

قواعد ونظم معلومات التفاوض فى المجالات المختلفة*

محرم الحداد **

مقدمة

التفاوض أسلوب إنسانى ملازم لكل أنشطة الحياة التجارية والاقتصادية والسياسية والاجتماعية وعلى كافة المستويات، خاصة بين ذوى المصالح المتعارضة سواء كانوا أفراد أو منظمات أو دول أو قوى أو نظم (سلطات - إرهابين . الخ). فهو سمة من السمات المميزة للسلوك البشرى فى المجتمع منذ أقدم العصور وحتى الآن. ونتيجة لكثرة وتنوع القضايا والمواقف التى تستلزم سلوكاً تفاوضياً بين أطراف كل منها، حيث توجد مثل هذه القضايا فى شتى مجالات الحياة، فقد استقطب الموضوع إهتمام الكثير من الباحثين الدارسين والعلماء والممارسين وحتى عامة الأفراد فى المجتمع.

فالتفاوض هو أحدث العلوم الاجتماعية قاطبة، ومن الصعب إلحاق التفاوض بأحد العلوم الإجتماعية المعروفة، فعلى الرغم من الصلة الوثيقة بين التفاوض والعلوم القانونية من جانب أن التفاوض ما هو إلا حوار حول مشروع إتفاق يبرم بين طرفين أو أكثر أياً ما كان شكل هذا الإتفاق أى

* قام بإعداد هذه الدراسة فريق بحثى مكون من داخل العهد : أ.د. محرم الحداد (باحث رئيسى)، أ.د. حسام مندور ، أ.د. محمد يحيى عبد الرحمن، أ.د. عبد الله الداغوش، د. علاء زهران، أ. آن تيسير نصير، أنعام سعد زغلول ، أ. عاطف فهمى اسحق، أ.د. غريب عبد الحميد هاشم، أيمان محمد شريف، ومن خارج المعهد: أ.د. محمد عبد البديع عسران، أ.د. حسن شحاته، د. علاء النبراوى، أ. أمان سعيد. وقد صدرت فى سلسلة قضايا التخطيط والتنمية رقم (١٢٨).

** أ. د. محرم الحداد : مستشار ومدير مركز الاساليب التخطيطية - معهد التخطيط القومى.

سواء كان معاهدة، عقداً بروتوكولاً، أو إعلاناً مشتركاً فهو يصاغ فى شكل قانون ويرتب حقوقاً والتزامات متبادلة بين أطرافه أو لصالح أطراف آخرين، على الرغم من ذلك يختلف التفاوض عن العلوم القانونية فى أن العملية التفاوضية (سواء الإعداد لها أو ممارستها طبقاً للمبادئ والأسس المتعارف عليها) ليست عملاً قانونياً بحتاً، أى ليست محض صياغة قانونية أو محض تطبيق لنصوص قانونية فى ضوء مبادئ ونظريات القانون بفروعه المختلفة، ولكنها - أى العملية التفاوضية - ممارسة تعتمد على مزيج من المعرفة القانونية، السياسية، الإقتصادية، الاجتماعية، والفنية تتفاعل وتتكامل لتتمخض عن إتفاق يصاغ فى شكل قانونى.

وعلى الرغم من الصلة الوثيقة أيضاً بين التفاوض والعلوم السياسية من جانب أن التفاوض هو أسلوب التعامل بين كافة المؤسسات السياسية على إختلاف مستوياتها، الدولى أو الإقليمى أو القومى، على الرغم من ذلك فإن التفاوض أشمل من جميع صور النشاط السياسى لأنه يشمل النشاط الإقتصادى والتجارى البحث كما يشمل النشاط الإنسانى الشخصى كالتفاوض، فى الزواج، الطلاق، تسوية الخلافات العائلية، ويشمل أيضاً نشاط الإدارة بكافة مستوياتها فيما يتعلق بتنظيمها، تطويرها، وتوزيع ما يرتبط بنشاطها من اختصاصات، ويشمل غير ذلك الكثير من أوجه النشاط البشرى التى لاتندرج فى مفهوم العمل السياسى أو تخضع لمبادئ ونظريات العلوم السياسية.

ويتبين من ذلك أن التفاوض علم اجتماعى حديث قائم بذاته لايندرج فى أحد العلوم الاجتماعية المعروفة وإن كان وثيق الصلة بالعلوم القانونية والعلوم السياسية، ومتصلاً أيضاً بسائر فروع العلوم الاجتماعية كالإقتصاد، الإدارة، الاجتماع، التاريخ.. وغير ذلك، كما يرتبط أيضاً بالمنطق، علم النفس، نظم المعلومات، الرياضات، والعلوم اللغوية.

ولقد كان للتفاوض الهادى، العاقل الدؤوب فى العديد من الدول المتقدمة والتكتلات الأثر الأكبر فى الوصول إلى الإتفاقات والمعاهدات التى وضعت حداً للكثير من المشكلات والنزاعات والحروب التى لولا التفاوض ونتائجه الايجابية لشكلت خطراً على الشعوب وعلى السلام الإقليمى والعالمى.

وإذا كانت الدول المتقدمة قد أعطت لموضوع التفاوض أهمية كبيرة ومتزايدة، فإن الدول النامية

هى أيضا فى أشد الحاجة إلى إتقان هذا الفن الجديد ومهاراته وقدراته وممارساته، لأن أغلب دول العالم الثالث وعت حقيقة تتمثل فى صعوبة تدعيم قدراتها ومهاراتها التفاوضية تجاه المستثمرين الأجانب وتجاه إستخلاص ما يمكن من الفوائد عن المساهمة الأجنبية فى اقتصادها ما لم تدعم طاقاتها الادارية والتكنولوجية . وقد لاحظ المراقبون والأخصائيون فى دول العالم الثالث أن كثيراً من دولهم تجرد نفسها غير قادرة على التفاوض بمقدرة وكفاءة لعدم توافر المهارات والمعلومات لديها، وعدم تمكنها من التعامل بفاعلية مع الدول المتقدمة، ومع الشركات المتعددة الجنسية التى تتنافس على المشاريع المتنوعة والاستثمارات، أنها فى أمس الحاجة إلى توفر الوسائل وخاصة مهارات التفاوض لاصلاح الخلل الذى يهدد اقتصادها وعلاقتها مع الدول الأخرى والمؤسسات الدولية والاقليمية.

ويتكون البحث من أربعة فصول. يبدأ الفصل الأول منها والمعنون " المفاهيم الأساسية للتفاوض" بدراسة تحليلية لمفهوم التفاوض والمفاهيم الأخرى التى قد تختلط معه مثل مفهوم الاتناع والتسوية والتنازل والمساومة والتحكيم... وغيرها. ثم يتناول الفصل عناصر التفاوض من اطراف التفاوض (المباشرة وغير المباشرة)، والقضية التفاوضية التى تمثل محور أو موضوع العملية التفاوضية وميدانها والإطار الذى تدور فى نطاقه العملية التفاوضية، وكذلك الهدف التفاوضى الذى قد يقسم إلى أهداف مرحلية ويتم بناءً عليه قياس مدى تقدم الجهود التفاوضية فى جلسات التفاوض وتقييم كل مرحلة من مراحلها، وكذلك مفهوم الموقف التفاوضى الذى يتميز بأنه موقف ديناميكى يقوم على الحركة والفعل ورد الفعل، ايجابياً وسلبياً، وتأثيراً وتأثراً، حيث يستخدم فيه اللفظ والإشارة والجملة والعبارة وكافة مهارات وقدرات العقل البشرى ودهائه إستخداماً دقيقاً وذكياً.

