3 إلى 1,5 مليار نسمة، وهي منظمة دولية ذلت¹ عضوية دائمة في الأمم المتحدة

الدول السبع والخمسون هي دول ذلت الغالبية المسلمة من منطقة الوطن العربي وأفريقيا ولسيا الوسطى وجنوب شرق لسيا وشبه القارة الهندية والبلقان (البوسنة وألبانيا). تأسست المنظمة في الربط في 25 سبتمبر 1969م إذ عقد أول اجتماع بين زعماء العالم الإسلامي بعيد حرق الأقصى في 21 ابريل 1969 حيث تم طرح وقتها مبادئ الدفاع عن شرف وكرامة المسلمين المتمثلة في القس وقبة الصخرة وذلك كمحاولة لايجاد قلم مشترك بين جميع فئات المسلمين

بعد ستة أشهر من الاجتماع الأول تبني المؤتمر الإسلامي الأول لوزراء الخارجية المنعقد في جدة في آذار 1970م اشاء أمانة عامة للمنظمة كي يضمن الاتصال بين الدول الأعضاء وتنسيق العمل. عيّن وقتها أمين عام واختيرت جدة مقراً مؤقتاً للمنظمة بانتظار تحرير القس حيث سيكون المقر الدائم . عقد المؤتمر الإسلامي لوزراء الخارجية جلسته الثالثة في فبراير 1972 م وتم وقتها تبني دستور المنظمة الذي يفترض به تقوية التضامن والتعاون بين الدول الإسلامية في الحقل الإجتماعية والعلمية والثقافية والاقتصادية والسياسية.

-:تتكون منظمة التعاون الإسلامي من الأقسام

- 1) مؤتمر الملوك ورؤساء الدول والحكومات، وهو يشكل السلطة الفعلية والعليا للمنظمة ويجتمع مرة 1) كل ثلاث سنوت لوضع سياسة المنظمة
 - 2) مؤتمر وزراء الخارجية وهو يلتئم مرة في السنة لدراسة التطورات وتقدم العمل في تطبيق القرارات التي تم وضعها في اجتماعات القمة السابقة
 - 3) الامانة العامة : وهو جهاز المنظمة التنفيذي الذي يتوقع منه متابعة القرارات وحث الحكومات على تطبيقها ويرأسه حاليا أيد أمين سعدي وهو عشر أمين تولى المنصب في يناير 2014م
 - 4) لجنة القس : ويرأسها ملك المملكة المغربية ومقرها الرباط
 - 5) اللجنة الدائمة للإعلام والشؤون الثقافية (كومباك) ويرأسها رئيس جمهورية السنغال
- ومقرها داكار

1 - <http://www.oic-oci.org/oicv2/home/?lan=en>

- 6) اللجنة الدائمة للتعاون الاقتصادي والتجاري (لومسيك) ويرأسها رئيس الجمهورية التركية ومقرها أنقره.
- 7) اللجنة الدائمة للتعاون العلمي والتقني (كومستيك) ويرأسها رئيس جمهورية باكستان الإسلامية ومقرها إسلام آباد.
- 8) :- الأجهزة المتفرعة وهي
- i. (مركز البحوث الإحصائية والاقتصادية والتدريب) (انقره، تركيا).
 - ii. (مركز البحوث للتاريخ والفنون الإسلامية) (سطنبول، تركيا).
 - iii. (الجملة الإسلامية) (داكار / بنغلاديش / النيجر / أوغندا).
 - iv. (المركز الإسلامي لتنمية التجارة) (الدار البيضاء، المغرب).
 - v. (مجمع الفقه الإسلامي الدولي) (جدة، المملكة العربية السعودية).
 - vi. (صندوق التضامن الإسلامي) (جدة، المملكة العربية السعودية).
- 9) :- المؤسسات والأجهزة المتخصصة
- i. (البنك الإسلامي للتنمية) (جدة، المملكة العربية السعودية).
 - ii. (المنظمة الإسلامية للتربية والعلوم والثقافة) (الربط، المملكة المغربية).
 - iii. (وكالة الأنباء الإسلامية الدولية) (أينا) (جدة، المملكة العربية السعودية).
 - iv. (منظمة إذاعات الدول الإسلامية) (أسبو) (جدة، المملكة العربية السعودية).
- 10) كما تضم المنظمة أكثر من 12 منظمة واتحاد فرعي بالدول الإسلامية

المؤسسات الإقليمية

صندوق الاوبك

في 1960 وتضم (13) دولة وتمتلك (OPEC) تأسست منظمة الدول المنتجة والمصدرة للنفط . 54% من النفط في التجارة الدولية

تسعى هذه الدول إلي تنسيق وتوحيد السياسات النفطية بهدف حماية مصالحها وتحقيق عائد مجزي لاستثماراتها . النفطية من جهة وضمن استقرار الأسعار في أسواق النفط الدولية

علي تقديم القروض للتمويل ومنى (OFID) تعمل منظمة الاوبك من خلال صندوق التمويل التنموي التابع لها : شروطه

- (1) . توفير معايير ونظام فعالة للفساد
- (2) . الالتزام بسداد الدين
- (3) . الالتزام بسرية الوثائق والسجلات
- (4) . التعهد بعدم التعرض لأصول المشروعات الممولة للمصلحة

مجموعة بنك التنمية الإفريقي

وهو مؤسسة تنموية تمويلية أُنشئت في عام 1963 ويضم (77) دولة وتهدف إلي تعبئة موارد القارة والموارد : الأخرى من أسواق رأس المال والمؤسسات الإقليمية الثنائية لتمويل المشروعات وتتكون المجموعة من نافذين

- (1) . بنك التنمية الإفريقي ويقوم بتقديم القروض إلي حكومات الدول الإفريقية مرتفعة الدخل
- (2) . صندوق التنمية الإفريقي ويقوم بتوفير المنح والقروض في الدول الإفريقية منخفضة الدخل

الاتحاد الأوربي

وهو تكلل دولي للدول الأوربية يضم (27) دولة تأسس بناء على اتفاقية معروفة باسم معاهدة ملسترخت الموقعة . عام 1992

يعتمد في بنيتها التنظيمية علي (3) أجهزة إدارية تعرف بما يسمى المثلث الإداري وهي مجلس الاتحاد الأوربي والمفوضية الأوربية وتهتم بمصالح الاتحاد الأوربي ككل أما البرلمان الأوربي يراقب عمل المفوضية الأوربية .

صندوق النقد العربي

مؤسسة مالية عربية تأسست عام 1976 وتضم (22) دولة وتهدف إلي تصحيح الاختلال في موازين المدفوعات :
للحلل الأعضاء وتحقيق التعاون التقني العربي ويقوم بتقديم التسهيلات التالية

- (1) تصحيح الاختلالات في موازين المدفوعات .
- (2) دعم الإصلاحات في القطاع المالي والمصرفي .

الصندوق العربي للإنماء الاقتصادي والاجتماعي

. وهو هيئة مالية إقليمية مستقلة أسست عام 1971 ومقرها الكويت

ويهدف الصندوق إلي الإسهام في تمويل مشروعات الإنماء الاقتصادي والاجتماعي في القطوعين العام والخاص :
وذلك من خلال

- (1) تمويل المشاريع الاقتصادية ذلت الطابع الاستثماري .
- (2) الحكومات والهيئات العامة .
- (3) إنشاء او المساهمة في رؤوس أموال المؤسسات ذلت الشخصية الاعتبارية .
- (4) تشجيع توظيف الأموال العامة والخاصة .
- (5) توفير الخبرات والمعونات الفنية .

الفصل الثاني

دراسة الحالة (التفاوض لإنشاء مشروعات يتم تنفيذها بالسودان من قبل مجموعة البنك الإسلامي للتنمية - جدة

0 المبحث الأول: مجموعة البنك الإسلامي للتنمية بجدة

- المطلب الأول: نبذة تعريفية عن مجموعة البنك الإسلامي للتنمية بجدة.
- المطلب الثاني: التنظيم والإدارة والمركز القانوني ولوائح التأسيس ورؤية البنك.
- المطلب الثالث: الكيانات التابعة لمجموعة البنك.
- المطلب الرابع: صيغ التمويل في البنك الإسلامي للتنمية.
- المطلب الخامس: النشاطات والمبادرات لمجموعة البنك الإسلامي للتنمية بجدة.

0 المبحث الثاني: التفاوض السوداني مع منظمات التمويل الدولية

- المطلب الأول: الاستراتيجيات الاقتصادية للسودان ، وأثرها على التفاوض.
- المطلب الثاني: استراتيجيات التفاوض السودانية المتبعة مع منظمات التمويل الدولية والإقليمية.
- المطلب الثالث: مسار العمليات التفاوضية بين السودان والمؤسسات الدولية والإقليمية.
- المطلب الرابع: استراتيجيات التفاوض بين السودان ومجموعة البنك الإسلامي للتنمية بجدة.

0 المبحث الثالث: نتائج المفاوضات مع مجموعة البنك الإسلامي للتنمية

- المطلب الأول: المشروعات التي تم تنفيذها من قبل مجموعة البنك.
- المطلب الثاني: المشروعات التي يجري تنفيذها.
- المطلب الثالث: المشروعات المخطط لها.
- المطلب الرابع: النتائج الإيجابية للتفاوض مع البنك وأثرها على التنمية الاقتصادية والاجتماعية.
- المطلب الخامس: المعوقات التي لازمت عمليات التفاوض وتنفيذ المشروعات مع البنك.

المبحث الأول: مجموعة البنك الإسلامي للتنمية بجدة

المطلب الأول: نبذة تعريفية عن مجموعة البنك الإسلامي للتنمية - جدة

هو مؤسسة دولية مالية¹، أُنشئت تطبيقاً لبيان العزم الصادر عن وزراء مالية الدول الإسلامية، التي عقدت في ني القعدة 1392هـ الموافق ديسمبر 1973م بمدينة جدة وبدأت أشطته رسمياً في 15 شوال 1395هـ الموافق 20 أكتوبر 1975م، ويبلغ عدد الدول الأعضاء في البنك 56 دولة في أربع قارات هي أفريقيا، آسيا، أوروبا، وأمريكا اللاتينية.

-: الهدف العام للبنك

هو دعم التنمية الاقتصادية والتقدم الاجتماعي لشعوب الدول الأعضاء والمجتمعات الإسلامية بالإضافة إلى النهوض بالتنمية البشرية الشاملة ولا سيما المجالات ذات الأولوية وهي تخفيف وطأة الفقر، الإرتقاء بالصحة والتعليم وتحسين الحوكمة.

-: مقره ومكاتبه الإقليمية

يقع مقر البنك في جدة بالمملكة العربية السعودية وله أربعة مكاتب إقليمية في الربط (علصمة المملكة المغربية) وكوالالمبور (علصمة ماليزيا) وأعالي (احى من قازاخستن) وداكار (علصمة السنغال).

-: تركبته اللغوية

العربية هي اللغة الرسمية في البنك، أما اللغتان الانجليزية والفرنسية فهما لغتان العمل.

-: الوظائف والصلاحيات

- 1.. المشاركة في رؤوس أموال المشروعات والمؤسسات الانتاجية في الدول الاعضاء .
2. الاستثمار في مشروعات البنية ن الاقتصادي والاجتماعي في الدول الأعضاء عن طريق المشاركة أو التمويل.

1- (تقرير مجموعة البنك الاسلامي للتنمية عام 1432هـ - 2012 (38 عاماً في خدمة التنمية -

2- البنك الاسلامي لتنمية ، اتفاقية التأسيس -

3. منح القروض لتمويل المشروعات والبرامج الانتاجية في القطاعين الخلى والعام في الدول الأعضاء.
4. إنشاء وإدارة الصناديق الخصة بالأغرض المعنية لمعاونة المجتمعات الإسلامية.
5. المساعدة في تنمية التجارة الخارجية بين الدول الأعضاء وخصة السلع الإنتاجية.
6. تقديم المعونات العينية وتوفير وسائل التدريب والابحث للحل الأعضاء.
7. النظارة على صناديق الأموال الخصة وقبول الودائع واجتذاب الأموال بلى وسيلة أخرى.

-: مجموعة البنك الإسلامي للتنمية

تتألف من خمسة كيانات هي البنك الإسلامي للتنمية والمعهد الإسلامي للبحوث والتدريب و المؤسسة الإسلامية لتأمين الإستثمار وائتمن الصلارات، والمؤسسة الإسلامية لتنمية القطاع الخلى، والمؤسسة الدولية لتمويل التجارة.

-: الموارد المالية

رأس المال المصرح به للبنك عند التأسيس 2,000,000,000 ، ألفا مليون دينار لسلامي . والدينار هو الوحدة الحسابية للبنك تعلق وحدة من حقوق السحب الخصة لصندوق النقد الدولي

يقسم رأس المال إلى (200,000) مئتي ألف سهم والقيمة الأساسية للسهم (10,000) دينار . لسلامي وبلغ رأس المال المصرح به حتى 2011م 30 مليار دينار لسلامي

يجوز لمجلس المحافظين زيدة رأس المال المصرح به الوقف والشروط التي يراها وذلك بموجب قرار . يصدر بأغلبية ثلثي مجموع عدد المحافظين

: وتمثل الموارد المالية

- (أ) الموارد المالية العادية وهي رأس المال والودائع والأموال التي يحصل عليها سداداً للقروض
- (ب) . موارد الصناديق الخصة وتشمل موارد الصناديق الخصة المصنوع عليها في الإتفاقية
- (ت) موارد الصناديق الموضوعة تحت نظارة البنك المصنوع عليها في الاتفاقية

: قواعد التمويل

-: حسب اتفاقية التأسيس فن البنك يراعى الآتي عند القيام بعملياته

المحافظة على مصلحة فيما يتعلق بالتمويل وذلك بالحصول على الضمانات الخاصة-ملى بالقروض والتأكد من المتعاقد معه في مركز يمكنهم من الوفاء بالتزاماته

2- دعم التكافل الإقتصادي بين الدول الأعضاء

3- رفع مستوى المعيشة للسكان عن طريق المساهمة في التنمية الاقتصادية والاجتماعية وتوفير فرص العمل المثمر.

4- اعطاء الأولوية للمشروعات المشتركة التي تدعم وتقوى التعاون الإقتصادي بين الدول الاعضاء

5- لايجوز للبنك أن يمول أي مشروع في أي اقليم من الدول الأعضاء اذا عارضت الدولة في هذا التمويل.

6- يجب أن يرض كل عقد من عقود التمويل على حق البنك في التفتيش على المشروعات التي يمولها ومتابعة تنفيذها.

7- يسهم البنك في تمويل احتياجات المشروعات من العملات الأجنبية ويجوز له أن يسهم في توفير -الاحتياجات من العملات المحلية في الحالات المنسبة للدول الأعضاء الأقل نمواً

المشاركة في المشروعات :- تقبل اتفاقية تأسيس البنك أنه عند قيام البنك بالاستثمار عن طريق المشاركة في رأس المال يجب التأكد من أن المؤسسة أو المشروع من شأنه ان يحقق عائداً منسباً -: حالياً ومستقبلاً، وانه يدار بطريقة سليمة وهناك عدة اعتبارات منها

1) عدم الحصول على أغلب رأس المال إلا في حالات محدودة

2) متطلبت المشروع والمخاطر التي قد يواجهها البنك

3) لا يتولى البنك مسؤولية إدارة المشروع التي يستثمر فيه إلا في حالات محدودة

4) يسعى دائما للتنوع في استثماراته عن طريق المشاركة

-: القروض التي يقدمها البنك

: يقدم البنك قروضاً على مستويين

الأول للمشروعات : وتكون من مشروعات البنين الاقضي أو غيرها وتكون ذات عائد محتمل ومن أولويات الدول المستفيدة

الثاني للبرامج : - وذلك لمؤسسات الدول الأعضاء ووكالاتها للمساهمة في تمويل خططها الاقتصادية ولن يكون الغرض من القروض هو تحقيق رفاهية الشعوب عن طريق التنمية الاقتصادية وهناك شروط لهذه القروض منها تحديد مواعيد سداد القروض ويمكن تعديلها اذا كانت هناك أزمة حادة يواجهها العضو المستفيد كما أن البنك يتقضي رسم خدمة مقابل مصروفاته الإدارية

المطلب الثاني : التنظيم والإدارة والمركز القانوني ولوائح -:التأسيس ورؤية البنك

يتكون الهيكل الإداري للبنك¹ من مجلس المحافظين ومجلس المديرين التنفيذيين والرئيس ونائب أو أكثر للرئيس والعدد اللازم من الموظفين للقيام بأعمال البنك

-: تشكيل مجلس المحافظين

تمثل كل دولة عضو في مجلس المحافظين وتعين محافظاً واحداً ومناوباً له وتكون مدة خدمتهما -1 متوفرة على رغبة الدول وليس للمناوب حق التصويت إلا في غياب المحافظ

لا يدفع البنك مكافآت أو رواتب للمحافظين أو مناوبيهم -2

-: سلطات مجلس المحافظين

تتركز كل سلطات البنك في مجلس المحافظين (أ)

يجوز لمجلس المحافظين أن يفوض مجلس المديرين التنفيذيين في كل أو بعض (ب)

-: اختصاصاته عدا

a. قبول أعضاء جدد.

b. إيقاف العضوية .

1- البنك الإسلامي للتنمية بجدة، اتفاقية التأسيس -1

- c. انتخاب رئيس البنك.
- d. انتخاب المديرين التنفيذيين للبنك.
- e. المصادقة على الميزانية العامة وحسابات الأرباح والخسائر.
- f. الموافقة على عقد اتفاقيات للتعاون مع منظمات دولية أخرى.

يتولى مجلس المحافظين ومجلس المديرين التنفيذيين وضع النظم واللوائح اللازمة لإدارة (ت) أعمال البنك ويعقد مجلس المحافظين اجتماعاً سنوياً أو في عدد آخر حسب الحاجة وبمعوة من مجلس المديرين التنفيذيين.

-: تشكيل مجلس المديرين التنفيذيين

- 1- يتكون مجلس المديرين التنفيذيين من عشرة أعضاء ويشترط فيهم ألا يكونوا أعضاء في مجلس المحافظين.
- 2- يقوم مجلس المحافظين بإعادة النظر في حجم وتكوين مجلس المديرين التنفيذيين إلى الحد الذي يراه مناسباً.
- 3- يكون إنتخاب المديرين التنفيذيين لمدة ثلاث سنوات ويجوز إعادة انتخابهم.

-: سلطات مجلس المديرين التنفيذيين

مجلس المديرين التنفيذيين مسئول عن إدارة الأعمال العامة للبنك ويقوم بإعداد ما يعرض على مجلس المحافظين واتخاذ القرارات المتعلقة بنشاط البنك وتقديم الحسابات والتصديق على الميزانية التقديرية.

-: انتخاب الرئيس

ينتخب مجلس المحافظين رئيساً للبنك بأغلبية العدد الكلي للمحافظين بشرط أن تمثل هذه الأغلبية ما لا يقل عن ثلثي أصوات جميع الأعضاء.

يكون انتخاب الرئيس لمدة خمس سنوات ويجوز إعادة انتخابه ويعتبر الممثل القانوني للبنك ويرأس الجهاز الإداري ويتولى إدارة العمل في ضوء توجيهات مجلس المديرين التنفيذيين.

لما نائب الرئيس أو نوابه فيتم تعيينهم بواسطة مجلس المديرين التنفيذيين بناء على ترشيح الرئيس.

-: الطابع الدولي وحظر الشلط السيلبي

حسب إتفاقية التأسيس فانه لا يجوز للبنك ولا لرئيسه ولا نائب الرئيس ولا المديرين التنفيذيين ولا الموظفين أن يتدخلوا في الشؤون السيلسية لأي عضو، كما لا ينبغي أن يتأثروا في قراراتهم بالصيغة السيلسية للعضو. المعنى بالقرار ويجب أن تكون الإعتبارات الاقتصادية هي التي تحكم قراراتهم.

-: المركز القانوني للبنك

-: البنك مؤسسة دولية مستقلة، ويتمتع بالشخصية المعنوية والأهلية القانونية الكاملة بالنسبة لما يلي

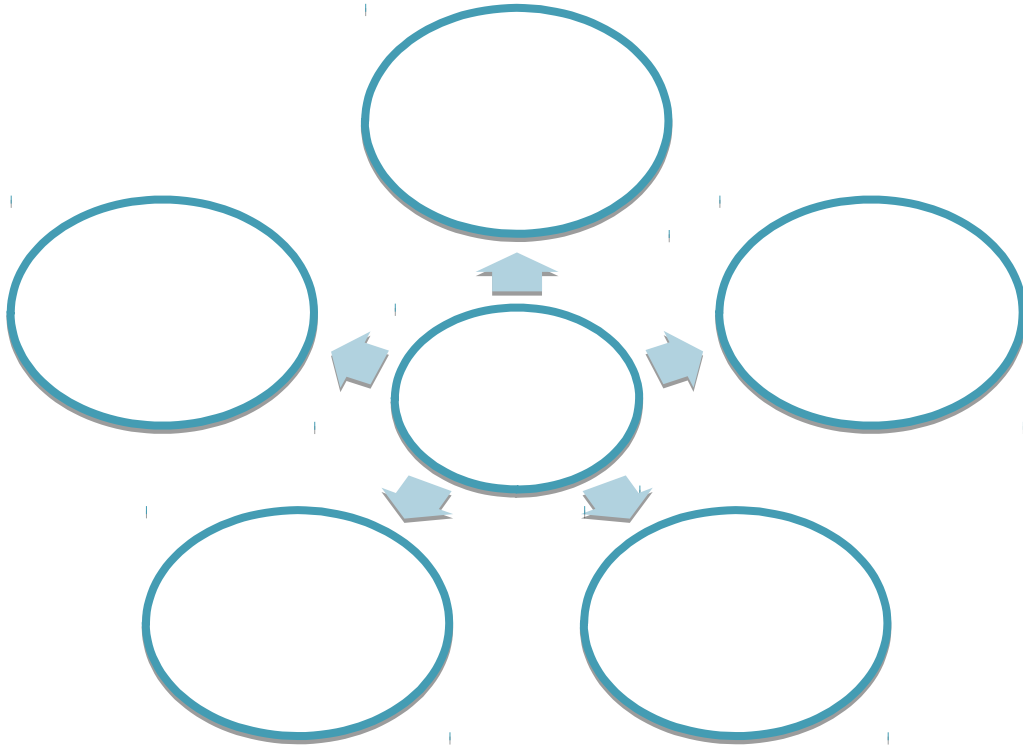
- 1- التعاقد.
- 2- تملك الأموال الثابتة والمنقولة والتصرف فيها.
- 3- إتخاذ الإجراءات القانونية والتقاضي.

-: كيانات مجموعة البنك الإسلامي للتنمية بجدة

-: تضطلع مجموعة البنك الإسلامي للتنمية بمجموعة عريضة من الأنشطة المتخصصة والمتكاملة مثل

- 1- المساعط الإنمائية.
- 2- تعبئة الموارد.
- 3- تمويل القطاعين العام والخص.
- 4- الاستثمار وتمويل التجارة.
- 5- الخدمات التأمينية والمعلوماتية.
- 6- البحوث والتدريب في مجالي الاقتصاد والأعمل المصرفية.
- 7- المساعدات الفنية لبناء القدرات.
- 8- التعاون الفني بين الدول الأعضاء.
- 9- الإغاثة وتخفيف عبء الدين.
- 10- المنح الرلسية لطلاب الدول الإسلامية غير الأعضاء.

¹: المطلب الثالث : الكيانات التابعة لمجموعة البنك



-:(البنك الإسلامي للتنمية) أنشئ عام 1975م (أ)

-: العضوية

بلغ عدد أعضاء البنك 56 دولة من كبريت قارت العالم ويشترط للعضوية للبنك أن تكون عضواً في منظمات التعاون الإسلامي.

: أهداف البنك

دعم التنمية الاقتصادية والتقدم الاجتماعي في الدول الأعضاء والمجتمعات الإسلامية بالدول غير الأعضاء منفردة أو مجتمعة على السواء وفقاً لاحكام الشريعة الإسلامية.

: المساهمون

: يوضح الرسم البياني رقم (2-3) الدول المساهمة ونسبة مساهمتها نهاية عام 1432هـ

البنك الاسلامي للتنمية ، تقرير مجموعة البنك الاسلامي للتنمية في انجاز 1431هـ/2010م -1

اشئى عام) Islamic Research & Training المعهد الإسلامى للبحوث والتدريب (أ)
1981م

The Islamic المؤسسة الإسلامى لتأمين الإستثمار وإئتمن الصلر (ب)
corporation for the Insurance of Investment and Export
Credit (ICIEC) :- (اشئى فى العام 1994م)

Islamic Corporation for the المؤسسة الإسلامى لتنمية القطاع الخلى (ت)
Development of the Private Sector (ICD) :- (اشئى عام 1999م)

International Islamic المؤسسة الدولى الإسلامى لتمويل التجارة (ث)
Finance Corporation (ITFC) (اشئى عام 2005 م وبلت عملياتها فى)
2008م

ج) :- الصنادىق والبرامىج المتخصصة

1) صندوق الوقف :

2) صندوق الاستثمار فى ممتلكات الأوقف :

3) الهيئة العلة للوقف :

4) صندوق البك الإسلامى للتنمية للبنية الأسلىة

5) صندوق الصلن الإسلامى للتنمية

6) برنامج المعونة الخصة :

اشئى عام 1980م وبهف إلى تقدم المساعدة إلى المجمعلت الإسلامى فى الدول غير الأعضاء
وعدم المؤسسلت الاجتماعىة والصحىة والتعليمىة للحفاظ على هوىتهم

كما بهف إلى التخفىف من معاناة المجمعلت التى ضررت من جراء الكوارث الطبقىة والحروب

7) برنامج المنح الدراسية :

وتشمل المنح الدراسية للمجتمعات المسلمة وللتأمين التكنولوجي وللحصول على الماجستير في العلوم والتكنولوجيا وقد بلغ عدد الطلاب الذين استفادوا من هذا البرنامج عدد 6000 طالب من الدول الأعضاء. وغير الأعضاء.

8) المشاريع والمؤسسات التابعة للبنك (8)

أ) مشروع المملكة للإفادة من الهدي والأضاحي :

عهد المملكة العربية السعودية إلى إدارة مشروع الإفادة من الهدي والأضاحي التي أُنشئ في سنة 1983م.

يهدف المشروع إلى خدمة الحجيج بما يقوم به نيابة عنهم من أداء نك النحر وما يتصل به من خدمات ويشرف البنك على الإفادة من لحوم الهدي والأضاحي ليتم توزيع اللحوم على الفقراء والمحتاجين¹. في المملكة والدول الأعضاء والمجتمعات الإسلامية في الدول غير الأعضاء كبراً

وفي إطار المفاوضات السنوية التي تجريها المملكة مع بعثت دول العالم الإسلامية للحج، وقّع السودان مع البنك ممثلاً في مشروع المملكة للإفادة من الهدي والأضاحي إتفاقاً تم بموجبه دخول حجاج السودان في المشروع منذ العام 1434 هـ - 1435 هـ ، وستستمر الإتفاقية خلال الأعوام القادمة بنفس الشروط.²

ب) المركز الدولي للزراعية الملحية :

1. (التقرير الختامي لأعمال حج عام 1434 هـ (وزارة الإرشاد والأوقاف - الإدارة العامة للحج والعمرة - 1

(التقرير الختامي لحج عام 1435 هـ (وزارة الإرشاد والأوقاف - الإدارة العامة للحج والعمرة - 2

انشئ عام 1999 م ويتخذ من الامارات مقرا له وهو بمثابة مركز دولي غير ربحي للتنمية والبحوث
لتنمية الزراعة في الدول الأعضاء في المناطق القاحلة وشبه القاحلة المصاحبة بالمملكة

يجري حاليا بحوثا تطبيقية لتنمية الزراعة في الدول التي تعاني من نقص في المياه والجفاف في دول
عمان والعراق.

رؤية البنك الإسلامي للتنمية

من العام 2006م - 2019م

في العام 2006م قرر لُصحب الشُّن الرئيسيين بالبنك الإسلامي للتنمية حاجتهم الى خطة تنموية
طويلة الأجل حيث شكلت لجنة لاعداد رؤية البنك إلى العام 1440هـ - 2019م برئاسة الدكتور /
مهاتير محمد رئيس وزراء ماليزيا الأسبق والملقب بالأب الروحي لماليزيا الحديثة تقديراً لجهوده في تحويل
ماليزيا إلى بلد عصري ومتطور وصناعي، وضمت عضوية اللجنة اثني عشر من الشخصيات والقادة
المترسين من مختلف أنحاء العالم وانضم إليهم عدد من الخبراء والاستشاريين من البنك وكانت التحديثات
الاستراتيجية كالتالي :

- (أ) التنمية البشرية
- (ب) النمو الاقتصادي المستدام
- (ت) الحكم الرشيد
- (ث) تعزيز السلام والاستقرار
- (ج) تعزيز الهوية المشتركة للأمة الإسلامية
- (ح) استعادة صورة العالم الإسلامي

¹: وبناء على التحديث التي ورهت أوصت اللجنة بأن تكون رؤية البنك كما يلي

بحلول عام 1440هـ 2019م سيكون البنك قد أصبح بنك تنمية من الطبقة الأولى بالمعايير الدولية)
مستلهما المبادئ الإسلامية مهتدياً برها وساعد مساعدة ملموسة في التنمية البشرية في العالم الإسلامي وفي
(استعادة كرامته).

البنك الإسلامي للتنمية بجدة - رؤية البنك للتنمية حتى العام 1440 هـ ، مارس 2006م - 1

: ولستنادا إلى تلك الرؤية جاءت رسالة البنك كما يلي

تتمثل رسالة البنك الإسلامي للتنمية في تعزيز التنمية البشرية الشاملة مع التركيز على المجالات ذات الأولوية المتمثلة في تخفيف حدة الفقر وتحسين المستويات الصحية وتحقيق الإزدهار للشعوب وتحسين مستويات "الحكم الرشيد".

وحددت اللجنة (6) مجالات للتركيز الاستراتيجي لتحقيق رؤية البنك في الإطار الزمني المحدود، وتكون -مقسمة مع محتوى الرسالة وفحواها والمجالات هي

- (1) إصلاح البنك الإسلامي للتنمية وذلك بإجراء تغييرات وعمليات إصلاح مؤسسية
- (2) تخفيف حدة الفقر ووطأته وذلك بأن تظل هذه العملية من أهم مجالات التركيز الشامل في ميدان التنمية.
- (3) الإرتقاء بالخدمات الصحية وذلك بأن يتناول هذا المجال أكثر المهتمات خطورة للصحة في العالم الإسلامي مثل وفيت الأطفال والأمهات والأمراض والأوبئة الفتاكة وتعوض البيئة للمخاطر.
- (4) تعميم التعليم وذلك بأن يجعل البنك من تعميم التعليم في المرحلتين الابتدائية والثانوية هدفاً يتحقق بحلول عام 1440هـ وأن يصب الهدف على جودة التعليم ونوعيته وليس فقط على المعيار الكمي.
- (5) تأمين الرخاء والإزدهار للشعوب : وذلك بالإضطلاع بدور حيوي في مساعدة الدول والمجتمعات لبلوغ ذلك الهدف وذلك باستخدام الموارد المتاحة وتعزيز القدرات.
- (6) تمكين الأخوت في الإسلام، وذلك برفع القيود عن المرأة في بعض المجتمعات وتنظيم حملات التوعية وتقديم الدعم لجماعات المجتمع المدني التي تسعى لنصرة المرأة بالإضافة إلى توفير القروض اللازمة وتمكينها من العمل.
- (7) التوسع في الصناعة المالية الإسلامية وقد حث نمو كبير للصناعة المالية الإسلامية.
- (8) تسهيل التكامل بين اقتصادات الدول الاعضاء والاقتصاد العالمي.
- (9) تحسين صورة العالم الإسلامي.

1 :المطلب الرابع : صيغ التمويل في البنك الإسلامي للتنمية

- 1) الإجارة :- صيغة تمويلية متوسطة أو طويلة الأمد استحدثت عام 1978م تقضى بأن يشتري البنك معدات وآلات ثم يحول إلي المستفيد حتى استخدامها خلال مدة زمنية معينة يحتفظ فيها البنك بالملكية نظر سداد أقسط إجارة حورة ثابتة.
- 2) البيع الآجل :- استحدثت هذه الصيغة عم 1985م وبموجبها يشتري البنك الأصل ثم يبيعها .بسر أعلى للمستفيد التي يسدد المبلغ على أقسط.
- 3) القرض :- هذه صيغة تمويل طويلة الأجل استحدثت عام 1976م من أجل تمويل مشاريع التنمية وهي صيغة ميسرة وهي لاتخضع إلا لرسم خمة يخص لتغطية تكلفة إدارة القرض.
- 4) الاستصناع :- وهي صيغة متوسطة الأمد استحدثت عام 1991م ، وهي عقد صناعة يوافق الصانع بمقتضاه على لمداد المشتري في موعد محدد وزمن متق عليه.
- 5) المساعدات الفنية :- وهي تعنى بتوفير الخبرة الفنية للمساعدة في إعداد أو تنفيذ مشروع أو .سياسة أو تطوير المؤسسات أو الموارد البشرية.
- 6) المشاركة في رأس المال :- وهي صيغة استحدثت عام 1976م ويشارك البنك بموجبها في أسهم .رأس المال لمختلف الشركات على أن لا يتجاوز ثلث رأس المال.
- 7) خطوط التمويل :- يقدم البنك خطوط التمويل إلى المؤسسات الوطنية للتمويل التنموي في الدول .الأعضاء لتشجيع تطوير المنشآت الصغيرة والمتوسطة.
- 8) المضاربة شكل من أشكال الشراكة يشارك فيها أحد الطرفين بالمل والطرف الآخر بالخبرة والإدارة ويقسم الطرفين ما حصل بينهما من ربح بنسبة متق عليها ولا تكون الخسارة على رب المال من .رأسماله.
- 9) المرابحة :- عقد بيع بين مشتر وبائع يشتري البائع بمقتضاه السلع التي يحتاجها المشتري ثم يبيعه للمشتري بسعر التكلفة مع زيادة ربح معلوم.

