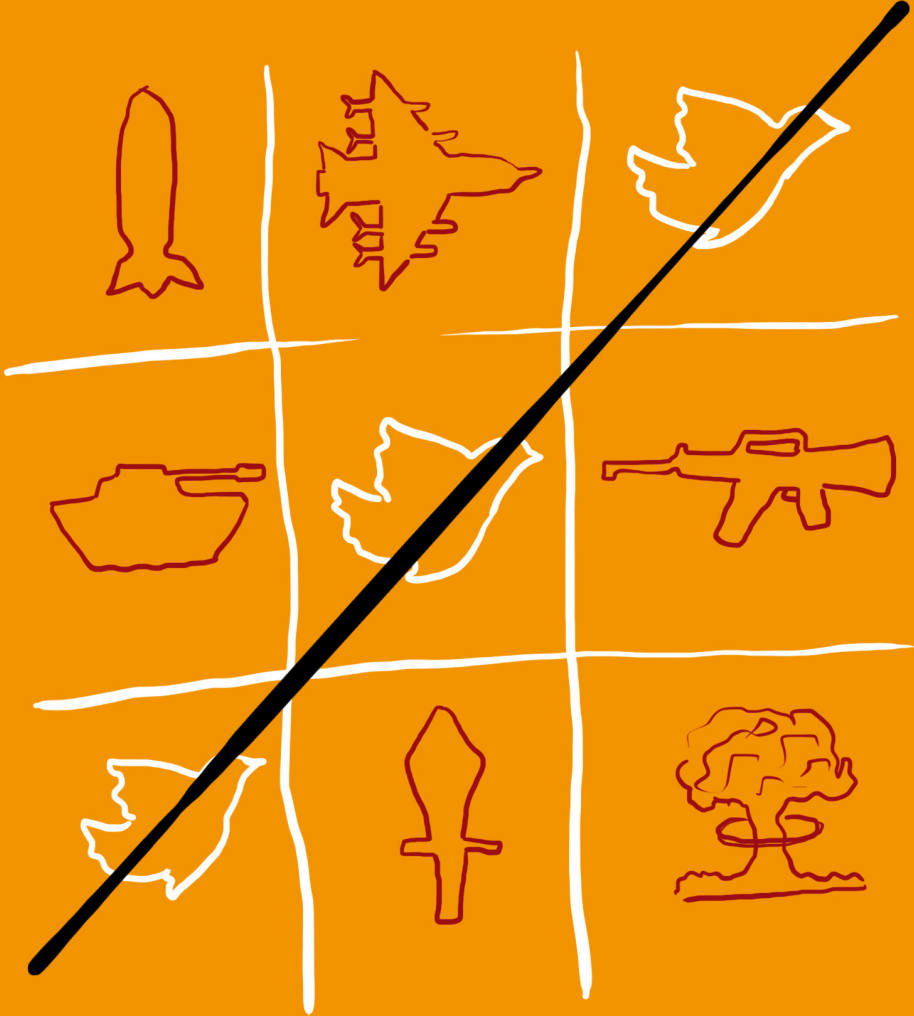




# المفاوضات باختصار





UK Headquarters  
the Hub Islington  
Candid Arts Trust  
5 Torrens Street  
London, EC1V 1NQ  
United Kingdom

إيميل:  
[info@peacefulchange.org](mailto:info@peacefulchange.org)

موقع إلكتروني:  
[www.peacefulchange.org](http://www.peacefulchange.org)



Turkey, Gaziantep  
ordu caddesi

هاتف:  
٠٣٤٢٨٨٠٠٠٠٣  
فاكس:  
٠٣٤٢٨٨٠٠٠٠٤

إيميل:  
[info@ccsdsyria.org](mailto:info@ccsdsyria.org)

موقع إلكتروني:  
[www.ccsdsyria.org](http://www.ccsdsyria.org)

# المفاوضات باختصار

صادر عن مركز المجتمع المدني والديمقراطية في سوريا | CCSDS  
بالشراكة مع مبادرة تغيير سلمي | PCI