ثم يعرج الفصل لمناقشة مجالات التفاوض التى يصعب حصرها بشكل تفصيلى كامل، والتى كثيراً ما تمتاز وتتداخل بعضها مع البعض، ويحددها فى خمس مجالات رئيسية يتم مناقشتها بالتفصيل وهى المجالات التجارية والاقتصادية، والمجالات السياسية، والمجالات العسكرية، والمجالات الاجتماعية، وأخيراً مفاوضات الرهائن التى يثار حول تسميتها جدل كبير، فهل هى مفاوضات أم مجرد عمليات حوار ونقاش مع الارهابين، حيث تفرض سياسات العديد من الدول عدم تقديم تنازلات تتعلق بالمبادئ، ومن ثم يصيح التفاوض أمر غير مقبول.

ثم يتناول الفصل العوامل الثقافية المؤثرة على عملية التفاوض لدى الشعوب، فالمفاوض يجب أن يلم ببعض الخصائص الثقافية التى تمكنه من التعامل مع الطرف الآخر بطريقة فعالة. وأهم هذه

الخصائص هدف المفاوضات والذي يختلف من ثقافة لأخرى، والنظرة إلى الموقف التفاوضي، فهل هو عملية مواجهة أم عملية تعاونية بهدف التوصل إلى اتفاق لحل المشكلات، وأسلوب التفاوض (رسمي أم غير رسمي يسعى إلى إقامة علاقات ودية مع الطرف الآخر)، وطرق ووسائل الاتصال بين الثقافات (اتصال مباشر وبسيط أم اتصال غير مباشر ومعقد يعتمد على اللف والدوران)، وإختلاف معنى الوقت لدى الثقافات المختلفة، فالتعبيرات حالا، وغدا قد تكون لها معانى متباينة لدى الثقافات المختلفة. كما تتضمن العوامل الثقافية شكل الاتفاق وبنائه (هل هو فى شكل مبادئ، عامة أم اتفاق تفصيلي، وهل هو مكتوب أم شفهي... الخ)، وكذلك تنظيم الفريق، هل هو كبير أم صغير، وهل يتم إتخاذ القرارات من قبل الفريق المفاوض بأعضائه بالاجماع ويشكل ديمقراطى أم يتمتع رئيس فريق التفاوض بسلطة كاملة لتقرير مختلف المسائل وكذلك لغة التفاوض ومدى ملاءمتها للاستخدام فى المفاوضات (الفرنسية - اليابانية - الانجليزية... الخ) وكذلك لغة الجسد والحركة (الإشارة) وحتى الصمت له معان مختلفة بحسب اختلاف الثقافات و(الهند ومصر مثلا فى صمت الفتاه المطلوبة للزواج)، وطول فترة الصمت كذلك. وكما أن الثقافة المحلية هى التى تحدد ماهو السلوك المناسب وغير المناسب، فإن للديانات تأثير أيضا على المفاوضات حيث تلعب دوراً رئيسياً فى دنيا الأعمال.

ثم يتناول الفصل خصائص المفاوضات الناجحة. وقد يتصور البعض بأن المفاوضات أشبه بالمباراه أو اللعبة، حيث من المعلوم أن اللعبة لها مجموعة قوانينها المحددة ومجموعة قيمها المعروفة والتي تحكم سلوك اللاعبين وتحدد الخطوات التى يمكن أن يقوموا بها، كما تحدد مكاسبهم أو خسائرهم، وهذا يعنى أن اللاعب يدخل المباراه بروح تنافسية محضه. ولكن قوانين وقواعد وقيم من هذا القبيل لاتتيسر فى عمليات التفاوض، حيث يكون الهدف من المفاوضات هو تحقيق إتفاق وليس نصرا مؤزرا، حيث يجب أن تخرج أطراف التفاوض من المفاوضات وهم يشعرون أن كل منهم قد احرز نصرا ما، وأن الصورة الشاملة هى صورة رابحه لكل الأطراف.

وتتسم المفاوضات الناجحة ببعض الخصائص منها المساواه بين أطراف التفاوض، وحرية المناقشة والحوار فى المفاوضات وشعور كل أطراف التفاوض بأنهم على قدم المساواه مع بعضهم البعض تعتبر أمر جوهرى لنجاح المفاوضات، كما أن المفاوضات الناجح هو الذى يعمل على تحويل المصالح المتباينة إلى قنوات للرغبات المشتركة فى المستقبل.

ثم يتعرض الفصل إلى أساليب التفاوض المختلفة فى العالم، حيث يتعرض إلى أسلوب

وإهتمامات وخصائص ومزايا كل من الأمريكيين والالمان والفرنسيين والانجليز والأوروبيين الشماليين وشعوب البحر المتوسط الذين يتميزون بالدفء، الشيوعيين، وبلدان الشرق الأوسط، والهنود، والصينيين.

ثم يختتم الفصل الأول بعرض وتحليل مراحل عملية التفاوض الستة وهي مرحلة التخطيط، ومرحلة الاستكشاف أو الاستشعار، ومرحلة إعلان الموقف، ومرحلة المساومة، ومرحلة البت أو الاتفاق، ومرحلة القبول أو المصادقة.

ونظرا لما تعج به الساحة اليوم من أنماط عديدة من المنظمات الادارية فى جميع مجالات النشاط (الانتاج والخدمات والدعاية والتسويق والتعليم والاعلام والدفاع وادارة الأزمات الدولية والسياسة الخارجية والتنمية الاقتصادية...) وإزاء هذه المسئوليات المتزايدة والمتجددة أمام منظمات الادارة العامة فى مختلف الدول، أخذت هذه المنظمات تعاني من أوجه عديدة للقصور والاختفاق وفى بعض الأحيان - الانهيار.

وضاعف من حدة هذه الأزمة - أزمة المنظمات الادارية العامة - كثافة التغيرات التى تحدث فى شتى القطاعات مثل التكنولوجيا والاتصال والادارة والانتاج... وكذلك حدة التغيرات الاجتماعية والسياسية والثقافية وبخاصة فى الأقطار النامية، الأمر الذى أدى إلى فقدان العديد من المنظمات لقدرتها على الاحتفاظ بتوازنها ويقائنها واستمرارها.

ويعد نظام إدارة التفاوض فى هذه المنظمات - الى جانب عوامل أخرى - نقطة الانطلاق التى يمكن منها إعادة بناء وتنظيم المكونات الداخلية لتكون قادرة على التفاهم مع مكونات البيئة المحيطة (الوطنية والدولية)، ويمكن المنظمة من التزود بالموارد والطاقة والمعلومات التى تمكنها من التأقلم مع التغيرات المحيطة بها والمحافظة الدائمة على أهدافها وتوازنها ويقائنها واستمرارها.

