



جامعة السودان للعلوم و التكنولوجيا

كلية الدراسات العليا

أثر إستراتيجيات التفاوض مع المنظمات الدولية في تمويل المشروعات التنموية بالسودان

Impact of Strategies of Negotiations with International Organizations on Financing Development Projects in Sudan

بحث مُقدَّم لنيل دكتوراة الفلسفة في إدارة الأعمال

إعداد:

محمد عبدالوهاب فضل الله

إشراف:

بروفيسور / محمد حسن حافظ

م 2015



جامعة السودان للعلوم
كلية الدراسات

أثر إستراتيجيات التفاوض مع المنظمات الدولية
في تمويل المشروعات التنموية بالسودان
دراسة حالة المشروعات التي تم تمويلها بالسودان
(من قبل مجموعة البنك الإسلامي للتنمية بجدة)

م 2013 - 2003

Impact of Strategies of Negotiations with International Organizations on Finance Development Projects in Sudan

**(A case study of the projects funded in Sudan by the
Islamic Development Bank in Jeddah)**

2003 - 2013

بحث مُقَدَّم لنييل دكتوراة الفلسفة في إدارة الأعمال

إعداد:
محمد عبدالوهاب فضل الله

إشراف:
بروفيسور / محمد حسن حافظ

م 2015

بسم الله الرحمن الرحيم

الآية

: قال تعالى

ادْعُ إِلَى سَبِيلِ رَبِّكَ بِالْحُكْمَةِ وَالْمَوْعِظَةِ الْحَسَنَةِ وَجَادِلْهُمْ بِالَّتِي هِيَ (أَحْسَنُ إِنَّ رَبَّكَ هُوَ أَعْلَمُ بِمَنْ ضَلَّ عَنْ سَبِيلِهِ وَهُوَ أَعْلَمُ بِالْمُهْتَدِينَ) (125) وَإِنْ عَاقَبْتُمْ فَعَاقِبُوا بِمِثْلِ مَا عُوقِبْتُمْ بِهِ وَلَئِنْ صَبَرْتُمْ لَهُوَ خَيْرٌ لِلصَّابِرِينَ (126) وَاصْبِرْ وَمَا صَبْرُكَ إِلَّا بِاللَّهِ وَلَا تَحْزَنْ عَلَيْهِمْ وَلَا تَكُ فِي صَيْقِلٍ مِمَّا يَمْكُرُونَ (127) إِنَّ اللَّهَ مَعَ الَّذِينَ اتَّقَوْا وَالَّذِينَ هُمْ (مُحْسِنُونَ (128)

[سورة النحل : 125 : 128]

الإهداء

إلى أمي

...ينبوع الحنان والرحمة والعطف

إلى أبي

...فيض العطف والكرم والشجاعة

إلى روح أخي الطاهر

صاحب الخلق

...النييل

كان أكثر حبا لي وحفزا لإرتياد

...المعالي

إلى الزوجة والأبناء

البلسم ورياحين

...الفؤاد

إلى أرواح الذين غادروا دنيانا

الفانية

من أسرتي

...الكريمة

إلى أخواني وأخواتي وأهلي

وأحبابي

ضيائي وقت

...العتمة

الشكر والتقدير

الحمد لله الذي بنعمته تتم الصالحات وبفضله تنزل البركات وتوفيقه تتحقق الغايات ،،، وأفضل الصلوات وأزكى التسليمات على نبي الهدى والخيرات حبيبا محمد صلى الله عليه وسلم ، والشكر مستحق لجامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا ذلك الصرح الشامخ التي مهدت لنا السبل ووطأت لنا الأكناف وفتحت ذراعيها كالأم الرؤوم فظللنا ننهل من معينها المتدفق فالتحية والتقدير لأسرة الجامعة أساتذة وموظفين وعمال وطلاب،،، والشكر والثناء لأسرة كلية الدراسات العليا التي لم تدخر وسعاً ولا جهداً في سبيل عوننا في رحلة التحصيل والبحث.

وأتقدم بأسمى آيات الشكر والتقدير للبروفيسور / محمد حسن حافظ الذي أشرف على هذا البحث لقد كانت طلته عليّ مثل فجر العيد السعيد، بوجهه المملوء وضاءة وصدق وإخلاص وعلم ونبل، أكتسبنا منه المعرفة والعلم النافع منذ أيام البكالوريوس والماجستير. إستقبلنا ببشاشة وجعل داره ساحة للعلم وغمرنا وأسرته بكرم حاتمي.