# الفهرس

٣	..... مقدمة
٤	..... ماهو التفاوض؟
	..... تعريف التفاوض
	..... أهمية التفاوض
٥	..... عناصر التفاوض
	..... أطراف التفاوض
	..... القضية التفاوضية
	..... الهدف التفاوضي
	..... الموقف التفاوضي ومصالح الأطراف في المفاوضات
٧	..... شروط التفاوض
	..... القوة التفاوضية

.....	المعلومات التفاوضية
.....	القدرة التفاوضية
.....	الرغبة المشتركة
.....	المناخ المحيط
١٠ .....	مناهج واستراتيجيات التفاوض
.....	سياسات التفاوض
١٤ .....	مبادئ التفاوض
١٥ .....	رسالة إلى الأطراف المتفاوضة السورية
١٧ .....	بيان جنيف ١





صرلنا سنتين عم نحكي عن الحلول، في ناس عم يقولوا بدنا حل عسكري، وفي ناس عم تقول انه ما في حل عسكري، وبدنا حل سياسي، وفي ناس همها بس تحقن دم السوريين ويوقف القتل، وفي كثير كثير من الناس عم تصرخ بصمت انه هاد الوضع مو مقبول ويكفي. من سنتين عم نحكي بموضوع المفاوضات، طيب شو يعني مفاوضات، وليس بدنا نتفاوض ومع مين رح نتفاوض، أو مين رح يتفاوض مع مين.

خلينا نفكر شوي.. المفاوضات موجودة بكل تفاصيل حياتنا وبشكل يومي. يعني موجودة بشكلها التجاري وموجودة بشكل واضح بالشركات وقطاع الأعمال، وموجودة بشكلها الاجتماعي يللي فينا نشوفه بوضوح بكل عائلة ومن خلال طرق تعاطي العائلات مع بعضها ومجموعة العلاقات بين الناس بشكل عام وبشكل خاص. أما بالنسبة للمفاوضات السياسية شو منعرف عنها غير انها غايبة ومو مفهومة ومو واضحة، وكلمة مفاوضات سياسية لما نذكرها متلاقي شي من الغموض بأذهان الناس. لهيك قررنا نسلط الضوء على هالموضوع ونعمل شي مكتوب نقدمه للسوريين بهالكتيب الصغير.

الشعب ماعم يقدر يختار ممثلين عنه ليتفاوضوا عنه أو يوصلوا صوته ويطالبوا بحقوقه، وهو معذور ومغلوب على أمره والحرب دايرة وشغالة مثل الطاحون ماعم ترحم حدا ويللي ماوصل الببل لدقنه رح يوصله بكرا.

طيب شو منشان منظمات المجتمع المدني وشو دورها؟ ووين دورها؟ مو هي لازم تكون موجودة وتراقب وتدافع عن مصالح الناس وتكون صلة الوصل بين أصحاب المصالح والناس؟ وهي يلي تعطي أصحاب المصالح الشرعية؟ بس كمان معذورين لأن منظمات المجتمع المدني عمرها صغير، وفي سوء فهم لمعنى كلمة منظمة مجتمع مدني وطبيعة دورها بالمجتمع، طبعاً هي دورها الأساسي بيرتكز على مراقبة الحكومة ودعم الحكم الرشيد، التنمية الاجتماعية والسياسية، تقديم ودعم الخدمات الاجتماعية وكثير كثير من الأدوار والمهام.

ومع هاد كله في أمل، أكيد في أمل ومنقدر نخطو خطوة للأمام ونحاول نشغل شي، وكنقطة بداية، هاد الكتاب رح يساعدنا حتى نعرف شوي عن المفاوضات بسوريا.

## ما هو التفاوض؟

### تعريف التفاوض:

التفاوض هو عملية هدفها إدارة صراع (مشكلة) أو نزاع بين طرفين أو أكثر من أطراف الصراع وهما الإدارة لازم تكون وجه لوجه منشان تلاقي هاي الأطراف حل للخلاف يللي بيناتما وتحقق مصالحها.