هكذا تتبلور أحد الأهداف الرئيسية للدراسة والذى يتلخص فى أن الحاجة التنظيمية والاجتماعية والانسانية تتزايد باستمرار الى التفاوض، وعليه فمن الضروري الاستجابة الى هذه الحاجة وذلك باتقان عملية إدارة التفاوض والتى من شأنها أن تحل العديد من المشكلات للمنظمات والأفراد والجماعات والأمم والشعوب والدول.

وفى سبيل تحقيق ذلك فقد اتجه الفصل الثانى بالدراسة والمعنون "إدارة المفاوضات" بداية

بدراسة أسس عملية التفاوض ومكوناتها موضحاً أنه لم تتوافر حتى يومنا هذا نظريات عامة وشاملة يمكن الاستفادة بها فى الأنشطة التفاوضية ومعالجتها لأمرين أساسيين لعملية التفاوض هى أسس الدخول فى المفاوضات، وتحديد عناصر أو مكونات العملية التفاوضية والتي تتضافر جميعاً فى تشكيل مساراتها ونتائجها.

وحتى يمكن الوصول إلى تعظيم الأداء الخاص بالمفاوضين، فإن هذا لا يتطلب فقط تهيئة المناخ المناسب لهم، بل ينصرف إلى تفهم وإدراك الأبعاد المتعددة للمعادلة التالية:

الأداء التفاوضى المتميز = دالة فى (قدرة متميزة للمفاوض ورغبة المفاوض).

أى أن الأداء التفاوضى ما هو إلا محصلة لعاملى القدرة والرغبة لدى الفرد المفاوض. ويتم تحقيق العامل الأول (القدرة) من خلال اختيار الأفراد المفاوضين ممن تتوافر فيهم القدرات والخصائص والمؤهلات وعمليات التعليم والتدريب والتثقيف المكثفة لهم وإكسابهم الخبرة بالاحتكاك.. وهذا يتطلب إنفاقاً مالياً على هؤلاء الأفراد المفاوضين. أما العامل الثانى (الرغبة) فهو عنصر يتصل بدوافع ومدركات والجوانب النفسية للفرد المفاوض ذاته والتي تتطلب إحداث مناخ من التحفيز المستمر لمعنوياته وحل مشاكله وتهينته نفسياً للقيام بعملية التفاوض والحفاظ عليه من أى مؤثرات خارجية أو داخلية قد تؤثر عليه.

ويعتبر عامل الرغبة من أصعب العوامل التى يجب التحكم فيها لشموله على مجموعات شتى من العناصر غير الملموسة التى يصعب السيطرة عليها وان كان يمكن التأثير فيها عن طريق أساليب وسياسات التحفيز المادى والمعنوى، وبالتالي تعظيم الأداء التفاوضى.

وبصفة عامة يجب أن تتوفر عدة شروط أساسية للمفاوض قبل الشروع فى العملية التفاوضية، وأهم هذه الشروط هى القوة التفاوضية، والمعلومات التفاوضية، والقدرة التفاوضية والرغبة المشتركة لدى الأطراف المتفاوضة لحل مشاكلها أو منازعتها بالتفاوض، وتوفر المناخ المناسب للبدء بالعملية التفاوضية.

ثم تناول هذا الفصل بالتحليل مبادئ التفاوض سواء تلك التى تتعلق بالمفاوض أو التى تتعلق بالسلوك التفاوضى، أو بنظام العمل فى المفاوضات، أو تلك التى تتعلق بالتكتيكات التفاوضية.

ثم تم تناول الفريق التفاوضى والذي يزداد استخدامه فى عمليات التفاوض بدلا من المفاوضات الفرد (للقيام بدور المتحدث والمسجل أو المقرر ودور الموجه فى نفس الوقت) مع ايضاح:

(أ) أهمية استخدام الفريق التفاوضى، وتكوينه للعمل بفاعلية فى جميع الحالات التى يتوقع أن تغطيها المفاوضات بشرط انسجامهم وتوافقهم، وحجم الفريق التفاوضى الذى يجب أن يغطى مجموعة من الخبرات والمهارات التى قد لا تتوفر لفرد واحد، آخذين فى الاعتبار ان نطاق الاشراف لأى مدير يعمل فى ظل ظروف متغيرة كظروف المفاوضات يمكن أن تتراوح بين ثلاثة وخمسة أشخاص بشكل عام حتى لا يصعب توجيه أنشطة الفريق نحو هدف محدد، وآخذين فى الاعتبار أيضا أنه ليس من الضرورى الاحتفاظ بالفريق التفاوضى نفسه طوال فترة إجراء المفاوضات، حيث قد تختلف أنواع وأشكال الخبرات المطلوبة مع تقدم المفاوضات.

(ب) إختيار رئيس الفريق التفاوضى وواجباته، والتى تعتمد على أسلوب ونمط القيادة (الذى يمكن أن يسود بين أعضاء الفريق) ومدى تفويض السلطات والمشاركة فى اتخاذ القرارات أثناء المفاوضات... الخ.

(ج) إختيار المفاوض وتدريبه والادوار التى يقوم بها.

كما تناول هذا الفصل بالدراسة والتحليل إستراتيجيات التفاوض وتكتيكاته مؤكداً أن الاستراتيجية هى الإطار العام للتحرك والأهداف الأساسية المطلوب تحقيقها وترجمة ذلك إلى سياسات ومبادئ عامة يتم الالتزام بها فى التعامل. فهى بذلك تكون الإطار العام الذى يحكم السلوك التفاوضى ويوجهه ويحدد اتجاهاته الرئيسية، وعادة ماتركز الاستراتيجية على الأهداف بعيدة المدى.

أما التكتيك فهو التخطيط للتنفيذ، ويركز أساساً على كيفية تنفيذ الخطط، وخطوات العمل اللازمة لتحقيق الأهداف بفاعلية، ويتطلب ذلك تحديد أهداف جزئية أو مرحلية، وبرايم زمنية للتنفيذ، فهو بذلك عبارة عن تحركات جزئية فى إطار عام محدد مسبقاً وهذا الإطار هو الاستراتيجية.

هذا، ويلاحظ أن الاستراتيجية والتكتيك من قبيل الاصطلاحات النسبية، فالتكتيك الذى يلجأ إليه مستوى إدارى معين يعتبر بمثابة إطار للعمل - أى استراتيجية - يلتزم بها المستوى

الأدنى. والفريق المفاوض عادة ما يواجه سلوكه وتصرفاته فى إطار الخطط الموضوعة من قبل المنظمة التى يمثلها، وهذه الخطط تعد قيدياً على حركته يحدد إطاراً لتحركاته لا يجب أن يخرج عنه وبالتالي تكون خطة المنظمة بمثابة الخط الاستراتيجى الذى يلتزم به الفريق المفاوض.