المطلب الخامس : النشاطات والمبادرات لمجموعة البنك الإسلامي للتنمية بجدة

1 - تقرير البنك الإسلامي للتنمية لعام 1432 هـ - ابريل 2012، الملحق -

-: يقوم البنك بشبالت متنوعة ومبشرت متعددة في مختلف المناحي وشمل

: أولا : تعزيز الزراعة والأمن الغذائي

تقوم استراتيجية البنك الصحورية على تحقيق الأمن الغذائي¹ باعتبار أن هناك مليار شخص يعانون من الجوع وسوء التغذية، وتحقيق الأمن الغذائي مهمة صعبة تقتضي مشاركة العديد من الأطراف ومجموعة من العوامل ويعتبر الماء لب مشكلة الأمن الغذائي.

برنامج تعزيز الانتاجية الزراعية لصغار الملاك وتبلغ تكلفته 157.8 مليون دولار ويرمي لزيادة 1- انتاجية والمسقية بالتوجه لصغار الملاك في دول بنين/ بوركينا فاسو / الكاميرون / النيجر ، ويتوقع بعد انجازه زيادة متوسط مردودية المحاصيل الأساسية بنسبة 70% ودخل صغار الملاك بما % لا يقل عن 20.

تعزيز القرة على الصمود في وجه انعدام الأمن الغذائي :- ويرمي هذا البرنامج إلى مساعدة الدول 2- الأعضاء الأكثر عرضة للجفاف في منطقة السهل من غرب افريقيا وذلك لتعزيز قدراتها الإنتاجية . المؤسسة والزراعية من أجل التصدي للجفاف

البرنامج الإقليمي للأراضي الجافة في شرق افريقيا : ويرمي إلى تخفيف معاناة سكل المناطق الرعوية 3- في دول جيبوتي/ الصومل / اوغندا، وتقر تكلفته بمبلغ 71 مليون دولار امريكي

إعلان جدة للأمن الغذائي : - في مايو 2008م اعتمد البنك الإسلامي للتنمية 1.5 مليار دولار 4- امريكي موزعة على خمس سنوات في إطار (مبادرة اعلان جدة) وترمي إلى دعم دول البنك فيما تبذله من جهود لتعزيز قطاع الزراعة وتوفير الأمن الغذائي في مواجهة أزمة الغذاء السائدة وتعطي الأولوية للدول الأعضاء الأقل نمواً

مشروع تجميع المياه في عدد من ولايات السودان:- والهدف من هذا المشروع هو تجميع مياه الأمطار 5- في ولايات (النيل الأبيض/ جنوب كردفان/ سنار وولايات دارفور) وذلك لاستخدام الامكانت المتأتية من الأمطار الغزيرة والموسمية في المناطق التي تعاني من نقص شديد في المياه ومعالجة انعدام الأمن الغذائي وتسوية النزاعات بين المزارعين والبدو الرحل

1. البنك الاسلامي للتنمية ، التقرير السنوي 1431 هـ ، ص 211 - 1

المركز الدولي للزراعة الملحية :- أشاء البنك المركز الدولي للزراعة الملحية عام 1992م وذلك من -6
أجل استخدام المياه المالحة بطريقة أكثر إنتاجية ومقره دولة الإمارات العربية المتحدة ويعمل المركز في
مجال البحوث والتطوير.

7- تطوير البنية التحتية

أحد الاستراتيجيات المهمة التي يركز عليها البنك لتحقيق النمو لاقتضالي طويل الأجل ومستدام، هو
تطوير البنية التحتية، لاسيما الطاقة لنقل المياه ، والبيئة والخدمات الحضرية، وتقنية المعلومات
والإصالات.

ويعمل البنك بالتعاون مع البنك الدولي على إنشاء آلية تمويل البنى التحتية العربية بغية جذب
الاستثمارات الخاصة إلي دول الجامعة العربية غير الأعضاء من أجل تطوير بنائها التحتية وهي تنسجم مع
استراتيجية البنك ومبادرة العالم العربي التي يرعاها البنك الدولي.

ثانياً: تعزيز وتنمية القطاع الخاص

- أصبح الاهتمام بالقطاع الخصى وتنميته ورعايته يجئ في صر اهتماماتها¹ باعتبار ان افساح
المجل له وتعزيز الشراكة مع القطاع العام لها مردودات ايجابية على لاقتصاد والتنمية والإزدهار
والتعاون بين القطاعين يمكن من تقاسم الموارد والمخاطر والمسؤوليت وصيغة ناجحة لتخفيف
العبء المالي على القطاع العام ونفذ البنك عدد من تلك المشروعات في الطاقة والكهرباء
والتصنيع.
- أهم ما يرمى البنك من خلال خطوطه التمويلية هو تنمية المشآت الصغيرة والمتوسطة في الدول
الأعضاء حتى يتمكن القطاع الخصى من الاستفادة من التمويل بالعملة الأجنبية ولمدة أطول.

1. البنك الاسلامي للتنمية بجدة ، تقرير 1430 هـ ، 2009 - ص 67 - 1

- يدعم البنك تنمية القطاع الخصى في الدول الأعضاء من خلال أنشطة المؤسسة الإسلامية لتنمية القطاع الخصى والمؤسسة الإسلامية لتأمين الاستثمار وائتمن الصلحرات.

1¹ ثالثاً : تعزيز الشراكات والتعاون

1) استراتلحة الشراكاة القطرية

في العام 2010م أطلقت مجموعة البنك (استراتيجية الشراكاة القطرية) وتهف منها إلى ن تقدم الدعم للدول الأعضاء في المجالات الاستراتيجية الاسلسية كي تساهم في تحقيق تطلعاتها الانمائية على الصى المتوسط :- والبعيد ويتوخى منها على وجه التحديد النتائج الأربعة التالية

- 1) مشاركة الحكومة.
- 2) انتقائية التدخلات استنادا إلى احتياجت العملاء.
- 3) الاستفاعة من تآزر كيانات البنك.
- 4) التنسيق مع برامج الشركاء الانمائيين.

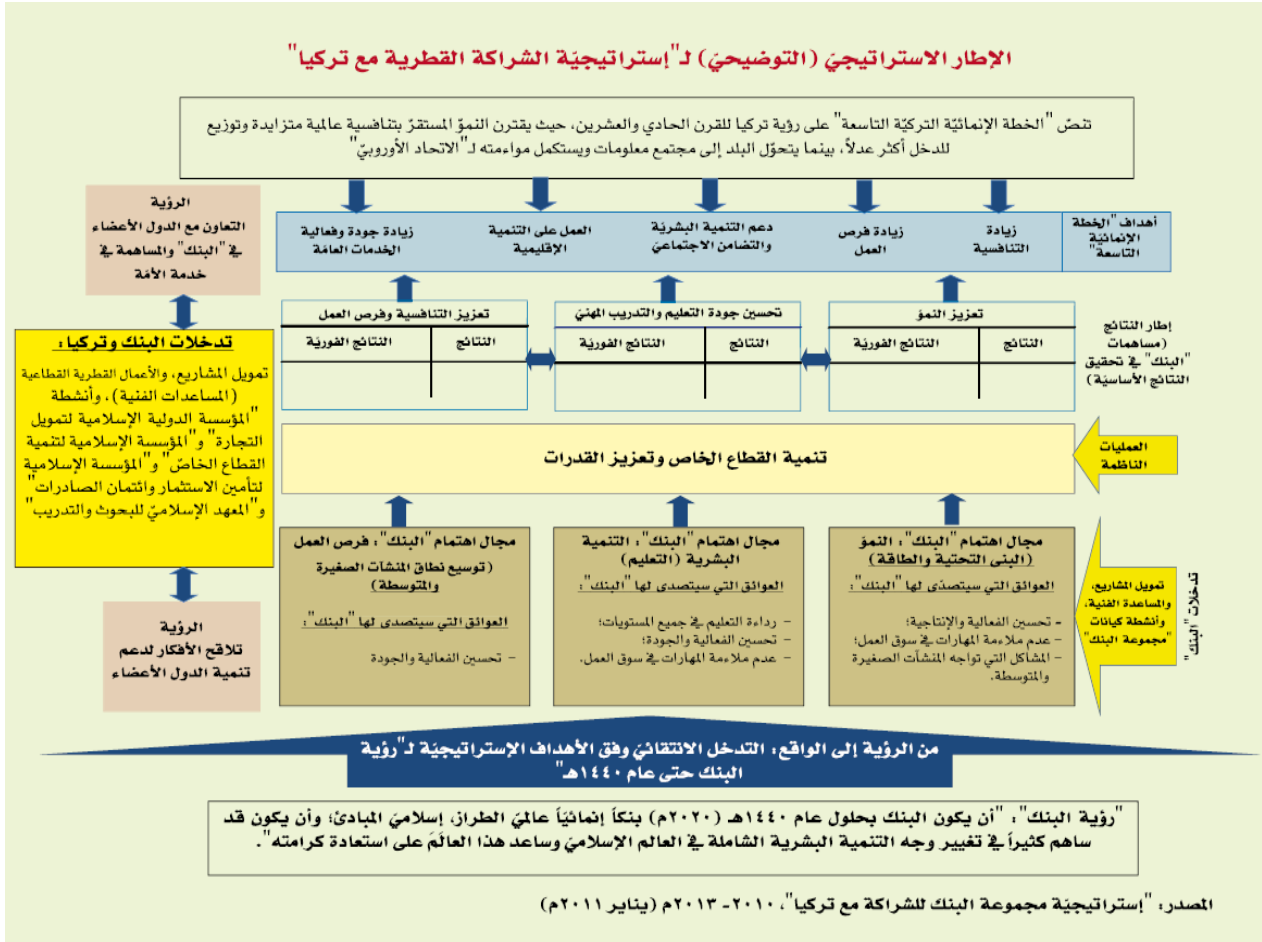
ويتوقف نجاح الاستراتيجيات القطرية على الرلست الشخصية الوافية للعقبات التي تواجه الاقتصاد للقطر المعني. بالإضافة إلى إجراء مفاوضات ومشاورة موسعة مع كل الأطراف المعنية.

وهناك ثلاث مجموعات من الدول فيما يتعلق بلستراتيجيات الشراكاة القطرية الأولى قيد التنفيذ والثانية إكتمل (إعدادها واخرى تحت الإعداد (جدول 2/1).

مجموعات استراتيجيات الشراكاة القطرية مع البنك

| اسم المجموعة | موقف التنفيذ | الدول |
|------------------|-----------------|---|
| المجموعة الأولى | قيد التنفيذ | ماليزيا - انونيسيا - تركيا - باكستن - موريتانيا - مالي - لوغندا |
| المجموعة الثانية | اكتمل اعدادها | المغرب - الكويت - السنغال - بنغلاديش - تشاد - النيجر |
| المجموعة الثالثة | بدأ الاعداد لها | مصر - تونس - السودان |

فيما يلي إطار التوضيحي لاستراتيجية الشركة الفخرية مع تركيا التي اكتمل اعداها في 2010م



وتعتبر إستراتيجية الشركة مع تركيا أول مبلرة لمجموعة البنك و اعتمت على أولويات الخطة الإنمائية التركية التاسعة 2007-2013 وقد اكتمت في يونيو 2010م وبدأ تنفيذها بحزمة تمويل قدرها 2 مليار دولار أمريكي

وتتمثل النتائج الاساسية المتوخاة فرع على وجه التحديد تبني برنامج متعدد السنوات لتحقيق أهداف الخطة الإنمائية وتحقيق تجانس بين برامج البنك والشركاء الإنمائيين في تركيا لشرك الحكومة في حوار إستراتيجي يمكن من إزالة العوائق والعقبات

2) تعزيز التعاون الاقتصادي و التكامل الاقليمي

- يعمل البنك على النهوض بالتعاون الاقصادي و بطرق شتى حسب رؤية البنك حتى عام 1440هـ .
لتشجيع التجارة و الاستثمار بين دول منظمة التعاون الإسلامي و تمويل المشاريع الاقليمية و اعتماد منهجيات و برامج إنمائية حديثة

i. **تمويل و تشجيع التجارة:-** تساهم المؤسسة الدولية الإسلامية لتمويل التجارة في الجهود المشتركة للدول الاعضاء لرفع حجم التجارة الى 20% قبل 2015م

تولت المؤسسة الدولية الإسلامية لتمويل التجارة وضع برامج شاملة و تعمل اعضاء اللجنة التنفيذية لمجموعة (التجارة الدولية) و مبادرات (المعونة من اجل التجارة) في دول منطقة لسيا الوسطى والدول العربية

ii. **تشجيع الإستثمار بين الدول :** في إطار العمل مع تعزيز التجارة و الاستثمار أنشئت المؤسسة الإسلامية لتأمين الإستثمار و ائتمن الصلحرت على 1994م من أجل توسيع المعاملات التجارية و تدفق الاستثمارات الاجنبية

وتحقق الدور الهام الذي تؤديه الوكالات الوطنية و الدولية لإئتمن الصلحرت و تساهم كذلك في تشجيع التجارة عن طريق تأمين و إعادة تأمين الصلحرت

وقد استفاد السودان على سبيل المثال من هذا البرنامج لوزارة الاستثمار. ويتم بالتعاون مع منظمات الامم المتحدة للتنمية و الرابطة العالمية لوكالات الاستثمار و الهيئة الماليزية لتنمية الاستثمار

3) التعاون مع المؤسسات الاقليمية

يتعاون البنك في إطار خطته الاستراتيجية للتعاون مع منظمات اقليمية مثل منظمة التعاون الاقضي / اتحاد المغرب العربي / مجلس التعاون الخليجي / الجماعة الاقتصادية لدول غرب افريقيا / الامانة العامة لمنظمة التعاون الإسلامي ومؤسساتها.

4) المسائل المتعلقة بمنظمة التجارة العالمية

نظم البنك العديد من الأنشطة التي تدعم مساعده الفنية المتعلقة بمنظمة التجارة العالمية وبرنامج تعزيز قدرات الدول الأعضاء والهدف منها هو تعزيز القدرات البشرية والمؤسسية في الدول الأعضاء لفهم اتفاقية منظمة التجارة العالمية من حيث الملاءمة والاحتياجات خاصة للدول قيد الانضمام إلى منظمة التجارة الدولية او تفكر في الانضمام إليها.

5) تعزيز الشراكات الانمائية

تدعو الاهداف الانمائية للألفية إلى شراكة عالمية من أجل التنمية ون يكون هناك اهتمام خاص بالدول الأقل نمواً ودول الصحراء.

في إطار تحقيق تلك الأهداف جعلت مجموعة البنك الشراكة في صلب لستراتيجيتها الطويلة المدى

وكانت مجموعة الثماني قد طلبت من البنك الدولي وبنك التنمية الافريقي، والبنك الاوروبي للانشاء والتعمير والبنك الإسلامي للتنمية اتخاذ اجراءات جماعية تصدى للصعوبات التي واجهت دول مصر ، ليبيا، تونس ، المغرب واليمن مؤخرًا

6) الشراكة مع منظومة الامم المتحدة

يعود تاريخ التعاون بين مجموعة البنك ومنظومة الامم المتحدة إلى أكثر من ثلاث عقود وتطورت هذه الاستراتيجية تطوراً مضطرباً تجلّى ذلك في الاتفاقات ومذكرات التفاهم مع وكالات الامم المتحدة ولجانها وبرامجها الاقتصادية وفي عام 2007م حصل البنك على صفة مراقب من الجمعية العامة للامم المتحدة.

ثالثاً : مبادرات الحد من الفقر

1. برنامج دعم تشغيل الشباب :- ارتفاع البطالة لها آثار سلبية على الاستقرار والتنمية الاجتماعية والاقتصادية ولقد اعتمد البنك مبالغ عديدة لدعم وتشغيل الشباب وعمل على تمويل مشروعات شبابية في تونس ومصر وليبيا واليمن لتوفير فرص العمل للشباب.
2. تعزيز دول صندوق التضامن الإسلامي للتنمية :- أطلق عام 2007م وتمثل أهدافه في التصدي للفقير وتعزيز الانتاج والحد من الأمية والقضاء على الأمراض والأوبئة، وقد أنجز الصندوق أنشطته الانمائية بالشراكة مع حكومات الدول المستفيدة على وجه الخصوص.
3. برنامج (القرى المستدامة) و (قرى الألفية):- يشكل برنامج القرى المستدامة التي أطلق سنة 1432هـ. نموذجا مبتكراً ومتكاملاً وشاملاً لتنمية مجتمعية ترمي إلى تأهيل المجتمعات لمكافحة الفقر.
4. البرنامج الخلس بتنمية أفريقيا :- لاثزل الدول الاقريقية بحاجة إلي التغلب على عدد الصعوبات المتجذرة والعقبات التي تعترض التنمية رغم التقدم الذي تم في الأهداف الانمائية. ومن هذه العقبات عدم تنوع هياكل الانتاج وضعف تقديم الخدمات ونقص البنى التحتية وعدم الاستقرار السيلسي. و أصبح الهدف الاستراتيجي من البرنامج الخلس بتنمية افريقيا التي وضعته مجموعة البنك هو توفير الدعم للمساهمة في تخفيف هذه العقبات التي تحول دون النمو الاقصادي للكثير من الدول الأعضاء.

رابعاً : تعزيز القدرات البشرية والمؤسسية

- 1- برنامج التعاون الفني :- وهو برنامج ثلاثي الأطراف يتألف من مانهح فني، ومستفيد وميسر وهو البنك الإسلامي للتنمية وهو يشكل إحدى أدوات البنك لتطوير الموارد البشرية في الدول الأعضاء وهو برنامج تعاون وتبليط للمعارف والخبرات بين دول الجنوب. ويقوم البنك في بعض الحالات بلستئجار خبراء في إطار هذا البرنامج لتقديم خدمات فنية للدول الأعضاء في قطاعات الزراعة والصحة والعلوم والتكنولوجيا.
- 2- :- برنامج البنك للمنح الراسية -
ترمي برامج البنك للمنح الراسية إلي تكوين رأس المل البشري علمي في الدول الأعضاء والمجتمعات الإسلامية في الدول غير الأعضاء، وهناك العديد من البرامج في هذا الشأن
- 3- :- برنامج العلوم والتكنولوجيا -
وهو يهتم بالتعاون على نقل المعارف والتكنولوجيا وبالشراكة بين الدول الأعضاء في مجال البحث العلمي

4- تعزيز القرت الإحصائية -

أطلق البنك في 1428هـ مبادرة لتعزيز القرت الإحصائية وذلك باعتبار أن الإحصاء علم له أهمية قصوى في الشلطا الكلي للدولة والأفراد.

5- دعم المجتمعت الإسلامية في الدول غير الأعضاء -

تلاقي المجتمعت الإسلامية صعوبت هائلة في كثير من الدول غير الأعضاء للاستفادة من الخدمات الاجتماعية والفرص الاقتصادية ولذلك يعمل البنك على مساعدتها للارتقاء بتلك الخدمات ويؤهلها لتعزيز قدراتها. فضلا عن تقديم مساعدت إغاثة في حالات الكوارث الطبيعية.

خامساً : دور البنك في دعم المالية الإسلامية

يسعى البنك إلى تطوير صناعة الخدمات المالية الإسلامية وفي هذا السيلق قدم مجموعة من الخدمات (منها توفير بيئة مواتية قوامها الاطار القانوني والتنظيمي والاشرافي والشرعي اللازم للمالية الإسلامية ودعم انشاء (مؤسسات مالية لسلامية عن طريق الاستثمار في لسهم رأس المل والحوص على نجاح تلك المؤسسات

-: الجواب التي يضطلع بها في قطاع المالية الإسلامية

أ : قطاع الصيرفة الإسلامية -

واصل هذا القطاع نموه حسب تقرير التنافسية 2011م – 2012م ومرشح الاستقرار وذلك لأن البنوك الإسلامية مازالت تتفوق على البنوك التقليدية بسمت هيكلية هي تميز هوامش الربح وارتفاع نمو الودائع وعلو نسبة الودائع الجارية وقلة الاستدانة

ب-: سوق الصكوك -

الصكوك هي الأداة المالية الأكثر لستخداما في السوق المالية الإسلامية وهي لسلسا ورقتمالية لسلامية قابلة للتبادل تثبت ملكية أصل من الأصل، مع ما يقترن به من مخاطر ومنافع ويؤهي الهيكل القانوني والربحي للصكوك إلى تصنيفها بأنها منتجت لستثمارية شرعية في مقابل الفروض أو السندات التقليدية

-: قطاع التكافل -ت

التكافل هو المعامل الإسلامي للتأمين التقليدي حيث يسهم المشاركون بالمل في صندوق مشترك ويقمضون الضمن (الكفالة) لتعويض أي خسارة أو أضرار غير متوقعة ويقوم التكافل على المبلئ والأحكام الموضه عليها في القرآن الكريم والسنة الصاهرة ويجسد التعاون وتبادل الحماية بين المشاركين فيه.

خامساً : دور البنك في النهوض بالمالية الإسلامية

يؤدي البنك دور مهم في تطوير قطاع المالية الإسلامية باشاء المؤسسات والهيئآت وتقديم الصاعطت الفنية :- وزيادة حصول الفقراء على التمويل الإسلامي وتطور الأوقف وابرز تلك الأنشطة هي

1- إيجاد البيئة الصواتية والتطوير المؤسسي

2- تطوير التمويل الأصغر :- ويرمي هذا البرنامج إلي زيادة فرص الحصول على التمويل الأصغر من أجل الحد من الفقر وذلك بتطوير قدرات مؤسسات التمويل الأصغر في السودان ، السنغل

3- الاستثمار السهمي :- حيث قام البنك بالمساهمة في رأس مل مؤسسات مالية إسلامية قائمة واخرى نشئة، ويعتزم البنك لصدار أصول قابلة للتنفيذ ولستحدثت لحوط تقدية شرعية وانشاء سوق مخصصة

4-: صندوق تثير ممتلكات الأوقف -:

أشأ البنك صندوق تثير ممتلكات الأوقف والهدف منه هو اقامة مشاريع جديدة على أراضي الأوقف وترميم الموجود من ممتلكاتها ومن ثم تحويله إلى أصل مرة للريح

5-: المؤسسة الإسلامية لتنمية القطاع الخص -:

وهي معنية بتوسيع نطاق قنوات المالية الإسلامية في الدول الأعضاء حتى يستفيد منها المزيد ممن العملاء وينظم تأثيرها الانمائي

6-: البحث والتدريب في مجال المالية الإسلامية -:

يقوم المعهد الإسلامي للبحوث والتدريب بعدة أنشطة من أجل نشر وانتاج المعارف في مجال الاقتصاد والصيرفة والمالية الإسلامية وتنمية رأس المالي من أجل النهوض بقطاع الخمطت المالية

المبحث الثاني : التفاوض السوداني مع منظمات التمويل الدولية

المطلب الأول : الاستراتيجيات الاقتصادية للسودان ، وأثرها على التفاوض

- خلال العقود الثلاث الماضية مر الاقتصاد السودان بمراحل متباينة¹ تمثلت في وضع رؤية اقتصادية متكاملة وتحليل واقع الاقتصاد السوداني وتبني سبلات متنوعة وأهم التحديات التي جابهت :- الاقتصاد في نهاية الثمانيت هي

1- عدم وضوح الرؤية الفكرية الاقتصادية وتذبذب بين الفكر الرأسمالي والاشتراكي

2- جمود في الشلطة الاقتصاي وتراجع سالب في معدلات النمو واختناقت في الطاقة وتدهور في البنى التحتية.

3- ضعف في الجهاز المصرفي ومؤسسات التمويل

4- ارتفاع معدلات التضخم وعدم استقرار سعر الصرف

المرحلة الأولى

- قلمت الحولة في الفترة من 1990 – 1992م بتبني برنامج ثلاثي للاقتصاد واهم اهدافه كانت

1- تحريك جمود الاقتصاد السوداني وتحويله للانتاج

2- حشد الطاقات المتاحة وفتح البلب لمن يرغب داخلياً وخارجياً في تحقيق الاهداف الاقتصادية

3- تعديل الهياكل المالية والاقتصادية والمؤسسية للمشاركة

4- تحقيق التوازن الاجتماعي بحيث لا تتحمل الفئلت الفقيرة والاثار السالبة للبرنامج

المرحلة الثانية

- السيلست التي تبذلها الحولة لتنفيذ لستراتيجية الاصلاح الاقتصاي خلال فترة الاستراتيجية القومية :
الشاملة :

- :أولا اصلاح مناهج معالجة المشكلت الاقتصادية وذلك عبر

أحمد مجذوب أحمد علي ، الإقتصاد السوداني بين المتطلبات العلمية والإختبارات السياسية، هيئة - 1 الأعمال الفكرية، الطبعة الأولى 2013م. ص 39,40,41

- الاستمرار في مراجعة الاطار الفكري الحاكم للاقتصاد وتحريره من قيود الاقتصاديين الرأسمالي -أ-
والاشتراكي
- التشخيص الصحيح للمشكلات وتحديد ن جانب الانتاج هو المشكلة الاسلسية التي تجابه -ب-
الاقتصاد الوطني.
- ت تحديد الأولويات والبدء في الاصلاح المؤسسي والتشريعي
- ث تبني سيلست التحرير بتقليص دور الدولة ومشاركتها في مراحل الانتاج
- ج تقوية وتوسيع دور الاقتصاد الخصى المحلي والأجنبي
- ثانيا : مراجعة الأبعاد الفكرية والنظرية الحاكمة للعمل الاقتصاي بالارتكاز على لستيعب البعد
المقصي.
- ثالثاً : صلاح الجهاز المصرفي في المؤسسات المالية والتمويلية
- رابعاً : تصحيح وتقوية العلاقات مع المنظمات الاقتصادية الاقليمية والدولية كانت كل السيلست في تك
الفترة تتجه نحو تطبيع العلاقات مؤسست التمويل اقليمياً ودولياً
- خامساً : تحديد أولويات الانفق التنمي والاستثمائي وذلك في مجالات الطاقة، النقل ، تأهلي وترقية
المورد البشري، القطاع الزراعي والثروة الحيوانية ، التعدين والصناعة
- سلسماً : صلاح السيلسة المالية وذلك بمراجعة سيلست الانفق العام وترتيب الأولويات
- سابعاً: سياسات العدالة الاجتماعية وذلك بتبنى الدولة لحزمة من السياسات لتخفيف الآثار السالبة
على الفئات الضعيفة جراء تطبيق الاجراءات الاقتصادية المالية الجديدة
- المرحلة الثالثة : ملامح خطط وبرامج الاقتصاد السودان منن 2002 – 2006م
- :- وخلال تلك الفترة تضمنت برامج الاقتصاد السوداني لصلاحات شاملة وسريعة وهي
- 1- الاستمرار في سيلسة الاكتفاء الذاتي.
- 2- توسيع قاعدة الشلطا الاقتصاي وخصصة المرافق العامة
- 3- كبح التضخم ومتابعة أثره على الاسعار والتشغلي لعنصر الانتاج

- 4- انفاذ حزمة من الاصلاح الهيكلى والمؤسسى
 - 5- الاستمرار فى برنامج تطوير البنى التحتية من طرق وجسور ومطارات واتصالات
 - 6- الاستمرار فى برنامج زيادة انتاج البلاد من الطاقة
 - 7- تطوير برامج الدعم الاجتماعى والبدئ فى انفاذ لستراتيجية وطأة الفقر
 - 8- تطوير برامج التطوير الأمنى والدفعى
- (المرحلة الرابعة : - الاستراتيجية القومية ربع القرنية (2007 – 2031م
- وهى تقوم على خمس خطا فرعية بدأت فى 2007م – 2011م ثم من 2012م حتى 2017م
- : والغايات منها
- أ) لستدامة السلام والوفى الوطنى
 - ب) التنمية المستدامة
 - ت) المواطنة والهوية
 - ث) الفقر وتحقيق أهداف الألفية
 - ج) الحكم الرشيد وسيادة القانون
 - ح) البناء المؤسسى وبناء القدرات
 - خ) المعلوماتية وتطوير إليات البحث العلمى
- : أبرز الأهداف الكلية للاقتصاد على النحو التالى
- (1) لستدامة الاستقرار الاقصادى
 - (2) زيادة الانتاجية
 - (3) زيادة معدلات التنمية القومية واكمل المشروعات فى السحود والكهرباء والطرق
 - (4) تطوير ودعم سوق الأوراق المالية
 - (5) تطوير التعاون الحولى والإقليمى

بناء القدرات البشرية والمؤسسية (6)

- كما أوردت الاستراتيجية أهداف القطاعات الحيوية بالتركيز على القطاع الزراعي والصنعي والنفطي بالإضافة إلى قطاعات الطاقة والنقل والعمل ثم الاهتمام خصّة بالقطاع الخصب باعتباره شريكاً في تحقيق التنمية والتطور الاقتصالي.

-: واهم التحديات التي تجابه الاقتصاد السوداني حالياً

أ) استمرار العقوبات الاقتصادية

ب) آثار انفصال الجنوب بانخفاض قيمة الدخل من البترول

ت) عدم استقرار الصرف

تعتبر الاستراتيجية الاقتصادية التي يتم انفاذها ذات تأثير كبير ومبشر على مسار المفاوضات مع كل المنظمات باعتبارها المرتكز الأساسي الذي تعتمد عليه المفاوضات وتلتزم بما ورد فيه. لذا يجب على المفاوض السوداني على إمام تام بهذه الإستراتيجية وما يرد فيها من أهداف وخطط وبرامج

المطلب الثاني : استراتيجيات التفاوض السودانية المتبعة مع منظمات التمويل الدولية والإقليمية

يعتبر التمويل الدولي من الموضوعات الجديرة بالإهتمام من قبل دول العالم في العصر الراهن، في إطار التغييرات الحديثة على صعيد العلاقات الاقتصادية لذا تولى الدول أهمية وضع استراتيجية شاملة للتفاوض لأن تدفق رؤوس الأموال هو الذي يحقق الزيادة في الحجم الكلي للموارد ويمكن الدول من تنفيذ مشاريعها الهيكلية والإنتاجية التي يصعب تدبيرها من مصلح التراكم المحلي، وفي السودان تقوم لستراتيجية التفاوض مع هذه المنظمات على :-¹ المرتكزات التالية

تولي وزارة المالية والاقتصاد الوطني إدارة عمليات التفاوض الإقتصالي مع المنظمات الدولية، وتقوم بوضع (1) الاستراتيجية العلة التي تحكم علاقة البلاد المالية والاقتصادية

تخصيص نقطة ارتكاز لكل العمليات التفاوضية، حيث تتولى الإدارة العلة للتعاون المالي والحوالي (2) العمليات التفاوضية بمراحلها المتعددة والمتنوعة

1- وزارة المالية والاقتصاد الوطني، مرشد الإدارة العامة للتعاون الدولي، 2012م - 1

- (3) الإعداد للتفاوض : تقوم الإدارة العامة للتعاون الدولي بالتحضير لوفود التفاوض مع المؤسسات الدولية (3) ويضم الوفد ممثلين للوزارات القومية والمؤسسات الحكومية المعنية والخبراء
- (4) تقييم المشروعات : تجري عملية تقييم أولية للمشروعات مع الخبراء والجهات الممولة، وذلك لتحديد (4) أولويات التمويل الخارجي بالتنسيق مع الوزرات والوحدات الحكومية
- (5) المفاوضات المباشرة : تتم عمليات التفاوض المباشرة على المشروعات على مستوى الخبراء (5) والمختصين والفنيين مع جهات التمويل
- (6) تبادل المعلومات مع المنظمات : يتم تبادل المعلومات مع المنظمات عبر قنوات محددة تقوم الإدارة (6) العامة للتعاون الدولي بأشائها
- (7) توفير قاعدة البيانات : يتم توفير قاعدة بيانات حول هذه المشروعات والقروض التي يتم الإتفاق عليها (7) وبرمجة عمليات السداد حسب التواريخ الواردة في الإتفاق النهائي
- (8) عمليات التنسيق والمتابعة : يتم التركيز على التنسيق المستمر مع الأجهزة المختصة فيما يتعلق (8) بوضع الاسس السليمة حول طبيعة وحجم التعاون الإقتصالي
- (9) مساهمة الدولة وسدادها في رأس مل المنظمات الدولية : تشكل عمليات السداد لمساهمات الدولة (9) اهتمام خاص نظراً لاعتماد سير المشروعات وعمليات التمويل عليها
- (10) تقييم المشروعات : تقوم الاستراتيجية المعدة على التقييم للمشروعات التي تعدها الجهات (10) الحكومية المتمثلة في الوزرات والوحدات بواسطة وزارة المالية للتأكد من مطابقتها ومعرفة الأولويات على ضوء الاستراتيجية الكلية للدولة في القطاع المعني
- (11) تقوم لستراتيجية التفاوض بوزارة المالية مع المنظمات الدولية على أفراد إدارت متخصصة (11) : للجمعيات الاقتصادية وهي سبعة إدارت هي
- (1) إدارة مؤسسات التمويل الدولية وتضم مجموعة البنك الدولي ومجموعة بنك التنمية الإفريقي
- (2) إدارة مؤسسات التمويل العربية وتشمل الصندوق السعودي للتنمية وصندوق أبو ظبي للتنمية ،الصندوق الكويتي للتنمية الاقتصادية ، الصندوق العربي للإنماء الإقتصالي والاجتماعي ، مجموعة البنك الإسلامي للتنمية ، صندوق النقد العربي ، المنظمة العربية للتنمية الزراعية ، الهيئة العربية للإنماء والاستثمار الزراعي والمصرف العربي للتنمية بإفريقيا

(3) إدارة التعاون الثنائي :

- وتضم الدول التالية

- الدول العربية .
- الدول الإفريقية .
- الدول الأوروبية .
- الدول الآسيوية .
- الأمريكيتين .