والشكر الجزيل وعظيم الإمتنان لوزارة المالية والاقتصاد الوطني، وإدارة شئون مجموعة البنك الإسلامي للتنمية ، وبنك السودان المركزي، ووزارات (الخارجية، الاستثمار، الزراعة) ، وإتحاد أصحاب العمل وبنك الادخار والتنمية الاجتماعية، ومجموعة البنك (الإسلامي للتنمية بالمملكة العربية السعودية (مدينة جدة

وثناء خاص للمهندس/ أيمن بكري الذي كان له الفضل في أن يرى هذا البحث النور، حيث كان خير معين لنا بخبرته الثره وتواضعه الجم وصبره هو وأسرته على رهقي. فله مني التحية والتقدير

والشكر يمتد لكل من أسدى إلي نصح، أو أبان لي حقيقة، أو زودني بمعرفة ولم يظهر اسمه. فنسأل الله أن يجزيهم جميعاً خير الجزاء.

المستخلص

تدور هذه الدراسة حول أحد أهم أوجه الإدارة الحديثة التي برزت بقوة خلال العقود الثلاثة الأخيرة، وهي إدارة عمليات

التفاوض، وأصبحت علماً مهماً في عالم اليوم لها استراتيجيات ومبادئ وقواعد، وتضاعفت أهميتها وازدادت في البيئة الدولية.

نبعت أهمية الدراسة من الحاجة إلى سد الفجوة في الدراسات النظرية في علم التفاوض ومكوناته، وبالإضافة إلى دور استراتيجيات التفاوض مع المنظمات الدولية على تمويل المشروعات، والحاجة إلى توفير مجموعة قواعد لصناع القرار لاتباعها في العمليات التفاوضية لدفع عجلة التنمية بالبلاد.

وهدفت الدراسة إلى التعرف على ماهية استراتيجيات التفاوض، ومفاهيمه وتكتيكاته، وتبيان طبيعة التفاوض المتبع بين حكومة السودان ومجموعة البنك الإسلامي للتنمية بجدّة، وتقييم العمليات التفاوضية التي تمت ونتائجها.

واتبعت الدراسة المنهج الوصفي، والمنهج الإحصائي باستخدام الاستبانة كأداة رئيسة للحصول على البيانات والمعلومات اللازمة ثم تحليلها واختبار فرضياتها، لمعرفة أثر استراتيجيات التفاوض على تمويل المشروعات التنموية بالسودان من مجموعة البنك الإسلامي للتنمية. وتم إثبات صحة الفرضيات التي وردت في الدراسة.

ثم خلصت الدراسة إلى العديد من النتائج منها أنّ استراتيجيات التفاوض هي التي أفضت إلى قيام مشروعات تنموية، وأن هنالك علاقة ترابطية بين كفاءة التفاوض وحجم الاستثمارات من جهة أخرى. كما كشفت عن أوجه القصور التي لازمت عملية التفاوض مع البنك الإسلامي للتنمية بجدّة في عدد من الجوانب منها اتباع استراتيجيات قصيرة المدى، ولم تعتمد المشروعات على دراسات جدوى كافية، ولم تركز على مشروعات التنمية الصناعية والزراعية والقطاع الخاص.

وقدمت الدراسة العديد من التوصيات المتمثلة في ضرورة اهتمام الدولة والمجتمع بالتفاوض وقيام جهاز حكومي أعلى للتفاوض من الوزارات السيادية والجهات المعنية بالإضافة إلى قيام معهد لتأهيل وتدريب المفاوضين السودانيين، وتجنب الإجراءات البيروقراطية واستخدام الأساليب الحديثة وتبنى استراتيجيات بعيدة المدى مع البنك، وإدخال قطاعات جديدة.

Abstract

This study discusses one of the most important aspects of a modern management, which strongly emerged, during the last three decades, i.e. Management negotiation procedures, and became an important science in our era, with strategies, principles and rules, and its importance is now increasing in the international arena.

The importance of the study lied in the need for bridging the gap in the theoretical science of negotiation and its components, and the effectiveness of negotiating with international organizations on the project financing strategies, and the need to provide tools to help decision-makers to follow proper methods in all negotiation processes, so as to accelerate development.