يعد اختيار الاستراتيجية المناسبة، الأساس الجيد الذى تبني عليه وفوقه كافة عناصر العملية التفاوضية، وفى نفس الوقت الطريق الموصل للنجاح الدائم فى هذه العملية. وإذا كانت للاستراتيجية التفاوضية هذا القدر الكبير من الأهمية فإن هذه الأهمية تنصرف أيضاً إلى التكتيكات المصاحبة لها والمبنية عليها.

فالاستراتيجية أشبه بأساس البناء الذى سيقدر كم عدد الأدوار التى سترتفع فوقه، وتشكل التكتيكات الحوائط والجدران وتشكيلة الألوان التى سوف تعطى للمبنى معالمه وورثته.

ومن ثم فإن الاستراتيجيات والتكتيكات عمليات متكاملة الهدف والممارسة والنتائج، ولكل منها دور تقوم به وهدف تسعى إلى تحقيقه، ومن ثم فإن أى خطأ فى ممارسة واختيار أى منها سوف يؤثر على دور ونتيجة كل منها بشكل كامل وأن التصميم الجيد لكل منها أمر حتمى وضرورى للآخر.

والاستراتيجية كمصطلح تعنى ذلك الإطار العام الأكبر من حيث الحجم والأوسع من حيث المساحة والمدى، والأشمل بالنسبة لعنصر الموضوع، والأطول والأبعد بالنسبة لعنصر الزمن والذى يتم بناء عليه تناول القضية التفاوضية من جانب أحد أطرافها لمواجهة الطرف الآخر بالتفاوض للوصول إلى تحقيق مصلحة معينة أو هدف معين.

أى أن الاستراتيجية هى الإطار العام الذى يحدد الطريق والمسار ويضع القواعد والمنطلقات الأساسية للعمل والمهام التفاوضية، وبمعنى آخر تنصرف الاستراتيجية إلى عملية معينة وتجنيد واستخدام أو إدارة كافة الجهود والامكانيات المادية وغير المادية وبما فيها العوامل السياسية والاقتصادية والاجتماعية والقانونية والعقائدية والتكنولوجية لتهيئة المسرح للقيام بالعملية التفاوضية بنجاح كامل. أى أن الاستراتيجية التفاوضية تتعلق بفن استخدام القوة الشاملة لتحقيق الهدف التفاوضى العام، ولذلك فإن الاستراتيجية التفاوضية يجب أن تغطى وتحدد عنصرين:

· أولاً: عنصر الشمول - أى أن تشمل الاستراتيجية الهدف العام الذى يحيط بكافة عناصر

القضية التفاوضية.

الثانى: عنصر الزمن - أى الفترة الزمنية المتعين تحقيق الهدف التفاوضى العام أو النهائى خلالها.

ومن ثم فإن الاستراتيجية التفاوضية تعد أشمل وأوسع من حيث المستوى الذى تعطيه وأطول مدى من حيث الزمن الذى يستغرقه تنفيذها وتعد فى الوقت نفسه الأكبر من حيث الحجم الذى تشغله حيث يجب أن تحتوى على كافة العناصر الخاصة بالقضية بكاملها وبكافة أبعادها وجوانبها.

فى حين أن التكتيك ينصرف الى التصرف الوقتى أو اللحظى الذى يستدعيه الموقف التفاوضى القائم بين المتفاوضين والذى يعتمد على السلوك أو التصرف المباشر فى جلسة المفاوضات ومن ثم فهو الأقصر زمنا والأقل شمولاً وحجماً من الاستراتيجية.

كذلك ينظر إلى التكتيكات عموماً بوصفها أساليب تستخدم فى حالات محددة لتحقيق بعض المكاسب، وبالرغم من تنوع التكتيكات فإنها تهتم جميعاً بإيجاد الظروف التى يؤدى منها التفاعل الشخصى بين المتفاوضين الى الاتفاق على شروط تكون اقرب الى وجهة نظر المتفاوض وتحقيق على الأقل أدنى هدف له، أو تحقيق عدم شعور الطرف الآخر بالغضب.

وتوضح الدراسة أن كل موقف تفاوضى يتميز بظروف خاصة به تؤثر على تحديد الاستراتيجيات والتكتيكات المناسبة للاستخدام فيه. ويمكن بصفة عامة أن نميز عدداً من العوامل الرئيسية التى تؤثر فى اختيار الاستراتيجيات والتكتيكات المناسبة للتفاوض وذلك على النحو التالى:

- ١- حاجات كل طرف من أطراف التفاوض واتجاهاته.
- ٢- مراكز القوة النسبية للمتفاوضين.
- ٣- القضايا موضوع التفاوض ومدى الاتفاق عليها.
- ٤- المهارات النسبية للمتفاوضين.
- ٥- أهمية التوصل إلى اتفاق.
- ٦- الوقت المتاح.
- ٧- خطورة النتائج المترتبة على الاتفاق.

- ٨- الخبرات السابقة بالطرف الآخر.
- ٩- السلوك المتوقع للخصم.
- ١٠- شخصية الخصم.
- ١١- اعتبارات أخرى محيطه بالموقف التفاوضى ذاته.
- كما يهتم هذا الفصل بعرض واستعراض بعض الاستراتيجيات الهامة مثل:
- ١- الاستراتيجية التعاونية.
- ٢- الاستراتيجية التنافسية.
- ٣- الاستراتيجية القتالية.
- ٤- استراتيجية التبعية.
- ٥- استراتيجية " متى " والتي يصاحبها مجموعة من التكتيكات التي يستخدمها المفاوض فى تحركاته طبقا للمواقف المختلفة وتشمل:
- أ - التسوية (الصمت المؤقت).
- ب - المفاجأة.
- ج - الامر الواقع.
- د - الانسحاب الهادى.
- هـ - الانسحاب الظاهرى.
- و - التحول (الكر والفر).
- ز - القيود (على الوقت وعلى الاتصال.. الخ).
- ٦- استراتيجية " كيف وأين " والتي يصاحبها مجموعة الاساليب التكتيكية التالية:
- أ - المشاركة.
- ب- المساهمة.
- ج - مفترق الطرق.
- د - التغطية.
- هـ - العشوائية.
- و - أسلوب الخطوة خطوة.

٧- بعض الاستراتيجيات الأخرى مثل:

أ- استراتيجيات منهج المصلحة المشتركة بأنواعها المختلفة.

ب- استراتيجيات منهج الصراع بأنواعها المختلفة.

وكذلك يهتم الفصل بعرض أهم أنواع التكتيكات فى التفاوض (٥٤ نوع) وأيضا التكتيكات المضادة التى يمكن إستخدامها لمواجهة تكتيك معين منها مايلى:

١- توجيه الاهتمام نحو المشاركة.

٢- توجيه أسئلة حل المشكلات.

٣- السماح للطرف الآخر بالتعبير عن مشاعر الاحباط لديه أو عن غضبه.

٤- التجاهل ردا على موقف متشدد.

٥- إعادة التفسير.

٦- الاختيار.

٧- التجاهل ردا على تهديد أو إهانته أو لوم.

٨- تجنب هجوم الطرف الآخر.

٩- صرف الانتباه عن الأخطاء السابقة والتركيز على العلاج المستقبلى.