### أهمية التفاوض:

بتجي أهمية التفاوض من شغلتين أساسيتين:

الأولى هي ضرورة التفاوض والثانية هي حتمية التفاوض.

– التفاوض ضرورة لأنو هو شي أساسي بحياتنا ودائماً منمارسه سواء بين الأفراد أو بين الحكومات، يعني مثل وقت نتفاوض منشان نشترى بيت أو بضاعة وقتها بيكون في طرفين: انت والطرف البايع، انت الك مصلحة وهو اله مصلحة.

– أما بالنسبة لحتمية التفاوض فهي لأنها الطريقة الوحيدة أو فينا نقول انها المخرج أو المنفذ الوحيد لتحصل على الشي يللي بدك ياه.



## شو هي عناصر التفاوض؟

### أطراف التفاوض:

أول شرط من شروط التفاوض هو وجود طرفين عندهن قبول لفكرة التفاوض والحوار مع بعضهن، يعني بمثال على واقعنا السوري: إذا المعارضة رافضة التفاوض أو النظام رافض التفاوض، مارج تربط لأنه أكيد مافي حدا بيتفاوض مع حاله، لذلك لازم يكون في طرف آخر وعنده قابلية للتفاوض.

طبعاً بتتعدد المفاوضات أحياناً وتتشابك المصالح وبيصير في أطراف كثيرة وتدخلات، وهون لازم نراعي كل الاعتبارات ومصالح كل الأطراف لنوصل لهدفنا، وبيكون دائماً موجود راعي لهذا التفاوض مثل وضع المفاوضات في سوريا وهي الأمم المتحدة، أما منظمات المجتمع المدني وغيرها ممكن تشكل طرف ضاغط على الطرفين المتفاوضين بعملية المفاوضات للخروج بنتيجة والمحافظة على الإيجابيات وعلى الهدف من عملية التفاوض، وطبعاً هون نحنا شايفين بوضعنا انو كل طرف عنده حلفاء دوليين (مثل قطر، السعودية، إيران، روسيا، أمريكا) وكل طرف شايف مصلحة وبده يحققها، وكل مين بدو يشد اللحاف لطرفه ومو آكلها غير الشعب السوري؛ هون منرجع منسأل حالنا: وين منظمات المجتمع المدني يللي لازم تدافع عن مصالح الناس؟ منظمات المجتمع المدني بتقدر تلعب دور بدفع الأطراف المتفاوضة لتوصل لنتائج فيها مصلحة الشعب السوري من خلال التركيز على انو يكون الهدف من عملية التفاوض هو إنهاء الصراع.

**القضية التفاوضية:** انو يكون في موضوع أو قضية معينة للتفاوض، وبس نحدد القضية وقتها فينا نحدد الهدف من التفاوض ونفس الشي لازم نحدد قضية كل مرحلة من مراحل التفاوض حتى لازم نحدد كل النقاط والأجزاء لكل مرحلة ونحدد التكتيكات والخطط والأدوات لكل مرحلة، يعني اليوم في معارضة وفي نظام، وكل طرف بدو يحقق مية قضية سواء، طيب وقفموا شوي خيلنا نحدد كيف بدنا نحقق كل قضية وعلى كم مرحلة لازم نشغل حتى نقدر نحقق هاي القضية، بيجوز بدنا شغل كثير حتى نحققها بس هذا ما بيعني انو ما يكون لنا خطة لكل شي. مثل مو لازم يصير



حالياً لما عم نحكي عن المفاوضات على أساس جنيف ١ يللي حطتها الأمم المتحدة وجامعة الدول العربية ومجموعة العمل منشان سوريا لازم نحدد القضايا وحدة وحدة ليصير التفاوض عليها، مو كل القضايا سوا. القسم الأخير من هالكتاب بيتضمن معلومات عن بيان جنيف ... يا ريت نفكر سوا لو كنا موجودين بالمفاوضات بجنيف، شو رح تكون أولوياتنا بالنسبة لهالمفاوضات؟؟؟



### الهدف التفاوضي:

ما في عملية تفاوض بدون ما يكون الها هدف أساسي نحاول نحققه، ومنشان هيك لازم نخط خطط وسياسات حتى نقدر نقيس كيف رح تمشي عملية التفاوض ونعيد حساباتنا بشكل دقيق ونحلل بشكل عميق كل خطوة من عملية التفاوض وخاصة بالقضايا الكبيرة.