(4) إدارة التجمعات الاقتصادية والإقليمية والدولية وهي تشمل الأمم المتحدة ووكالاتها المتخصصة ، مبادرة الشركة الجديدة من أجل التنمية في إفريقيا (نيباد) بنك التجارة التفضيلية ، الإيقاد ، الكوميسا منظمة التجارة العالمية .

- تقوم بالمشاركة في لجان التفاوض المختصة ، والإعداد والتحضير للدراسات التي تصدرها القطاعات المختلفة .

(5) إدارة التنسيق مشروعات المانحين : وهي الدائرة المختصة بعمليات التنسيق لكل المشروعات التي يتم تنفيذها أو التي يتم التخطيط لها، كما تقوم بعمليات التوصل المستمر مع هذه الجهات

(6) إدارة الدين الخارجي : وتقوم بمتابعة سداد القروض مع البنك المركزي، والدين المستحقة على الجهات الحكومية، واعداد التقارير المحاسبية

المطلب الثالث : مسار العمليات التفاوضية بين السودان والمؤسسات الدولية والإقليمية

أولاً: البنك الدولي

يعتبر السودان من أوائل الدول الإفريقية التي استغلت من العمليات التفاوضية مع البنك حيث قام بتوفير العديد من مشروعات البنى التحتية ومن أهمها خزن الروصيوس 1961م.

في بداية التسعينات وافق البنك علي تمويل عدد من المشروعات في التسعينات ولم يوفي البنك بالتزامه . علي الرغم من أن السودان كل منظمًا في سداد القروض وقتها .

في عام 1993م توقف التفاوض بين السودان والبنك بعد تجميد العلاقات بين السودان وصندوق النقد . الدولي وعدم سداد المديونية .

بدأت عمليات تفاهمية مع البنك بشأن تطبيع العلاقة مع إيجاد حل لتأخرت السودان في المقابل يقوم . البنك بتقديم العون الفني .

- ظل البنك الدولي ممتنعاً عن التفاوض مع السودان حتى توقيع اتفاقية السلام عام 2005م ورغم بداية الاتصالات التفاوضية لكنها لم تثمر عن مزايا مالية أما كل الحديث منضماً علي الاستحقاقات المالية . لاستئناف عملية التفاوض الاقصادي .
- حرص السودان إزاء عشر التفاوض مع البنك الدولي لاستئناف التفاوض مع التجمعت الإقليمية والدولية . (وتقوية صلاتها بها مثل (تجمع الكوميسا ، اتفاقية المنطقة العربية ، منظمة التجارة العالمية

ثانياً: صندوق النقد الدولي

- تعتبر الفترة من 1978 -1984 م هي الفترة التي شهدت تفاوضاً أكبر في علاقة السودان مع (الصندوق ببرامج التركيز ثم البرنامج الإصلاحي الاقصادي في الأعوام (81,82,83,1984
- في عام 1984 م لم يقدم الصندوق أي قروض بسبب التأخر في سداد المديونيات وأصبحت هي . المشكلة الوحيدة التي تعيق التفاوض مع الصندوق .
- في عام 1986م أعلن السودان دولة غير مؤهلة لاستخدام موارد الصندوق وهذا التاريخ يشهد تحولا سلسيا اثر على عمليات التفاوض بعد سقوط نظام جعفر نميري إذ ارتفعت أصوات عديدة وآراء سلسيين

تقرير أداء المساعدات الإنمائية ، وزارة المالية ، 2009م - 1

واقصديين أن واحدة من أسباب الأزمة الاقتصادية حينها هو سبيلت صندوق النقد الدولي والبنك الدولي خصلة القوي اليسارية السودانية وكل الصوت الإعلامي مرتفعاً الأمر الذي حدا بالصندوق إلي الإعلان بن السودان دولة غير مؤهلة .

- في العام 1990م أعلن السودان دولة غير متعاونة وهذا القرار أيضا كل مرتبباً بالتغيير السيلسي بالبلاد .وقدمت شكوى ضد السودان وتم إيقاف التعاون مع السودان
- تم لستئناف التفاوض مع الصندوق في العام 1997 وتم الاتفاق علي إيقاف الانسحاب بشرطين الأول . السداد الشهري للدين والثاني يتعلق ببرامج سنوية بمراقبة الأداء بولسطة وفود الصندوق
- في العام 1998 حتى 2005م شهت العمليات التفاوضية تطوراً كبيراً بعد أن نفتت حكومة السودان برنامجاً للإصلاح الاقتصادي وكل نتائج الأداء فوق المؤشرات المقررة وإصدار الصندوق وشهادة . موجبة عن السودان
- في أواخر العام 2013م وافق الصندوق على برنامج للمراقبة مع الحكومة السودانية في اتفاق غير رسمي وذلك لمراقبة البرنامج الاقتصادي دون تقديم مساعدت مالية وفسر البعض ذلك بن ادارة الصندوق تريد أن تكون بعيدة عن أي اتهام لها وراء ما يحدث للاقتصاد السوداني ولن دوافع الصندوق أن السودان سيأخذ اجراءات اقتصادية قسية لو ساءت الأمور ويلاص الصندوق بانه اوصى برفع الدعم وسقط عدد من الأبرياء جراء ذلك، أو الدوافع الأخرى تكون بسبب ديون السودان وعدم القدرة على خفض الانفاق الحكومي.
- واعتبرت هذه الاتفاقية هو نوع من التهريب من المسؤولية بصورة لم يسبق لها مثيل لأي دولة عضو في الصندوق وهذا الأمر يتطلب إعادة النظر في العملية التفاوضية السابقة ووضع لستراتيجية تفاوض جديدة¹. تمكن السودان من الحفاظ على حقوقه مثل أي دولة عضو في الصندوق

ثالثاً : منظومة الأمم المتحدة

كانت منظمات الأمم المتحدة في السابق تقوم بتقديم العون في شكل برامج يتم الاتفاق عبر المنظمات المتخصصة ويمثل المنسق المقيم للأمم المتحدة هي المفاوض الرئيسي لعمل الأمم المتحدة بالسودان .

علي عبدالله علي - مقل بعنوان قضايا التنمية - مغزى الاتفاق غير الرسمي لصندوق النقد الدولي - صحيفة إيلاف الاقتصادية - ص 15 العدد 468 ، 1
الأربعاء 9/4/2014م

- تم التفاوض مع منظمات الأمم المتحدة مرهون اعتبارات جديدة مثل حقوق الإنسان والديمقراطية
- نجح التفاوض مع منظمات الأمم المتحدة خلال العقود الماضية على الانطلاق علي برامج قطرية وكلى واحد كان (CPAP) منها يختص ببرنامج يتراوح بين 3-5 سنوات في قطاع محدد . وأخر برنامج قطري بين (2009-2012) . ويعد الإطار التفاوضي لبرامج الأمم المتحدة ويحدد الأولويات ويعتمد علي . الاستراتيجية ويركز بصورة أسلسية علي دعم وفعالية وكفاءة التفاوض مع نظام الأمم المتحدة بالسودن

-رابعاً : منظمة التجارة الدولية

اتخذ السودان قرارا بالانضمام إلى منظمة التجارة العالمية في العام 1994م وذلك ضمن جهودة الرامية في الاندماج في الاقتصاد العالمي والتعاطي مع متطلباته حيث صدر قرار من مجلس الوزراء بالرقم (596) بالانضمام ووفقاً لاتفاقية مراكش حيث لشار يحق لأي دولة أو اقليم يتمتع باستقلال تام في ادارة علاقاته الخارجية بالانضمام للاتفاقية

ثم تلى ذلك في العام 2009 – 2012م تحل هيكلي في تبعية الجهاز المنوط به متابعة تنفيذ استراتيجية التفاوض للانضمام إلى المنظمة من مفوضية تابعة لرئاسة الجمهورية إلى أمانة وطنية تتبع لوزارة التجارة الخارجية

قدم السودان طلب الانضمام للمنظمة في 1994م ولستلم السودان 561 سؤالاً عن نظامه التجاري تم الإجابة عليها كما قدم السودان وثائق في مجل السلع ، وتم تحريك الملف عقب اتفاقية السلام الشاملة

أجرى السودان مفاوضات رسمية وغير رسمية مع دول امريكا والاتحاد الأوربي والمملكة المتحدة وستراليا بغرض تنفيذ الاصلاحات تمشياً مع قوانين المنظمة، ويظهر بصورة جلية ن التحديات التي تواجه الانضمام في المنظمة هو ضعف العملية التفاوضية والبنية الإدارية والتنظيمية والفنية للجهات التي أنيط بها التفاوض لاجل انضمام السودان للمنظمة

كما أن عملية الانضمام معقدة، وتأخذ الكثير من الوقت والجهد والمل والآن تصح عملية الانضمام مهمة للنمو الاقتصادي والحد من الفقر والحكم الرشيد

وأوصى البعض بضرورة تعيين مفاوض قومي ذو خلفية اقتصادية للانضمام للمنظمة

خامساً المؤسسات الإقليمية

مجموعة بنك التنمية الإفريقي

- بدأت العمليات التفاوضية مع مجموعة بنك التنمية الأفريقي في عام 1974م ثم توقف عمل البنك لتعثر سداد المتأخرات المستحقة. نفذ البنك عقوبات على الدول المدينة في عام 1995م، بعدم توقيع اتفاقيات جديدة مع البنك ثم كل إيقاف السحب وإلغاء الأرصدة. ونتج جراء ذلك انخفاض القوة التصويتية للسودان من 1.5% إلى 0.95%. ومثل البنك الأفريقي 36 مشروعاً في الفترة 1974 - 2008م بقيمة 312 مليون دولار.

سادساً: الإتحاد الأوروبي

- بدأ التفاوض بين السودان والاتحاد الأوروبي منذ انضمام السودان لاتفاقية لومي التي تحكم العلاقة بين مجموعة الدول الأفريقية والكاريبية البلسيفيكية ودول الإتحاد الأوروبي في لومي عاصمة جمهورية توغو عام 1975م
- استفاد السودان من الموارد المتاحة من اتفاقية لومي منذ عام 1975م حيث اضب التفاوض حول دعم القطاع الخطن والتعاون الإقليمي ومشروعات البني التحتية والطاقة وتعدين الذهب
- توقف التفاوض وتم تجميد مخصصات السودان في العام 1990 م لاسبب سيالسية من جانب الإتحاد الأوروبي.
- تم استبدال اتفاقية لومي باتفقى الشركة في كوتون (بنين) حيث تم التوقيع عليها في يونيو 2000م لاستيعاب المستجندت الدولية في المجالات كافة خصة السيلسي والديمقراطي وحقوق الانسن والحكم الرشيد عنلصر لسلسية لأي عملية تفاوض يرجو لها النجاح. فيما تم الإبقاء على أعمدة التعاون والمباحئ الاسلسية التي تركز في محاربة الفقر تحقيق التنمية المستدامة ودمج الحل الأفريقية والاقتصاد العالمي.
- بعد مفاوضات لعقت اتفاقية السلام الشامل تم تطبيعته العلاقات بين السودان والاتحاد الأفريقي حيث تم التوقيع على ورقة لستراتيجية في يناير 2005م للتعاون والدعم الأوروبي.
- الإتحاد الأوروبي هو المانح الثاني للسودان في مجل العون الإنساني وظل يقدم مساعدت للشمل والجنوب وحاليا دارفور

تسابعاً : الصندوق العربي للانماء الاقتصادي والاجتماعي

- بدأ السودان التفاوض مع الصندوق في عام 1974م وتم تعليق العضوية وايقف التفاوض في عام 1993م بسبب عدم الوفاء بالمتأخرات.
- : بعد مفاوضات عديدة تم الاتفاق مع الصندوق في عام 1999م على
1) .جدولة الديون وسدادها شهرياً
2) لاسترداد الحكومة ما صرفته من مواردها على المشروعات التي كانت تعمل بوسطة
الصندوق وتم ايقف الصر عليها.
- .تمت إعادة عضوية السودان من قبل الصندوق في ابريل 2004م
- قدم الصندوق تمويلاً لعدد 50 قرض لمشروعات في قطاعات حيوية في البنية الاساسية والصناعية.
- استمرت العمليات التفاوضية حول المشروعات القائمة حالياً بثبت مقارنة مع المؤسسات الاقليمية الأخرى.

المطلب الرابع : استراتيجيات التفاوض بين السودان ومجموعة البنك الإسلامي للتنمية بجدة :

العلاقة بين مجموعة البنك الإسلامي للتنمية والسودان

تعود العلاقة بين مجموعة البنك الإسلامي للتنمية والسودان إلي السبعينات من القرن الماضي بعد تأسيس البنك لمؤسسة تنمية دولية ويقع السودان بالطبع في دائرة اهتمام البنك باعتباره من الدول الأعضاء إلا أن ما عزز تلك العلاقة هو الاسهام المشهود للسودان في نشأة البنك إذ أن اول دينار وصل إلي حسابات البنك من رأسمال التأسيس كان من السودان .

وخلال تلك السنوات مرت العلاقة بمراحل متعددة آخذة في النمو إذ لم تتأثر بالتقلبات السيلسية وقطعاً التقلبات الاقتصادية أثرت على مسار التعاون ومن خلال نظرة فاحصة للأنشطة والعمليات، نجد أن دائرة التفاوض والاجتماعي شملت مستويات متعددة ومتنوعة من رئاسة الدولة والوزارات المتخصصة، القطاعات المتنوعة، العلماء والمختصين .

ويسعى البنك بطبيعة الحال إلي تحقيق مصالحته التي قام من أجلها ويعطى السودان على تحقيق نهضته وتطوره عبر المشروعات ونظراً لأن ما لعبته مجموعة البنك الإسلامي للتنمية على حركة التنمية الاقتصادية والاجتماعية يتطلب التعرف على الاستراتيجيات التفاوضية التي تم اتباعها حتى أفضت إلي الاتفاقات والتفاهات .

وظل السودان خلال المرحلة الحالية يعاني من عدم التمتع بحقوق عضويته في العديد من الصناديق حيث يوظف البنك الدولي عمليات التمويل ، وكذلك صندوق النقد الدولي رغم شهادته بالأداء المتميز للسودان ، إلا انه لم يفلح في تمويل المشروعات من خلال التفاوض والحوار لذا فإن نوافذ عمليات التمويل تركز على صناديق محددة أهمها مجموعة البنك الإسلامي للتنمية بجدة .

وهناك سؤال مهم : هل كانت هناك لستراتيجيات تفاوضية واضحة، وهل كن يتم الإعداد للمفاوضات بصورة علمية ومحموسة وهل يمكن تحقيق الأهداف التفاوضية، وستتعرف على نتائج تلك المفاوضات .

وتعتبر لستراتيجية التفاوض مع مجموعة البنك جزء مهم من الاستراتيجية الكلية للدولة للتفاوض مع بيوتات التمويل الدولية والتي تم لستعرضها في المبحث الثاني وشئ من التفصيل تقوم الاستراتيجية مع : البنك على المرتكزات التالية :

المرتكز الأول : طلبت التمويل : وهي تعتبر من أهم المراحل وهي توازي عملية الإعداد_ 1-

للمفاوضة باعتبارها الأرضية التي تبنى عليها للتفاهم مع مجموعة البنك حيث تقوم الوزارة حيث تقوم الوزارة بعملية الإتصل بالوزارات السيادية والوحدات الحكومية لتقديم مشروعاتها ليتم¹ النظر فيها وتجهيزها وفق السلسة الكلية للحولة والبرنامج الاقصادي المعتمد وتتضمن

إعداد دراست الجدوى الاقتصادية والفنية : وتشمل الجدوى الاقتصادية دراسة الجدوى(أ)

التسويقية والفنية والاقتصادية والإجتماعية وتحليل الحسسية وأساليب تسديد القروض، أما الجدوى الفنية فهي ركن أساسي ومهم في أركان الجدوى الاقتصادية وهي التي تعتمد عليها جميع الدراسات التي ذكرت أعلاه، وهي التي تقرر صلاحية اثناء المشروع، وتعتبر دراست الجدوى أمر مهم لكل المشروعات، بل يمكن وصفها بالركيزة الأساسية لأي عملية تفاوضية، وكلما تم إعداد دراست الجدوى على مستوى عالي ومستوفي لتلك الجوانب وبيوت خبرة داخلية أو خارجية، كلما تحقق الهدف المنشود من التفاوض.

تحديد أسبقية المشروع بواسطة وزارة المالية والإقتصاد الوطني : عقب الفراغ من (ب)

المرحلة تقوم الوزارة بحصر الدراسات ومشروعات الجدوى المقامة ومن ثم تعطل على تحديد أسبقيات المشروع حسب الاستراتيجية الكلية، وتجرى وفق أسس يتم الاعتماد عليها في هذه العملية

إرسال طلبت التمويل للبنك مدعماً بدراسات الجدوى : ثم تتلى المرحلة السابقة (ت)

عمليات التوصل عبر القنوات المحددة بالرغبة في التمويل للمشروعات المحددة مدعمة بدراسات الجدوى، وتبقى الوزارة في انتظار الموافقات المبدئية لتحديد زمن التفاوض.

المرتكز الثاني لاستقبال الوفود للتفاوض : وهذا المرتكز يعتمد على القبول المبدئي لمجموعة 2-

البنك الإسلامي للمشروع المقدم عبر عملية الاصل بالقنوات المتفق عليها خلال التفاهم الأولي ويقوم البنك بإرسال الوفود متعددة الأغراض وعلى عدة مستويات، ويجب الأخذ في الإعتبار أن تلك

1- مرشد وزارة المالية والإقتصاد الوطني 2012م - 1

الوفود تكون على مستوى عالي إذ أن البنك ببيئته الحولية يفخر بالعديد من الكفاءات والكوادر
-: والخبرات وتشمل الوفود

1. (Facts Finding Mission) وفد التفاوض للدراسة والتعبي.
2. (Preparation Mission) وفد التفاوض لاعداد المشروع.
3. (Preliminary Evaluation Mission) وفد التفاوض للتقييم.

المرتکز الثالث تشكيل الوفود الحكومية للتفاوض مع البنك : تقوم وزارة المالية والاقتصاد الوطني -3

بتشكيل الوفود التي تتفاوض مع مجموعة البنك وتضم عضوية الوفد الوزارت والمؤسسات الحكومية
ذات الصلة بالمشروعات المقدمة ويمثل بنك السودان المركزي بصورة أسلسية في الوفود بالإضافة
إلي وزارة الخارجية، وتعتبر مشاركة البنك المركزي لها أهمية في عمليات التفاوض باعتبار أن
البنك هو الذي يقوم بسداد الإلتزامات المالية للقروض وللمشروعات الممولة وتولي الحكومة اهتمام
بمستوى الوفود التي تقوم بعملية التفاوض مع البنك حيث تمل المشاركة إلى أن يتولى
المفاوضت وزير المالية والاقتصاد الوطني ومحافظة البنك المركزي.

المرتکز الرابع مسودة الإتفاقية : عقب اكتمل المرحلتين الأولى والثانية وبعد إكمال الترتيبات -4

تدخل المرحلة الهامة والأخيرة وهي مسودة الإتفاقية، وتوصف الإتفاقية دائما بأنها ماتم التوصل إليه
والأرضية المشتركة وما تم اقراره من الجانبين وحقوق كل طرف وواجباته وفق جدول زمني محدد.

المرتکز الخامس إعداد وثيقة الإتفاق النهائية : يتم إعداد وثيقة إتفاقية نهائية تكون قابلة للنفاذ -5

بعد توقيعها من الجانبين.

المرتکز السادس الإجراءات الإدارية والقانونية : وهو جزء مهم إذ لاتكتمل المفاوضات مع -6

مجموعة البنك الإسلامي للتنمية بجدة إلا بعد اكتمل الإجراءات الإدارية والقانونية التي تلي
-:مرحلة التوقيع حيث يتم عرضها على

مجلس الوزراء الإتحادي : حيث يتم عرض الإتفاقية بعد عمليات التفاوض على مجلس 1.

الوزراء للإجازة.

2. المجلس الوطني : ويقصد به الهيئة التشريعية القومية حيث يتم إيداع الاتفاقيات التي يتم التوقيع عليها مع مجموعة البنك لدى الهيئة التشريعية وتتم بمراحل القراءة الأولى والثانية والثالثة للإجازة النهائية.
3. أصدار مرسوم مؤقت من رئيس الجمهورية : بعد إجازة المجلس الوطني يصدر مرسوم مؤقت بالاتفاقية التي تم توقيعها مع مجموعة البنك.

المبحث الثالث : نتائج المفاوضات مع مجموعة البنك الإسلامي للتنمية بحدّة

جرت عمليات تفاوضية عديدة مع مجموعة البنك أفضت إلى قيام مشروعات مشتركة، ونظراً لأهمية ما تحقّق أفرته وزارة المالية إدارة مختصة بشؤون البنك تعفّى بالمشروعات والاتفاقيات الموقعة مع السودان ، حيث يديرها طاقم إداري، ويتابع عمليات التنسيق مع مجموعة البنك والبنك المركزي وسداد¹. القروض، كما قام البنك من جهته بتعيين منسق مقيم له بالسودان، وفيما يلي نتائج تلك المفاوضات

بلغ عدد المشروعات التي نفذها البنك واغلت حساباتها منذ بداية تطلّط البنك بالسودان عدد 44 مشروعاً بجملة قدرها 280.7 مليون دولار. أما بالنسبة للمشروعات قيد التنفيذ يبلغ عددها 24 مشروعاً بجملة تمويل 740.7 مليون دولار.

ويبلغ حجم التمويل للمؤسسة الاقتصادية لتنمية القطاع الخصى حوالي 70 مليون دولار وحجم التمويل للمؤسسة الإسلامية للتجارة الحولية حوالي 371 مليون دولار. أي حجم التمويل يبلغ 440 مليون دولار

المطلب الأول : المشروعات التي تم تنفيذها من خلال التفاوض

:- مشروعات البنى التحتية (1)

أفضت نتائج التفاوض مع البنك إلى قيام عدد (23) من مشروعات البنى التحتية المتمثلة في الطرق والجسور وبعض مشروعات الري والتأهيل الكهربائي وإعددة تأهيل بعض المشروعات : بالإضافة إلى مطار بورتسودان وهي كما يلي

| م | اسم المشروع | توقيع الاتفاقية | نوع التمويل | حجم التمويل |
|---|--------------------------|-----------------|-------------|-------------|
| 1 | طرق نيلا/كس/زالنجي | م 1979 | قرض | 4.500.000 |
| 2 | مطار بورتسودان | م 1990 | قرض | 7.000.000 |
| 3 | دراسة طرق الصوفي/ الحويم | م 1988 | معمونة فنية | 112.000 |
| 4 | دراسة مطارات غرب السودان | م 1987 | معمونة فنية | 291.000 |
| 5 | دراسة مياه عطبرة/ الدامي | م 1991 | معمونة فنية | 280.000 |
| 6 | محطة كهرباء محمود شريف | م 1999 | قرض | 4.928.000 |

1- تقرير إدارة شؤون البنك الإسلامي للتنمية بحدّة - وزارة المالية 2014م - 1

| | | | | |
|----|--------------------------------------|--------|----------|-------------|
| 7 | مشروع إيلت تعلية خزن الروصيوس | م 1998 | بيع لأجل | 7.880.000 |
| 8 | تجديد بوابات خزان الروصيوس | م 1998 | قرض | 8.700.000 |
| 9 | المشروع الاسعافي لمياه عطبرة والدامر | م 1995 | قرض | 1.480.000 |
| 10 | إعادة تأهيل محطة ضخ الرهد | م 1999 | قرض | 1.000.000 |
| 11 | تأهيل الري بالولاية الشمالية | م 1992 | قرض | 9.500.000 |
| 12 | تأهيل محطة كهرباء الروصيوس | م 1999 | بيع لأجل | 7.930.000 |
| 13 | طريق مدني - القرشي | م 1993 | قرض | 9.500.000 |
| 14 | طريق بارا - الابيض | م 1996 | قرض | 9.430.000 |
| 15 | جسر نهي عطبرة | م 1998 | قرض | 8.600.000 |
| 16 | شراء عربات السكة حديد | م 2001 | قرض | 10.660.000 |
| 17 | اعداد درلة جدي لمياه ومدني | م 2000 | منحة | 125.000 |
| 18 | مركز التحكم الكهربائي | م 2002 | قرض | 27.0530.000 |
| 19 | مشروع تنقية مياه ولاية الخرطوم | م 2000 | قرض | 31.219.000 |
| 20 | طريق النهود - الخوي | م 2000 | قرض | 16.300.000 |
| 21 | محطة بري الحرارية | م 2011 | قرض | 23.100.000 |
| 22 | تطوير الري بالثلاث مناطق | م 2005 | قرض | 9.400.000 |
| 23 | الطرق الدائري لمروابة - ابوجبيهة | م 1989 | قرض | 4.100.000 |

(2) :- المشروعات التعليمية

أقام البنك عدد (6) من المشروعات التعليمية وهي متركرة في المدارس الأولية ومحو الأمية كما أن هناك . عمليات إعادة تأهيل لعدد من المدارس

| م | اسم المشروع | توقيع الاتفاقية | نوع التمويل | حجم التمويل |
|---|--|-----------------|-------------|-------------|
| 1 | المعدات العملية للمدارس | م 1979 | قرض | 4.500.000 |
| 2 | إعادة ترميم المدارس الابتدائية | م 1988 | منحة | 8.000.000 |
| 3 | دعم المدارس المتأثرة بالأضرار والفيضانات | م 1999 | قرض | 1.000.000 |
| 4 | تطوير برامج محو الأمية | م 2002 | قرض / منحة | 790.000 |
| 5 | مركز مجمع معارج التعليمي | م 2002 | قرض | 6.846.000 |
| 6 | معهد الحبوب الزيتية (جامعة الجزيرة) | م 2007 | منحة | 300.000 |

(3) :- المشروعات الصحية

ترتكز المشروعات الصحية التي أشأها البنك على المراكز الصحية والبيطرية وأمراض شائعة بوسط : السودان مثل الملاريا والدرن والعلاج بالأشعة والطب النووي وهي (5) مشروعات هي

| م | اسم المشروع | توقيع الاتفاقية | نوع التمويل | حجم التمويل |
|---|---|-----------------|-------------|-------------|
| 1 | المراكز الصحية | م 1996 | قرض | 1.399.000 |
| 2 | المراكز البيطرية | م 1997 | قرض | 4.027.000 |
| 3 | المركز القومي للعلاج بالأشعة والطب النووي | م 2000 | قرض | 7.000.000 |
| 4 | المراكز الصحية لمكافحة الملاريا والدرن | م 2003 | قرض | 9.100.000 |
| 5 | مكافحة الملاريا بوسط السودان | م 2007 | قرض+منحة | 7.200.000 |

(4) :- المشروعات الاجتماعية

أهم مشروعات التنمية الإجتماعية تركز على الشرائح الضعيفة والنازحين واللاجئين والمشردين في مناطق دارفور وكردفان والدمازين، كما أهتمت تلك المشروعات على تخفيف آثار الجفاف والأمطار والفيضانات وعددها (9) مشروعات هي :

| م | اسم المشروع | توقيع الاتفاقية | نوع التمويل | حجم التمويل |
|---|---------------------------------------|-----------------|---------------------|-------------|
| 1 | مصنع الغزل الرفيع | م 1977 | مشاركة في رأس المال | 2.500.000 |
| 2 | مراكز ايواء ودعم المشردين | م 1988 | منحة | 2.200.000 |
| 3 | اعادة توطين النازحين بجنوب كردفان | م 2000 | قرض | 6.544.000 |
| 4 | المساعدة العاجلة بغرب دارفور للنازحين | م 2000 | قرض | 1.000.000 |
| 5 | الاغاثة العاجلة لولايات غرب دارفور | م 2007 | منحة | 1.000.000 |
| 6 | مشروع تخفيف اثار الجفاف | م 2003 | قرض | 24.300.000 |
| 7 | شركة المازين للانتاج الحيواني | م 1980 | مشاركة في رأس المال | 5.000.000 |
| 8 | انشاء برج الأوقف بشارع البرلمان | م 2004 | قرض | 9.000.000 |
| 9 | درء آثار السيول والفيضانات | م 1999 | قرض | 8.570.000 |

:- مشروعات دعم المؤسسة (5)

برزت الحاجة إلي الاهتمام بالتنظيم الإداري والفني وقدمت الحكومة السودانية مشروعات متفرقة في هذا الصدد جُلها كمنح للمرأة في شكل منح وقروض ومشروع واحد لرئاسة وزارة المالية وعدد المشروعات المنفذة (4) مشروعات هي :

| م | اسم المشروع | توقيع الاتفاقية | نوع التمويل | حجم التمويل |
|---|--|-----------------|-------------|-------------|
| 1 | مركز دراسات المرأة | م 2003 | منحة | 125.000 |
| 2 | الدعم المؤسسي لوزارة المالية | م 2004 | منحة | 277.000 |
| 3 | الدعم المؤسسي للاتحاد العام للمرأة السودانية | م 2004 | منحة | 151.000 |
| 4 | بناء القنصلت للاتحاد النسائي العالمي | م 2009 | قرض | 500.000 |

وتعتبر المشروعات الزراعية التي قام البنك بتنفيذها هي سكر النيل الأبيض حيث ساهم البنك بمبلغ 2,000,000 مليون دولار لاستجلاب غلايات بخارية للمعدات الصناعية، وذلك على ضوء زيادة الاسعار العالمية والتعديل في موصفت الغلايات.

وقام البنك أيضاً باستبدال ثلاثة مصانع قديمة بمصانع حلج جديدة في كل من مشاريع الجزيرة وحلفا والرهد وذلك لزيادة الانتاجية وتحقيق التنافسية لقطاع الاقلن في السودان.

كما قام البنك باشاء (27) سد صغير و(27) نقطة تجميع مياه وخزانات لتأمين مصادر المياه، خلال فترة الجفاف للإنسُن والحيون في النيل الأبيض وكردفل وسنار وولايات دارفور.

وقدم البنك صيغ تمويل الاجارة والبيع الآجل والاستصناع إلي البنك الزراعي السوداني لتمويل المشروعات الزراعية الصغيرة الحجم.

المطلب الثاني : المشروعات التي يجري تنفيذها من قبل البنك

-: **مشروعات زراعية** وعددها (5) وذلك حسب تقرير نهاية 2013م (1)

وشملت مشروعات انتاج السكر النباتي وإكثار البذور وتوفير المعطت الزراعية والمشروعات

| م | اسم المشروع | توقيع الاتفاقية | نوع التمويل | نسبة التنفيذ |
|---|---|-----------------|-------------|--------------|
| 1 | شركة سكر النيل الأبيض | م 2007 | قرض | 100% |
| 2 | إكثار بذور القمح المحسن والأمصل الحيوانية | | منحة | 80% |
| 3 | خط تمويل للبنك الزراعي | م 2009 | قرض | |
| 4 | تطبيق ونشر الزراعة الحافظة | 2011 | منحة | 80% |
| 5 | مشروع حلف الزراعي | م 2012 | قرض | |

-: **(مشروعات صحية وعددها 2) (2)**

يجري حالياً تنفيذ ثلاث مستشفيات إقليمية الأولى بمدينة نعيمة بالنيل الأبيض (موطن الباحث) وهي في موقع متميز ومنطقة مأهولة بالسكن وعلى الطريق الذي يربط عدد من ولايات النيل الأبيض، الخرطوم، كردفل، الجزيرة ، والثانية بكسلا في شرق السودان ، والثالثة بمنطقة الزرية بكردفل وهي مناطق يقطنها عدد من طلاب تحفيظ القرآن.