١٠- كشف الخداع.

١١- كشف تكتيكات الطرف الأخرى.

وبالنسبة لصياغة العقود والاتفاقيات التفاوضية فقد أوضح البحث أنه يجب ملاحظة أمرين

أساسيين:

١- المفاوضات التى تسبق عملية توقيع العقد والاتفاق.

٢- المفاوضات التى تتخلل أو تواكب تحرير نصوص العقد أو الاتفاق. كما أوضح أنواع العقود

والاتفاقيات التفاوضية المختلفة.

ونظراً لتزايد الحاجة للمفاوضات فى الوقت الحاضر لتعدد وتنوع الاهتمامات وتداخل المصالح

فى شتى مجالات الحياة، فقد جاء الفصل الثالث من الدراسة والمعنون "عرض وتحليل لبعض مواقف

التفاوض فى المجالات المختلفة" ليعرض من عدد من المجالات المختلفة والتى تبرز فيها أهمية الحاجة

للتفاوض واتقان مهاراته منها:

أولاً: التفاوض فى المجال التجارى والاقتصادى

حيث تبرز أهمية الحاجة للتفاوض وإتقان مهاراته بشكل خاص فى المجالات التجارية والاقتصادية بعد أن اتجهت معظم دول العالم إلى تخفيف القيود على حركة التجارة فيما بينها، وبعد تطور وسائل الاتصالات وتعدد وتنوع مصادر المعلومات، والذي تبرز معه أهمية إتقان مهارات التفاوض كسمات مطلوبة لاقناع الآخرين وتحقيق مكاسب من التعاون معهم. وفى هذا الجزء، وبعد تناول أهم أنواع المفاوضات التجارية والاقتصادية، يتم توضيح الخطوات الرئيسية للتخطيط الفعال للعملية التفاوضية فى المجال التجارى والاقتصادى، مع الإشارة الى معايير نجاح المفاوضات فى ذلك المجال. يلي ذلك تناول استراتيجيات التفاوض التجارى والاقتصادى مع التركيز على نموذجين هما الأنسب من وجهة نظر الباحث وبشكل خاص فى حالة التفاوض بشأن تبادل السلع والخدمات وعقد الصفقات التجارية والاقتصادية - التصدير والاستيراد - وهى الحالة المأخوذ بها فى هذا الجزء، مع الإشارة الى التكتيك المناسب للمفاوضات الثنائية التجارية. ومع اتساع دائرة التعاون بين الأفراد والمنظمات والدول فى المجال التجارى والاقتصادى نشأت العديد من النزاعات التجارية، وما تبع ذلك من وجود أزمات تجارية مرتبطة بالتصدير والاستيراد، لذا تمت الإشارة الى أنواع هذه الأزمات التجارية وآلية مواجهتها، ويختتم هذا الجزء بمجموعة من الإرشادات للمفاوض التجارى بالإضافة الى مجموعة التوصيات التالية والتي نوصى بها:

- إنشاء بنوك معلومات وتصميم قواعد بيانات لتوفير المعلومات اللازمة لدعم عمليات التفاوض.

- توفير جهة اختصاص تختص بدراسة القوانين واللوائح والتشريعات التجارية الدولية ومايلحق بها من تطورات وتعديلات مستمرة يتم اللجوء اليها فى أى من قضايا التفاوض بشكل عام وقضايا الغش التجارى والاغراق والتعويضات وما إلى ذلك بشكل خاص.

- تدريب الملحقين التجاريين على اكتساب مهارات التفاوض، لما يمكن أن يؤدونه من دور هام كحلقات وصل مؤثرة بين أطراف التبادل التجارى من مصدرين ومستوردين.

- اخطار المصدرين والمستوردين بالتطورات الحادثة فى المجالات الاقتصادية والمصرفية والمالية فى الأسواق الدولية.

- تكوين فريق لإدارة الأزمات التجارية يتشكل أعضاؤه من كل من اتحادات المصدرين والمستوردين والبنوك ووزارات الخارجية والاعلام والاقتصاد والتجارة الخارجية.

١- العمل على تطوير أساليب التفاوض التجارى بالاستفادة والتعلم من الخبرات السابقة المتراكمة فى نمذجة المواقف التفاوضية المختلفة، وإعداد سيناريوهات للمستقبل، وذلك بالاستفادة من الأساليب الرياضية واساليب بحوث العمليات المناسبة فى هذا الخصوص.

- تنمية الاتصالات التجارية عن طريق الاشتراك فى ملتقيات المستوردين والمصدرين والمعارض والأسواق الدولية وبعثات التجارة المشتركة، ويؤدى ذلك كله إلى تقوية وتنمية العلاقات التجارية، وما لذلك من أثر ايجابى على نجاح العملية التفاوضية، وحل وتسوية النزاعات التجارية فى مراحلها الأولية وقبل تفاقمها.

ثانياً: التفاوض السياسى والمفاوضات العربية الاسرائيلية

التفاوض السياسى هو أهم فروع التفاوض وأخطرها، وترجع أهميته إلى أطرافه وموضوعاته ونتائجه. فأطراف التفاوض السياسى هى الدول فيما بينها والمنظمات الدولية فيما بين أطرافها أو فيما بينها وبين أطراف أخرى من الدول أو المنظمات الدولية الأخرى. وكثيراً ما يعترف لبعض الجماعات بصفة المفاوضات السياسى على الرغم من أنها لم تكتسب صفة الدولة كمنظمة التحرير الفلسطينية ومواطنى البوسنة قبل إعلانها دولة مستقلة أو جماعات الأكراد، ويميل المجتمع الدولى إلى إصباح صفة المفاوضات السياسى على سائر الجماعات الاقليمية أو العرقية التى تطالب الدولة التى تنطوى تحت لوانها بالحكم الذاتى.

ولأن أطراف التفاوض السياسى هى الدول والمنظمات الدولية والجماعات المذكورة فإن وفود التفاوض السياسى هى أعلى مستويات التفاوض حيث تكون على مستوى الدبلوماسيين المعوثين، الوزراء، رؤساء الوزراء، رؤساء الدول، وممثلى المنظمات الدولية. وتضم وفود التفاوض السياسى فضلاً عن ذلك العديد من الخبراء والمستشارين المتخصصين فى مجال التفاوض والمزودين بطاقة المعلومات والبيانات اللازمة لسير العملية التفاوضية، لذلك فإن بعض العقبات الأساسية التى تصادف فروعاً أخرى من فروع التفاوض لاتكاد تثور فى مجال التفاوض السياسى لأن قدرات الدولة أو المنظمة أو الجماعة تسخر لخدمة هذا الغرض. وتعود صعوبة التفاوض السياسى الى عوامل أخرى

تم الإشارة إليها بالتفصيل فى هذا الجزء .