ولازم يكون عندنا هدف عام وأهداف جزئية ومرحلية حسب أهمية كل هدف، ولأي درجة بيتصل الهدف الجزئي بالهدف العام .. يعني فينا نوقف العمليات العسكرية ونطلق سراح المعتقلين كأهداف مرحلية والهدف الأساسي هو التحول للديمقراطية.

### الموقف التفاوضي ومصالح الأطراف في المفاوضات:

المشكلة انو الناس لما تروح على المفاوضات بيكون عندها مواقف وأفكار مسبقة وجامدة -بيقولوا للطرف الثاني: يا اما بيصير مثل ما بدى يا اما ما في اتفاق- وهي بتكون نقطة البداية بالعملية التفاوضية، عادةً بيكون في صعوبة بعملية المفاوضات لأنو كل طرف ما عنده استعداد يتخلى أو يتنازل عن موقفه ومبادئه الثابتة. وأحياناً بيكون عنا طرفين الهن اهتمامات وأهداف متشابهة، وهاد الشي يبسهل وصولهن لاتفاق. الوسيط الجيد هو الطرف يللي يقرب وجهات النظر ويحاول يلاقي النقاط المشتركة، ويخللي الأطراف تحكي عن حاجاتها وأهدافها بدل ما تتمسك بموقف ثابت.

أطراف التفاوض الأذكياء بيكون عندهن مرونة بمواقفهن منشان يقدرروا بالنهاية يحققوا أهدافهن وحاجاتهن.

### شروط التفاوض الناجح:

حتى يكون عنا عملية تفاوض ناجحة، في شروط لازم تتحقق وهي:

#### القوة التفاوضية:

يعني إذا انت رايح تتفاوض وما عندك سلطة لتأخذ قرار وما عندك مساحة تناور وتتحرك فيها وبتحترار شو هو الموقف يللي بدك تأخده وقتها بتكون ضعيف، نفترض اليوم شي طرف من أطراف المفاوضات بسوريا راح على جنيف وهو مشنت، بما الطرف رح تصير شورية. كمان ضروري كل طرف يسمع الناس شو بدها ويحط حد أدنى وسقف أعلى،

بس قبل هالشي لازم الناس تنسأل إذا فيها هاي الأطراف تفاوض باسمها ولا لاء.



#### المعلومات التفاوضية:

لازم يكون عندك معلومات كثيرة، وتكون بتعرف شو هي اهتماماتك وحاجاتك وأهدافك يللي بتتمنى تحققها بالمفاوضات، منشان تقدر تجاوب على بعض الأسئلة:

مين نحنا؟

مين خصمنا؟

شو بدنا؟

كيف بدنا نحقق الشي يللي جينا مشانه؟

فينا نحقق كل شي دفعة وحدة؟

فينا نحققه على دفعات حتى نصل للهدف العام؟

وإذا ببصير نحققه على دفعات شو هي الأهداف المرحلية

وكيف بدنا نحققها؟

وكيف بدنا نحقق مطالبنا؟ بدنا أدوات وسائل وأفراد ..



إلخ؟

كيف بدنا نعرف اذا نجحنا وكيف بدنا نقيس هالنجاح؟  
كيف بدنا نقرر وشو الطريقة يللي رح نتبعها ومع مين رح نتشاور؟  
وكيف رح نقول للناس يلي عم تمثلهن عن قراراتنا ونجاحاتنا؟  
إذا جاوبنا على هالأسئلة منكون نجحنا بوضع برنامج واضح للتفاوض، وفيه أهداف وأدوات  
ووسائل، وهيك رح تجي الإمكانيات وتتوفر الها الموارد يللي بدنا اياها.