The study aimed to identify the nature of the negotiation strategies, its concepts and tactics, and to identify the nature of the negotiation followed between the Government of Sudan and the Islamic Development Bank in Jeddah, and to evaluate the negotiating process held there and to discuss their results.

The study followed the descriptive approach, and the statistical approach using the questionnaire as a key tool to get the necessary data and information. The data were analyzed and tested hypotheses of the impact of the negotiation of financing development projects in Sudan from the Islamic Development Bank Group strategies. The study validated the hypotheses.

The study reached to a number of findings, including the negotiation strategies that led to the establishment of development projects, and that there is a correlation between the negotiation efficiency; and volume of investments on the other hand. It also revealed the shortcomings that have accompanied the process of negotiation with the ISDB in Jeddah in a number of aspects including the following: short-term strategies, projects did not rely on sufficient feasibility studies, and also It did not focus on the industrial , agricultural and private sector development projects.

The study suggested the necessity of the attention of the state and society to negotiation , and the need to establish a high governmental body for negotiation , sovereign ministries and in addition to an institute for rehabilitation and training Sudanese negotiators, to avoid bureaucratic procedures, the use of modern methods and to adopt long-term strategies with the bank, and to introduce new sectors.

فهرس المحتويات

| المحتوى | رقم الصفحة |
|---|------------|
| الاستهلال | أ |
| الآية القرآنية | ب |
| الإهداء | ج |
| الشكر والتقدير | د |
| المستخلص | هـ |
| Abstract | و |
| فهرس المحتويات | ز - ح |
| فهرس الجداول | ك - ل |
| فهرس الأشكال | م |
| 1 منهجية البحث | 1 |
| 2 المقدمة | 2 |
| 3 مشكلة الدراسة | 3 |
| 4 أهمية الدراسة | 3 |
| 5 أهداف الدراسة | 4 |
| 6 فرضيات الدراسة | 4 |
| 7 منهجية الدراسة | 5 |
| 8 مصادر الدراسة | 5 |
| 9 حدود الدراسة | 6 |
| 10 هيكل الدراسة | 7 |
| 11 مصطلحات البحث | 9 |
| 12 الدراسات السابقة | 11 |
| الفصل الأول | |
| أدبيات الدراسة | |
| 13 المبحث الأول : مقدمة في علم التفاوض | 17 |
| 14 • المطلب الأول :- مفهوم التفاوض | 17 |
| 15 • المطلب الثاني :- أهمية علم التفاوض | 22 |
| 16 • المطلب الثالث: استراتيجيات التفاوض | 24 |
| 17 المبحث الثاني : أسس ومكونات التفاوض | 43 |
| 18 • المطلب الأول : مبادئ التفاوض | 43 |
| 19 • المطلب الثاني: عناصر التفاوض | 49 |
| 20 • المطلب الثالث: أنواع التفاوض وأساليبه | 59 |
| 21 • المطلب الرابع : خطوات التفاوض | 68 |

| رقم الصفحة | المحتوى |
|------------|--|
| 71 | <u>المبحث الثالث :المفاوضات في الاسلام</u> 3. |
| 81 | <u>المبحث الرابع : السمات التفاوضية للشعوب</u> 4. |
| 89 | <u>المبحث الخامس : التمويل الدولي والمظلمت الدولية والإقليمية</u> 5. |
| 89 | المطلب الأول : التمويل الدولي . |
| 92 | المطلب الثاني : المنظمات الدولية والإقليمية . |
| 112 | الفصل الثاني دراسة الحالة " التفاوض لإنشاء مشروعات يتم تنفيذها من قبل مجموعة "البنك الإسلامي للتنمية بجدة |
| 113 | <u>المبحث الأول :مجموعة البنك الاسلامي</u> 1. <u>للتنمية بجدة</u> |
| 113 | المطلب الأول : نبذة تعريفية عن مجموعة البنك الإسلامي للتنمية بجدة . |
| 117 | المطلب الثاني : التنظيم والإدارة والمركز القانوني ولوائح التأسيس ورؤية البنك . |
| 121 | المطلب الثالث : الكيانات التابعة لمجموعة البنك . |
| 127 | المطلب الرابع : صيغ التمويل في البنك الإسلامي للتنمية . |
| 128 | المطلب الخامس : النشاطات والمبادرات لمجموعة البنك . |
| 139 | <u>المبحث الثاني : التفاوض السوداني مع</u> 2. <u>منظمات التمويل الدولية</u> |
| 139 | المطلب الأول : الاستراتيجيات الإقتصادية للسودان ، وأثرها على التفاوض . |
| 143 | المطلب الثاني : استراتيجيات التفاوض السودانية المتبعة مع منظمات التمويل الدولية والإقليمية . |
| 146 | المطلب الثالث : مسار العمليات التفاوضية بين السودان والمؤسسات الدولية والإقليمية . |
| 152 | المطلب الرابع : استراتيجيات التفاوض بين السودان ومجموعة البنك الإسلامي للتنمية بجدة . |
| 156 | <u>المبحث الثالث : نتائج المفاوضات مع مجموعة البنك الإسلامي للتنمية</u> |
| 156 | المطلب الأول : المشروعات التي تم تنفيذها من قبل مجموعة البنك . |
| 161 | المطلب الثاني : المشروعات التي يجري تنفيذها . |
| 163 | المطلب الثالث : المشروعات المخطط لها . |
| 167 | المطلب الرابع : النتائج الإيجابية للتفاوض مع البنك وأثرها على التنمية الإقتصادية والإجتماعية . |