وكما ترجع أهمية التفاوض السياسى إلى مستوى أطرافه ترجع أيضا الى موضوعاته التى لاتقع تحت حصر ولكن يجمعها أنها تنشأ من نزاع أو خلاف من جانب، أو تعاون أو تقارب من جانب آخر . ولايكاد التفاوض السياسى يخرج عن هذين الموضوعين فهو إما تفاوض حول نزاع أو خلاف أياما كان منشؤه كالنزاع على الحدود، المياه الاقليمية، تنفيذ معاهدة وغير ذلك من أوجه النزاع والخلاف التى تشور بين الدول ، وإما تفاوض حول صيغة من صيغ التعاون والتقارب السياسى، العسكرى، الاقتصادى، العلمى، الثقافى.. وغيره أياما كان يرجع هذا التعاون أو التقارب.

وقد أخذ التفاوض السياسى أهمية كبرى بعد الحرب العالمية الثانية وإنشاء الأمم المتحدة الذى يحظر ميثاقها اللجوء إلى القوة العسكرية لحسم وتسوية المنازعات الدولية الا فى حالة الدفاع الشرعى، وينص على أن مثل هذه المنازعات تسوى بالطرق السلمية. ووسيلة الطرق السلمية لتسوية المنازعات الدولية هى التفاوض المباشر بين أطراف الصراع أو عن طريق الأمم المتحدة ووكالتها المتخصصة أو بالاستعانة بوسيط دولى. وعلى الرغم من صعوبة التفاوض السياسى فى مجال تسوية المنازعات الدولية فقد نجح فى تسوية العديد من الصراعات المزمنة التى طالما عانى أطرافها والمجتمع الدولى منها.

أما التفاوض على التعاون والتقارب بين الدول فى شتى المجالات فقد أصبح على جانب كبير جداً من الأهمية لسبب انتهاء الحرب الباردة وإحلال السلام فى كثير من مناطق الصراع فى العالم، ويسبب نشوء التكتلات الاقتصادية واتساع نطاق التجارة الخارجية خاصة بعد العمل باتفاقية الجات الموسعة وإنشاء منظمة التجارة العالمية، وأخيراً بسبب الاتجاه الى العولمة وماقتضيه من تعاون وتقارب بين الدول فى كافة مجالات تعايش المجتمع البشرى بأسره.

وقد تم عرض وتحليل مراحل التفاوض الثلاث بشكل تفصيلى وهى:

١- الاعداد للتفاوض وإدارته وتخظى عقباته.

٢- ممارسة التفاوض بأطراف التفاوض وعناصر قوتهم ومهاراتهم وعلاقاتهم بحكوماتهم، واساليب ومناهج التفاوض المختلفة (المنهج الشخصى، والموضوعى، والاستقرائى، والاستنباطى) وكذلك الاستراتيجيات الأساسية للتفاوض السياسى، وهى استراتيجية متى واستراتيجية كيف وأين

والتي تتضمن استراتيجية الخطوة خطوه (والتي اعتمد هنرى كيسنجر عليها فى نطاق المنهج الاستقرائى لتحقيق السلام فى الشرق الأوسط بعد حرب ١٩٧٣). واستراتيجية تغيير المستوى، واستراتيجية مفترق الطرق.

٣- صياغة الاتفاق والذي يعتبر غايه كل تفاوض، والمبادئ، التي يجب أن يخضع لها الاتفاق.

وقد تم استخلاص بعض النتائج الهامة من هذه الدراسة تصلح أن تكون للمفاوض السياسى رائدا ومرشدا وهي:

١- لقد أضحى التفاوض علما اجتماعيا جديدا، ومن هنا يجب دراسة هذا العلم والامام به لكل من يتخذ التفاوض مهمة أو حرفة، كما يجب ان تشمل المقررات الاكاديمية فى كليات الحقوق والتجارة والعلوم السياسية والآداب والاعلام هذا العلم الاجتماعى الجديد.

٢- أول مقومات النجاح لأى تفاوض سياسى - وأى تفاوض آخر - هو الأعداد الجيد لهذه المفاوضات بأن تتوافر ارادة التفاوض مع وضوح الهدف منه وأن يعمل الأطراف بجدية وحسن نية على تخطى عقبات التفاوض وصياغة جدول أعمال يقسم بالوضوح والواقعية.

٣- لكى تكون القوى النسبية لأطراف التفاوض عاملا فعالا فى نجاحه يجب أن تستخدم هذه القوى بهدف الوصول الى النتائج التي تخدم جميع الأطراف لا الطرف صاحب القوة الأكبر وحده.

٤- من أهم مقومات نجاح المفاوضات اختيار المفاوضين ذوى المهارة العالية المعتمدة على مكونات الشخصية والخبرات السابقة.

٥- يجب أن تكون العلاقة بين المفاوض وحكومته واضحة ومحددة لتكون هذه العلاقة عاملا فعالا فى نجاح العملية التفاوضية، واذا لم تكن المفاوضات على مستوى القمة يجب تزويد المفاوضين بالسلطات اللازمة للمضى قدما بالمفاوضات فى طريق التوصل الى اتفاق، ويستحسن تخفيض الوفد المفاوض.

٦- الاعتماد على المناهج الموضوعية للتفاوض ما كان منها استقرائيا أو استنباطيا أفضل من الاعتماد على المناهج الشخصية أو السلوكية.

٧- الاستراتيجية المثلى للتفاوض هي التي تنبع من واقع المشكلة محل العملية التفاوضية

وترتبط بظروفها وتكون أكثر ملاءمة لذلك، والاستراتيجية المثلى تتسم بالمرونة والفعالية وتعتمد على قدرات المفاوض ومفاوض الطرف الآخر.

٨- يصاغ الاتفاق الذى يتمخض عنه المفاوضات صياغة دقيقة ومحددة وفى صورة بنود موجزة وبلغة سهلة ميسرة مع ضرورة الاتفاق على اللغة المرجعية لتفسير الاتفاق والاستعانة بخبراء القانون ذوى الكفاءة العالية فى صياغة الاتفاق.

٩- يجب تنفيذ الاتفاق بما يحقق أهدافه وبمراعاة مبدأ حسن نية أطرافه.

ثالثاً: المفاوضة الجماعية بين العمال والإدارة

تعتبر المفاوضة الجماعية أحد الأدوات التى لها دورها الفعال فى تعزيز الجوانب الاجتماعية فى برامج وسياسات الإصلاح الاقتصادى والهيكلية لمواجهة التحديات بما يحقق نهضة فى بناء اقتصاد متين قادر على التقدم والازدهار.

واعتماد مبدأ المفاوضات الجماعية كوسيلة أساسية لتحسين وتوطيد العلاقات بين الأطراف الثلاثة لخلق الاستقرار والوئام لمصالح الانسان. وفى هذا تم تفصيلياً استعراض الأمور الآتية:

١- المفاوضة الجماعية مفهومها وتعريفها والمستويات المختلفة لها. مزاياها - أهميتها - شروطها - نتائجها - آلياتها - قضاياها وموضوعاتها - استراتيجياتها معوقات المفاوضة الجماعية وكيفية التغلب عليها.

٢- العلاقات العمالية التى أدت الى رسوخ وثبات المفاوضة الجماعية.