### القدرة التفاوضية:

هون عما نحكي عن فريق المفاوضات، شو هي براعته ومهارته وحنكته يللي بيتمتع فيها،  
يعني لازم يكون عنده قدرات تفاوضية، منشان هيك قبل المفاوضات لازم نشغل على عدة  
أمور:

- اختيار أعضاء الفريق يللي بتتوفر فيهم مواصفات وخصائص التفاوض يللي رح تساعد  
بإنجاح العملية.
- لازم يكون الفريق منسجم وفهمان على بعضه، وعنده مهام محددة، وما يكون بين أعضاءه  
انقسامات بالرأي وميول ورغبات.
- لازم يكون الفريق ملتزم بالتواصل مع منظمات المجتمع المدني ومع المجتمع نفسو منشان  
يقدر يمثل حاجات هالمجتمع.
- لازم ندرب أعضاء الفريق ونثقفهن ونرفع من معنوياتهن ونزودهن بكافة البيانات  
والمعلومات من أصغر معلومة لأكبرها بخصوص القضية التفاوضية.

### الرغبة المشتركة:



وهي انو لازم الطرفين يكون عندهم رغبة بالتفاوض وحل المشكلة  
عن طريق التفاوض، مثل عندنا النظام والمعارضة تبنياهن مو  
مقتنعين بالمفاوضات وبدهم يطحنوا عظام بعض، وطبعاً هذا  
كله على حساب البلد يللي عما تتدمر سواء بفقد عشرات أو

المئات من أبناء الشعب السوري بشكل يومي أو هدم البيوت والمخيمات والمباني، فلازم بالأول نقتنع الطرفين انو المفاوضات هي الحل الأنسب لحل المشكلة حتى نحقق هدفنا.

### المناخ المحيط:

والمناخ اله جانين أساسيين:

١- القضية يللي عما تتفاوض عليها:

وهي لازم تكون قضية مهمة وجوهرية وساخنة حتى يتفاعل منشأها الطرفين، ونحن ما في أسخن من قضيتنا فهي كعكة كبيرة عما نتصارع عليها، بس لحظة شوي! هي الكعكة هي بس الك ولا كمان في ملايين الناس المهن حصة فيها؟، وكمان بدي اسأل شو هو الأنسب؟ كل واحد ياخذ حصته ويروح ولا نتشارك كلنا فيها ونحافظ عليها بيكون أحسن.

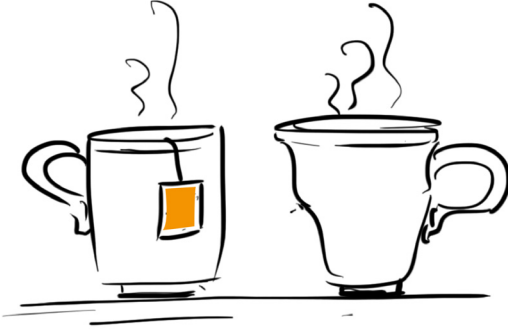
٢- لازم تكون المصالح متوازنة بين أطراف التفاوض:

يعني لازم تكون المصالح والقوى متوازنة بين الأطراف المتفاوضة حتى يكون في نتائج وتقبل واحترام من الطرفين؛ بس نحنا عنا الطرفين أول ما سمعوا مفاوضات راحوا حشدوا قواهم واستعجلوا لكسب انتصارات على الأرض، وواحد بده ياخذ القصير والثاني حط عينه على حلب بس ما حدا فكر يا ترى قديش رح تكون فاتورة هالتصعيد من قتل ناس أبرياء وتدمير للبلد، الكل نسي؛ بس كان عنا فكرة بشغلة وحدة، لازم روح على الطاولة وأنا قوي وعندي كتير مدن تحت سيطرتي حتى آخذ منه كل شي وما خليله شي.



## مناهج واستراتيجيات التفاوض:

في منهجين أساسيين للتفاوض: الأول بيني على المصلحة المشتركة ويكون له نتائج إيجابية، بينما الثاني بيني على النزاع ومايجيب نتائج إيجابية أبدأ وإنما هدفه تدمير الطرف الثاني.