عن العلم والتقنية يهدف (Malaria) كما أن مشروع المكافحة البيولوجية لنواقل جرثومة البرداء وذلك بخفض معدلات الاعتلال والوفات (Malaria) إلي تحقيق الهدف الانمائي للألفية ذلت الصلة بالبرداء

الذين يتسبب فيهما هذا الوباء في ولايت السودان الشمالية، ويمكن الحد من انتشار الوباء بنسبة 90% عن طريق استخدام (تقنية تعقيم الحشرات) وهي من أحدث مبادرات التدخل في العالم لمكافحة البرداء.

| نوع التمويل | تاريخ توقيع الاتفاقية | اسم المشروع |
|-------------|-----------------------|---|
| قرض | م 2007 | انشاء وتمويل مستشفيات اقليمية هي نعيمة وكسلا والزربية، ويعتبر مشروع مكافحة البيولوجية |
| قرض | 2011 | المكافحة البيولوجية لناقل مرض الملاريا |

:- (مشروعات تعليمية وعددها 3) (3)

من المشروعات التعليمية التي يجري تنفيذها، وتم التركيز عليها في عمليات التمويل هي كليات الهندسة :- بالجامعات السودانية وشملت

| نوع التمويل | تاريخ توقيع الاتفاقية | اسم المشروع م |
|-------------|-----------------------|---|
| قرض | م 2007 | تأهيل وتطوير كلية الهندسة / جامعة لمرمن الإسلامية |
| قرض | م 2008 | تأهيل وتطوير جامعة الجزيرة |
| قرض | 2009 | تطوير كلية الهندسة جامعة الخرطوم |
| قرض | م 2008 | المبنى الوقفي لدعم الطلاب |

:- مشروعات البنى التحتية (4)

ومن بين مشروعات البنى التحتية التي تم الاتفاق على تنفيذها في العام 2010م مشروع مطار الخرطوم الدولي، إلا أن المشروع توقف لعدم مقرة الجانب السوداني للوفاء بالمتطلبات المالية وسبب التغيير التي حدث في الموازنة بسبب انفصل الجنوب وخروج ايرلنت النفط، وفي ديسمبر 2014م تم الاتفاق على تمويل المشروع مع طرف ثالث هو دولة الصين بمبلغ 700 مليون دولار.

تعلية الروصيص الهدف زيادة السعة التخزينية للسد، ومن ثم تخفيف النقص في مياه الري وتكثيف الزراعة. وزيادة الكهرباء.

ومن أهم مشروعات البنى التحتية التي ساهم فيها البنك هي مشروع اقامة مجمع سد على اعالي نهر عطبرة ومشروع يساهم في تحقيق الازدهار لسكن اقليم شرق السودان بتوسيع نطاق الاراضي الزراعية وتوليد الطاقة الكهربائية، والحد من الفقر وتأمين الأمن الغذائي بالإضافة إلي حماية البيئة، وتبلغ تكلفة المشروع 1.5 مليار

دولار تشمل بناء سدين هما الرميطة وبردانه وانشاء محطة توليد كهرباء على سد الرميطة ومد خط نقل الكهرباء.

ومن المشروعات التي لها تأثير على حياة المواطن وتحسين ظروفه المعيشية والصحية هي مشروع امداد مدينة القصارف بالمياه وذلك عن طريق انشاء محطة معالجة وقنوات تصل بطول 70 كلم والجول تحت التنفيذ

| م | اسم المشروع | تاريخ توقيع الاتفاقية | نوع التمويل | نسبة التنفيذ |
|---|--------------------------------|-----------------------|-------------|--------------|
| 1 | تعليية سد الروصييرص الأولى | م 2008 | قرض | 10% |
| 2 | تعليية سد الروصييرص الأضافي | م 2012 | قرض | 10% |
| 3 | الإغائة العالجة لدارفور | م 2007 | قرض | 95% |
| 4 | حصاء المياه بالقصارف | م 2009 | قرض | 50% |
| 5 | مياه مدينة القصارف | م 2009 | قرض | تحت التنفيذ |
| 6 | تشبييد مامع سد نهر عطبرة وستيت | م 2011 | قرض | 40% |

المطلب الثالث : المشروعات المخطط لها

- وهي المشروعات التي سيتم تنفيذها في العام 2015م وهي

: أولاً: مشروعات البنى التحتية

| | |
|---|------------------------------------|
| 1 | .الخط الناقل للكهرباء ولايت دارفور |
| 2 | .مشروع حصاد المياه بولاية دارفور |
| 3 | .مشروع الأدوية البيطرية |
| 4 | .كهرباء الريف بالطاقة الشمسية |

: ثانياً : المشروعات الزراعية

| | |
|---|---|
| 1 | مشروع تأهيل دلتا طوكر الزراعي. |
| 2 | (مشروع انتاج القمح بالتروس العليا (ري محوري). |
| 3 | تأهيل مشروع الرهد الزراعي. |
| 4 | نظام مناولة البقل بمشروع النيل الأبيض. |

: ثالثاً : المشروعات الصحية

| | |
|---|---|
| 1 | معدلات مستشفى مرضى السرطان. |
| 2 | معدلات مستشفى مرضى الكلى. |
| 3 | معدلات لمستشفى القلب والشرايين. |
| 4 | معدلات متعلق بمخاطر سرطان الثدي. |
| 5 | مساعدة فنية لمستشفى كمنهور الريفي. |
| 6 | دعم جهود الحكومة للحد من وفيات الامهات والاطفال بتوفير الرعاية الصحية في ولاية شمال دارفور. |

رابعاً : مشروعات القوى المستدامة في غرب دارفور

ويهدف البنك من مشروع القوى المستدامة الحد من الفقر في الدول والمجتمعات عن طريق تدخلات منخفضة التكلفة ومستدامة، ويسعى الاطار النظري لهذا البرنامج في الجمع بين التنفيذ التقليدي الذي يخطأ له مركزياً منى القمة إلى القاعدة والنهج المجتمعي الذي ينطلق من القاعدة إلى القمة.

وتم اعتماد مشروع القوى المستدامة في غرب دارفور في نوفمبر 2011م للحد من الفقر وتحسين حياة الانسان لاسيما دخل النساء عن طريق أنشطة انمائية.

¹ خلاصاً : تجربة التمويل الأصغر بالسودان مع مجموعة البنك الإسلامي للتنمية بجدة

تعريف التمويل الأصغر : يعرف التمويل الأصغر في معظم دول العالم الثالث بأنه تقديم نطاق واسع من الخدمات المالية في مجالات الائتمن والادخار والايذاع والتأمين والتمويل والتدريب وبناء القدرات لنوي الدخل المنخفض أو الفقراء الناشطين اقتصادياً، وهناك عدة تعريفات للتمويل الأصغر لكنها متشابهة

1- هو مجموعة الخدمات المقدمة للأفراد الذين ليس لديهم القدرة على الحصول على تلك الخدمات من المؤسسة المالية التقليدية.

2- هو منهجية اقرض وتوظيف بدائل للضمانات لتقديم واسترداد قروض قصيرة الأجل لرأس المال.

المنار - نشرة داخلية خاصة بالبنك الاسلامي للتنمية ، العدد 112، شعبان 1434هـ يونيو 2013م. - 1 ص 27-26-25

3- التمويل الأصغر يركز على الأصول الحقيقية ولا يشجع على تفاقم المديونية التي كانت سببا في كثير من -3. أزلت النظام العالمي

4. إضافة إلى الابعاد الاخلاقية والتعبدية في السعي لتوزيع الثروة والتعامل مع لصل حقيقيه -4

5- صناعة التمويل الأصغر عرفت تطوراً نوعياً على يد البروفيسور محمد يونس في بنغلاديش في العام -5 1974م، حيث زار مع طلابه قرى فقيرة في الريف البنغالي وتعرف على صانعة مقلد خشبية وكيف انها حصلت على قرض من بنك لشراء المواد الخام ولكن سعر الفائدة كل عالياً

تعتبر تجربة السودان مع مجموعة البنك الإسلامي للتنمية بجدة من أكثر تجارب البلدان العربية اهمية في مجل التمويل الأصغر، فقد أسس البنك المركزي السوداني سنة 2007م وحدة للتمويل الأصغر وألزم البنك البنوك التجارية بتخصيص نسبة 12% من محافظها التمويلية للتمويل الأصغر

ولصحت هناك العديد من المؤسسات المصرفية المتخصصة في التمويل الأصغر مثل بنك الاسرة وبنك الادخار

وطالبت الحكومة السودانية من البنك الإسلامي للتنمية ان يقدم لها مساعدة فنية للاستفادة من خمت لجنة في تعزيز قررت بنك الاسرة (BRAC) بنغلاديش للنهوض بالريف

وتمكن فريق زائر من بنغلاديش من اجراء تغييرات ايجابية في بنك الاسرة وتم تنفيذ مشروع التمويل الأصغر بمبلغ 50 مليون دولار من مجموعة البنك الإسلامي للتنمية بجدة ، وأصبح نموذجاً يحتذى به، ثم توسعت تجربة التمويل الأصغر مع بنك الادخار والتنمية الاجتماعية، وعقب ذلك تكونت مؤسسة ارادة للتمويل الأصغر بمساهمة من بنك الخرطوم والبنك الإسلامي للتنمية بجدة، والتي تتسق مع الرؤية الوطنية لحكومة السودان حول التمويل الأصغر وتقديم خدماتها ل 325,000 عميل وتحويلها إلى مؤسسة ارادة للتمويل الأصغر

عملية البنك بالسودان عبر القاطعات

المطلب الرابع : النتائج الإيجابية للتفاوض مع البنك وأثرها على :- التنمية الاقتصادية والإجتماعية

: الآثار الايجابية لتنفيذ المشروعات بين السودان ومجموعة البنك الإسلامي للتنمية بجهة

أدت عملية التفاوض بين السودان ومجموعة البنك الى العديد من الإتفاقات وتنفيذ المشروعات
:- المتنوعة، وتختلف حسب نوع وحجم المشروع، وموقع انشائه، ويمكن إجمالها في مايلي

انشاء وتطوير مشروعات البنى التحتية والكهرباء والمياه باعتبارها مصادر حيوية ومهملة (1)
أسهمت في عملية النمو وتوفير الخدمات الاسلسية للمواطن كما عملت على تحريك عجلة
التنمية بصورة مقدره.

قيام مشروعات وبرامج اجتماعية متنوعة ومتفرقة في أنحاء السودان أسهمت في خدمة (2)
المواطن اجتماعياً وقللت من وطأة الفقر والمعاناة لبعض الشرائح الضعيفة، ووفرت فرص عمالة
وفي مناطق نائية وريفية

تأهيل المؤسسات التعليمية خصة في مجال الهندسة باعتبار أن الحاجة اليها ملحة، وكبيرة (3)
كما أسهمت في تطوير جانب مهم هو البحث العلمي مما كلن لذلك مردود إيجابي في
المستوى التعليمي الجمعي.

انفاذ مشروعات وبرامج صحية ومستشفيات ريفية لسهمت في رعاية المواطن صحياً، كما أن (4)
المشروعات الصحية للقضاء على البوائيات تعتبر من المشروعات الحديثة
والجديدة وتؤكد مدى العناية بصحة الفرد وحمايته من الأوبئة والأمراض.

رغم أن المشروعات الزراعية تعتبر الأقل تركيزاً ، الا ان المنفذ منها تم بصورة اتبع فيها (5)
المنهج العلمي الحديث.

مشروعات التمويل الأصغر التي تم تنفيذه مع بنك السودان المركزي والمصارف الأخرى يعتبر (6)
الرائد من بين الدول الأعضاء، ويعمل عليه في الاسهام الايجابي للتنمية وتقليل وطأة الفقر
للشرائح الضعيفة.

تقديم العديد من المنح والقروض لبعض المشروعات والبرامج الصغيرة والمتنوعة (7)

المطلب الخامس : المعوقات التي لازمت عمليات التفاوض وتنفيذ المشروعات مع البنك

1- تعثر الجانب السودان في الوفاء بالالتزامات والمساهمت المالية تجاه القرض -1

برز بشكل جلي من خلال التقارير ، تعثر الجانب الحكومي السوداني في الوفاء بالالتزامات والمساهمت المالية تجاه القرض، ويعتبر عدم سداد أقساط القرض في التواريخ المحددة أمر له تأثير بالغ على سير المفاوضات الجديدة وتنفيذ المشروعات.

حيث تركز السيلسة التمويلية للبنك على مدى التزام الدول الممولة بسدادها للقرض، وفي حالة التعثر يتم إيقاف التمويل والقرض الجديدة مؤقتاً، وقد ينجم عن هذا التأخير طيل أمد تنفيذ المشروعات مقارنة مع الدول الأخرى.

2- السياسات الحذرة للسودان تجاه القرض -2

رغم أن صيغة التمويل التي يتبعها البنك في ما يتعلق بالإقراض هي صيغ طويلة الأمد، وميسرة إلى حد كبير، ولا تخضع لرسم خصة سوى إدارة القرض. إلا أن التفاوض الحكومي حولها يتسم بكثير من الحذر، الأمر الذي يؤدي إلى تأخير الدخول في مشروعات جديدة كل يمكن أن تُشكل لضافة لعملية التنمية بالبلاد.

3- الضعف المؤسسي والبيروقراطية الحكومية -3

تشارك في تنفيذ الإتفاقات المبرمة مع البنك قطاع كبير من المؤسسات الحكومية، تبين أن الكثير منها ، من خلال الممارسة يعاني من عدم الإلتزام بالجوانب المؤسسية الحديثة، والضعف الإداري، بل تسود في أروقتها البيروقراطية، الأمر الذي يؤدي إلى تأخير وطمه تنفيذ الإتفاقات، وتجعل إدارة البنك غير متحمسة اتجاه الدخول في اتفاقات جديدة.

4- طول الحلقه الإجرائية لإعتماد المشروعات التي يتم الإنفاق عليها -4

رغم أن الجانب الحكومي ينبغي هو الأسرع تجاه إبرام إتفاقات مع البنك لدفع عجلة التنمية بقيام مشروعات جديدة، إلا أن اكمل عمليات التمويل يخضع لسلسلة من الإجراءات المعقدة، فبعد إكمل اتفاقات على المستوى الوزاري تمر عبر مجلس الوزراء ثم تخضع للدراسة عبر المجلس الوطني ، حتى تتم اجازتها النهائية ، ثم تودع بعد ذلك إلى رئاسة الجمهورية ليصدر بها مرسوم جمهوري. وهذه السلسلة

من الإجراءات لا تجدها في الدول التي تتعامل مع مجموعة البنك. إذ تقتصر الإجراءات على دوائر محددة لها سلطة عالية من الصلاحيات، تمكنها من إنجاز الإتفاقات المطلوبة.

الفصل الثالث

الدراسة الميدانية للبحث

المبحث الأول منهجية اجراء الدراسة التطبيقية

- المطلب الأول : أداة الدراسة
- المطلب الثاني : تقييم أدوات القياس
- المطلب الثالث : مجتمع وعينة الدراسة
- المطلب الرابع : أسلوب التحليل الإحصائي المستخدم في الدراسة

المبحث الثاني تحليل بيانات الدراسة

- المطلب الأول : تحليل بيانات فرضيات الدراسة الأولى
- المطلب الثاني : تحليل بيانات فرضية الدراسة الثانية
- المطلب الثالث : تحليل بيانات فرضية الدراسة الثالثة
- المطلب الرابع : تحليل بيانات فرضية الدراسة الرابعة
- المطلب الخامس : تحليل بيانات فرضية الدراسة الخامسة
- المطلب السادس : تحليل بيانات فرضية الدراسة السادسة
- المطلب السابع : تحليل بيانات فرضية الدراسة السابعة

المبحث الثالث الخاتمة

- النتائج
- التوصيات

قائمة المراجع

الملاحق

المبحث الاول : منهجية اجراء الدراسة التطبيقية

يشتمل هذا المبحث على منهجية إجراء الدراسة الميدانية ويشمل ذلك تصميم أداة الدراسة ، وإجراء اختبارات الثبات والصدق لهذه الأداة للتأكد من صلاحيتها بالإضافة بوصف لمجتمع وعينة الدراسة، والاساليب الإحصائية التي تم بموجبها تحليل البيانات واستخراج النتائج. وذلك على النحو التالي:

المطلب الأول : أداة الدراسة

اعتمدت هذه الدراسة على وسيله الاستبانة كأداة رئيسية للحصول على البيانات والمعلومات اللازمة لموضوع الدراسة. وتعرف الاستبانة بأنها (أداة من أدوات البحث تتألف من مجموعة من المفردات مصحوبةً بجميع الإجابات الممكنة عنها، أو بفرغ للإجابة عندما تتطلب إجابة مكتوبة، وعلى الفرد أن يحدد ما يراه أو ينطبق عليه فيها، أو يعتقد أنه الإجابة الصحيحة على كل مفردة من المفردات، أو أن يكتب في الفراغ المحدد ما يعتقد أنه يراه (1) أو يشعر به تجاه ما تقيسه هذه المفردات

هذا وجاء اعتماد الباحث على الاستبانة لمزاياها المتعددة المتمثلة في الآتي (2):

1. إمكانية تطبيقها للحصول على معلومات عن عدد من الأفراد.
2. قلة تكلفتها وسهولة تطبيقها.
3. سهولة وضع الأسئلة وترسيم ألفاظها وعباراتها.
4. توفر وقت المستجيب وتعطيه فرصة التفكير.

وتحقيقاً للغرض السابق للاستبانة قام الباحث بتصميم استبانة تهدف الى دراسة استراتيجيات التفاوض وتطبيقاتها فى مجال المنظمات الاقليمية والدولية -دراسة حالة المشروعات الممولة بالسودان من قبل مجموعة البنك الإسلامى للتنمية بجدة وتتألف
:الاستمارة من قسمين

القسم الأول:

وشمل البيانات الخاصة بأفراد عينة الدراسة: وهى البيانات
:الشخصية المتعلقة بوصف عينة الدراسة وهى

علي ماهر خطاب: القياس والتقويم في العلوم النفسية والتربوية والاجتماعية، ط 7 (القااهرة: الأنجلو المصرية، () 1 2008م) ص 399.

أحمد حسين الرفاعي: مناهج البحث العلمي، ط 2 (عمان: دار وائل للنشر، 1999م) ص 192 () 2

- 1/ النوع
- 2/ العمر.
- 3/ الدرجة الوظيفية/
- 4/ المؤهلات الوظيفية /
- 5/ سنوات الخبرة /

القسم الثاني:

وشمل عبارات الدراسة الأساسية: وهى المحاور والتي من خلالها يتم التعرف على متغيرات البحث . ويشتمل هذا القسم على سبعة محاور وعدد (35) عبارة تمثل فروض الدراسة وفقاً لما يلي:

جدول رقم (3-1) توزيع محاور الدراسة الدراسة

| عدد العبارات | الفقرات | محاور الدراسة | |
|--------------|---------|-----------------|---|
| 9 | 1-9 | الفرضية الاولى | 1 |
| 4 | 10-13 | الفرضية الثانية | 2 |
| 4 | 14-17 | الفرضية الثالثة | 3 |
| 4 | 18-21 | الفرضية الرابعة | 4 |
| 7 | 22-28 | الفرضية الخامسة | 5 |
| 3 | 29-31 | الفرضية السادسة | 6 |
| 4 | 32-35 | الفرضية السابعة | 7 |
| 35 | | المجموع | |

المصدر : اعداد الباحث

كما تم قياس درجة الاستجابات المحتملة على الفقرات إلى (Likart Scale) تدرج خماسي حسب مقياس ليكرت الخماسي والذي يتراوح من لا أوافق بشدة إلى أوافق بشدة، كما هو موضح (في جدول رقم (3-2)).

جدول رقم (3-2) مقياس درجة الموافقة

| الوزن | درجة الموافقة |
|-------|---------------|
| 5 | أوافق بشدة |
| 4 | أوافق |
| 3 | محايد |
| 2 | لأوافق |
| 1 | لأوافق بشدة |

المصدر: اعداد الباحث

:وقد تم تصحيح المقياس المستخدم فى الدراسة كالاتي

الدرجة الكلية للمقياس هي مجموع درجات المفردة على -
(العبارات $3 = (15/5) = 5 / (1+2+3+4+5)$)

:المطلب الثاني : تقييم أدوات القياس

يقصد بصدق أو صلاحية أداة القياس أنها قدرة الأداء على قياس ما صممت من أجله وبناء على نظرية القياس الصحيح تعنى الصلاحية التامة خلو الأداة من أخطاء القياس سواء كانت عشوائية أو منتظمة , وقد اعتمدت الدراسة فى المرحلة الاولى على تقييم مدى ملائمة المقاييس المستخدمة فى قياس عبارات الدراسة باستخدام اختبارات الثبات والصدق لاستبعاد العبارات غير المعنوية من مقاييس الدراسة البالغ عددها (35) والتحقق من أن العبارات التى استخدمت لقياس مفهومنا " معينا " تقيس بالفعل هذا المفهوم ولا تقيس ابعاد أخرى وتتميز هذه الاختبارات بقدرتها على توفير مجموعة من المقاييس التى تحدد مدى انطباق البيانات للنموذج الذى تم الكشف عنه واستبعاد أى نماذج أخرى بديلة يمكن أن تفسر العلاقة بين عبارات المقياس بناء على استجابة مفردات عينة الدراسة . وفيما يلى يعرض الباحث نتائج التحليل للمقاييس المستخدمة فى الدراسة :

اختبار صدق محتوى المقياس . (1)

تم إجراء اختبار صدق المحتوى لعبارات المقاييس من خلال تقييم صلاحية المفهوم التى قد ترجع اما الى اختلاف المعانى وفقا " لثقافة المجتمع أو نتيجة لترجمة المقاييس من لغة الى أخرى . وبداية تم عرض عبارات المقاييس على عدد (5) من المحكمين المختصين فى ادارة الاعمال لتحليل مضامين عبارات المقاييس وتحديد مدى التوافق بين عبارات كل مقياس والهدف منه وفقا " لرأيهم تم قبول وتعديل بعض عبارات المقاييس . واستمرت عملية اختبار الصدق الظاهرى بعد ذلك حيث تم اختبار المقاييس باستخدام عينة استطلاعية مكونة من عشرون مفردة , وتم اختبار مدى فهمهم لاسئلة المقاييس . وقد اكدوا فى ضوء فهمهم ضرورة استبعاد بعض العبارات التى سبق أن حددها الخبراء

لصعوبة فهمهم لها. وبعد استعادة الاستبيان من المحكمين ثم إجراء التعديلات التي اقترحت عليه، وبذلك تمَّ تصميم الاستبانة (في صورتها النهائية) انظر ملحق

اختبار الاتساق والثبات الداخلي للمقاييس .(2) المستخدمة في الدراسة

يقصد بالثبات (استقرار المقياس وعدم تناقضه مع نفسه، أي أن المقياس يعطي نفس النتائج باحتمال مساو لقيمة المعامل إذا أُعيد تطبيقه على نفس العينة)⁽¹⁾. وبالتالي فهو يؤدي إلى الحصول على نفس النتائج أو نتائج متوافقة في كل مرة يتم فيها إعادة القياس. وكلما زادت درجة الثبات واستقرار الاداة كلما زادت الثقة فيه، وهناك عدة طرق للتحقق من ثبات المقياس منها طريقة التجزئة النصفية وطريقة ألفا كرونباخ للتأكد من الاتساق "الداخلي للمقاييس"، وقد تم استخدام معامل ألفا كرونباخ والذي يأخذ قيمةً تتراوح بين الصفر، (Cronbach,s Alpha) والواحد صحيح، فإذا لم يكن هناك ثبات في البيانات فإن قيمة المعامل تكون مساويةً للصفر، وعلى العكس إذا كان هناك ثبات تام في البيانات فإن قيمة المعامل تساوي الواحد صحيح. أي أن زيادة معامل ألفا كرونباخ تعني زيادة مصداقية البيانات من عكس نتائج العينة على مجتمع الدراسة. كما أن انخفاض القيمة عن (0.60) دليل على انخفاض الثبات الداخلي وتوضح الجداول من رقم (3/3) إلى الجداول رقم (3/9) نتائج تحليل الثبات مقاييس الدراسة مبيّناً قيم معامل ألفا كرونباخ لمفاهيم الدراسة:

ص 560.0.84 ، SPSS د. عز عبد الفتاح، مقدمة في الإحصاء الوصفي والاستدلالي باستخدام 1-

المحور الاول:

جدول رقم (3) نتائج اختبار ألفا كرنباخ لمقياس عبارات
محور الفرضية الاولى

| العبارات | ألفا كرنباخ |
|--|-------------|
| 1- تهتم الجهات المسؤولة بالسودان بالتفاوض فى العملية الادارية لتحقيق المصالح وعقد الاتفاقات | 0.84 |
| 2- تلتزم الجهات المفاوضة فى السودان بمجموعة قواعد للعملية التفاوضية مع المنظمات الاقليمية والدولية | 0.83 |
| 3- تقوم الجهات المسؤولة عن التفاوض فى السودان بتنمية وتطوير وسائل التفاوض بشكل كبير | 0.85 |
| 4- تتبع الجهات السودانية المفاوضة المنهج التفاوضى السليم مع الاطراف الاخرى | 0.83 |
| 5- يتبع المفاوض السودانى العناصر الأساسية السبع المعروفة للمفاوضات مع الاخرين | 0.86 |
| 6- يتم تقسيم التفاوض على مراحل متعددة من قبل المفاوض السودانى | 0.87 |
| 7- يتميز المفاوض السودانى بالكفاءة | 0.87 |
| 8- الشروط الميسرة من قبل البنك فى المشروعات الممولة تعود الى كفاءة التفاوض السودانى | 0.86 |
| 9- وجود دائرة متخصصة للتفاوض فى وزارة المالية والاقتصاد الوطنى لها مردود ايجابى فى العملية التفاوضية | 0.85 |
| اجمالى العبارات | 0.85 |

المصدر : إعداد الباحث

من الجدول (3) نتائج اختبار الثبات أن قيم ألفا كرنباخ لجميع عبارات محور الفرضية الاولى أكبر من (60%) وتعنى هذه القيم توافق درجة عالية جدا" من الثبات الداخلى لجميع العبارات سواء كان ذلك لكل عبارة على حدا او على مستوى جميع عبارات المقياس حيث بلغت قيمة ألفا كرنباخ للمقياس الكلى (0.85) وهو ثبات مرتفع ومن ثم يمكن القول بان المقاييس التى اعتمدت عليها الدراسة لقياس عبارات محور الدراسة الاول تتمتع بالثبات الداخلى لعباراتها مما يمكننا من الاعتماد على هذه الاجابات فى تحقيق اهداف الدراسة وتحليل نتائجها.

المحور الثانى:

حدول رقم (3-4) نتائج اختبار الفأ كربناخ لمقياس عباراتمحور الدراسة الثانى

| العبارات | الفأ كربناخ |
|---|-------------|
| الاعداد الجيد للمفاوضات من قبل المفاوض السودانى-1 مع المنظمات الدولية والاقليمية له أثر كبير فى نجاح العملية التفاوضية | 0.82 |
| دراسات الجدوى المقدمة من المفاوض السودانى-2 للحصول على تمويل من البنك تفتقر الى الخبرات العالمية | 0.85 |
| المقدرات المؤسسية والادارية فى عملية تنفيذ-3 المشروعات الممولة من قبل السودان تضعف الموقف التفاوضى السودانى | 0.85 |
| طول الحلقات الاجرائية لاعتماد المشروعات التى يجرى-4 التفاوض عليها لها تأثير سلبى على العمليات التفاوضية مع مجموعة البنك | 0.85 |
| اجمالى العبارات | 0.86 |

المصدر : إعداد الباحث

من الجدول (3-4) نتائج اختبار الثبات أن قيم الفأ كربناخ لجميع عبارات محور الفرضية الثانية اكبر من (60%) وتعنى هذه القيم توافر درجة عالية جدا" من الثبات الداخلى لجميع العبارات سواء كان ذلك لكل عبارة على حدا او على مستوى جميع عبارات المقياس حيث بلغت قيمة الفأ كربناخ للمقياس الكلى (0.86) وهو ثبات مرتفع ومن ثم يمكن القول بان المقاييس التى اعتمدت عليها الدراسة لقياس عبارات محورالدراسة الثانى تتمتع بالثبات الداخلى لعباراتها مما يمكننا من الاعتماد على هذه الاجابات فى تحقيق اهداف الدراسة وتحليل نتائجها.

المحور الثالث:

حدول رقم (3-5) نتائج الفأ كربناخ لمقياسالعلاقة عبارات محورالدراسة الثالث

| العبارات | الفأ |
|----------|------|
|----------|------|

| كرباخ | |
|-------|--|
| 0.72 | ليس لمجموعة البنك الإسلامى للتنمية برامج تأهيلية-1 لدعم وتطوير المفاوضين فى الدول الأعضاء |
| 0.72 | يركز المفاوض السودانى على مشروعات البنية التحتية-2 دون مشروعات التنمية الصناعية فى تفاوضه مع مجموعة البنك الإسلامى |
| 0.72 | يركز الجانب السودانى على تطوير القطاع الزراعى-3 بشقية النباتى والحيوانى فى التفاوض مع البنك |
| 0.73 | سياسات الاقراض التى يتبعها البنك مع الدول الاعضاء-4 تركز على المشروعات الصغيرة فقط |
| 0.74 | اجمالى العبارات |

المصدر : إعداد الباحث

من الجدول (3-5) نتائج اختبار الثبات أن قيم ألفا كرباخ لجميع عبارات **محور الفرضية الثالثة** اكبر من (60%) وتعنى هذه القيم توافر درجة عالية جدا" من الثبات الداخلى لجميع العبارات سواء كان ذلك لكل عبارة على جدا او على مستوى جميع عبارات المقياس حيث بلغت قيمة ألفا كرباخ للمقياس الكلى (0.74) وهو ثبات مرتفع ومن ثم يمكن القول بان المقاييس التى اعتمدت عليها الدراسة لقياس عبارات **محور الدراسة الثالث** تتمتع بالثبات الداخلى لعباراتها مما يمكننا من الاعتماد على هذه الاجابات فى تحقيق اهداف الدراسة وتحليل نتائجها.

المحور الرابع:

حدول رقم (3-6) نتائج الفأكرنباخ لمقياسالعلاقة عبارات
محورالدراسة الرابع

| العبارات | الفأ كرنباخ |
|---|----------------|
| يركز الفريق المفاوض مع مجموعة البنك الإسلامى-1 للتنمية بجدة على استثمارات القطاع العام أكثر من القطاع الخاص | 0.81 |
| استراتيجية التفاوض مع مجموعة البنك حول-2 المشروعات التى تعزز دور المرأة تعتبر الأقل من بين جميع القطاعات | 0.82 |
| استراتيجية التفاوض مع البنك لاتتضمن الاتفاق على-3 مشروعات تراعى التوازن الجغرافى | 0.82 |
| يهتم المفاوض السودانى بمشروعات القطاع الخاص-4 فى التفاوض مع البنك | 0.83 |
| اجمالى العبارات | 0.84 |

المصدر : إعداد الباحث

من الجدول (3-6) نتائج اختبار الثبات أن قيم الفأ كرنباخ لجميع عبارات محورالفرضية الرابعة اكبر من (60%) وتعنى هذة القيم توافر درجة عالية جدا" من الثبات الداخلى لجميع العبارات سواء كان ذلك لكل عبارة على جدا او على مستوى جميع عبارات المقياس حيث بلغت قيمة الفأ كرنباخ للمقياس الكلى (0.84) وهو ثبات مرتفع ومن ثم يمكن القول بان المقاييس التى اعتمدت عليها الدراسة لقياس عبارات محورالدراسة الرابع تتمتع بالثبات الداخلى لعباراتها مما يمكننا من الاعتماد على هذه الاجابات فى تحقيق اهداف الدراسة وتحليل نتائجها.

المحور الخامس:

جدول رقم (3-7) نتائج الأفكار بناخ لمقياسالعلاقة عبارات محورالدراسة الخامس

| العبارات | الفا كرنبناخ |
|---|--------------|
| تؤثر استراتيجية التفاوض الحكومية مع المنظمات-1 الدولية على نوع وحجم التمويل الكلى للمشروعات | 0.79 |
| يتبنى الجانب السودانى المعايير الدولية فى عملية-2 التفاوض فى تمويل المشروعات من قبل المنظمات | 0.78 |
| كثيرا ماينجح المفاوض السودانى فى ايجاد التمويل-3 اللازم لقيام مشروعات ذات عائد تنموى | 0.79 |
| ليس هنالك استراتيجيات تفاوض بعيدة المدى بين-4 حكومة السودان والمنظمات الاقليمية والدولية | 0.77 |
| المنهج التفاوضى المتبع من قبل المفاوض السودانى-5 مع البنك الإسلامى للتنمية أدى لتبنى مشروعات اقتصادية واجتماعية | 0.79 |
| تطوير استراتيجية التفاوض مع مجموعة البنك الإسلامى-6 للتنمية بجدة تعمل لتعزيز الشراكات التى تتم بين البنك والمنظمات الدولية الأخرى | 0.80 |
| استراتيجية التفاوض طويلة المدى مع البنك يمكن أن-7 تسهم فى التجديد والابتكار وتحويل التكنولوجيا | 0.78 |
| اجمالى العبارات | 0.80 |

المصدر : إعداد الباحث.