٣- التشريعات العمالية وتطورها وأهدافها وقانون العمل وطبيعة التزامات العامل وصاحب العمل - كذلك المفاوضة الجماعية فى القانون الحالى ومشروع قانون العمل الجديد، ودور الدولة واللجنة النقابية ووزارة القوى العاملة والهجرة فى المفاوضة الجماعية.

٤- ومن ثم فقد تم استعراض هذا المضمون فى الإطار والتشاور الثلاثى للحوار الاجتماعى لمنظمتى العمل العربية والعمل الدولية كذلك أحكام اتفاقيات العمل العربية المنضمة اليها مصر.

٥- وأخيراً تم عرض عقد العمل المشترك والمنازعات ودور التوفيق والتحكيم والتسوية الودية، وشروط كل من التسوية وإجرائاتها والتحكيم وهيئته وإجرائاته وسلطته وقرار التحكيم.

ولقد توصلت هذه الدراسة إلى أن المفاوضات طريقة مرنة من طرق اتخاذ القرار بل وأكثر مرونة من العمليات التشريعية والقضائية والإدارية العامة، كما أنها تؤكد امكانية تكيفها مع مجموعة كبيرة من النظم الاقتصادية والسياسية بحيث تتمشى مع المطالب الحاسمة لكثير من القطاعات المهنية الصناعية المختلفة.

ولذلك فإن استخدامها كأداة لتطبيق أفكار تعبر عن المساواة والعدالة الاجتماعية، وأيضاً الحماية اللازمة بين الطبقات وإيجاد التعاون لتحقيق الأهداف الخاصة المستقلة لكل الأطراف.

كما تظهر فائدتها كعملية تكاملية وإبداعية يستطيع كل طرف استخلاص الفائدة منها. وعليه فإننا نوصى بما يلي:

١- وجوب التعاون بين الأجهزة الدستورية المختلفة والمشاركة الفعالة لتلبية احتياجات وتطلعات أطراف الانتاج الثلاثة.

٢- إيجاد حل لمشكلة هجرة العقول والكفاءات المصرية خارج البلاد.

٣- التنمية الاجتماعية وعلاقتها بالتنمية البشرية فى إطار الحوار بين عناصر الانتاج الثلاثة وتحقيق مبدأ العدالة الاجتماعية.

٤- تشجيع وتحفيز العاملين على اقامة تنظيمات تعاونية نظامية فيما بينهم.

٥- المناداة بوجود اعلام عمالى لتوضيح وشرح ونشر كيفية تعامل الحالات الفردية مع المتغيرات القيادية المختلفة والمتغيرات الاجتماعية سياسيا واقتصاديا واقليميا.

٦- تقديم دعم للقطاع الخاص وتسهيلات لتحقيق التوازن وإيجاد الأساليب المثلى وتوطيد العلاقة بين الأطراف المختلفة لخلق الاستقرار والوئام لصالح الانسان كعنصر إنتاج.

٧- تزايد التأثير المصرى داخل المنظمات المختلفة دولية / اقليمية / افريقية /عربية.

رابعاً: التفاوض أثناء الأحداث الارهابية

لايمكن النظر للإرهاب على أنه ظاهرة حديثة أو مستحدثة ولكن ظاهرة قديمة يمكن تتبعها فى عصور تاريخية مختلفة وفى دول ومناطق متعددة من العالم والأمثلة على ذلك كثيرة منها

الاغتيالات التي وقعت في العصرين المملوكي والعثماني. كما عرفت فرنسا عقب عام ١٧٨٩م فترة أطلق عليها عهد الارهاب " اتسمت بتزايد وانتشار كبير للحركات الارهابية، بالاضافة الى ظهور الحركات الارهابية في روسيا القيصرية وخاصة بعد عام ١٨٧٩ م حيث تكون حركة سرية لجأت الى استخدام الارهاب كأسلوب لمقاومة الحكم القيصري.

وقد حظى موضوع الإرهاب باهتمام كبير من جانب دول العالم أجمع منذ السبعينات من القرن العشرين حيث بدأت تتزايد حدة الإرهاب في العالم بأكمله وذلك لمحاولة زعزعة استقرار الدول وتغيير أوضاعها وأنظمتها الراهنة، حيث تقوم الجماعات والتنظيمات الإرهابية بانتهاج الأساليب المختلفة للعمليات الإرهابية وذلك لأن - من وجهة نظر تلك الجماعات - النظم الموجودة في تلك الدول تقمع حقوق أفرادها ولا تتيح لهم الفرصة للقيام بالدور الذي يروونه مناسباً في المجتمع. ولذلك فهي تنظر للأنظمة في تلك الدول على أنها شكل من أشكال الطغيان وأنه لا يمكن في إطار الأوضاع السائدة الوصول الى حلول توفيقية تقرب بين وجهات النظر المتعارضة، ومن ثم يصبح الحل هو اللجوء الى الارهاب.

والجدير بالذكر أن التنظيمات الإرهابية في العصر الحديث قد استفادت بقدر كبير من التقدم العلمي والتكنولوجي الذي يسود العالم الى الحد الذي يمكن معه القول بأن الارهاب يمر بمرحلة جديدة و متميزة تعرف من أساليب التدبير والتخريب ما لم يكن متاحاً من قبل، مما أدى الى حدة الاثار الناجمة عن الإرهاب، بالاضافة الى تهديد الديمقراطية ذاتها وخير دليل على ذلك الأحداث الإرهابية التي تعرضت لها مصر مؤخراً، والهجمات الإرهابية على المصالح الأمريكية سواء داخل الولايات المتحدة نفسها أو خارجها، بالاضافة الى الحروب الأهلية وأحداث الانقلابات والتمرد التي تحدث في مناطق متعددة من العالم لاسيما في افريقيا وآسيا.

وتتعرض الدراسة تفصيلياً بالتحليل لظاهرة الإرهاب وأهم الجوانب المتعلقة بها من حيث مفهومها واسبابها وأنواعها ومدى تأثير الحدث الإرهابي، ثم ادارة الحدث الارهابي واللجان المختصة بادارته وتشكيلها، وعملية التفاوض أثناء الحدث الإرهابي ودور المعلومات في مكافحة الإرهاب (وتصنيفها ومصادر جمعها)، ثم يلي ذلك عرض تحليلي تفصيلي لحالة احتجاز الرهائن كحالة عملية.

وقد أكدت الدراسة أنه يجب على جميع الحكومات إنتهاج سياسة ثابتة مفادها عدم التنازل لمطالب الإرهاب وعقد صفقات مع الإرهابيين وذلك للآثار السلبية الخطيرة للاتصياح لمطالب الإرهاب، حيث أن أسوأ ماتسببه المساومة مع الإرهابيين والتي تحقق لهم بعض المكاسب هو إعطاء نموذج يحتذى به من قبل غيرهم من التنظيمات الإرهابية بالإضافة الى استمرار إنتهاج الأساليب الإرهابية اذا ساد الاعتقاد بأنها تحقق المكاسب المنشودة. وخير مثال على أن التنظيمات الإرهابية تزيد من مطالبها إذا ما قامت الحكومات بالخضوع لمطالبها حوادث اختطاف الدبلوماسيين الغربيين من قبل بعض الإرهابيين البرازيليين، ففي ٤/٩/١٩٦٩م تم اختطاف السفير الأمريكى فى البرازيل ثم إطلاق سراحه بعد الإفراج عن ١٥ سجيناً إرهابياً، وفى ١١/٦/١٩٧٠ تم اختطاف السفير الألماني وكان المقابل هذه المرة الإفراج عن ٤٠ سجيناً، وعندما تم اختطاف السفير السويسرى فى ٧/١٢/١٩٧٠م إرتفع عدد السجناء والمفرج عنهم الى ٧٠ سجيناً. وهذا يوضح الآثار السلبية للتنازل لمطالب الإرهابيين.