### أولاً: استراتيجيات منهج المصلحة المشتركة:

من الاسم يتوضح انو من شروط هاي الاستراتيجية وجود تعاون بين الأطراف المتفاوضة وكل واحد منهن يشتغل على انو يقوي هالتعاون.. بس ببعض الأحيان ممكن يكون صعب على أطراف التفاوض يتخلوا حلول جديدة وهون بجي دور منظمات المجتمع المدني يلي بتزودنا بأفكار جديدة لتطوير التعاون يلي رح ينحط بمصلحة الكل. واستراتيجيات هذا المنهج هي أربع:

#### ١. استراتيجية التكامل:

بتعني انك انت والأطراف المتفاوضة التانية تكملوا بعض وتكون مصالحكم متشابكة ومرتبطة ببعضها وتربط بالنهاية بالهدف يللي بدكن توصلوله، والغاية من هاي الاستراتيجية هي أنكن تحققوا أكبر قدر من الاستفادة من بعض وتستفيدوا من كل الفرص لدرجة كأنكن شخص واحد عم يتفاوض مع حاله.

#### ٢. استراتيجية تطوير التعاون الحالي:

هدفها تحقيق مجموعة من الأهداف العليا منشان نبني الثقة ونقوي التعاون بيناتنا. وهي الاستراتيجية منقدر نحققها من خلال:

– توسيع مجالات التعاون (أفقي): ويتجي من خلال إقناع الطرفين بفتح مجال التعاون لمجالات جديدة ما وصلناها من قبل؛ مثال: اليوم المعارضة والنظام راحوا على جنيف، وقرروا انو يتعاونوا في مجال فك الحصار عن المدن المحاصرة، بعد هالشئ قرروا يوسعوا مجالات التعاون بالمفاوضات، فاتفقوا انو يفتحوا الممرات الإنسانية.

– الارتقاء بدرجة التعاون (عامودي): لازم يكون في تعاون بالأصل وبعدين نشتغل على رفع مستوى التعاون، يعني بمثالنا السابق ممكن نرتقي بالتعاون بمجال فك الحصار ليشمل كل المدن المحاصرة.

ولازم تمر هاي الاستراتيجية بمراحل أهمها انو:

١- نفهم بعض ونعرف شو مصلحة كل طرف.

٢- نتفق على رأي.

٣- ننفذ الاتفاق لنحقق مصالحنا المشتركة.

٤- نقسم المكتسبات بعد ما نحققها.

لازم نتبع كل ها الخطوات ونخلي بيالنا انما عما تقوي مستوى التعاون بيناتنا.

٣. استراتيجية تعميق العلاقة القائمة:

وهي بتقوم على الوصول لمدى أكبر من التعاون بين طرفين أو أكثر بتجمعهم مصلحة ما، عن طريق زيادة الثقة بين الأطراف وكمان إعادة بناء التواصل يللي ممكن يكون تأثر بالصراع.

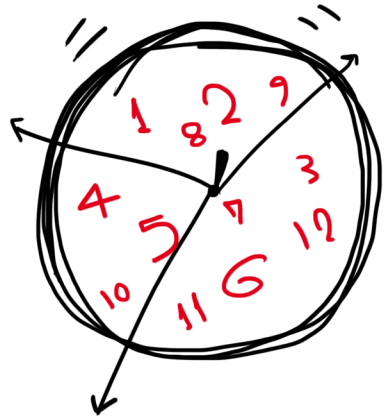
٤. استراتيجية توسيع نطاق التعاون بده إلى مجالات جديدة:

هي الاستراتيجية بتجي بعد تاريخ طويل من التعاون وبعد ما نكون خضنا عدة مراحل ومررت ظروف ومتغيرات كثيرة مشان نوسع نطاق التعاون ليشمل مواضيع ممكن تكون صعبة.

ولهي الاستراتيجية بتوسيع التعاون أسلوبين:

– واحد متعلق بالزمن: يعني انو نزيد من المدة الزمنية يللي بدنا نتعاون فيها.

– وواحد متعلق بالمكان: يعني انو نزيد التعاون في منطقة جغرافية جديدة.