| المحتوى | | رقم الصفحة |
|---------|--|------------|
| 44 | المطلب الخامس : المعوقات التي لازمت عمليات التفاوض وتنفيذ المشروعات مع البنك | 168 |
| 45 | الفصل الثالث : الدراسة الميدانية للبحث | 170 |
| 46 | المبحث الاول : منهجية اجراء الدراسة التطبيقية | 172 |
| 47 | المبحث الثانى: تحليل البيانات الدراسة | 193 |
| 48 | الخاتمة | 240 |
| 49 | • النتائج | 241 |
| 50 | • التوصيات | 244 |
| 51 | قائمة المصادر والمراجع | 247 |
| 52 | الملاحق | - |

قائمة الملاحق

| الرقم | الموضوع |
|-------|--|
| 1 | الاستبانة |
| 2 | اتفاقية تأسيس مجموعة البنك الاسلامي للتنمية بجدة |

قائمة الجداول

| رقم الجدول | اسم الجدول | رقم الصفحة | |
|------------|--|------------|-----|
| | | من | الي |
| 1/1 | المنظمات الدولية والإقليمية | 93 | 94 |
| 2/1 | مجموعات استراتيجيات الشراكة الدولية مع البنك | 131 | 131 |
| 2 / 2 | مشروعات البنى التحتية الممولة من البنك بالسودان | 158 | 160 |
| 2/ 3 | المشروعات التي يجري تنفيذها من قبل البنك بالسودان | 161 | 163 |
| 2/ 4 | المشروعات التي تم الاتفاق عليها وسيتم تنفيذها في العام 2015م | 157 | 157 |
| 3/1 | توزيع محاور الدراسة الميدانية | 173 | 173 |
| 3/2 | مقياس درجة الموافقة | 174 | 174 |
| 3/3 | نتائج اختبار الفا كرنباخ لمقياس عبارات محور الفرضية الأولى | 177 | 177 |
| 3/4 | نتائج اختبار الفا كرنباخ لمقياس عبارات محور الدراسة الثاني | 178 | 178 |
| 3/5 | نتائج اختبار الفا كرنباخ لمقياس عبارات محور الدراسة الثالث | 179 | 179 |
| 3/6 | نتائج اختبار الفا كرنباخ لمقياس عبارات محور الدراسة الرابع | 180 | 180 |
| 3/7 | نتائج اختبار الفا كرنباخ لمقياس عبارات محور الدراسة الخامس | 181 | 181 |
| 3/8 | نتائج اختبار الفا كرنباخ لمقياس عبارات محور الدراسة السادس | 182 | 182 |
| 3/9 | نتائج اختبار الفا كرنباخ لمقياس عبارات محور الدراسة السابع | 183 | 183 |
| 3/1 0 | الاستبانة الموزعة والمعادة | 185 | 185 |
| 3/1 1 | التوزيع التكراري لأفراد العينة وفق متغير النوع | 185 | 185 |
| 3/1 2 | التوزيع التكراري لأفراد العينة وفق متغير العمر | 186 | 186 |
| 3/1 3 | التوزيع التكراري لأفراد عينة الدراسة وفق متغير المؤهل العلمي | 187 | 187 |
| 3/1 4 | التوزيع التكراري لأفراد عينة الدراسة وفق متغير الدرجة الوظيفية | 189 | 189 |