من الجدول (3-7) نتائج اختبار الثبات أن قيم الفا كرنبناخ لجميع عبارات محورالفرضية الخامسة اكبر من (60%) وتعنى هذة القيم توافر درجة عالية جدا" من الثبات الداخلى لجميع العبارات سواء كان ذلك لكل عبارة على جدا او على مستوى جميع عبارات المقياس حيث بلغت قيمة الفا كرنبناخ للمقياس الكلى (0.80) وهو ثبات مرتفع ومن ثم يمكن القول بان المقاييس التى اعتمدت عليها الدراسة لقياس عبارات محورالدراسة الخامس تتمتع بالثبات الداخلى لعباراتها مما يمكننا من الاعتماد على هذه الاجابات فى تحقيق اهداف الدراسة وتحليل نتائجها.

المحور السادس:

حدول رقم (3-8) نتائج الفأكرنباخ لمقياسالعلاقة عبارات
محورالدراسة السادس

| العبارات | الفأ كرنباخ |
|---|----------------|
| استراتيجية التفاوض طويلة المدى مع مجموعة البنم-1 يمكن أن تسهم فى زيادة حجم وتنوع المشروعات المموله | 0.91 |
| يركز المفاوضات السودانى الدخول فى المشروعات-2 الكبيرة مع البنك | 0.92 |
| سياسة الاقراض التى يتبعها البنك مع الدول الأعضاء-3 تركز على المشروعات لصغيرة فقط | 0.90 |
| اجمالى العبارات | 0.91 |

المصدر : إعداد الباحث

من الجدول (8) نتائج اختبار الثبات أن قيم الفأ كرنباخ لجميع عبارات محورالفرضية السادسة اكبر من (60%) وتعنى هذة القيم توافر درجة عالية جدا" من الثبات الداخلى لجميع العبارات سواء كان ذلك لكل عبارة على جدا او على مستوى جميع عبارات المقياس حيث بلغت قيمة الفأ كرنباخ للمقياس الكلى (0.91) وهو ثبات مرتفع ومن ثم يمكن القول بان المقاييس التى اعتمدت عليها الدراسة لقياس عبارات محورالدراسة السادس تتمتع بالثبات الداخلى لعباراتها مما يمكننا من الاعتماد على هذه الاجابات فى تحقيق اهداف الدراسة وتحليل نتائجها.

المحور السابع:

حدول رقم (3-9) نتائج الفأكرنباخ لمقياسالعلاقة عبارات
محورالدراسة السابع

| العبارات | الفأ كرنباخ |
|---|----------------|
| يهتم الجانب السودانى بتدريب كوادر فى التفاوض فى-1 الحصول على القروض الميسرة | 0.89 |
| الجامعات السودانية تهتم بتأهيل كوادر فى مجال-2 التفاوض فى برامجها | 0.88 |
| تلقى دورات تدريبية فى مجال التفاوض له مردود-3 ايجابى وكبير فى انجاح العملية التفاوضية | 0.87 |
| الالمام بالسلمات التفاوضية للشعوب ومراعاتها عامل-4 مهم فى نجاح المفاوضات فى البيئة الدولية | 0.88 |
| اجمالى العبارات | 0.89 |

المصدر : إعداد الباحث

من الجدول (3-9) نتائج اختبار الثبات أن قيم الفأ كرنباخ لجميع عبارات محورالفرضية السابعة أكبر من (60%) وتعنى هذة القيم توافر درجة عالية جدا" من الثبات الداخلى لجميع العبارات سواء كان ذلك لكل عبارة على جدا او على مستوى جميع عبارات المقياس حيث بلغت قيمة الفأ كرنباخ للمقياس الكلى (0.89) وهو ثبات مرتفع ومن ثم يمكن القول بان المقاييس التى اعتمدت عليها الدراسة لقياس عبارات محورالدراسة السابع تتمتع بالثبات الداخلى لعباراتها مما يمكننا من الاعتماد على هذه الاجابات فى تحقيق اهداف الدراسة وتحليل نتائجها.

المطلب الثالث: مجتمع وعينة الدراسة

يقصد بمجتمع الدراسة المجموعة الكلية من العناصر التي يسعى الباحث أن يعمم عليها النتائج ذات العلاقة بالمشكلة المدروسة , ويتكون المجتمع الأساسي للدراسة من 1/ البنك الإسلامي للتنمية بجدة.

2/ وزارة المالية والاقتصاد الوطني - إدارة التعاون الدولي

3/ وزارة الخارجية - إدارة المنظمات الدولية

4/ وزارة الزراعة

5/ وزارة الاستثمار

6/ وزارة الإرشاد والأوقاف

7/ بنك السودان المركزي

8/ اتحاد اصحاب العمل

9/ قطاع الشباب

10/ اتحاد المرأة

تمَّ اختيار مفردات عينة البحث بطريقة العينة (القصدية) وهي احدى العينات غير الاحتمالية التي يختارها الباحث للحصول على آراء أو معلومات من مفردات المجتمع موضع الدراسة. وتم توزيع عدد (120) إستبانة وتم استرجاع (102) استبانة سليمة تم استخدامها في التحليل بنسبة استرجاع بلغت (85)%. بيانها كالاتي:

**جدول (3-10)
الاستبانات الموزعة والمعادة**

| البيان | العدد | % النسبة |
|---------------------------------------|-------|----------|
| استبانات تم إعادتها بعد تعبئتها كاملة | 102 | 85 |
| استبانات لم يتم إعادتها | 18 | 15 |
| إجمالي الاستبانات الموزعة | 120 | 100 |

المصدر : إعداد الباحث

خصائص عينة الدراسة

وللخروج بنتائج موضوعية ودقيقة قدر الامكان حرص الباحث على أن تكون العينة ممثلة لمجتمع الدراسة بكل تفاصيله وذلك من حيث شمولها على الخصائص التالية:

1. توزيع افراد العينة حسب النوع

جدول رقم (3/ 11) التوزيع التكرارى لافراد العينة وفق متغير النوع

| النوع | العدد | % النسبة |
|---------|-------|----------|
| ذكر | 71 | 69.6 |
| انثى | 31 | 30.4 |
| المجموع | 102 | 100 |

المصدر: اعداد الباحث من نتائج الاستبيان

يتضح من الجدول (11/) والشكل اعلاه أن جميع افراد العينة من الذكور حيث بلغت نسبتهم (69.6) % من افراد العينة الكلية بينما بلغت نسبة الاناث فى العينة (30.4) % من اجمالى العينة المبحوثة.

1. توزيع افراد العينة حسب العمر

جدول رقم (12/) التوزيع التكرارى لافراد العينة وفق متغير العمر

| العمر | العدد | % النسبة |
|---------------|-------|----------|
| أقل من 40 سنة | 38 | 37.3 |
| سنة 41-50 | 35 | 34.3 |
| سنة 51-60 | 28 | 27.5 |

| | | |
|--------------|-----|------|
| سنة فأكثر 61 | 1 | 10.8 |
| المجموع | 102 | 100 |

.المصدر: اعداد الباحث من نتائج الاستبيان

يتضح من الجدول (12/) والشكل اعلاه أن غالبية افراد العينة من تتراوح اعمارهم ما بين (30-50) حيث بلغت نسبتهم (71.6) % من افراد العينة الكلية بينما بلغت نسبة الذين تتراوح أعمارهم ما بين (51-60) سنة (27.5) % اما أفراد العينة والذين تزيد اعمارهم عن 61 سنة فقد بلغت نسبتهم (10.8) % من اجمالى العينة المبحوثة.

توزيع افراد العينة حسب المؤهل العلمى 3/
جدول رقم (13/) يوضح التوزيع التكرارى لافراد عينة الدراسة
وفق متغير المؤهل العلمى.

| المؤهل العلمى | العدد | % النسبة |
|---------------|-------|----------|
| ثانوى | 5 | 4.9 |
| جامعى | 46 | 45.1 |
| ماجستير | 42 | 41.2 |
| دكتوراة | 9 | 8.8 |
| المجموع | 102 | 100 |

.المصدر: اعداد الباحث من نتائج الاستبيان

يتضح من الجدول رقم (13/) والشكل اعلاه أن غالبية افراد العينة من المستوى التعليمى فوق الجامعى (ماجستير,دكتوراة) (50) % . بينما بلغت نسبة حملة البكالوريوس فى العينة فقد بلغت نسبتهم (45.1)%. اما المستوى التعليمى الثانوى فقد بلغت نسبتهم (4.9) % من اجمالى العينة المبحوثة.

توزيع افراد العينة حسب الدرجة الوظيفية /4

جدول رقم (3/14) يوضح التوزيع التكرارى لافراد عينة الدراسة وفق متغير الدرجة الوظيفية

| الدرجة الوظيفية | العدد | % النسبة |
|-----------------|-------|----------|
| الخامسة | 35 | 34.3 |
| الرابعة | 24 | 23.5 |
| الثالثة | 16 | 15.7 |
| الثانية | 16 | 15.7 |
| الاولى مافوق | 11 | 10.8 |
| المجموع | 102 | 100 |

المصدر: اعداد الباحث من نتائج الاستبيان.

يتضح من الجدول رقم (3/14) والشكل اعلاه أن غالبية افراد العينة من الدرجة الوظيفية الخامسة حيث بلغت نسبتهم (34.3) % من افراد العينة بينما بلغت نسبة الدرجة الوظيفية الثالثة والثانية (31.4) % اما الدرجة الوظيفية الاولى فما فوق فقد بلغت نسبتهم (10.8)%. من اجمالى العينة المبحوثة

توزيع افراد العينة حسب سنوات الخبرة.5/

جدول رقم (3/15) التوزيع التكرارى لافراد العينة وفق متغير سنوات الخبرة

| سنوات الخبرة | العدد | % النسبة |
|---------------|-------|----------|
| سنة 10-15 | 33 | 32.4 |
| سنة 16-20 | 28 | 27.5 |
| سنة 21-25 | 21 | 20.6 |
| سنة فمافوق 26 | 20 | 19.6 |
| المجموع | 102 | 100 |

المصدر: اعداد الباحث من نتائج الاستبيان.

يتضح من الجدول (3/ 15) والشكل اعلاه أن غالبية افراد العينة تتراوح سنوات خبرتهم ما بين (10-20 سنة) حيث بلغت نسبتهم (59.9) % من افراد العينة الكلية بينما بلغت نسبة الذين تتراوح سنوات خبرتهم ما بين (21-25) سنة (20.6) % اما أفراد العينة والذين تزيد سنوات خبرتهم عن 26 سنة فقد بلغت نسبتهم (19.6) % من اجمالى العينة المبحوثة

المطلب الرابع : اسلوب التحليل الإحصائي المستخدم

في الدراسة:

تم ترميز أسئلة الاستبانة ومن ثمّ تفريغ البيانات التي تمّ جمعها (SPSS) باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية ومن ثمّ "Statistical Package for Social Sciences" تحليلها من خلال مجموعة من الأساليب الإحصائية المناسبة لطبيعة البيانات ونوع متغيرات الدراسة، لتحقيق أهداف البحث واختبار فروض الدراسة، ولقد تمّ استخدام الأدوات الإحصائية التالية:

لأسئلة (Reliability Test) إجراء اختبار الثبات / (1)
الاستبانة المكونة من جميع البيانات باستخدام " كل من

أ. اختبار الصدق الظاهري

والتحقق من أن العبارات التي استخدمت لقياس مفهوماً معيناً تقيس بالفعل هذا المفهوم ولا تقيس أبعاد أخرى ويتميز هذا التحليل بقدرته على توفير مجموعة من المقاييس التي تحدد مدى انطباق البيانات للنموذج الذي تم الكشف عنه واستبعاد أي نماذج أخرى بديلة يمكن أن تفسر العلاقة بين عبارات المقياس بناء على استجابة مفردات عينة الدراسة .

وتم (Cronbach's Alpha) "ب/معامل الفا كرونباخ استخدام لقياس الاتساق الداخلي لعبارات الدراسة للتحقق . من صدق الأداء

أساليب الإحصاء الوصفي: وذلك لوصف خصائص / (2)

: مفردات عينة الدراسة من خلال

أ/ التوزيع التكراري لعبارات فقرات الاستبانة

وذلك للتعرف على الاتجاه العام لمفردات العينة بالنسبة لكل

متغير على حده. ب/ الانحراف المعياري

لتحديد مقدار التشتت في إجابات المبحوثين لكل عبارة عن المتوسط الحسابي.

(t) اختبار الفروق- (3)

وتم استخدام هذا الاختبار لاختبار الدلالة الاحصائية لفروض الدراسة عند مستوى معنوية 5% ويعنى ذلك انه اذا كانت قيمة المحسوبة عند مستوى معنوية اقل من 5% يرفض فرض (t) العدم ويكون الفرض البديل (وجود علاقة ذات دلالة احصائية). اما عند مستوى معنوية اكبر من 5% فذلك معناه (t) اذا كانت قيمة . قبول فرض العدم وبالتالي وجود علاقة ذات دلالة احصائية

المبحث الثانى : تحليل بيانات الدراسة

يشتمل هذا المبحث على تحليل البيانات الاساسية للدراسة:
للتمكن من مناقشة فروض البحث وذلك وفقا" للخطوات التالية

1/ التوزيع التكرارى لاجابات الوحدات المبحوثة على عبارات الدراسة

وذلك من خلال تلخيص البيانات فى جداول والتي توضح قيم كل متغير لتوضيح أهم المميزات الاساسية للعينة فى شكل ارقام . ونسب مئوية لعبارات الدراسة

2/ التحليل الاحصائى لعبارات الدراسة

حيث يتم حساب كل من الوسط الحسابى والانحراف المعيارى لكل عبارات محور الدراسة ويتم مقارنة الوسط الحسابى للعبارة بالوسط الفرضى للدراسة (3) حيث تتحقق الموافقة على الفقرات اذا كان الوسط الحسابى للعبارة اكبر من الوسط الفرضى (3), وتتحقق عدم الموافقة اذا كان الوسط الحسابى أقل من الوسط الفرضى. واذا كان الانحراف المعيارى للعبارة يقترب من الواحد الصحيح فهذا يدل على تجانس الاجابلات بين أفراد العينة

3/ (t) اختبار دلالة الفروق

ولاختبار وجود فروق ذات دلالة احصائية بين أعداد الموافقين وغير الموافقين على عبارات فروض الدراسة. سيتم استخدام للعينة الواحدة (t) اختبار

تحليل بيانات فرضية الدراسة الاولى:

هنالك علاقة ترابطية ذات دلالة احصائية بين كفاءة التفاوض من قبل حكومة السودان من جهة وحجم الاستثمارات من البنك من جهة أخرى

:ولإثبات هذه الفرضية يتم اتباع الخطوات التالية

أولاً" التوزيع التكرارى للعبارات التى تقيس عبارات الفرضية الاولى

جدول رقم (16/) التوزيع التكرارى لعبارات محورالفرضية :
الاولى

| العبارة | أوافق بشدة | | أوافق | | محايد | | لاوافق | | لاوافق بشدة | |
|---|------------|------|-------|------|-------|------|--------|------|-------------|------|
| | عدد | نسبة | عدد | نسبة | عدد | نسبة | عدد | نسبة | عدد | نسبة |
| 1- تهتم الجهات المسئولة بالسودان بالتفاوض فى العملية الادارية لتحقيق المصالح وعقد الاتفاقات | 13 | 12.7 | 61 | 59.8 | 19 | 18.6 | 3 | 2 | 6 | 5.9 |
| 2- تلتزم الجهات فى المفاوضة فى السودان بمجموعة قواعد للعملية التفاوضية مع المنظمات الاقليمية والدولية | 11 | 10.8 | 46 | 45.1 | 29 | 28.4 | 7 | 6.9 | 4 | 8.8 |
| 3- تقوم الجهات المسئولة عن التفاوض فى السودان بتنمية وتطوير وسائل التفاوض بشكل كبير | 11 | 10.8 | 31 | 30.4 | 38 | 37.3 | 8 | 7.8 | 14 | 13.7 |
| 4- تتبع الجهات | 14 | 13.7 | 32 | 31.4 | 35 | 34.3 | 7 | 6.9 | 14 | 13.7 |

| العبارة | أوافق بشدة | | أوافق | | محايد | | لاوافق | | لاوافق بشدة | |
|--|------------|------|-------|------|-------|------|--------|------|-------------|------|
| | عدد | نسبة | عدد | نسبة | عدد | نسبة | عدد | نسبة | عدد | نسبة |
| السودانية المفاوضة المنهج التفاوضى السليم مع الاطراف الاخرى | | | | | | | | | | |
| 5- يتبع المفاوض السودانى العناصر الأساسية السبع المعروفة للمفاوضات مع الاخرين | 13 | 12.7 | 30 | 29.4 | 35 | 34.3 | 7 | 6.9 | 17 | 16.7 |
| 6- يتم تقسيم التفاوض إلى مراحل متعددة من قبل المفاوض السودانى | 12 | 11.8 | 42 | 41.2 | 29 | 28.4 | 7 | 6.9 | 12 | 11.8 |
| 7- يتميز المفاوض السودانى بالكفاءة | 17 | 16.7 | 33 | 32.4 | 37 | 36.3 | 7 | 6.9 | 8 | 7.8 |
| 8- الشروط الميسرة من قبل البنك فى المشروعات الممولة تعود الى كفاءة التفاوض السودانى | 16 | 15.7 | 38 | 37.3 | 28 | 27.5 | 4 | 3.9 | 16 | 15.7 |
| 9- وجود دائرة متخصصة للتفاوض فى وزارة المالية والاقتصاد الوطنى لها مردود ايجابى فى العملية التفاوضية | 21 | 20.6 | 46 | 45.1 | 29 | 28.4 | 4 | 3.9 | 2 | 2 |
| مجموع العبارات | 128 | 13.9 | 359 | 39.1 | 279 | 31 | 54 | 5.9 | 93 | 10.1 |

المصدر: اعداد الباحث من نتائج الاستبيان

:يتضح من الجدول رقم (3/16) ما يلى

1. أن غالبية افراد العينة يوافقون على أن **الجهات المسئولة بالسودان بالتفاوض تهتم فى العملية الادارية لتحقيق المصالح وعقد الاتفاقات** حيث بلغت نسبتهم (72.5) % بينما بلغت نسبة غير الموافقين على ذلك (7.9) % . اما افراد العينة والذين لم يبدوا اجابلت محددة فقد بلغت نسبتهم (18.6) %.

2. أن غالبية افراد العينة يوافقون على أن **الجهات المفاوضة فى السودان تلتزم بمجموعة قواعد للعملية التفاوضية مع المنظمات الاقليمية والدولية** حيث بلغت نسبتهم (55.9) % بينما بلغت نسبة غير الموافقين على ذلك (15.7) % . اما افراد العينة والذين لم يبدوا اجابلت محددة فقد (بلغت نسبتهم (28.4) %.

3. أن غالبية افراد العينة يوافقون على أن **الجهات المسئولة عن التفاوض فى السودان تقوم بتنمية وتطوير وسائل التفاوض بشكل كبير** حيث بلغت نسبتهم (41.2) % بينما بلغت نسبة غير الموافقين على ذلك (21.5) % . اما افراد العينة والذين لم يبدوا اجابلت محددة فقد بلغت نسبتهم (37.3) %.

4. أن غالبية افراد العينة يوافقون على أن **الجهات السودانية المفاوضة تتبع المنهج التفاوضى السليم مع الاطراف الاخرى** حيث بلغت نسبتهم (45.1) % بينما بلغت نسبة الموافقين على ذلك (20.6) % . اما افراد العينة والذين لم يبدوا اجابلت محددة فقد بلغت نسبتهم (34.3) %.

5. أن غالبية افراد العينة يوافقون على أن **المفاوض السودانى يتبع العناصر الأساسية السبع المعروفة للمفاوضات مع الاخرين** حيث بلغت نسبتهم (42.1) % بينما بلغت نسبة الموافقين على ذلك (23.6) % . اما افراد العينة والذين لم يبدوا اجابات محددة (فقد بلغت نسبتهم (34.3) %.

6. أن غالبية افراد العينة يوافقون على أنه **يتم تقسيم التفاوض الى مراحل متعددة من قبل المفاوض السودانى** حيث بلغت نسبتهم (53) % بينما بلغت نسبة غيرالموافقون على ذلك (18.7) % . اما افراد العينة والذين (لم يبدوا اجابلت محددة فقد بلغت نسبتهم (28.4) %.

7. أن غالبية افراد العينة يوافقون على أن **المفاوض السودانى يتميز بالكفاءة** حيث بلغت نسبتهم (49.1) % بينما بلغت نسبة غيرالموافقون على ذلك (36.3) % (14.7) % . اما افراد العينة والذين لم يبدوا اجابلت محددة فقد بلغت نسبتهم (36.3) % .

8. أن غالبية افراد العينة يوافقون على أن **الشروط الميسرة من قبل البنك فى المشروعات الممولة تعود الى كفاءة التفاوض السودانى** حيث بلغت نسبتهم (53) % بينما بلغت نسبة غيرالموافقون على ذلك (19.6) % . اما افراد العينة والذين لم يبدوا اجابلت محددة فقد بلغت (27.5) % (نسبتهم) % .

9. أن غالبية افراد العينة يوافقون على أن **وجود دائرة متخصصة للتفاوض فى وزارة المالية والاقتصاد الوطنى لها مردود ايجابى فى العملية التفاوضية** حيث بلغت نسبتهم (65.7) % بينما بلغت نسبة غيرالموافقون على ذلك (5.9) % . اما افراد العينة والذين لم يبدوا اجابلت محددة فقد بلغت نسبتهم (28.4) % .

10. أن غالبية افراد العينة يوافقون على جميع العبارات التى تقيس **(فرضية الدراسة الاولى)** حيث بلغت نسبتهم (53) % بينما بلغت نسبة غير الموافقون على ذلك (31) % (16) % . اما افراد العينة والذين لم يبدوا اجابلت محددة فقد بلغت نسبتهم (31) % .

ثانيا " الاحصاء الوصفى لعبارات محور الفرضية الاولى

حيث يتم حسب كل من الوسط الحسابى والانحراف المعياري لكل عبارات محور الدراسة ويتم مقارنة الوسط الحسابى للعبارة بالوسط الفرضى للدراسة (3) حيث تتحقق الموافقة على الفقرات اذا كان الوسط الحسابى للعبارة اكبر من الوسط الفرضى (3), وتتحقق عدم الموافقة اذا كان الوسط الحسابى أقل من الوسط الفرضى. واذا كان الانحراف المعياري للعبارة يقترب من الواحد الصحيح فهذا يدل على تجانس الاجابلت بين أفراد العينة.

فيما يلي جدول يوضح الوسط والانحراف المعياري والاهمية النسبية للعبارات التى تقيس

. **فرضية الدراسة الاولى** وترتيبها وفقا "لاجابلت المستقى منهم

جدول رقم (17/) الاحصاء الوصفى لعبارات **فرضية الدراسة الاولى**

| الترتيب | الدلالة | المتوسط | الانحراف | العبارات |
|---------|---------|---------|----------|----------|
|---------|---------|---------|----------|----------|

| | المعيارى | | | |
|--|----------|------------------------|---------|---|
| 1- تهتم الجهات المسؤولة بالسودان بالتفاوض فى العملية الادارية لتحقيق المصالح وعقد الاتفاقات | 0.939 | 3.70 | أوافق | 1 |
| 2- تلتزم الجهات المفاوضة فى السودان بمجموعة قواعد للعملية التفاوضية مع المنظمات الاقليمية والدولية | 1.06 | 3.42 | أوافق | 3 |
| 3- تقوم الجهات المسؤولة عن التفاوض فى السودان بتنمية وتطوير وسائل التفاوض بشكل كبير | 1.16 | 3.17 | أوافق | 8 |
| 4- تتبع الجهات السودانية المفاوضة المنهج التفاوضى السليم مع الاطراف الاخرى | 1.19 | 3.24 | أوافق | 7 |
| 5- يتبع المفاوض السودانى العناصر الأساسية السبع المعروفة للمفاوضات مع الاخرين | 1.23 | 2.15 | لاأوافق | 9 |
| 6- يتم تقسيم التفاوض الا مراحل متعددة من قبل المفاوض السودانى | 1.14 | 3.34 | أوافق | 5 |
| 7- يتميز المفاوض السودانى بالكفاءة | 1.09 | 3.43 | أوافق | 2 |
| 8- الشروط الميسرة من قبل البنك فى المشروعات الممولة تعود الى كفاءة التفاوض السودانى | 1.25 | 3.33 | أوافق | 6 |
| 9- وجود دائرة متخصصة للتفاوض فى وزارة المالية والاقتصاد الوطنى لها مردود ايجابى فى العملية التفاوضية | 1.24 | 3.35 | أوافق | 4 |
| الاجمالى | 1.14 | 3.2 4 | أوافق | |

المصدر: اعداد الباحث من نتائج التحليل

يتضح من الجدول رقم (3/ 17) ما يلى:

أن جميع العبارات التى تعبر عن عبارات محور (فرضية 1/ الدراسة الاولى) يزيد متوسطها عن الوسط الفرضى (3) ماعدا العبارة الخامسة (يتبع المفاوض السودانى العناصر الأساسية السبع المعروفة

للمفاوضات مع الآخرين) وهذه النتيجة تمل على موافقة أفراد العينة على جميع عبارات المحور.

أهم عبارة من عبارات **محور (فرضية الدراسة الاولى)** هي 2/ العبارة **(تهتم الجهات المسؤولة بالسودان بالتفاوض فى العملية الادارية لتحقيق المصالح وعقد الاتفاقات)** حيث بلغ متوسط اجابلت أفراد العينة على العبارة (3.70) بأنحراف معيارى (0.939) تليها فى المرتبة الثانية العبارة **(يتميز المفاوضات السودانى بالكفاءة)** حيث بلغ متوسط العبارة (3.43) بأنحراف معيارى (1.09).

وأقل عبارة من حيث الموافقة هي العبارة **(يتبع المفاوضات السودانى العناصر الأساسية السبع المعروفة للمفاوضات مع الآخرين)** حيث بلغ متوسط العبارة (2.15) بأنحراف معيارى (1.23).

كما بلغ متوسط جميع العبارات (3.24) بأنحراف معيارى (1.14) وهذا يدل على أن 3/ غالبية افراد العينة يوافقون على جميع العبارات التى تقيس **فرضية الدراسة الاولى.**

ثالثاً" اختبار الفروق لعبارات محور عبارات الفرضية الاولى

ولاختبار وجود فروق ذات دلالة احصائية بين أعداد الموافقين (t) والمحايدين وغير الموافقين للنتائج اعلاه تم استخدام اختبار لدلالة الفروق. وفيما يلى جدول يوضح نتائج التحليل الوصفى لعبارات الفرضية

لدلالة الفروق لعبارات محور فرضية t جدول رقم (18/) اختبار
الدرسة الاولى

| العبارات | (t)قيمة | مستوى المعنوية | الدلالة |
|--|---------|-------------------|---------|
| 1- تهتم الجهات المسئولة بالسودان بالتفاوض فى العملية الادارية لتحقيق المصالح وعقد الاتفاقات | 7.58 | 0.000 | قبول |
| 2- تلتزم الجهات المفاوضة فى السودان بمجموعة قواعد للعملية التفاوضية مع المنظمات الاقليمية والدولية | 3.99 | 0.000 | قبول |
| 3- تقوم الجهات المسئولة عن التفاوض فى السودان بتنمية وتطوير وسائل التفاوض بشكل كبير | 1.45 | 0.150 | رفض |
| 4- تتبع الجهات السودانية المفاوضة المنهج التفاوضى السليم مع الاطراف الاخرى | 2.07 | 0.041 | قبول |
| 5- يتبع المفاوض السودانى العناصر الأساسية السبع المعروفة للمفاوضات مع الاخرين | 1.20 | 0.233 | رفض |
| 6- يتم تقسيم التفاوض إلى مراحل متعددة من قبل المفاوض السودانى | 3.02 | 0.003 | قبول |
| 7- يتميز المفاوض السودانى بالكفاءة- | 3.98 | 0.000 | قبول |
| 8- الشروط الميسرة من قبل البنك فى المشروعات الممولة تعود الى كفاءة التفاوض السودانى | 2.68 | 0.008 | قبول |
| 9- وجود دائرة متخصصة للتفاوض فى وزارة المالية والاقتصاد الوطنى لها مردود ايجابى فى العملية التفاوضية | 8.98 | 0.000 | قبول |
| اجمالى العبارات | 3.88 | 0.000 | قبول |

المصدر: اعداد الباحث باستخدام مخرجات نتائج التحليل الاحصائى

:يتضح من الجدول رقم (18/) ما يلى:

للعبارة الاولى (7.58) بمستوى معنوية (t) بلغت قيمة 1. (0.000) وهذه القيمة أقل من مستوى المعنوية (5%) وعلية فأن ذلك يشير الى وجود فروق ذات دلالة احصائية بين اجابات أفراد العينة ولصالح الموافقين علنالبعارة (تهتم الجهات المسئولة

**بالسودان بالتفاوض فى العملية الادارية لتحقيق المصالح
(وعقد الاتفاقات).**

2. للعبارة الثانية (3.99) بمستوى معنوية (t) بلغت قيمة 0.000 وهذه القيمة أقل من مستوى المعنوية (5%) وعلية فأن ذلك يشير الى وجود فروق ذات دلالة احصائية بين اجابات أفراد العينة ولصالح الموافقين على العبارة (تلتزم الجهات المفاوضة فى السودان بمجموعة قواعد للعملية التفاوضية مع المنظمات الاقليمية والدولية).

3. للعبارة الثالثة (1.45) بمستوى معنوية (t) بلغت قيمة 0.150 وهذه القيمة اكبر من مستوى المعنوية (5%) وعلية فأن ذلك يشير الى عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية بين اجابات أفراد على العبارة (تقوم الجهات المسئولة عن التفاوض فى السودان بتنمية وتطوير وسائل التفاوض بشكل كبير).

4. للعبارة الرابعة (2.07) بمستوى معنوية (t) بلغت قيمة 0.041 وهذه القيمة أقل من مستوى المعنوية (5%) وعلية فأن ذلك يشير الى وجود فروق ذات دلالة احصائية بين اجابات أفراد العينة ولصالح الموافقين على العبارة (تتبع الجهات السودانية (المفاوضة المنهج التفاوضى السليم مع الاطراف الاخرى).

5. بلغت قيمة (كاي تربيع) للعبارة الخامسة (1.20) بمستوى معنوية (0.233) وهذه القيمة اكبر من مستوى المعنوية (5%) وعلية فأن ذلك يشير الى عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية بين اجابات أفراد العينة على العبارة (يتبع المفاوض السودانى (العناصر الأساسية السبع المعروفة للمفاوضات مع الاخرين).

6. للعبارة السادسة (3.02) بمستوى معنوية (t) بلغت قيمة 0.003 (0.003) وهذه القيمة أقل من مستوى المعنوية (5%) وعلية فإن ذلك يشير الى وجود فروق ذات دلالة احصائية بين اجابات أفراد العينة ولصالح الموافقين على العبارة (يتم تقسيم التفاوض (إلى مراحل متعددة من قبل المفاوض السوداني).

7. للعبارة السابعة (3.98) بمستوى معنوية (t) بلغت قيمة 0.000 (0.000) وهذه القيمة أقل من مستوى المعنوية (5%) وعلية فإن ذلك يشير الى وجود فروق ذات دلالة احصائية بين اجابات أفراد العينة ولصالح الموافقين على العبارة (يتميز المفاوض (السودانى بالكفاءة).

8. للعبارة الثامنة (2.68) بمستوى معنوية (t) بلغت قيمة 0.008 (0.008) وهذه القيمة أقل من مستوى المعنوية (5%) وعلية فإن ذلك يشير الى وجود فروق ذات دلالة احصائية بين اجابات أفراد العينة ولصالح الموافقين بشدة على العبارة (الشروط الميسرة من قبل البنك فى المشروعات الممولة تعود الى كفاءة (التفاوض السوداني).

9. للعبارة التاسعة (8.98) بمستوى معنوية (t) بلغت قيمة 0.000 (0.000) وهذه القيمة أقل من مستوى المعنوية (5%) وعلية فإن ذلك يشير الى وجود فروق ذات دلالة احصائية بين اجابات أفراد العينة ولصالح الموافقين على العبارة (وجود دائرة متخصصة للتفاوض فى وزارة المالية والاقتصاد الوطنى لها مردود (ايجابى فى العملية التفاوضية).