## ثانياً: استراتيجيات منهج الصراع:

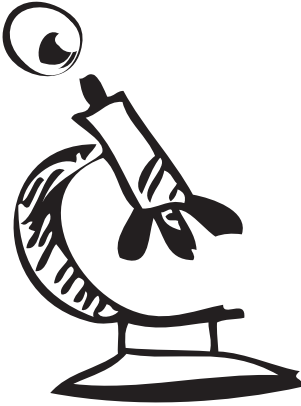
هي الاستراتيجية بتعمد بشكل رئيسي على الخداع والتمويه، حتى ونحن عما نقول انو بدنا نتعاون ونعمق المصالح المشتركة بس بيبكون حكي بحكي، وأغلب الناس بيستخدموا هالأسلوب بشكل فردي أو بشكل جماعي، بس دائماً بيبكون بشكل سري وبالخفاء. وهي الاستراتيجية كمان الها عدة أنواع:

### ١. استراتيجية (الإهناك): ويتقوم على:

١. استنزاف وقت الطرف الآخر: منلف وندور ونماطل حتى ناخذ أكبر وقت ممكن بدون ما نوصل للنتائج يللي بدنا ياها.
٢. استنزاف جهد الطرف الآخر إلى أشد درجة ممكنة: وهاي الطريقة بتقوم على استنزاف الطرف الآخر وشغله بعناصر شكلية ما الها أي أهمية مثل: عقبات قانونية مفتعلة حول كلمة أو جملة أو حول مسميات المواضيع المتعلقة بقضية التفاوض.
٣. استنزاف أموال الطرف الآخر: الهدف منها انو نرفع تكاليف إقامة الطرف الآخر ومستشاريه حتى نضغط عليه اقتصادياً.

### ٢. استراتيجية التفتيت (التفتيت):

بتقوم بشكل أساسي على تحليل نقاط القوة والضعف لأعضاء الفريق الخصم المفاوض، وتحليل انتماءاتهم وعقائدهم وحتى مستواهم العلمي والفني والطبقي والتحليل النفسي الداخلي، بحيث نقسمهم لشرائح ومجموعات؛ وهيك فيك ترسم سياسة مكرة منشان تضربهم ببعض وتفتتھن، وهاي الاستراتيجية تستخدم غالباً وقت تتعرض لضغط تفاوضي عنيف أو مبادرة تفاوضية جديدة ما كنت مستعد لها.



### ٣. استراتيجية إحكام السيطرة (الإخضاع):

التفاوض هو عبارة عن معركة شرسة مثل مباراة ذهنية ذكية، يعني لازم تركيز مثل فريق كرة قدم خلال ٩٠ دقيقة من عمر المباراة وتحافظ على تركيزك بشكل كامل وكل الوقت حتى تنجح، ولازم تكون نسبة الاستحواذ على الكرة فوق ٦٠٪ حتى تضمن السيطرة بشكل كامل.



### ٤. استراتيجية التفاوض التدريجي:

طيب لما ما بيكون عنا استراتيجية وخطة وما عنا معلومات عن الطرف الثاني واضطرينا انو نخوض المفاوضات، شو هو الحل؟ الحل هو أن نبلس نشغل خطوة خطوة لنعرف أكبر قدر من المعلومات عن الطرف الثاني، بالطريقة يتوضح عنا نقاط القوة عنده وبيصير أسهل علينا أنو نحقق يلي بدنا اياه بهاي المفاوضات.

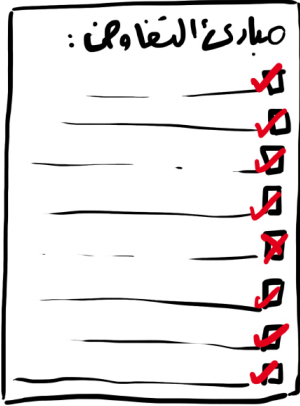
### ٥. استراتيجية التدمير الذاتي (الانتحار):

كل شخص بيروح عالمفاوضات بيكون عنده أهداف وطموحات وأحلام وكلها بتكون موجّهة ومحددة، وكل ما عقدنا وصعبنا وصوله لتحقيق هاي الأمل كل ما حس باليأس والفشل حتى يتسكر عليه الطريق وما يضل عنده الا:

١- يقبل بشروطنا ويصرف النظر عن طموحاته.