إن الدول التى تنتهج سياسة عدم التنازل لمطالب الإرهابيين أمامها خياران. الأول ترك الإرهابيين لينفذوا تهديداتهم، والثانى الهجوم عليهم وبالتالى تعريض حياة الرهائن للخطر. وهنا تنبع أهمية التفاوض الذى يمكن عن طريقه معالجة الموقف الإرهابى بمهارة، حيث يتيح التفاوض فرصة كسب الوقت لإحباط الإرهابيين بالإضافة إلى جمع المعلومات اللازمة للتعامل مع الموقف بكفاءة والإعداد لعملية الاقتحام فى حالة فشل المفاوضات.

وبذلك يمكننا القول بأن الدول يمكنها إجراء المفاوضات مع التنظيمات الإرهابية دون الخضوع لمطالبهم لأنها تمثل وسيلة هامة وحيوية لتقدير الموقف وتحديد الوسائل الفعالة للتعامل معه.

وبناءً عليه توصى الدراسة بالآتى:-

١- نظراً للدور الحيوى الذى تلعبه المعلومات فى مكافحة الإرهاب فإنه من الضروري إنشاء قاعدة بيانات خاصة بكافة الأحداث الإرهابية التى وقعت بحيث يمكن الاستعانة بها عن مكافحة النشاط الإرهابى التى قد تتعرض له البلاد.

٢- تحليل الأحداث الإرهابية التى وقعت فى الماضى سواء على المستوى المحلى أو الإقليمى أو العالمى واستخلاص الدروس المستفادة منها والدلالات والمؤشرات الخاصة بالنشاط الإرهابى لمنع وقوع

الأحداث المشابهة أو مواجهتها بكفاءة وفاعلية عند حدوثها.

٣- ضرورة تحقيق التنسيق والتعاون بين كافة الوزارات والأجهزة والمؤسسات المعنية بجمع المعلومات الخاصة بالنشاط الإرهابي مثل الوزارات الاستراتيجية فى الدولة وأجهزة المعلومات (المخابرات العامة - المخابرات الحربية.. الخ) للحصول على أقصى استفادة من المعلومات المتوافرة لدى تلك الجهات فى مواجهة النشاط الإرهابي.

٤- الأخذ بمبدأ التفاوض مع الإرهابيين أثناء الحدث الإرهابي نظراً للمميزات العديدة التى توفرها عملية التفاوض وأهمها أنه يمكن إقناع الإرهابيين بالاستسلام وتفادى استخدام العنف، وإتاحة الفرصة لاستدعاء قوات مكافحة الإرهاب وإحياء العملية الإرهابية، مع التأكيد على عدم التنازل والخضوع لمطالب الإرهاب وعقد صفقات مع الإرهابيين.

ونظراً لأن عملية التفاوض تختلف عن الوساطة والتحكيم، لأن التفاوض يعنى المواجهة المباشرة، الأمر الذى يستدعى أن يتسلح كل فريق تفاوض بمجموعة من العوامل يستعد بها قبل الدخول فى عملية التفاوض وحسن استخدامها أثناءها لى يستطيع أن ينهى عملية التفاوض فى أقل زمن ممكن ومحققاً أكبر المكاسب وأقل الخسائر أو التنازلات، لذلك تناول الفصل الرابع أهمية دور نظم المعلومات والاتصالات فى دعم التفاوض من خلال نظم معلومات دعم التفاوض، ونظم محاكاة ونمذجة التفاوض، ودور تقنيات الاتصالات الحديثة فى التفاوض. كذلك تم التعرف على دور نظم دعم القرارات ونظم الخبرة فى التفاوض من خلال معرفة مراحل التحضير لصنع القرار، والمعوقات التى قد تظهر أثناء التطبيق، وموقع نظم المعلومات فى عملية التفاوض ونظم دعم القرارات الجماعية.

وأخيراً، ونظراً لما يمثله العقد من ختام للجهود التفاوضية التى بذلت فى مراحل التفاوض السابقة، وتتويجاً لهذه الجهود، ومن ثم فإن إعداد وكتابة العقود تعقد من الأهمية القصوى حيث أن أى قصور أو إهمال قد يقوض أو يهدم ماتم بذله فى المراحل السابقة. بل أن للعقد أهمية محورية خاصة إذا كان مقصوراً بين أطراف وأشخاص دولية، حيث من خلاله يمارس كل منهما مباشرة اختصاصاته، ومزاولة نشاطه فى المجتمع الدولى. ومن هذه الجزئية يتعين الاهتمام بشكل خاص بما تحويه هذه العقود، وما تتضمنه وتنص عليه من التزامات حتى ولو كانت موقعه من جانب الدولة،

حيث أن الامتناع عن تنفيذها أو مخالفة أحكامها يترتب عليها مسئولية بمقتضى القاعدة الشهيرة "Pacta Sunt Serrannda" المتعاقد عند تعاقد

لذلك أولت الدراسة اهتماماً للتفاوض ودور المعلومات فى مجالات التعاقد من خلال توضيح إدارة العقود، ومتابعة تنفيذ بنودها، واستخدام برامج ال Expedition لبناء قاعدة بيانات وإدارة متابعة العقود متضمنة المراحل المختلفة للتفاوض.

وقد أوصت الدراسة فى هذا المجال بالآتى:

١- أهمية إستحداث آلية لتدريب وخلق المفاوض الناجح من رجال الصف الثانى فى جميع المجالات بما يتمشى مع الحياة المعاصرة والعولمة.

٢- الاهتمام بالتدريب على استخدام التقنيات الحديثة فى التفاوض مثل الحاسب المحمول والاتصال البعيد بشبكات الحاسب الآلى Remote Networks.

٣- بناء نماذج رياضية لعناصر التفاوض والموقف التفاوضى للمساعدة فى الحصول على أفضل النتائج من العملية التفاوضية (تعظيم الفائدة وتقليل الخسارة).

٤- إنشاء قواعد بيانات ونظم معلومات ونظم خبيرة لدعم التفاوض وذلك باستخدام :

CAST TOOL

٥- إنشاء آلية قومية لدعم التفاوض يكون لها تمثيل فنى فى القطاعات القومية المختلفة على

أن يتسم التنسيق بين الآليات الثلاث:

- آلية دعم التفاوض.

- مراكز المعلومات.

- مراكز إدارة الأزمات.

وأن يكون التنسيق على المستويات الأفقية والرأسية.