10. لجميع عبارات محور فرضية الدراسة (t) بلغت قيمة 3.88 (3.88) بمستوى معنوية (0.000) وهذه القيمة أقل من

مستوى المعنوية (5%) وعلية فأن ذلك يشير الى وجود فروق ذات دلالة احصائية بين اجابات أفراد العينة ولصالح الموافقين على ما جاء بجميع عبارات محور فرضية الدراسة الاولى.

ومما تقدم نستنتج أن فرضية الدراسة الاولى والتي نصت: (هنالك علاقة ترابطية ذات دلالة احصائية بين كفاءة التفاوض من قبل حكومة السودان من جهة وحجم الاستثمارات من البنك من جهة أخرى) يعتبر فرض مقبول في جميع عبارات الفرضية وذلك بنسبة موافقة بلغت (53%). ملعدا العبارات التالية:

تقوم الجهات المسؤولة عن التفاوض في السودان 1/
بتنمية وتطوير وسائل التفاوض بشكل كبير
يتبع المفاوضات السودانية العناصر الأساسية السبع 2/
المعروفة للمفاوضات مع الاخرين

تحليل فرضية الدراسة الثانية

أن المشروعات التي تم التفاوض عليها من قبل البنك لاتعتمد على دراسات جدوى يقوم بها المفاوض السوداني مما يضعف عملية التفاوض مع البنك

أولاً" التوزيع التكرارى للعبارات التى تقيس عبارات الفرضية الثانية

جدول رقم (19/) التوزيع التكرارى لعبارات محور عبارات : الفرضية الثانية

| العبارة | أوافق بشدة | | أوافق | | محايد | | لاوافق | | لاوافق بشدة | |
|--|------------|------|-------|------|-------|------|--------|------|-------------|------|
| | عدد | نسبة | عدد | نسبة | عدد | نسبة | عدد | نسبة | عدد | نسبة |
| 1- الاعداد الجيد للمفاوضات من قبل المنظمات الدولية والاقليمية له أثر كبير فى نجاح العملية التفاوضية | 28 | 27.5 | 54 | 52.9 | 15 | 14.7 | 5 | 4.9 | 0 | 0 |
| 2- دراسات الجدوى المقدمة من المفاوض السودانى للحصول على تمويل من البنك تفتقر الى الخبرات العالمية | 19 | 18.6 | 31 | 30.4 | 35 | 34.3 | 1 | 1 | 16 | 15.7 |
| 3- المقدرات المؤسسية والادارية فى عملية تنفيذ المشروعات الممولة من قبل السودان تضعف الموقف التفاوضى السودانى | 16 | 15.7 | 42 | 41.2 | 33 | 32.4 | 2 | 2 | 9 | 8.8 |
| 4- طول الحلقات | 11 | 10.8 | 51 | 50 | 32 | 31.4 | 4 | 3.9 | 4 | 3.9 |

| | | | | | | | | | | |
|--|----|------|-----|----------|---------|------|----|-----|----|-----|
| الاجرائية لاعتماد المشروعات التي يجرى التفاوض عليها لها تأثير سلبى على العمليات التفاوضية مع مجموعة البنك | | | | | | | | | | |
| مجموع العبارات | 74 | 18.1 | 178 | 43. 6 | 11 5 | 28.3 | 12 | 2.9 | 29 | 7.1 |

المصدر: اعداد الباحث من نتائج الاستبيان

:يتضح من الجدول رقم (3/19) ما يلى

1. أن غالبية افراد العينة يوافقون على أن **الاعداد الجيد للمفاوضات من قبل المفاوض السودانى مع المنظمات الدولية والاقليمية له أثر كبير فى نجاح العملية التفاوضية** حيث بلغت نسبتهم (80.4) % بينما بلغت نسبة غير الموافقين على ذلك (4.9) %. اما افراد العينة والذين لم يبدوا اجابلت محددة فقد بلغت نسبتهم (14.6) %.

2. أن غالبية افراد العينة يوافقون على أن **دراسات الجدوى المقدمة من المفاوض السودانى للحصول على تمويل من البنك تفتقر الى الخبرات العالمية** حيث بلغت نسبتهم (49) % بينما بلغت نسبة غير الموافقين على ذلك (16.7) %. اما افراد العينة والذين لم يبدوا اجابلت محددة فقد بلغت نسبتهم (34.3) %.

3. أن غالبية افراد العينة يوافقون على أن **المقدرات المؤسسية والادارية فى عملية تنفيذ المشروعات الممولة من قبل السودان تضعف الموقف التفاوضى السودانى** حيث بلغت نسبتهم (56.9) % بينما بلغت نسبة غيرالموافقون على ذلك (10.8) %. اما افراد العينة والذين لم يبدوا اجابلت محددة فقد بلغت نسبتهم (32.4) %.

4. أن غالبية افراد العينة يوافقون على أن **طول الحلقات الاجرائية لاعتماد المشروعات التى يجرى التفاوض عليها لها تأثير سلبى على العمليات التفاوضية مع مجموعة البنك** حيث بلغت نسبتهم (60.8) % بينما بلغت نسبة غير الموافقين على ذلك (7.8) %. اما افراد العينة والذين لم يبدوا اجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (31.4) %.

5. أن غالبية افراد العينة يوافقون على جميع العبارات التى تقيس (**عبارات الفرضية الثانية**) حيث بلغت نسبتهم (61.7) % بينما بلغت نسبة غير الموافقين على ذلك (10) %. اما افراد العينة والذين لم يبدوا اجابلت محددة فقد بلغت نسبتهم (28.3) %.

ثانياً " الاحصاء الوصفي لعبارات محور الفرضية الثانية

حيث يتم حساب كل من الوسط الحسابي والانحراف المعياري لكل عبارات محور الدراسة ويتم مقارنة الوسط الحسابي للعبارة بالوسط الفرضي للدراسة (3) حيث تتحقق الموافقة على الفقرات اذا كان الوسط الحسابي للعبارة اكبر من الوسط الفرضي (3), وتتحقق عدم الموافقة اذا كان الوسط الحسابي أقل من الوسط الفرضي. واذا كان الانحراف المعياري للعبارة يقترب من الواحد الصحيح فهذا يدل على تجانس الاجابلت بين أفراد العينة فيما يلي جدول يوضح الوسط والانحراف المعياري والاهمية النسبية للعبارات التي تقيس فرضية الدراسة . الثانية وترتيبها وفقاً لاجابلت المستقى منهم .

جدول رقم (3/20) الاحصاء الوصفي لعبارات محور فرضية الدراسة الثانية

| الترتيب | الدالة | المتوسط | الانحراف المعياري | العبارات |
|---------|--------|----------|-------------------|--|
| 1 | أوافق | 3.9 8 | 0.933 | 1- الاعداد الجيد للمفاوضات من قبل المفاوض السوداني مع المنظمات الدولية والاقليمية له أثر كبير فى نجاح العملية التفاوضية |
| 4 | أوافق | 3.3 5 | 1.25 | 2- دراسات الجدوى المقدمة من المفاوض السوداني للحصول على تمويل من البنك تفتقر الى الخبرات العالمية |
| 3 | أوافق | 3.5 2 | 1.07 | 3- المقدرات المؤسسية والادارية فى عملية تنفيذ المشروعات الممولة من قبل السودان تضعف الموقف التفاوضى السودانى |
| 2 | أوافق | 3.6 0 | 0.881 | 4- طول الحلقات الاجرائية لاعتماد المشروعات التى يجرى التفاوض عليها لها تأثير سلبى على العمليات التفاوضية مع مجموعة البنك |
| | أوافق | 3.6 | 1.03 | الاجمالى |

المصدر: اعداد الباحث من نتائج التحليل

يتضح من الجدول رقم (3/ 20) ما يلى:

1/ **ن جميع العبارات التى تعبر عن عبارات محور (فرضية 1/ الدراسة الثانية)** يزيد متوسطها عن الوسط الفرضى (3) وهذه النتيجة تدل على موافقة أفراد العينة على جميع عبارات فرضية الدراسة الثانية

2/ **أهم عبارة من عبارات محور (فرضية الدراسة الثانية) هى العبارة (الاعداد الجيد للمفاوضات من قبل المفاوض السودانى مع المنظمات الدولية والاقليمية له أثر كبير فى نجاح العملية التفاوضية) حيث بلغ متوسط اجابت أفراد العينة على العبارة (3.98) بأنحراف معيارى (0.933) تليها العبارة (طول الحلقات الاجرائية لاعتماد المشروعات التى يجرى التفاوض عليها لها تأثير سلبى على العمليات التفاوضية مع مجموعة (البنك) حيث بلغ متوسطها (3.60) بأنحراف معيارى (0.881).**

3/ **وأقل عبارة هى العبارة (دراسات الجدوى المقدمة من المفاوض السودانى للحصول على تمويل من البنك تفتقر الى الخبرات العالمية) حيث بلغ متوسط العبارة (3.35) بأنحراف معيارى (1.25).**

4/ **كما بلغ متوسط جميع العبارات (3.61) بأنحراف معيارى (1.03) وهذا يدل على أن غالبية افراد العينة يوافقون على جميع عبارات محور فرضية الدراسة الثانية**

ثالثاً اختبار الفروق لعبارات محور فرضية الدراسة الثانية

ولاختبار وجود فروق ذات دلالة احصائية بين أعداد الموافقين (t) والمحايدين وغير الموافقين للنتائج اعلاه تم استخدام اختبار

لدلالة الفروق. وفيما يلي جدول يوضح نتائج التحليل الوصفي
لعبارات الفرضية.

**لدلالة الفروق لعبارات محور فرضية t جدول رقم (3/21) اختبار
الدراسة الثانية**

| العبارات | (t)قيمة | مستوى المعنوية | الدلالة |
|---|---------|-------------------|---------|
| 1- الاعداد الجيد للمفاوضات من قبل المفاوض السوداني مع المنظمات الدولية والاقليمية له أثر كبير فى نجاح العملية التفاوضية | 10.6 | 0.000 | قبول |
| 2- دراسات الجدوى المقدمة من المفاوض السودانى للحصول على تمويل من البنك تفتقر الى الخبرات العالمية | 2.83 | 0.005 | قبول |
| 3- المقدرات المؤسسية والادارية فى عملية تنفيذ المشروعات الممولة من قبل السودان تضعف الموقف التفاوضى السودانى | 5.02 | 0.000 | قبول |
| 4- طول الحلقات الاجرائية لاعتماد المشروعات التى يجرى التفاوض عليها لها تأثير سلبى على العمليات التفاوضية مع مجموعة البنك | 6.85 | 0.000 | قبول |
| الاجمالى | 6.32 | 0.000 | قبول |

المصدر: اعداد الباحث باستخدام مخرجات نتائج التحليل الاحصائى

:يتضح من الجدول رقم (3/ 21) ما يلى

1. للعبارة الاولى (10.6) بمستوى معنوية (t) بلغت قيمة 1. 0.000) وهذه القيمة أقل من مستوى المعنوية (5%) وعلية فإن ذلك يشير الى وجود فروق ذات دلالة احصائية بين اجابات أفراد العينة ولصالح الموافقين على العبارة (الاعداد الجيد للمفاوضات من قبل المفاوض السوداني مع المنظمات الدولية والاقليمية (له أثر كبير فى نجاح العملية التفاوضية).

2. للعبارة الثانية (2.83) بمستوى معنوية (t) بلغت قيمة 2. 0.005) وهذه القيمة أقل من مستوى المعنوية (5%) وعلية فإن ذلك يشير الى وجود فروق ذات دلالة احصائية بين اجابات أفراد العينة ولصالح الموافقين على العبارة (-دراسات الجدوى المقدمة من المفاوض السوداني للحصول على تمويل من (البنك تفتقر الى الخبرات العالمية).

3. للعبارة الثالثة (5.02) بمستوى معنوية (t) بلغت قيمة 3. 0.000) وهذه القيمة أقل من مستوى المعنوية (5%) وعلية فإن ذلك يشير الى وجود فروق ذات دلالة احصائية بين اجابات أفراد العينة ولصالح الموافقين بشدة علنالعبارة (المقدرات المؤسسية والادارية فى عملية تنفيذ المشروعات الممولة من قبل (السودان تضعف الموقف التفاوضى السودانى).

4. للعبارة الرابعة (6.85) بمستوى معنوية (t) بلغت قيمة 4. 0.000) وهذه القيمة أقل من مستوى المعنوية (5%) وعلية فإن ذلك يشير الى وجود فروق ذات دلالة احصائية بين اجابات أفراد العينة ولصالح الموافقين على العبارة (طول الحلقات الاجرائية لاعتماد المشروعات التى يجرى التفاوض عليها لها تأثير سلبى (على العمليات التفاوضية مع مجموعة البنك).

لجميع عبارات محور (الفرضية الثانية) (6.32) (t) بلغت قيمة 5. بمستوى معنوية (0.000) وهذه القيمة أقل من مستوى المعنوية (5%) وعلية فأن ذلك يشير الى وجود فروق ذات دلالة احصائية بين اجابات أفراد العينة ولصالح الموافقين على ما جاء بجميع عبارات محور فرضية الدراسة الثانية .

ومما تقدم نستنتج أن فرضية الدراسة الثانية والتي نصت: (أن المشروعات التي تم التفاوض عليها من قبل البنك لاتعتمد على دراسات جدوى يقوم بها المفاوضالسودانى مما يضعف عملية التفاوض مع البنك)يعتبر فرض مقبول فى جميع عبارات الفرضية وذلك بنسبة موافقة % (بلغت 61.7).

فرضية الدراسة الثالثة

ان طبيعة التفاوض بين البنك وحكومة السودان ركزت على مشروعات البنية التحتية دون التركيز على مشروعات التنمية الصناعية والزراعية بشقيها النباتى والحيوانى ولا تراعى التوازن الجغرافى

أولاً" التوزيع التكرارى للعبارات التى تقيس عبارات الفرضية الثالثة

جدول رقم (3/22) التوزيع التكرارى لعبارات محور عبارات : الفرضية الثالثة

| العبارة | أوافق بشدة | | أوافق | | محايد | | لاوافق | | لاوافق بشدة | |
|---|------------|------|-------|------|-------|------|--------|------|-------------|------|
| | عدد | نسبة | عدد | نسبة | عدد | نسبة | عدد | نسبة | عدد | نسبة |
| 1- ليس لمجموعة البنك-الإسلامى للتنمية برامج تأهيلية لدعم وتطوير المفاوضين فى الدول الأعضاء | 7 | 6.9 | 28 | 27.5 | 45 | 44.1 | 9 | 8.8 | 13 | 12.7 |
| 2- يركز المفاوض على السودانى على مشروعات البنية التحتية دون مشروعات التنمية الصناعية فى تفاوضه مع مجموعة البنك الإسلامى | 17 | 16.7 | 43 | 42.2 | 28 | 27.5 | 5 | 4.9 | 9 | 8.8 |
| 3- يركز الجانب السودانى على تطوير القطاع الزراعى بشقية النباتى والحيوانى فى التفاوض مع البنك | 17 | 16.7 | 36 | 35.3 | 29 | 28.4 | 5 | 4.9 | 15 | 14.7 |

| | | | | | | | | | | |
|---|----|------|-----|----------|-----|------|----|-----|----|------|
| سياسات الاقراض 4- التي يتبعها البنك مع الدول الاعضاء تركز على المشروعات الصغيرة فقط | 10 | 9.8 | 35 | 34. 3 | 33 | 32.4 | 4 | 3.9 | 20 | 19.6 |
| مجموع العبارات | 51 | 12.5 | 142 | 34. 8 | 135 | 33.1 | 23 | 5.6 | 57 | 14 |

المصدر: اعداد الباحث من نتائج الاستبيان

يتضح من الجدول رقم (22/) ما يلي:

1. أن غالبية افراد العينة يمحايدون على أن ليس لمجموعة البنك الإسلامي للتنمية برامج تأهيلية لدعم وتطوير المفاوضات في الدول الأعضاء حيث بلغت نسبتهم (44.1) % بينما بلغت نسبة الموافقون على ذلك (34.4) %. اما افراد العينة والذين لا يوافقون على ذلك فقد بلغت (21.5) % (نسبتهم).
2. أن غالبية افراد العينة يوافقون على أن المفاوضات السودانى يركز على مشروعات البنية التحتية دون مشروعات التنمية الصناعية فى تفاوضه مع مجموعة البنك الإسلامى حيث بلغت نسبتهم (58.9) % بينما بلغت نسبة غير الموافقون على ذلك (13.7) %. اما افراد العينة والذين لم يبدوا اجابت محددة فقد بلغت نسبتهم (27.5) %.
3. أن غالبية افراد العينة يوافقون على أن الجانب السودانى يركز على تطوير القطاع الزراعى بشقية النباتى والحيوانى فى التفاوض مع البنك حيث بلغت نسبتهم (52) % بينما بلغت نسبة غير الموافقون على ذلك (19.6) %. اما افراد العينة والذين لم يبدوا اجابت محددة فقد بلغت نسبتهم (28.4) %.
4. أن غالبية افراد العينة يوافقون على أن سياسات الاقراض التى يتبعها البنك مع الدول الاعضاء تركز على المشروعات الصغيرة فقط حيث بلغت نسبتهم (44.1) % بينما بلغت نسبة الموافقون على ذلك (23.5) %. اما افراد العينة والذين لم يبدوا اجابت محددة فقد بلغت نسبتهم (32.4) %.

لن غالبية افراد العينة يوافقون على جميع عبارات محور (فرضية الدراسة 5. **الثالثة**) حيث بلغت نسبتهم (47.3) % بينما بلغت نسبة غير الموافقين على ذلك (19.6) % . اما افراد العينة والذين لم يبدوا اجابلت محددة فقد بلغت نسبتهم (33.1) % .
ثانيا " الاحصاء الوصفي لعبارات محور الفرضية الثالثة

حيث يتم حساب كل من الوسط الحسابى والانحراف المعياري لكل عبارات محور الدراسة ويتم مقارنة الوسط الحسابى للعبارة بالوسط الفرضى للدراسة (3) حيث تتحقق الموافقة على الفقرات اذا كان الوسط الحسابى للعبارة اكبر من الوسط الفرضى (3), وتتحقق عدم الموافقة اذا كان الوسط الحسابى أقل من الوسط الفرضى. واذا كان الانحراف المعياري للعبارة يقترب من الواحد الصحيح فهذا يدل على تجانس الاجابلت بين أفراد العينة فيما يلى جدول يوضح الوسط والانحراف المعياري والاهمية النسبية للعبارات التى تقيس .
الفرضية الثالثة وترتيبها وفقا "لاجابلت المستقى منهم

جدول رقم (3 / 23) الاحصاء الوصفي لعبارات محور الفرضية الثالثة

| الترتيب | الدالة | المتوسط | الانحراف المعياري | العبارات |
|---------|--------|----------|----------------------|--|
| 4 | محايد | 3.1 0 | 1.19 | ليس لمجموعة البنك الإسلامى للتنمية -1 برامج تأهيلية لدعم وتطوير المفاوضين فى الدول الأعضاء |
| 1 | أوافق | 3.5 3 | 1.10 | يركز المفاوض السودانى على -2 مشروعات البنية التحتية دون مشروعات التنمية الصناعية فى تفاوضه مع مجموعة البنك الإسلامى |
| 3 | أوافق | 3.3 4 | 1.24 | يركز الجانب السودانى على تطوير -3 القطاع الزراعى بشقية النباتى والحيوانى فى التفاوض مع البنك |
| 2 | أوافق | 3.4 0 | 1.25 | سياسات الاقراض التى يتبعها البنك مع -4 الدول الاعضاء تركز على المشروعات الصغيرة فقط |
| | أوافق | 3.3 4 | 1.19 | الاجمالى |

المصدر: اعداد الباحث من نتائج التحليل

يوضح من الجدول رقم (3/23) ما يلي:

1/ **لن جميع العبارات التي تعبر عن عبارات محور (فرضية 1/**

الدراسة الثالثة) يزيد متوسطها عن الوسط الفرضي (3) وهذه النتيجة تدل على

موافقة أفراد العينة على جميع العبارات التي تقيس المعرفة

.التنظيمية.

أهم عبارة من عبارات محور (فرضية الدراسة الثالثة) هي العبارة 2/

(يركز المفاوض السوداني على مشروعات البنية

التحتية دون مشروعات التنمية الصناعية في تفاوضه

مع مجموعة البنك الإسلامي) حيث بلغ متوسط اجابلت أفراد العينة على

العبارة (3.53) بأحرف معيارى (1.10) تليها العبارة (سياسات

الاقراض التي يتبعها البنك مع الدول الاعضاء تركز

على المشروعات الصغيرة فقط) حيث بلغ متوسطها (1.25)

(بأنحرف معيارى 0.556).

3/ وأقل عبارة هي العبارة (ليس لمجموعة البنك الإسلامي

للتنمية برامج تأهيلية لدعم وتطوير المفاوضين في

(الدول الأعضاء) حيث بلغ متوسط العبارة (3.10) بأحرف معيارى (1.19)

كما بلغ متوسط جميع العبارات (3.34) بأحرف معيارى (1.19) وهذا يدل على أن 4/

غالبية افراد العينة يوافقون على جميع عبارات محور **فرضية الدراسة الثالثة**

ثالثاً" اختبار الفروق لعبارات محور فرضية الدراسة
الثالثة

ولاختبار وجود فروق ذات دلالة احصائية بين أعداد الموافقين (t) والمحايدين وغير الموافقين للنتائج اعلاه تم استخدام اختبار لدلالة الفروق. وفيما يلي جدول يوضح نتائج التحليل الوصفي لعبارات الفرضية.

لدلالة الفروق لعبارات محور فرضية t جدول رقم (3/24) اختبار
الدراسة الثالثة

| العبارات | (t) قيمة | مستوى المعنوية | الدلالة |
|---|-----------|-------------------|---------|
| 1- ليس لمجموعة البنك الإسلامى للتنمية برامج تأهيلية لدعم وتطوير المفاوضين فى الدول الأعضاء | 0.78 1 | 0.386 | رفض |
| 2- يركز المفاوض السودانى على مشروعات البنية التحتية دون مشروعات التنمية الصناعية فى تفاوضه مع مجموعة البنك الإسلامى | 4.83 | 0.000 | قبول |
| 3- يركز الجانب السودانى على تطوير القطاع الزراعى بشقية النباتى والحيوانى فى التفاوض مع البنك | 2.78 | 0.006 | قبول |
| 4- سياسات الاقراض التى يتبعها البنك مع الدول الاعضاء تركز على المشروعات الصغيرة فقط | 2.08 | 0.030 | قبول |
| الاجمالى | 2.61 | 0.024 | قبول |

المصدر: اعداد الباحث باستخدام مخرجات نتائج التحليل الاحصائى

:يتضح من الجدول رقم (3/ 24) ما يلى:

1. للعبارة الاولى (0.781) بمستوى معنوية (t) بلغت قيمة 1. (0.386) وهذه القيمة اكبر من مستوى المعنوية (5%) وعلية فأن ذلك يشير الى عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية بين اجابات أفراد العينة علنالعبارة (ليس لمجموعة البنك الإسلامى للتنمية (برامج تأهيلية لدعم وتطوير المفاوضين فى الدول الأعضاء).

2. للعبارة الثانية (4.83) بمستوى معنوية (t) بلغت قيمة 2. (0.000) وهذه القيمة أقل من مستوى المعنوية (5%) وعلية فأن ذلك يشير الى وجود فروق ذات دلالة احصائية بين اجابات أفراد

العينة ولصالح الموافقين على العبارة (يركز المفاوض
السودانى على مشروعات البنية التحتية دون مشروعات
(التنمية الصناعية فى تفاوضه مع مجموعة البنك الإسلامى

3. للعبارة الثالثة (2.78) بمستوى معنوية (t) بلغت قيمة 0.006
وهذه القيمة أقل من مستوى المعنوية (5%) وعلية فأن
ذلك يشير الى وجود فروق ذات دلالة احصائية بين اجابات أفراد
العينة ولصالح الموافقين العبارة (يركز الجانب السودانى على
تطوير القطاع الزراعى بشقية النباتى والحيوانى فى التفاوض
مع البنك).

4. للعبارة الرابعة (2.08) بمستوى معنوية (t) بلغت قيمة 0.030
وهذه القيمة أقل من مستوى المعنوية (5%) وعلية فأن
ذلك يشير الى وجود فروق ذات دلالة احصائية بين اجابات أفراد
العينة ولصالح الموافقين علنالعبارة (سياسات الاقراض التى
يتبعها البنك مع الدول الاعضاء تركز على المشروعات الصغيرة
فقط).

5. لجميع عبارات محور **فرضية الدراسة** (t) بلغت قيمة 2.61
الثالثة (2.61) بمستوى معنوية (0.024) وهذه القيمة أقل من
مستوى المعنوية (5%) وعلية فأن ذلك يشير الى وجود فروق
ذات دلالة احصائية بين اجابات أفراد العينة ولصالح الموافقين
على ما جاء بجميع عبارات محور **فرضية الدراسة الثالثة**.

وهما تقدم نستنتج أن فرضية الدراسة الثالثة والى صت: (ان طبيعة التفاوض
بين البنك وحكومة السودان ركزت على مشروعات
البنية التحتية دون التركيز على مشروعات التنمية
الصناعية والزراعية بشقيها النباتى والحيوانى
ولاتراعى التوازن الجغرافى) يعتبر فرض مقبول فى جميع عبارات الفرضية
: وذلك بنسبة موافقة بلغت (47.3)%. ماعدا العبارة

**ليس لمجموعة البنك الإسلامى للتنمية برامج تأهيلية *
لدعم وتطوير المفاوضين فى الدول الأعضاء.**

فرضية الدراسة الرابعة

إن تركيز مجموعة البنك الاسلامي على مشروعات القطاع العام دون مشروعات القطاع الخاص يؤثر سلباً على حجم تنمية الاستثمارات في السودان.

أولاً" التوزيع التكرارى للعبارات التى تقيس عبارات الفرضية الرابعة

جدول رقم (3/ 25) التوزيع التكرارى لعبارات محور عبارات : الفرضية الرابعة

| العبارة | أوافق بشدة | | أوافق | | محايد | | لاوافق | | لاوافق بشدة | |
|---|------------|------|-------|------|-------|------|--------|------|-------------|------|
| | عدد | نسبة | عدد | نسبة | عدد | نسبة | عدد | نسبة | عدد | نسبة |
| 1- يركز الفريق 1- المفاوضات مع مجموعة البنك الإسلامى للتنمية بجدة على استثمارات القطاع العام أكثر من القطاع الخاص | 17 | 16.7 | 50 | 49 | 27 | 26.5 | 4 | 3.9 | 4 | 3.9 |
| 2- استراتيجية التفاوض مع مجموعة البنك حول المشروعات التى تعزز دور المرأة تعتبر الأقل من بين جميع القطاعات | 16 | 15.7 | 38 | 37.3 | 38 | 37.3 | 5 | 4.9 | 5 | 4.9 |
| 3- استراتيجية التفاوض مع البنك لاتتضمن الاتفاق على مشروعات تراعى التوازن الجغرافى | 15 | 14.7 | 33 | 32.4 | 41 | 40.3 | 4 | 3.9 | 9 | 8.8 |
| 4- يهتم المفاوضات السودانى بمشروعات | 4 | 3.9 | 33 | 32.4 | 29 | 28.4 | 12 | 11.8 | 24 | 23.5 |

| | | | | | | | | | | |
|-------------------------------------|----|------|-----|------|-----|------|----|-----|----|------|
| القطاع الخاص فى التفاوض مع البنك | | | | | | | | | | |
| مجموع العبارات | 52 | 12.7 | 154 | 37.7 | 135 | 33.1 | 25 | 6.2 | 42 | 10.3 |

المصدر: اعداد الباحث من نتائج الاستبيان

:يتضح من الجدول رقم (3/25) ما يلى:

1. أن غالبية افراد العينة يوافقون على أن **الفريق المفاوض يركز مع مجموعة البنك الإسلامى للتنمية بجدة على استثمارات القطاع العام أكثر من القطاع الخاص** حيث بلغت نسبتهم (65.7) % بينما بلغت نسبة غيرالموافقون على ذلك (7.8) % . اما افراد العينة والذين لم يبدوا % (اجابت محددة فقد بلغت نسبتهم 26.5).
2. أن غالبية افراد العينة يوافقون على أن **استراتيجية التفاوض مع مجموعة البنك حول المشروعات التى تعزز دور المرأة تعتبر الأقل من بين جميع القطاعات** حيث بلغت نسبتهم (53) % بينما بلغت نسبة غير الموافقون على ذلك (9.8) % . اما افراد العينة والذين لم يبدوا اجابت % (محددة فقد بلغت نسبتهم 37.3).
3. أن غالبية افراد العينة يوافقون على أن **استراتيجية التفاوض مع البنك لاتتضمن الاتفاق على مشروعات تراعى التوازن الجغرافى** حيث بلغت نسبتهم (47.1) % بينما بلغت نسبة غير الموافقون على % (ذلك) (12.7) % . اما افراد العينة والذين لم يبدوا اجابت محددة فقد بلغت نسبتهم (40.2).
4. أن غالبية افراد العينة يوافقون على أن **المفاوض السودانى يهتم بمشروعات القطاع الخاص فى التفاوض مع البنك** حيث بلغت نسبتهم (36.3) % بينما بلغت نسبة الموافقون على ذلك (35.3) % . اما افراد % (العينة والذين لم يبدوا اجابت محددة فقد بلغت نسبتهم 28.4).
5. أن غالبية افراد العينة يوافقون على جميع عبارات محور **(فرضية الدراسة الرابعة)** حيث بلغت نسبتهم (50.4) % بينما بلغت نسبة غير الموافقون على ذلك (16.5) % . اما افراد العينة والذين لم يبدوا اجابت محددة فقد بلغت نسبتهم (33.1) % .
ثانيا " الاحصاء الوصفى لعبارات محورالفرضية الرابعة

حيث يتم حساب كل من الوسط الحسابي والانحراف المعياري لكل عبارات محور الدراسة ويتم مقارنة الوسط الحسابي للعبارة بالوسط الفرضي للدراسة (3) حيث تتحقق الموافقة على الفقرات اذا كان الوسط الحسابي للعبارة اكبر من الوسط الفرضي (3), وتتحقق عدم الموافقة اذا كان الوسط الحسابي أقل من الوسط الفرضي. واذا كان الانحراف المعياري للعبارة يقترب من الواحد الصحيح فهذا يدل على تجانس الاجابلت بين أفراد العينة.

فيما يلي جدول يوضح الوسط والانحراف المعياري والاهمية النسبية للعبارات التي تقيس

. **الفرضية الرابعة** وترتيبها وفقا "لاجابلت المستعصى منهم

جدول رقم (26/) الاحصاء الوصفي لعبارات محور الفرضية الرابعة

| الترتيب | الدالة | المتوسط | الانحراف المعياري | العبارات |
|---------|--------|------------------------|----------------------|--|
| 2 | أوافق | 3.7 8 | 0.929 | يركز الفريق المفاوض مع مجموعة 1- البنك الإسلامي للتنمية بجدة على استثمارات القطاع العام أكثر من القطاع الخاص |
| 3 | أوافق | 3.5 4 | 0.981 | استراتيجية التفاوض مع مجموعة البنك 2- حول المشروعات التي تعزز دور المرأة تعتبر الأقل من بين جميع القطاعات |
| 4 | أوافق | 3.4 0 | 1.07 | استراتيجية التفاوض مع البنك لاتتضمن 3- الاتفاق على مشروعات تراعى التوازن الجغرافي |
| 1 | أوافق | 3.8 0 | 0.808 | يهتم المفاوض السوداني بمشروعات 4- القطاع الخاص في التفاوض مع البنك |
| | أوافق | 3.6 3 | 0.947 | الاجمالي |

المصدر: اعداد الباحث من نتائج التحليل

يتضح من الجدول رقم (26/) ما يلي

لن جميع العبارات التي تعبر عن عبارات محور (فرضية 1/
الدراسة الرابعة) يزيد متوسطها عن الوسط الفرضى (3) وهذه النتيجة تهل
على موافقة أفراد العينة على جميع العبارات التي تقيس عبارات
الفرضية الرابعة.

أهم عبارة من عبارات محور (فرضية الدراسة الرابعة) هي 2/
العبارة (يهتم المفاوض السوداني بمشروعات القطاع
الخاص فى التفاوض مع البنك) حيث بلغ متوسط اجابلت أفراد العينة
على العبارة (3.80) بأنحراف معيارى (0.808) تليها العبارة (يركز الفريق
المفاوض مع مجموعة البنك الإسلامى للتنمية بجدة
على استثمارات القطاع العام أكثر من القطاع
الخاص) حيث بلغ متوسطها (3.78) بأنحراف معيارى (0.929).

وأقل عبارة هي العبارة (استراتيجية التفاوض مع البنك 3/
لاتتضمن الاتفاق على مشروعات تراعى التوازن
(الجغرافى) حيث بلغ متوسط العبارة (3.40) بأنحراف معيارى (1.07).