| رقم الجد | اسم الجدول | رقم الصفحة | |
|----------|---|------------|-----|
| | | من | الي |
| 3/1 5 | التوزيع التكراري لأفراد عينة الدراسة وفق متغير سنوات الخبرة | 190 | 190 |
| 3/1 6 | التوزيع التكراري لعبارات محور الفرضية الأولى | 194 | 195 |
| 3/1 7 | الاحصاء الوصفي لعبارات فرضية الدراسة الأولى | 198 | 198 |
| 3/1 8 | لدلالة الفروق لعبارات محور t اختبار الفرضية الأولى | 200 | 200 |
| 3/1 9 | التوزيع التكراري لعبارات محور الفرضية الثانية | 204 | 204 |
| 3/2 0 | الاحصاء الوصفي لعبارات فرضية الدراسة الثانية | 206 | 206 |
| 3/2 1 | لدلالة الفروق لعبارات محور t اختبار الفرضية الثانية | 208 | 208 |
| 3/2 2 | التوزيع التكراري لعبارات محور الفرضية الثالثة | 210 | 210 |
| 3/2 3 | الاحصاء الوصفي لعبارات فرضية الدراسة الثالثة | 212 | 212 |
| 3/2 4 | لدلالة الفروق لعبارات محور t اختبار الفرضية الثالثة | 214 | 214 |
| 3/2 5 | التوزيع التكراري لعبارات محور الفرضية الرابعة | 216 | 216 |
| 3/2 6 | الاحصاء الوصفي لعبارات فرضية الدراسة الرابعة | 218 | 218 |
| 3/2 7 | لدلالة الفروق لعبارات محور t اختبار الفرضية الرابعة | 219 | 219 |
| 3/2 8 | التوزيع التكراري لعبارات محور الفرضية الخامسة | 221 | 222 |
| 3/2 9 | الاحصاء الوصفي لعبارات فرضية الدراسة الخامسة | 224 | 224 |
| 3/3 0 | لدلالة الفروق لعبارات محور t اختبار الفرضية الخامسة | 225 | 225 |
| 3/3 1 | التوزيع التكراري لعبارات محور الفرضية السادسة | 229 | 229 |
| 3/3 2 | الاحصاء الوصفي لعبارات فرضية الدراسة السادسة | 231 | 231 |
| 3/3 3 | لدلالة الفروق لعبارات محور t اختبار الفرضية السادسة | 232 | 232 |

| رقم الجدول | اسم الجدول | رقم الصفحة | |
|------------|---|------------|-----|
| | | من | الي |
| 3/3 4 | التوزيع التكراري لعبارات محور الفرضية السابعة | 234 | 234 |
| 3/3 5 | الاحصاء الوصفي لعبارات فرضية الدراسة السابعة | 236 | 236 |
| 3/3 6 | لدلالة الفروق لعبارات محور t اختبار الفرضية السابعة | 238 | 238 |

قائمة الأشكال

| رقم الشكل | اسم الشكل | رقم الصفحة |
|-----------|--|------------|
| 2/1 | الكيانات التابعة لمجموعة البنك | 121 |
| 2/2 | الدول المساهمة ونسبة مساهمتها نهاية العام 1422هـ | 122 |
| 2/3 | نسبة القطاعات المكونة لمجموعة البنك | 123 |
| 2/4 | مشروعات البنى التحتية | 130 |
| 2/5 | الإطار التخطيطي لاستراتيجية الشراكة القطرية مع تركيا | 132 |
| 2/6 | عمليات البنك بالسودان عبر القطاعات | 166 |
| 3/1 | التوزيع التكراري لأفراد العينة وفق متغير النوع | 186 |
| 3/2 | التوزيع التكراري لأفراد العينة وفق متغير العمر | 160 |
| 3/3 | التوزيع التكراري لأفراد عينة الدراسة وفق متغير المؤهل العلمي | 161 |
| 3/4 | التوزيع التكراري لأفراد عينة الدراسة وفق متغير الدرجة الوظيفية | 162 |
| 3/5 | التوزيع التكراري لأفراد عينة الدراسة وفق متغير سنوات الخبرة | 163 |