كما بلغ متوسط جميع العبارات (3.63) بأنحراف معيارى (0.947) وهذا يدل على 4/
لن غالبية افراد العينة يوافقون على جميع عبارات محور **فرضية الدراسة**
الرابعة.

ثالثاً" اختبار الفروق لعبارات محور فرضية الدراسة الرابعة

ولاختبار وجود فروق ذات دلالة احصائية بين أعداد الموافقين
(t) والمحايدين وغير الموافقين للنتائج اعلاه تم استخدام اختبار
لدلالة الفروق. وفيما يلى جدول يوضح نتائج التحليل الوصفى
لعبارات الفرضية

لدلالة الفروق لعبارات محور فرضية t جدول رقم (3/27) اختبار
الدراسة الرابعة

| العبارات | (t) قيمة | مستوى المعنوية | الدلالة |
|--|-----------|-------------------|---------|
| 1- يركز الفريق المفاوض مع مجموعة البنك الإسلامي للتنمية بجدة على استثمارات القطاع العام أكثر من القطاع الخاص | 7.67 | 0.000 | قبول |
| 2- استراتيجية التفاوض مع مجموعة البنك حول المشروعات التي تعزز دور المرأة تعتبر الأقل من بين جميع القطاعات | 5.54 | 0.000 | قبول |
| 3- استراتيجية التفاوض مع البنك لا تتضمن الاتفاق على مشروعات تراعى التوازن الجغرافي | 3.78 | 0.000 | قبول |
| 4- يهتم المفاوض السوداني بمشروعات القطاع الخاص فى التفاوض مع البنك | 10.0 3 | 0.000 | قبول |
| الاجمالي | 6.75 | 0.000 | قبول |

المصدر: اعداد الباحث باستخدام مخرجات نتائج التحليل الاحصائي

:يتضح من الجدول رقم (3/27) ما يلى

1. للعبارة الاولى (7.67) بمستوى معنوية (t) بلغت قيمة 0.000 وهذه القيمة أقل من مستوى المعنوية (5%) وعلية فأن ذلك يشير الى وجود فروق ذات دلالة احصائية بين اجابات أفراد العينة ولصالح غيرالموافقين علبالعبارة (يركز الفريق المفاوض مع مجموعة البنك الإسلامي للتنمية بجدة على استثمارات القطاع العام أكثر من القطاع الخاص).

2. للعبارة الثانية (5.54) بمستوى معنوية (t) بلغت قيمة 0.000 وهذه القيمة أقل من مستوى المعنوية (5%) وعلية فأن ذلك يشير الى وجود فروق ذات دلالة احصائية بين اجابات أفراد

العينة ولصالح الموافقين على العبارة (استراتيجية التفاوض مع مجموعة البنك حول المشروعات التي تعزز دور المرأة تعتبر (الأقل من بين جميع القطاعات

3. للعبارة الثالثة (3.78) بمستوى معنوية (t) بلغت قيمة 0.000) وهذه القيمة أقل من مستوى المعنوية (5%) وعلية فإن ذلك يشير الى وجود فروق ذات دلالة احصائية بين اجابات أفراد العينة ولصالح الموافقين العبارة (استراتيجية التفاوض مع البنك (لا تتضمن الاتفاق على مشروعات تراعى التوازن الجغرافي

4. للعبارة الرابعة (10.03) بمستوى معنوية (t) بلغت قيمة 0.000) وهذه القيمة أقل من مستوى المعنوية (5%) وعلية فإن ذلك يشير الى وجود فروق ذات دلالة احصائية بين اجابات أفراد العينة ولصالح الموافقين على العبارة (يهتم المفاوض (السوداني بمشروعات القطاع الخاص فى التفاوض مع البنك

5. لجميع عبارات محور فرضية الدراسة (t) بلغت قيمة 0.000) وهذه القيمة أقل من مستوى المعنوية (5%) وعلية فإن ذلك يشير الى وجود فروق ذات دلالة احصائية بين اجابات أفراد العينة ولصالح الموافقين على ما جاء بجميع عبارات محور فرضية الدراسة الرابعة

إن تركيز مجموعة ومما تقدم نستنتج أن فرضية الدراسة الرابعة والتي ضت: (1- البنك الاسلامي على مشروعات القطاع العام دون مشروعات القطاع الخاص يؤثر سلباً على حجم تنمية الاستثمارات في السودان) يعتبر فرض مقبول فى جميع عبارات الفرضية ذلك بنسبة موافقة بلغت (50.4)%.

فرضية الدراسة الخامسة

يتبع المفاوض السوداني استراتيجيات تفاوض قصيرة المدى مع البنك مما يؤثر على الاتفاق على مشروعات تنمية استراتيجية.

أولاً" التوزيع التكرارى للعبارات التى تقيس عبارات الفرضية الخامسة

جدول رقم (28/) التوزيع التكرارى لعبارات محور عبارات : الفرضية الخامسة

| العبارة | أوافق بشدة | | أوافق | | محايد | | لاوافق | | لاوافق بشدة | |
|---|------------|------|-------|------|-------|------|--------|------|-------------|------|
| | عدد | نسبة | عدد | نسبة | عدد | نسبة | عدد | نسبة | عدد | نسبة |
| 1- تؤثر استراتيجيات التفاوض الحكومية مع المنظمات الدولية على نوع وحجم التمويل الكلى للمشروعات | 13 | 12.7 | 30 | 29.4 | 35 | 34.3 | 7 | 6.9 | 17 | 16.7 |
| 2- يتبنى الجانب السودانى المعايير الدولية فى عملية التفاوض فى تمويل المشروعات من قبل المنظمات | 14 | 13.7 | 43 | 42.2 | 24 | 23.5 | 8 | 7.8 | 13 | 12.7 |
| 3- كثيرا ماينجح المفاوض السودانى فى ايجاد التمويل اللازم لقيام مشروعات ذات عائد تنموى | 17 | 16.7 | 35 | 34.3 | 30 | 29.4 | 10 | 9.8 | 10 | 9.8 |
| 4- ليس هنالك استراتيجيات تفاوض بعيدة المدى بين حكومة السودان والمنظمات الاقليمية والدولية | 19 | 18.6 | 46 | 45.1 | 29 | 28.4 | 5 | 4.9 | 3 | 2.9 |
| 5- المنهج التفاوضى المتبع من قبل | 20 | 19.6 | 52 | 51 | 26 | 25.5 | 1 | 1 | 3 | 2.9 |

| العبارة | أوافق بشدة | | أوافق | | محايد | | لاوافق | | لاوافق بشدة | |
|--|------------|------|-------|------|-------|------|--------|------|-------------|------|
| | عدد | نسبة | عدد | نسبة | عدد | نسبة | عدد | نسبة | عدد | نسبة |
| المفاوض السوداني مع البنك الإسلامي للتنمية أدى لتبنى مشروعات اقتصادية واجتماعية | | | | | | | | | | |
| 6- تطوير استراتيجية التفافض مع مجموعة البنك الإسلامي للتنمية بجهة تعمل لتعزير الشراكات التي تتم بين البنك والمنظمات الدولية الأخرى | 21 | 20.6 | 55 | 53.9 | 20 | 19.6 | 4 | 3.9 | 2 | 2 |
| 7- استراتيجية التفافض- طويلة المدى مع البنك يمكن أن تسهم فى التجديد والابتكار وتحويل التكنولوجيا | 29 | 19.6 | 47 | 46.1 | 30 | 29.4 | 5 | 4.9 | 0 | 0 |
| مجموع العبارات | 133 | 18.6 | 308 | 43.1 | 194 | 27.2 | 40 | 5.6 | 48 | 6.7 |

المصدر: اعداد الباحث من نتائج الاستبيان

:يتضح من الجدول رقم (28/) ما يلى

1. أن غالبية افراد العينة يوافقون على أن **استراتيجية التفافض الحكومية مع المنظمات الدولية تؤثر على نوع وحجم التمويل الكلى للمشروعات** حيث بلغت نسبتهم (42.1) % بينما بلغت نسبة غيرالموافقون على ذلك (26.6) %. اما افراد العينة والذين لم يبدوا اجابلت محددة فقد (بلغت نسبتهم 34.3) %.

2. أن غالبية افراد العينة يوافقون على أن **الجانب السوداني يتبنى المعايير الدولية فى عملية التفافض فى تمويل المشروعات من قبل المنظمات** حيث بلغت نسبتهم (55.9) % بينما بلغت نسبة غير الموافقون على ذلك (20.5) %. اما افراد العينة والذين لم يبدوا اجابلت محددة فقد بلغت نسبتهم (23.5) %.

3. أن غالبية افراد العينة يوافقون على أن **كثيرا ماينجح المفاوض السوداني فى ايجاد التمويل اللازم لقيام مشروعات ذات عائد تنموى** حيث بلغت نسبتهم (52) % بينما بلغت نسبة غير الموافقين (على ذلك) (19.6) % . لما افراد العينة والذين لم يبدوا اجابت محددة فقد بلغت نسبتهم (29.4) %.

4. أن غالبية افراد العينة يوافقون على أنه **ليس هنالك استراتيجيات تفاوض بعيدة المدى بين حكومة السودان والمنظمات الاقليمية والدولية** حيث بلغت نسبتهم (63.7) % بينما بلغت نسبة الموافقين (على ذلك) (7.8) % . لما افراد العينة والذين لم يبدوا اجابت محددة فقد بلغت نسبتهم (28.4) %.

5. أن غالبية افراد العينة يوافقون على أن **المنهج التفاوضى المتبع من قبل المفاوض السودانى مع البنك الإسلامى للتنمية أدى لتبنى مشروعات اقتصادية واجتماعية** حيث بلغت نسبتهم (70.6) % بينما بلغت نسبة الموافقين على ذلك (3.9) % . لما افراد العينة والذين لم يبدوا اجابت محددة فقد بلغت نسبتهم (25.5) %.

6. أن غالبية افراد العينة يوافقون على أن **تطوير استراتيجية التفاوض مع مجموعة البنك الإسلامى للتنمية بجدة تعمل لتعزيز الشراكات التى تتم بين البنك والمنظمات الدولية الأخرى** حيث بلغت نسبتهم (74.5) % بينما بلغت نسبة الموافقين على ذلك (5.9) % . لما افراد العينة والذين لم يبدوا اجابت محددة فقد بلغت نسبتهم (19.6) %.

7. أن غالبية افراد العينة يوافقون على أن **استراتيجية التفاوض طويلة المدى مع البنك يمكن أن تسهم فى التجديد والابتكار وتحويل التكنولوجيا** حيث بلغت نسبتهم (65.7) % بينما بلغت نسبة الموافقين على ذلك (4.9) % . لما افراد العينة والذين لم يبدوا اجابت محددة فقد بلغت نسبتهم (29.4) %.

8. أن غالبية افراد العينة يوافقون على جميع عبارات محور **(فرضية الدراسة الخامسة)** حيث بلغت نسبتهم (61.7) % بينما بلغت نسبة غير الموافقين على ذلك (12.3) % . لما افراد العينة والذين لم يبدوا اجابت محددة فقد بلغت نسبتهم (27.2) %.

ثانيا " الاحصاء الوصفى لعبارات محورالفرضية الخامسة

حيث يتم حساب كل من الوسط الحسابي والانحراف المعياري لكل عبارات محور الدراسة ويتم مقارنة الوسط الحسابي للعبارة بالوسط الفرضي للدراسة (3) حيث تتحقق الموافقة على الفقرات اذا كان الوسط الحسابي للعبارة اكبر من الوسط الفرضي (3), وتتحقق عدم الموافقة اذا كان الوسط الحسابي أقل من الوسط الفرضي. واذا كان الانحراف المعياري للعبارة يقترب من الواحد الصحيح فهذا يدل على تجانس الاجابت بين أفراد العينة

جدول رقم (3/ 29) الاحصاء الوصفي لعبارات محور الفرضية الخامسة

| الترتيب | الدلالة | المتوسط | الانحراف المعياري | العبارات |
|---------|---------|----------|-------------------|--|
| 1 | أوافق | 3.9 4 | 0.942 | تؤثر استراتيجية التفاوض الحكومية مع 1- المنظمات الدولية على نوع وحجم التمويل الكلي للمشروعات |
| 6 | أوافق | 3.3 8 | 1.16 | يتبنى الجانب السوداني المعايير الدولية-2 في عملية التفاوض في تمويل المشروعات من قبل المنظمات |
| 7 | أوافق | 3.3 6 | 1.20 | كثيرا ماينجح المفاوض السوداني في 3- ايجاد التمويل اللازم لقيام مشروعات ذات عائد تنموي |
| 5 | أوافق | 3.7 1 | 0.926 | ليس هنالك استراتيجيات تفاوض بعيدة 4- المدى بين حكومة السودان والمنظمات الاقليمية والدولية |
| 3 | أوافق | 3.8 3 | 0.856 | المنهج التفاوضي المتبع من قبل 5- المفاوض السوداني مع البنك الإسلامي للتنمية أدى لتبنى مشروعات اقتصادية واجتماعية |
| 2 | أوافق | 3.8 7 | 0.852 | تطوير استراتيجية التفاوض مع 6- مجموعة البنك الإسلامي للتنمية بجدة تعمل لتعزيز الشراكات التي تتم بين البنك والمنظمات الدولية الأخرى |
| 4 | أوافق | 3.8 0 | 0.808 | استراتيجية التفاوض طويلة المدى مع 7- البنك يمكن أن تسهم في التجديد والابتكار وتحويل التكنولوجيا |
| | أوافق | 3.7 0 | 0.693 | الاجمالي |

المصدر: اعداد الباحث من نتائج التحليل

يقض من الجدول رقم (3/ 29) ما يلي:

1/ **أن جميع العبارات التي تعبر عن عبارات محور (فرضية 1/ الدراسة الخامسة) يزيد متوسطها عن الوسط الفرضى (3) وهذه النتيجة تطل على موافقة أفراد العينة على جميع العبارات التي تقيس عبارات الفرضية الخامسة.**

2/ **أهم عبارة من عبارات محور (فرضية الدراسة الخامسة) هي العبارة (تؤثر استراتيجية التفاوض الحكومية مع المنظمات الدولية على نوع وحجم التمويل الكلى للمشروعات) حيث بلغ متوسط اجابت أفراد العينة على العبارة (3.94) بأنحراف معيارى (0.942) تليها العبارة (تطوير استراتيجية التفاوض مع مجموعة البنك الإسلامى للتنمية بجدة تعمل لتعزيز الشراكات التي تتم بين البنك والمنظمات الدولية (الأخرى) حيث بلغ متوسطها (3.87) بأنحراف معيارى (0.852).**

3/ **وأقل عبارة هي العبارة (كثيرا ماينجح المفاوض السودانى فى ايجاد التمويل اللازم لقيام مشروعات ذات عائد (تنموى) حيث بلغ متوسط العبارة (3.36) بأنحراف معيارى (1.20).**

4/ **كما بلغ متوسط جميع العبارات (3.70) بأنحراف معيارى (0.693) وهذا يدل على أن غالبية افراد العينة يوافقون على جميع عبارات محور فرضية الدراسة الخامسة.**

ثالثا" اختبار الفروق لعبارات محور فرضية الدراسة الخامسة

ولاختبار وجود فروق ذات دلالة احصائية بين أعداد الموافقين (t) والمحايدين وغير الموافقين للنتائج اعلاه تم استخدام اختبار

لدلالة الفروق. وفيما يلي جدول يوضح نتائج التحليل الوصفي
لعبارات الفرضية.

الفروق لعبارات محور فرضية t جدول رقم (3/30) اختبار الدراسة الخامسة

| العبارات | قيمة (t) | مستوى المعنوية | الدلالة |
|--|----------|-------------------|---------|
| 1- تؤثر استراتيجية التفاوض الحكومية مع المنظمات الدولية على نوع وحجم التمويل الكلى للمشروعات | 10.08 | 0.000 | قبول |
| 2- يتبنى الجانب السودانى المعايير الدولية فى عملية التفاوض فى تمويل المشروعات من قبل المنظمات | 3.30 | 0.001 | قبول |
| 3- كثيرا ماينجح المفاوض السودانى فى ايجاد التمويل اللازم لقيام مشروعات ذات عائد تنموى | 3.05 | 0.000 | قبول |
| 4- ليس هنالك استراتيجيات تفاوض بعيدة المدى بين حكومة السودان والمنظمات الاقليمية والدولية | 7.87 | 0.000 | قبول |
| 5- المنهج التفاوضى المتبع من قبل المفاوض السودانى مع البنك الإسلامى للتنمية أدى لتبنى مشروعات اقتصادية واجتماعية | 9.82 | 0.000 | قبول |
| 6- تطوير استراتيجية التفاوض مع مجموعة البنك الإسلامى للتنمية بجدة تعمل لتعزيز الشراكات التى تتم بين البنك والمنظمات الدولية الأخرى | 10.34 | 0.000 | قبول |
| 7- استراتيجية التفاوض طويلة المدى مع البنك يمكن أن تسهم فى التجديد والابتكار وتحويل التكنولوجيا | 10.03 | 0.000 | قبول |
| الاجمالى | 7.78 | 0.000 | قبول |

المصدر: اعداد الباحث باستخدام مخرجات نتائج التحليل الاحصائى

:يتضح من الجدول رقم (3/ 30) ما يلي

1. للعبارة الاولى (10.08) بمستوى معنوية (t) بلغت قيمة 0.000 وهذه القيمة أقل من مستوى المعنوية (5%) وعلية فأن ذلك يشير الى وجود فروق ذات دلالة احصائية بين اجابات أفراد العينة ولصالح الموافقين على العبارة (تؤثر استراتيجية التفاوض الحكومية مع المنظمات الدولية على نوع وحجم التمويل الكلى للمشروعات).

2. للعبارة الثانية (3.30) بمستوى معنوية (t) بلغت قيمة 0.001 وهذه القيمة أقل من مستوى المعنوية (5%) وعلية فأن ذلك يشير الى وجود فروق ذات دلالة احصائية بين اجابات أفراد العينة ولصالح الموافقين على العبارة (يتبنى الجانب السودانى المعايير الدولية فى عملية التفاوض فى تمويل المشروعات (من قبل المنظمات

3. للعبارة الثالثة (3.05) بمستوى معنوية (t) بلغت قيمة 0.000 وهذه القيمة أقل من مستوى المعنوية (5%) وعلية فأن ذلك يشير الى وجود فروق ذات دلالة احصائية بين اجابات أفراد العينة ولصالح الموافقين العبارة (كثيرا ماينجح المفاوض السودانى فى ايجاد التمويل اللازم لقيام مشروعات ذات عائد تنموى).

4. للعبارة الرابعة (7.87) بمستوى معنوية (t) بلغت قيمة 0.000 وهذه القيمة أقل من مستوى المعنوية (5%) وعلية فأن ذلك يشير الى وجود فروق ذات دلالة احصائية بين اجابات أفراد العينة ولصالح الموافقين على العبارة (-ليس هنالك

**استراتيجيات تفاوض بعيدة المدى بين حكومة السودان
(والمنظمات الاقليمية والدولية).**

5. للعبارة الخامسة (9.82) بمستوى معنوية (t) بلغت قيمة 0.000 وهذه القيمة أقل من مستوى المعنوية (5%) وعلية فأن ذلك يشير الى وجود فروق ذات دلالة احصائية بين اجابات أفراد العينة ولصالح الموافقين على العبارة **(المنهج التفاوضى المتبع من قبل المفاوض السودانى مع البنك الإسلامى للتنمية أدى
(لتبنى مشروعات اقتصادية واجتماعية).**

6. للعبارة السادسة (10.34) بمستوى معنوية (t) بلغت قيمة 0.000 وهذه القيمة أقل من مستوى المعنوية (5%) وعلية فأن ذلك يشير الى وجود فروق ذات دلالة احصائية بين اجابات أفراد العينة ولصالح الموافقين على العبارة **(تطوير استراتيجية التفاوض مع مجموعة البنك الإسلامى للتنمية بجدة تعمل لتعزيز الشراكات التى تتم بين البنك والمنظمات الدولية
(الأخرى).**

7. للعبارة السابعة (10.03) بمستوى معنوية (t) بلغت قيمة 0.000 وهذه القيمة أقل من مستوى المعنوية (5%) وعلية فأن ذلك يشير الى وجود فروق ذات دلالة احصائية بين اجابات أفراد العينة ولصالح الموافقين على العبارة **(استراتيجية التفاوض طويلة المدى مع البنك يمكن أن تسهم فى التجديد والابتكار
(وتحويل التكنولوجيا).**

8. لجميع عبارات محور **فرضية الدراسة** (t) بلغت قيمة 0.000 **الخامسة** (7.78) بمستوى معنوية (0.000) وهذه القيمة أقل من مستوى المعنوية (5%) وعلية فأن ذلك يشير الى وجود

فروق ذات دلالة احصائية بين اجابات أفراد العينة ولصالح
الموافقين على ما جاء بجميع عبارات محور فرضية الدراسة
الخامسة.

ومما تقدم نستنتج أن فرضية الدراسة الخمسة والتي ضمت: (يتبع المفاوض
السودانى استراتيجية تفاوض قصيرة المدى مع البنك
مما يؤثر على الاتفاق على مشروعات تنموية
استراتيجية) يعتبر فرض مقبول في جميع عبارات الفرضية وذلك بنسبة موافقة بلغت (61.7%).

فرضية الدراسة السادسة

يركز المفاوض السوداني فى تفاوضه مع البنك على المشروعات الصغيرة ويتفادى الدخول فى المشروعات الكبيرة رغم امكانية تحقيق ذلك.

أولاً" التوزيع التكرارى للعبارات التى تقيس عبارات الفرضية السادسة

جدول رقم (3/ 31) التوزيع التكرارى لعبارات محور عبارات : الفرضية السادسة

| العبارة | أوافق بشدة | | أوافق | | محايد | | لاوافق | | لاوافق بشدة | |
|---|------------|------|-------|------|-------|------|--------|------|-------------|------|
| | عدد | نسبة | عدد | نسبة | عدد | نسبة | عدد | نسبة | عدد | نسبة |
| 1-استراتيجية التفاوض مع طويلة المدى مع مجموعة البنم يمكن أن تسهم فى زيادة حجم وتنوع المشروعات الممولة | 26 | 25.5 | 51 | 50 | 19 | 18.6 | 2 | 2 | 4 | 3.9 |
| 2-يركز المفاوض السودانى الدخول فى المشروعات الكبيرة مع البنك | 14 | 13.7 | 50 | 49 | 25 | 24.5 | 4 | 3.9 | 9 | 8.8 |
| 3-سياسة الاقراض التى يتبعها البنك مع الدول الأعضاء تركز على المشروعات لصغيرة فقط | 12 | 11.8 | 30 | 29.4 | 26 | 25.5 | 12 | 11.8 | 22 | 21.6 |
| مجموع العبارات | 52 | 17 | 131 | 42.8 | 70 | 22.9 | 18 | 5.9 | 35 | 11.4 |

المصدر: اعداد الباحث من نتائج الاستبيان

:يتضح من الجدول رقم (3/31) ما يلى

1. أن غالبية افراد العينة يوافقون على أن **استراتيجية التفاوض طويلة المدى مع مجموعة البنم يمكن أن تسهم فى زيادة حجم وتنوع المشروعات الممولة** حيث بلغت نسبتهم (75.5) % بينما بلغت نسبة غيرالموافقون على ذلك (5.9) % . اما افراد العينة والذين لم يبدوا اجابلت محددة (فقد بلغت نسبتهم 18.6) %.
2. أن غالبية افراد العينة يوافقون على أن **المفاوض السودانى يركز الدخول فى المشروعات الكبيرة مع البنك** حيث بلغت نسبتهم (62.7) % بينما بلغت نسبة غير الموافقون على ذلك (12.7) % . اما افراد العينة والذين لم يبدوا اجابلت محددة فقد بلغت نسبتهم (24.5) %.
3. أن غالبية افراد العينة يوافقون على أن **سياسة الاقراض التى يتبعها البنك مع الدول الأعضاء تركز على المشروعات لصغيرة فقط** حيث بلغت نسبتهم (41.2) % بينما بلغت نسبة غير الموافقون على ذلك (33.4) % . اما افراد العينة والذين لم يبدوا اجابلت محددة فقد بلغت نسبتهم (25.5) %.
4. أن غالبية افراد العينة يوافقون على جميع عبارات محور **(فرضية الدراسة السادسة)** حيث بلغت نسبتهم (59.8) % بينما بلغت نسبة غير الموافقون على ذلك (17.3) % . اما افراد العينة والذين لم يبدوا اجابلت محددة فقد بلغت نسبتهم (22.9) %.

ثانيا " الاحصاء الوصفى لعبارات محورالفرضية السادسة

حيث يتم حسب كل من الوسط الحسابى والانحراف المعيارى لكل عبارات محور الدراسة ويتم مقارنة الوسط الحسابى للعبارة بالوسط الفرضى للدراسة (3) حيث تتحقق الموافقة على الفقرات اذا كان الوسط الحسابى للعبارة اكبر من الوسط الفرضى (3), وتتحقق عدم الموافقة اذا كان الوسط الحسابى أقل من الوسط الفرضى. واذا كان الانحراف المعيارى للعبارة يقترب من الواحد الصحيح فهذا يدل على تجانس الاجابلت بين أفراد العينة فيما يلى جدول يوضح الوسط والانحراف المعيارى والاهمية النسبية للعبارات التى تقيس . **الفرضية السادسة** وترتيبها وفقا "لاجابلت المستعصى منهم

جدول رقم (3/ 32) الاحصاء الوصفي لعبارات محور الفرضية السادسة

| الترتيب | الدلالة | المتوسط | الانحراف المعياري | العبارات |
|---------|---------|---------|-------------------|--|
| 1 | أوافق | 3.91 | 0.934 | استراتيجية التفاوض طويلة المدى مع-1 مجموعة البنم يمكن أن تسهم في زيادة حجم وتنوع المشروعات الممولة |
| 2 | أوافق | 3.54 | 1.06 | يركز المفاوض السوداني الدخول في-2 المشروعات الكبيرة مع البنك |
| 3 | لأوافق | 2.98 | 1.32 | سياسة الاقراض التي يتبعها البنك مع-3 الدول الأعضاء تركز على المشروعات لصغيرة فقط |
| | أوافق | 3.48 | 1.10 | الاجمالي |

المصدر: اعداد الباحث من نتائج التحليل

يتضح من الجدول رقم (3/ 32) ما يلي:

1/ أن جميع العبارات التي تعبر عن عبارات محور (فرضية 1/ الدراسة السادسة) يزيد متوسطها عن الوسط الفرضي (3) ماعدا العبارة الثالثة وهذه النتيجة تمل على موافقة أفراد العينة على غالبية العبارات التي تقيس عبارات الفرضية السادسة.

2/ أهم عبارة من عبارات محور (فرضية الدراسة السادسة) هي 2/ العبارة (استراتيجية التفاوض طويلة المدى مع مجموعة البنك يمكن أن تسهم في زيادة حجم وتنوع المشروعات الممولة) حيث بلغ متوسط اجابلت أفراد العينة على العبارة (3.91) بانحراف معياري (0.934) تليها العبارة (يركز المفاوض

السودانى الدخول فى المشروعات الكبيرة مع البنك
(حيث بلغ متوسطها (3.54) بأحرف معيارى (1.06).

وأقل عبارة هى العبارة (سياسة الاقراض التى يتبعها البنك /3
مع الدول الأعضاء تركز على المشروعات لصغيرة
(فقط) حيث بلغ متوسط العبارة (2.98) بأحرف معيارى (1.32).

كما بلغ متوسط جميع العبارات (3.48) بأحرف معيارى (1.10) وهذا يدل على أن /4
غالبية افراد العينة يوافقون على جميع عبارات محور **فرضية الدراسة**
السادسة.

ثالثاً" اختبار الفروق لعبارات محور فرضية الدراسة السادسة

ولاختبار وجود فروق ذات دلالة احصائية بين أعداد الموافقين
(t) والمحايدين وغير الموافقين للنتائج اعلاه تم استخدام اختبار
لدلالة الفروق. وفيما يلى جدول يوضح نتائج التحليل الوصفى
لعبارات الفرضية.

لدلالة الفروق لعبارات محور فرضية t جدول رقم (3/33) اختبار الدراسة السادسة

| العبارات | (t) قيمة | مستوى المعنوية | الدلالة |
|--|-------------------|-------------------|-------------|
| استراتيجية التفاوض طويلة المدى مع 1- مجموعة البنم يمكن أن تسهم فى زيادة حجم وتنوع المشروعات المموله | 9.85 | 0.000 | قبول |
| يركز المفاوض السودانى الدخول فى 2- المشروعات الكبيرة مع البنك | 5.19 | 0.000 | قبول |
| سياسة الاقراض التى يتبعها البنك مع 3- الدول الأعضاء تركز على المشروعات لصغيرة فقط | 0.14 9 | 0.882 | رفض |
| الاجمالى | 5.06 | 0.000 | قبول |

المصدر: اعداد الباحث باستخدام مخرجات نتائج التحليل الاحصائى

:يتضح من الجدول رقم (3/ 33) ما يلي

1. للعبارة الاولى (44.2) بمستوى معنوية (9.85)(t) بلغت قيمة 1. وهذه القيمة أقل من مستوى المعنوية (5%) وعلية فأن ذلك يشير الى وجود فروق ذات دلالة احصائية بين اجابات أفراد العينة ولصالح غيرالموافقين على العبارة (استراتيجية التفاوض طويلة المدى مع مجموعة البنك يمكن أن تسهم فى زيادة حجم وتنوع (المشروعات المموله).

2. للعبارة الثانية (5.19) بمستوى معنوية (t) بلغت قيمة 2. (0.000) وهذه القيمة أقل من مستوى المعنوية (5%) وعلية فأن ذلك يشير الى وجود فروق ذات دلالة احصائية بين اجابات أفراد العينة ولصالح الموافقين على العبارة (يركز المفاوض (السودانى الدخول فى المشروعات الكبيرة مع البنك).

3. للعبارة الثالثة (0.149) بمستوى معنوية (t) بلغت قيمة 3. (0.882) وهذه القيمة اكبرمن مستوى المعنوية (5%) وعلية فأن ذلك يشير الى عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية بين اجابات أفراد العينة (سياسة الاقراض التى يتبعها البنك مع الدول (الأعضاء تركز على المشروعات لصغيرة فقط).

4. لجميع عبارات محور **فرضية الدراسة** (t) بلغت قيمة 4. **السادسة** (5.06) بمستوى معنوية (0.000) وهذه القيمة أقل من مستوى المعنوية (5%) وعلية فأن ذلك يشير الى وجود فروق ذات دلالة احصائية بين اجابات أفراد العينة ولصالح الموافقين على ما جاء بجميع عبارات محور **فرضية الدراسة السادسة**.

ومما تقدم نستنتج أن فرضية الدراسة السلسلة والتي ضمت: (يركز المفاوض السوداني في تفاوضه مع البنك على المشروعات الصغيرة ويتفادى الدخول في المشروعات الكبيرة رغم إمكانية تحقيق ذلك) يعتبر فرض مقبول في جميع عبارات الفرضية وذلك بنسبة موافقة بلغت (59.8)%. ملعدا العبارة التالية:

**سياسة الاقراض التي يتبعها البنك مع الدول الأعضاء *
تركز على المشروعات لصغيرة فقط**

فرضية الدراسة السابعة

هنالك فروق ذات دلالة احصائية بين عمليات التأهيل والتدريب للمفاوضين ونجاح العملية التفاوضية

أولاً" التوزيع التكرارى للعبارات التي تقيس عبارات الفرضية السابعة

جدول رقم (3/ 34) التوزيع التكرارى لعبارات محور عبارات : الفرضية السابعة

| العبارة | أوافق بشدة | | أوافق | | محايد | | لاوافق | | لاوافق بشدة | |
|--|------------|------|-------|------|-------|------|--------|------|-------------|------|
| | عدد | نسبة | عدد | نسبة | عدد | نسبة | عدد | نسبة | عدد | نسبة |
| يهتم الجانب 1- السوداني بتدريب كوادر فى التفاوض فى الحصول على القروض الميسرة | 3 | 2.9 | 45 | 44.1 | 30 | 29.4 | 8 | 7.8 | 16 | 15.7 |

| | | | | | | | | | | |
|--|----|------|-----|----------|-----|------|----|------|----|------|
| الجامعات السودانية -2 تهتم بتأهيل كوادر في مجال التفاوض في برامجها | 9 | 8.8 | 25 | 24. 5 | 36 | 35.3 | 11 | 10.8 | 21 | 20.6 |
| تلقي دورات تدريبية -3 في مجال التفاوض له مردود ايجابي وكبير في انجاح العملية التفاوضية | 42 | 41.2 | 38 | 37. 3 | 20 | 19.6 | 1 | 1 | 1 | 1 |
| الالمام بالسماوات -4 التفاوضية للشعوب ومراعاتها عامل مهم في نجاح المفاوضات في البيئة الدولية | 45 | 44.1 | 41 | 40. 2 | 14 | 13.7 | 2 | 2 | 0 | 0 |
| مجموع العبارات | 99 | 24.3 | 149 | 36. 5 | 100 | 24.5 | 22 | 5.4 | 38 | 9.3 |

المصدر: اعداد الباحث من نتائج الاستبيان

:يتضح من الجدول رقم (34/) ما يلي:

1. أن غالبية افراد العينة يوافقون على أن الجانب السوداني يهتم بتدريب كوادر في التفاوض في الحصول على القروض الميسرة حيث بلغت نسبتهم (47) % بينما بلغت نسبة غيرالموافقون على ذلك (29.4) % (23.5) % . اما افراد العينة والذين لم يبدوا اجابلت محددة فقد بلغت نسبتهم (29.4) %.
2. أن غالبية افراد العينة محايدون على أن الجامعات السودانية تهتم بتأهيل كوادر في مجال التفاوض في برامجها حيث بلغت نسبتهم (35.3) % بينما بلغت نسبة الموافقون على ذلك (33.3) % . اما افراد العينة والذين (لايوافقون فقد بلغت نسبتهم (31.4) %.
3. أن غالبية افراد العينة يوافقون على أن تلقي دورات تدريبية في مجال التفاوض له مردود ايجابي وكبير في انجاح العملية التفاوضية حيث بلغت نسبتهم (78.5) % بينما بلغت نسبة غير

الموافقون على ذلك (2) % . لما افراد العينة والذين لم يبدوا اجابت محددة فقد بلغت نسبتهم (19.5) %.

4. أن غالبية افراد العينة يوافقون على أن الامام بالسماة التفاوضية للشعوب ومراعاتها عامل مهم فى نجاح المفاوضات فى البيئة الدولية حيث بلغت نسبتهم (84.3) % بينما بلغت نسبة الموافقون (على ذلك (2) % . لما افراد العينة والذين لم يبدوا اجابت محددة فقد بلغت نسبتهم (13.7) %.

5. أن غالبية افراد العينة يوافقون على جميع عبارات محور (فرضية الدراسة السابعة) حيث بلغت نسبتهم (60.8) % بينما بلغت نسبة غير الموافقون على ذلك (14.7) % . لما افراد العينة والذين لم يبدوا اجابت محددة فقد بلغت نسبتهم (24.5) %.

ثانيا " الاحصاء الوصفى لعبارات محورالفرضية السابعة

حيث يتم حسب كل من الوسط الحسابى والانحراف المعيارى لكل عبارات محور الدراسة ويتم مقارنة الوسط الحسابى للعبارة بالوسط الفرضى للدراسة (3) حيث تتحقق الموافقة على الفقرات اذا كان الوسط الحسابى للعبارة اكبر من الوسط الفرضى (3), وتتحقق عدم الموافقة اذا كن

الوسط الحسابى أقل من الوسط الفرضى. وإذا كان الانحراف المعيارى للعبارة يقترب من الواحد الصحيح فهذا يدل على تجانس الاجابت بين أفراد العينة

فيما يلي جدول يوضح الوسط والانحراف المعيارى والاهمية النسبية للعبارات التى تقيس

الفرضية السابعة وترتيبها وفقا "لاجابت المستقى منهم

جدول رقم (3/ 35) الاحصاء الوصفى لعبارات محور الفرضية السابعة

| الترتيب | الدلالة | المتوسط | الانحراف المعيارى | العبارات |
|---------|------------|------------------------|-------------------|---|
| 3 | محايد | 3.10 | 1.12 | يهتم الجانب السودانى بتدريب كوادر-1 فى التفاوض فى الحصول على القروض الميسرة |
| 4 | أوافق | 2.98 | 1.23 | الجامعات السودانية تهتم بتأهيل كوادر-2 فى مجال التفاوض فى برامجها |
| 2 | أوافق | 4.16 | 0.845 | تلقى دورات تدريبية فى مجال-3 التفاوض له مردود ايجابى وكبير فى انجاح العملية التفاوضية |
| 1 | أوافق بشدة | 4.26 | 0.769 | الالمام بالسمات التفاوضية للشعوب-4 ومراعاتها عامل مهم فى نجاح المفاوضات فى البيئة الدولية |
| | أوافق | 3.6 3 | 0.991 | الاجمالى |

المصدر: اعداد الباحث من نتائج التحليل

يقض من الجدول رقم (3/ 35) ما يلى

أن جميع العبارات التى تعبر عن عبارات محور (فرضية 1/

الدراسة السابعة) يزيد متوسطها عن الوسط الفرضى (3) ماعدا العبارة

الثانية وهذه النتيجة تمل على موافقة أفراد العينة على غالبية العبارات التى

تقيس عبارات الفرضية السابعة

أهم عبارة من عبارات **محور (فرضية الدراسة السابعة)** هي 2/
العبارة (الالمام بالسمات التفاوضية للشعوب ومراعاتها
عامل مهم فى نجاح المفاوضات فى البيئة الدولية)
حيث بلغ متوسط اجابت أفراد العينة على العبارة (4.26) بأنحراف معيارى (0.769)
تليها العبارة (تلقى دورات تدريبية فى مجال التفاوض له
مردود ايجابى وكبير فى انجاح العملية التفاوضية)
(حيث بلغ متوسطها (4.16) بأنحراف معيارى (0.845).

وأقل عبارة هي العبارة (الجامعات السودانية تهتم بتأهيل
كوادر فى مجال التفاوض فى برامجها) حيث بلغ متوسط
(العبارة (2.90) بأنحراف معيارى (1.23).

كما بلغ متوسط جميع العبارات (3.63) بأنحراف معيارى (0.991) وهذا يدل على 4/
أن غالبية افراد العينة يوافقون على جميع عبارات محور **فرضية الدراسة**
السابعة.

ثالثاً" اختبار الفروق لعبارات محور فرضية الدراسة
السابعة

ولاختبار وجود فروق ذات دلالة احصائية بين أعداد الموافقين (t) والمحايدين وغير الموافقين للنتائج اعلاه تم استخدام اختبار لدلالة الفروق. وفيما يلي جدول يوضح نتائج التحليل الوصفي لعبارات الفرضية.

لدلالة الفروق لعبارات محور فرضية t جدول رقم (36/) اختبار الدراسة السابعة

| العبارات | (t) قيمة | مستوى المعنوية | الدلالة |
|---|-----------|----------------|---------|
| 1- يهتم الجانب السودانى بتدريب كوادر فى التفاوض فى الحصول على القروض الميسرة | 0.96 8 | 0.335 | رفض |
| 2- الجامعات السودانية تهتم بتأهيل كوادر فى مجال التفاوض فى برامجها | 0.79 9 | 0.426 | رفض |
| 3- تلقى دورات تدريبية فى مجال التفاوض له-3 مردود ايجابى وكبير فى انجاح العملية التفاوضية | 13.9 8 | 0.000 | قبول |
| 4- الالمام بالسلمات التفاوضية للشعوب-4 ومراعاتها عامل مهم فى نجاح المفاوضات فى البيئة الدولية | 16.5 9 | 0.000 | قبول |
| الاجمالى | 8.08 | 0.000 | قبول |

المصدر: اعداد الباحث باستخدام مخرجات نتائج التحليل الاحصائى

:يتضح من الجدول رقم (36/) ما يلى

1. للعبارة الاولى (0.968) بمستوى معنوية (t) بلغت قيمة 1. 0.335 وهذه القيمة اكبر من مستوى المعنوية (5%) وعلية فأن ذلك يشير الى عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية بين اجابات أفراد العينة ولصالح العبارة (يهتم الجانب السودانى بتدريب **(كوادر فى التفاوض فى الحصول على القروض الميسرة**).

2. للعبارة الثانية (0.799) بمستوى معنوية (t) بلغت قيمة 2. 0.426 وهذه القيمة اكبر من مستوى المعنوية (5%) وعلية فأن ذلك يشير الى عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية بين اجابات أفراد العينة على العبارة **(الجامعات السودانية تهتم بتأهيل (كوادر فى مجال التفاوض فى برامجها**).

3. للعبارة الثالثة (13.93) بمستوى معنوية (t) بلغت قيمة 3. 0.000 وهذه القيمة أقل من مستوى المعنوية (5%) وعلية فأن ذلك يشير الى وجود فروق ذات دلالة احصائية بين اجابات أفراد العينة ولصالح الموافقين العبارة **(تلقى دورات تدريبية فى مجال (التفاوض له مردود ايجابى وكبير فى انجاح العملية التفاوضية**).

4. للعبارة الرابعة (16.59) بمستوى معنوية (t) بلغت قيمة 4. 0.000 وهذه القيمة أقل من مستوى المعنوية (5%) وعلية فأن ذلك يشير الى وجود فروق ذات دلالة احصائية بين اجابات أفراد العينة ولصالح الموافقين بشدة على العبارة **(الامام بالسماة التفاوضية للشعوب ومراعاتها عامل مهم فى نجاح المفاوضات فى البيئة الدولية**).

لجميع عبارات محور **فرضية الدراسة** (t) بلغت قيمة 5. **السابعة** (8.08) بمستوى معنوية (0.000) وهذه القيمة أقل من مستوى المعنوية (5%) وعلية فأن ذلك يشير الى وجود فروق ذات دلالة احصائية بين اجابات أفراد العينة ولصالح الموافقين . على ما جاء بجميع عبارات محور **فرضية الدراسة السابعة**

ومما تقدم نستنتج أن فرضية الدراسة السابعة والتي ضمت: (هنالك فروق ذات دلالة احصائية بين عمليات التأهيل والتدريب للمفاوضين ونجاح العملية التفاوضية) يعتبر فرض مقبول وذلك بنسبة موافقة بلغت (60.8)%. ملعدا العبارات التالية:

1/ يهتم الجانب السوداني بتدريب كوادر فى التفاوض فى الحصول على القروض الميسرة

2/ الجامعات السودانية تهتم بتأهيل كوادر فى مجال التفاوض فى برامجها

الخاتمة

شتمل هذا البحث علي استراتيجيات التفاوض مع المنظمات الدولية باعتباره علم تتلمخ فيه العلوم (الإدارة ، العلاقات الدولية، الأجنس ، اللغويات) ويتصل بحياة الإنسان اليومية، ويرمى إلي تحقيق التفاهم علي مستوى البشر والمؤسسات و الدول

وتطرق البحث إلي أهمية علم التفاوض في عالم اليوم، والإهتمام العالمي به، ودراسة العمليات التفاوضية، وتطويره في المجالات المتعددة، وتناول تبيان ما هية الاستراتيجيات التفاوضية، ودورها، وفعاليتها في تطوير المصلحة المشتركة والتعاون بين أطراف التفاوض

وأورد البحث مبادئ التفاوض المتعارف عليها، وعناصره، وشروطه، وأساليبه، وأنواعه، بالإضافة إلي الخصائص الموضوعية والشخصية التي ينبغي أن يتمتع بها المفاوض المحترف

كما تم توضيح خطوات التفاوض ومراحله المتعددة والمصلة التي تتبلور في شكل اتفاق، أو تنتهي بفشل، وهي متداخلة مع بعضها البعض

وتطرق البحث إلي المفاوضات في الإسلام، باعتباره يذخر بالعديد من الشواهد القصصية والأدلة القرآنية حول التفاوض والاسلوب القرآني خير دليل للإقناع، وتمثلت قواعد وأصول المفاوضات في مواضع كثيرة من آيات القرآن الكريم والسنة النبوية، وهناك دروس عديدة في التفاوض في مدرسة الرسول صلى الله عليه وسلم، أوردتها البحث في صلح الحديبية وفتح مكة

وأورد البحث السمات التفاوضية للعديد من الشعوب باعتباره من العوامل المهمة في العمليات التفاوضية ولها تأثير بارز في نجاح أعمال التفاوض خاصة في البيئة الدولية

وتناول البحث تعريف للمنظمات الدولية والإقليمية ودورها وأهميتها للدول والشعوب في تعزيز التعاون وتحقيق الأهداف المشتركة، وكانت دراسة الحالة للبحث في استراتيجيات التفاوض لحكومة السودان مع مجموعة البنك الإسلامي للتنمية بجدة، كمؤسسة دولية بدأت أشطتها منذ العام 1975م للتنمية الاقتصادية والاجتماعية للدول الأعضاء وأثر ذلك على تمويل المشروعات التنموية بالسودان

وبين البحث عمليات التفاوض التي تمت مع مجموعة البنك الإسلامي للتنمية بجدة بكياناته ومؤسساته المتعددة، والتي أفنت إلي قيام مشروعات تنموية في مجالات البنى التحتية والتعليم والصحة وذلك عبر صيغ التمويل الأربعة التي يعطى بها البنك ، كما أن هناك مشروعات أخرى يجري تنفيذها في مجالات التعليم ودعم النازحين وعمليات التمويل الأصغر ومكافحة الفقر في عدد من المستويات، كما أن هناك مشاريع مخطط لها.

وأورد البحث النتائج الإيجابية لتلك المفاوضات بالإضافة إلى المعوقات التي لازمت عمليات التفاوض، خلال المرحلة السابقة.

وكانت الدراسة الميدانية لهذا البحث عبر تصميم أداة الدراسة وإجراء اختبارات الثبت والصق لمجتمع الدراسة التي تكوّن من عدة عناصر، وضم (10) من المؤسسات السيادية والقطاعات المتنوعة، وتم تحليل البيانات التي تم جمعها وتم إثبات الفرضيات التي ورهت وخلصت الدراسة إلى النتائج والتوصيات التالية:

النتائج والتوصيات

أولاً : النتائج

- خلصت الدراسة إلى النتائج التالية

- 1- إن الإنسان اليوم يعيش عصر التفاوض، وأنّ منشطه الحياتية بأجمعها أضحت بحاجة إلي -1 التفاوض في ظل تغيير الحياة المذهل وتقدم البشرية نحو الجديد في كل يوم.

- 2- إن إدارة عملية التفاوض وتطبيقاتها أصبح من أهم أوجه الإدارة الحديثة وتضاعفت أهميتها في البيئة الدولية وفي كل المجالات الاقتصادية والسياسية والاجتماعية وغيرها.
- 3- إن قواعد وأصول المفاوضات ورثت في مواضع كثيرة من آيت القرآن الكريم، والسنة النبوية، ولستُخدم التفاوض كوسيلة من وسائل الدعوة، لتوضيح المقصد والمواقف وجلاء الحقائق.
- 4- إن الرسول صلى الله عليه وسلم طبق استراتيجيات التفاوض مع كفار قريش في صلح الحديبية، وفتح مكة، إن رسائله إلى حكام العالم وقتئذٍ ارتكزت على العنصر السبعة للمفاوضات، التي بدأ العالم تطبيقها حديثاً.
- بيّنت الدراسة أن المؤسسات العلمية العالمية بدأت توصيف استراتيجيات التفاوض (Theoretical Framework) علمياً، ووفرت لها الإطار النظري.
- 6- أهدت الدراسة أن استراتيجيات التفاوض مع المنظمات الدولية لها تأثير كبير وملحوس على عملية التنمية وجلب رؤوس الأموال للمشروعات التنموية بكافة أنواعها واحتياجاتها.
- 7- إن تباين المنافع الاقتصادية بين دول العالم وشعوبه تعتمد أسساً على التفاوض وتأسيس منظمة التجارة العالمية ماهي إلا عملية تفاوضية بين الدول المختلفة.
- 8- أهدت الدراسة أن التفاوض بين مجموعة البنك الإسلامي للتنمية بجهة وحكومة السودان نتج عنه قيام مشروعات تنموية لها مردود إيجابي على عملية التنمية بالبلاد.
- أثبتت الدراسة ان هناك علاقة ترابطية ذات دلالة احصائية بين كفاءة التفاوض-من قبل حكومت السودان من جهة وحجم الاستثمارات من جهة أخرى.
- 10- أهدت الدراسة أن المشروعات التي يتم التفاوض عليها من قبل البنك لا تعتمد على دراست جدوى كافية يقوم بها المفاوض السوداني مما يضعف عملية التفاوض مع البنك.

- 11- أوضحت الدراسة أن طبيعة التفاوض بين البنك وحكومة السودان ركزت على مشروعات البنى التحتية دون التركيز على مشروعات التنمية الصناعية والزراعية بشقيها النباتي والحيواني، ولم تراع التوازن الجغرافي.
- 12- أثبتت الدراسة أن المفاوض السوداني يركز في تفاوضه مع مجموعة البنك الإسلامي للتنمية على مشروعات القطاع العام دون اتاحة حيز للقطاع الخاص وقطاعات المجتمع المتنوعة الأخرى كالمرأة والشباب.
- 13- كشفت الدراسة أن المفاوض السوداني اتبع في المرحلة السابقة لستراتيجية تفاوض قصيرة المدى مع البنك مما أثر على عدم قيام مشروعات تنموية لستراتيجية كبرى بينما نجحت عدد من الدول الأعضاء خلال العمليات التفاوضية من رسم لستراتيجية طويلة المدى نتج على إثرها قيام مشروعات لستراتيجية كبرى.
- 14- بينت الدراسة أن المفاوض السوداني ركز في تفاوضه مع مجموعة البنك الإسلامي للتنمية بجدة على المشروعات الصغيرة وتقلى الدخل في المشروعات الكبيرة رغم إمكانية ذلك.
- 15- أثبتت الدراسة أن ضعف برامج التدريب والتأهيل للمفاوض السوداني الحكومي أثر سلباً على العمليات التفاوضية لقيام المشروعات التنموية.

-: التوصيات

: أولاً توصيات علمة

- 1- ضرورة قيام جهاز أعلى للتفاوض يتولى عمليات التفاوض وينسق مع الوزارت .والجهات المعنية
- 2- ضرورة الأهتمام بالتفاوض كأحد العلوم الإدارية الحديثة من جانب الدولة والمجتمع
- 3- تضمين أدبيات التفاوض ونشر ثقافته في الوسط العلمي بالجامعت ومراكز البحوث
- 4- انشاء معهد متخصص للتدريب والتأهيل في علم التفاوض والاستفادة من التجارب العالمية الحديثة في هذا الشئ
- 5- انشاء دائرة مختصة بالتفاوض بوزارة المالية والاقتصاد الوطني تعنى بالتفاوض الاقصادي

ثانياً : توصيات خاصة

- 1- وضع لستراتيجية طويلة المصى مع مجموعة البنك الإسلامي للتنمية بجدة مثل بعض الدول الأخرى
- 2- اعداد دراست جدوى للمشروعات التي يتم التفاوض عليها مع البنك الإسلامي للتنمية بجدة بواسطة بيوت خبرة داخلية أو خارجية
- 3- زيادة الاهتمام بمشروعات التنمية الصناعية والزراعية بالإضافة إلى المشروعات التجارية .في أجندة التفاوض مع البنك
- 4- لشرك القطاع الخص في عملية التفاوض مع مجموعة البنك فيما يتعلق بالمشروعات .التي يقوم بها القطاع الخص أو القطاع المشترك
- 5- ن تشتل المشروعات التي يتم التفاوض عليها مع مجموعة البنك على مشروعات خاصة بالشباب والمرأة

- 6- تجنب الإجراءات البيروقراطية الحكومية في تنفيذ المشروعات التي يتم الاتفاق عليها مع مجموعة البنك الإسلامي للتنمية بجدة.
- 7- تبنى لستراتيجيات تفاوض مع البنك حول تحويل التكنولوجيا الحديثة في المشروعات الجديدة التي يتم التفاوض حولها.
- 8- وضع برامج تأهيلية وتدريبية متطورة للمفاوض السوداني في القطاعين العام والخاص.
- 9- التفاوض على مشروعات صناعية وزراعية وهنسية كبيرة الحجم مع الممولين كالبك الإسلامي للتنمية.
- 10- ضرورة قيام وزارة المالية والاقتصاد الوطني وبنك السودان المركزي بسداد الالتزامات المالية (اقسط القروض) في مواعيدها المتفق عليها في العمليات التفاوضية.
- 11- العمل على تنفيذ المشروعات وفق برنامج زمني محدد باستخدام الاساليب Critical Path Method (CPM) العالمية الحديثة، كأسلوب المسار الحرج (PERT) Program Evaluation Review Technique .
- 12- العمل على الاستفادة من اتفاقيات الشراكة بين مجموعة البنك الإسلامي للتنمية و المنظمات الدولية التي لها برامج عمل مشتركة مثل منظمات الأمم المتحدة ووكالاتها، منظمة التعاون الإسلامي، منظمة التجارة العالمية وغيرها.

ثالثاً : توصيات لبحوث أخرى

- 1- دور الاستراتيجيات التفاوضية مع هيئات الاستثمار الدولية، واثرها على قيام المشروعات التنموية.

تنمية الوعي التفاوضي مع الشركة متعددة الجنسيات لتحويل التكنولوجيا الحديثة -2
بالسودان.

الاستراتيجية التفاوضية لانضمام السودان لمنظمة التجارة العالمية -3.

قائمة المصادر والمراجع

: أولاً : المصادر

- القرآن الكريم .
- السنة النبوية

: ثانياً : المراجع العربية

- ابراهيم مصطفى وآخرون ، المعجم الوسيط، تحقيق مجمع اللغة العربية
- الحسين بن محمد المعروف بالراغب الاصفهاني ابو القاسم ، مفردات اللفظ القرآن ، دار العلم - دمشق .
- ابراهيم ابو عوف، التفاوض، الطابعون :معامل التصوير الملون السودانية
- اتفاقية فينا لقانون المعاهدات .
- لستيفن أركومي، البدلي الثالث، النشر :مكتبة جريب، الطبعة الثانية، 2012م
- الأمين عبد الرازق ، الصين في افريقيا(حسب الريح والخسارة) م 1950-2010م، شركة مطابع العملة، 2013م
- البنك الإسلامي للتنمية بجدة ، رؤية البنك للتنمية حتى العام 1440م، مارس 2006م
- السيد حنفي عوض، الادارة بانتاج المعرفة (مدير المستقبلي في عالم متغير) ، الهيئة المصرية العامة للكتاب، 2012م
- المعجم الوسيط.
- أحمد مجذوب أحمد علي، الاقتصاد السوداني بين المتطلبات العلمية والاختبارات السيلسية، دراسة في أداء الاقتصاد السوداني، خلال الفترة 2000م/ 2010م، النشر هيئة الأعمال الفكرية، الطبعة الأولى، 2013م
- باربارا اندرسون، التفاوض الفعل - مهارت التفاوض الاحترافي ، النشر :مكتبة الهلال للنشر والتوزيع - شارع جواد حسني- عابدين - القاهرة /2010م
- بر الدين طه أحمد، الاقتصاد الإسلامي البدلي المرتقب، خطوط رئيسة، شركة مطابع العملة ، 2009م
- تومس شيلينج، لستراتيجية الصراع، الدار العربية للعلوم ناشرون، / ترجمة نزهت طيب وأكرم حمدان، الطبعة الأولى ، 2010م
- تومس شيلينج، لستراتيجية الصراع، ترجمة: نزهت طيب وأكرم حمدان، النشر: الدار العربية للعلوم ، الطبعة الأولى 2010م

- جميلي الهلباوي، فن وعلم ادارة المشروعات العالمية الناجحة، النشر: منشأة المعارف ، جلال حربي وشركاه، الطبعة الأولى ، 2008م
- جورج فولر دليل المفاوض، مطبعة جرير - الطبعة الرابعة، 2012م
- جوزيف برتسي، التفاوض الفعل ، النشر: دار الخلود للتراث/ 2011م
- جيرارد لي بيتربرج مؤسس ورئيس معهد التفاوض، مؤلف مشارك: هنري اتس كاليريو، الفن الجديد للتفاوض (كيف تنجز أية صفقة) ، الناشر مكتبة جرير، الطبعة الأولى 2010م
- جيم توملس، التفاوض للفوز، مكتبة الجرير، الطبعة الأولى 2010م
- حسن محمد وجيه، مقدمة في علم التفاوض الاجتماعي والسيلسي ، النشر: عالم المعرفة ، 2012م
- ديفيس هوفر / ترجمة هند رشدي، قوة المفاوضات التجارية الناجحة، كنوز للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، 2009م
- راضية أبو القلم (الوفد الدائم لدولة قطر لدى مكتب الأمم المتحدة بجنيف)، مدخل إلى منظمة التجارة العالمية، الطبعة الأولى ، فبراير 2011م
- ستيفن ، ادارة الأولويات: الأهم أولاً، الطبعة التسعة، 2011م
- صائب عريقت ، الحياة مفاوضت ، النشر : عمادة البحث العلمي ، جامعة النجاح الوطنية - نابلس - فلسطين، 2008م
- صائب عريقت ، عنصر التفاوض بين علي وروجر فيشر، النشر المعهد الدبلوماسي - وزارة الخارجية - قطر ، الطبعة الأولى / 2013م
- علف جابر طه عبد الرحيم، إدارة التفاوض الدولي (مدخل صناعة الصفقات العالمية في عالم يموج بالتنافسية) ، الدار الجامعية ، رمل الاسكندرية
- عبد السلام ابو قحف، إدارة الأعمال الدولية (مدخل لستراتيجي معاصر) ، الدار الجمعية - الاسكندرية ، 2013
- عرفان تقي الحسني، التمويل الدولي، الطبعة الأولى ، دار مجلاوي للنشر ، عمل الأرض 1999م-ص 29
- علاء عبد الفتاح رجب، التفاوض: تنمية المهارت تطبيقياً - مدخل جديد للتفاوض، دار المريح للنشر ، القاهرة ، 2006م
- فريد رغب النجار، التخطيط الاستراتيجي والمدير العربي (إيلت لستشرف المستقبلي عام 2050م) ، النشر: الدار الجامعية، الاسكندرية ، الطبعة الأولى ، 2009م
- مجموعة البنك الإسلامي في ايجاز، مايو 2010م
- مجموعة البنك الإسلامي للتنمية (38 عاماً في خدمة التنمية) ، ابريل 2012م

- محفوظ جودة، منظمات الأعمال المفاهيم والوظائف، د. حسن الزعبي، د. يسر المصور، دار وائل للنشر، الطبعة الثانية، 2008م
- محمد طارق ، مهارات التفاوض والتعاقد الحديثة في المجالات المختلفة، الدار الجامعية ، الاسكندرية ، 2006م
- مركز تحليل النزاعات ودرست السلام، وقائع مؤتمر تصلي العلوم السيلسية ، جامعة امدرمن الإسلامية ، الخرطوم، 2012م
- مصطفى محمود أبوبكر، التفاوض الناجح (مدخل لستراتيجي سلوكي) ، الدار الجامعية - الاسكندرية، 2011م
- معجم اللغة العربية المعاصر
- هبة محمد، كيف تتقن فن البيع والتفاوض، دار النهار للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، 2012م
- وزارة المالية والاقتصاد الوطني ، مرشد الادارة العلة للتخطيط والدرست والسيلست
- وزارة المالية والاقتصاد الوطني ، مرشد الادارة العلة للتعاون المالي والدولي

-:ثالثاً : المراجع الأجنبية

- Barlow, C and G. Eisen (Purchasing negotiation) , Boston C.B.I purchasing Co.
- Barlow, G. And Eiso, G, Purchasing Negotiations N.Y., C.B.I Publishers Co Inc. 1983.
- Breshing J., William & Jeffery Z., Rubin (Editors) 1991: Negotiation Theory And Practice Cainbrige, MA. Program On Negotiation Books.
- Brett, Jeane M 2001 : Negotitaion Globally, How To Negotiaite, Deals, Resolve Dispute And Make Cultural Boundaries.
- Coffin, Royce (1973) : The Negotiator A Manual For Winners N.Y American Management Society.
- Fisher, Roger, Ury William, Patton Bruc.(1991).
- Fisher, Roger. Brown scot, (1998) Getting Together: Building Relationships As Negotiate, Penguin Books, New York.

- Getting to Yes: Negotiation Agreement Without Giving In, 2nd Edition , Penguin Books, NewYork.
- Hawver. D., How To Improve Your Negotiation Skills,N.Y. Alexander Hamilton Inc. 1982.
- Hill, Charles W. L. Global Bussiness Today , New York Mcgraw - Hill 2009.
- Hodgettes , R and Luthans F. , International Mangement Culture Strategy and Behavior . New York. Mcgraw hill 2000.
- Kennedy,G. Managing Negotiations , 3rd Ed. London , Hutchison Business Books.1987.
- Lew , Eki, Roy D. David, M Saunders & John (2001)" Essentials Of Negotiating " M.C.Graw. New York.NY.
- Marsh, P.V D 1982 - Contract Negotiation HandBook (England Gower Publishing Co.
- Riffa Hawerd (1982) The Art And Science Of Negotiation. Cambridge , Harvard University Press.
- Sparks Donald B 1982 - The Dynamics of Effective Negotiation (Gulf Publishing Co.).
- Wall, J , Negotiations Theory And Practice , N.Y Forsmand Co.1985.

رابعاً : الرسائل والدراسات العلمية

- احمد مجي عبد الكريم - استراتيجية التفاوض الدولي ، دراسة نظرية مع تطبيق على المفاوضات التركية للاضمام للاتحاد الأوربي - جامعة القاهرة - مصر 2012م
- أكبر عمر محي الدين، "مفهوم التمويل الدولي" ، الأكاديمية العربية المفتوحة ، الدنمارك ، 2009.
- أمل البكري البيلي (المفاوضات في الإسلام ، صلح الحديبية نموذجاً) ورقة بحثية قدمت في مؤتمر تصلي العلوم السيلسية-جامعة امحرمل الإسلامية - السودان 2012م
- عزة عبد القلر ابراهيم البورصلي (لستراتيجت التفاوض في إدارة الأعمال الدولية) رسالة دكتوراه - كلية التجارة - جامعة عين شمس - مصر 2003م
- عمار عبد الهادي شلال ، ورقة بحثية ، التمويل الدولي والعمليات الإقراضية للصندوق العربي للإنماء الإقصادي والاجتماعي، مجلة جامعة الأنبار للعلوم الإقصادية والإدارية - العدد 7 ، 2011.
- محمد بن عيسى - التفاوض في القرن الكريم - رسالة دكتوراه - جامعة المدينة العالمية ، ماليزيا 2013م
- محمد معوض عبد الهادي - لستراتيجية تنمية الوعي التفاوضي لمواجهة مشكلات التعليم في ظل متغيرت العصر - رسالة دكتوراه - جامعة سوهاج - مصر 2013م

خامساً : المحلات والدوريات والتقارير

- البنك الإسلامي للتنمية ، التقرير السنوي 2009م
- البنك الإسلامي للتنمية ، التقرير السنوي 2010م
- البنك الإسلامي للتنمية ، التقرير السنوي 2011م
- البنك الإسلامي للتنمية ، التقرير السنوي 2012م
- البنك الإسلامي للتنمية ، التقرير السنوي 2013م
- التقرير الختامي لبح 1434 هـ ، وزارة الإرشاد - الإدارة العلة للبح والعمرة. 2014م
- التقرير الختامي لبح 1435 هـ ، وزارة الإرشاد - الإدارة العلة للبح والعمرة. 2015م
- المنار - شرة داخلية خصه بالبنك الإسلامي للتنمية ، العدد 112- شعبان 1434هـ يونيو 2013م
- المنار(شرة داخلية خصه بالبنك الإسلامي للتنمية) ، العدد 110، يوليو 2012م
- تقرير إدارة مجموعة البنك الإسلامي للتنمية مع وزارة المالية والاقتصاد الوطني عن المشروعات 2014م
- تقرير علم اسماعيل، صحيفة الصيحة، الصفحة السادسة، بتاريخ 14/4/2014م
- جسر التنمية - المعهد العربي للتخطيط بالكويت، سلسلة دورية - (ساليب التفاوض التجاري .الولي). العدد الثالث والخمسون، مايو/أيار 2006م
- صحيفة السوداني 4/4/2012م، تقرير اجتماع محافظي البنك الإسلامي للتنمية مع السودان
- على عبد الله علي، صحيفة ايلاف الإقصادية، العدد 468، ص 15 بتاريخ 9/4/2014م

- كُتِبَ الأُمَّة، سلسلَة دورية تصدر عن إدارة البحوث والدراسات الإسلامية، قطر، العدد 147، 1433هـ/2011م. في المنظور الحضاري للمنظمات الدولية، رؤية تَصْيِيلِيَّة، د. سامي الخزندار.
- نوبة مناخ الاستثمار - تقرير ابراهيم علي، صحيفة ايلاف الاقتصادية، العدد 459 الصفحة السابعة، بتاريخ 5/2/2014م.
- وزارة المالية والاقتصاد الوطني، تقرير أداء المساعِط الانمائية للسودن، سبتمبر 2009م
- وزارة المالية والاقتصاد الوطني، مجلة الاقتصالي، العدد (90)، ديسمبر 2013م

-: سلسلا: المواقع الإلكترونية على الشبكة الدولية

- <http://ar.wikipedia.org/wiki> الموقع الإلكتروني ويكبيديا
- <http://www.isdb.org/> الموقع الإلكتروني للبنك الإسلامي للتنمية بجدة
- <http://www.un.org/> الموقع الإلكتروني للأمم المتحدة

الملاحق

(ملحق رقم 1)

الملاحق

(ملحق رقم 2)