٢- أو يترك فكرة المفاوضات ويلجأ لأساليب تانية غير مرئية أو منظورة حالياً ليحقق أهدافه بالمستقبل.

## مبادئ التفاوض:



وفينا نلخصها بخمس مبادئ:

١. عدم الاستهانة بالطرف الآخر.
٢. مافي صداقة دائمة، بس في مصالح دائمة.
٣. ابني تحليلاتك ومن ثم قراراتك على الوقائع والأحداث الحقيقية ولا تبنيها على التمنيات.
٤. تفاوض من مركز قوة واقنع بالرأي قبل ماتقنع الآخرين فيه.
٥. التجديد المستمر بطرق وأساليب تناول الموضوعات المتفاوض منشأها وبأسلوب عمل الفريق التفاوضي.

## نصائح للمفاوض الجيد:

١. كن على استعداد دائم للتفاوض وفي أي وقت.
٢. التمسك بالثبات الدائم وهدوء الأعصاب وعدم التسرع باتخاذ القرارات.
٣. استمع أكثر مما تحكي وإذا حكيت ما تشارك كل معلوماتك دفعة واحدة خاصةً خلال المفاوضات التمهيديّة.
٤. الإيمان بصدق وعدالة القضية التفاوضية.
٥. ضروري انك تحيي الطرف الآخر وتعدّه نفسياً لتقبل الاقتناع بالرأي يللي بتبناه.
٦. التفاوض الدائم ومقابلة الثورات العارمة والانتقادات الظالمة بالهدوء المطلق والعقلانية الرشيدة.
٧. عدم البدء بالحوار التفاوضي بجملة استفزازية أو بنظرة عدوانية أو بحركة تعبر عن الكراهية والتحدي.
٨. التحلي بالمظهر الأنيق الوقور المحترم بجميع عمليات التفاوض وبكافة جلساته الرسمية.
٩. لا يأس في التفاوض ولا هزيمة مطلقة نهائية ودائمة فيه.

## رسالة إلى الأطراف المتفاوضة السورية

بناء على هاي المقدمة للمفاوضات، فنحن مندعو الأطراف يللي بدها تجتمع بجنيف  
للالتمام بالمبادئ الأساسية التالية خلال عملية التفاوض:

- انو تفهم الأطراف ضرورة وقف إراقة الدماء والتوصل لحل تفاوضي للصراع.
- لازم الأطراف تتفاوض مع بعضها بناءً على الاحتياجات المشتركة والمصالح المتبادلة، بشرط انو تكون هاي الاحتياجات هي المصالح الأساسية يللي بيسعى المجتمع السوري لتحسينها نتيجة معاناته من الصراع.
- لازم الأطراف تاخذ بعين الاعتبار المفاوضات كوسيلة لإيجاد حلول هدفها منع وقوع المزيد من الصراعات بسوريا .
- لازم تكفل الأطراف انو تتضمن عملية التفاوض الفئات العديدة والمختلفة للمجتمع، بجميع المكونات العرقية والدينية داخل سوريا، بالإضافة للنساء والفئات العسكرية.
- ضروري انو تبني الأطراف تحليلاً لها و قراراتها على الواقع والتجارب المختلفة للمجتمع السوري المتضرر من النزاع .
- لهاد السبب بتحتاج الأطراف لبناء آليات قوية بعملية التفاوض لتبادل المعلومات حول ما يجري من تفاوض مع المجتمعات السورية والاستماع لمداخلاتهم بشكل مستمر.
- منشان نضمن انو يصير هالشي، لازم يكون للقادة الدينين والاجتماعيين ومنظمات المجتمع المدني دور قوي بعملية التفاوض، ولازم يكون عندهن منفذ لفريق الوساطة والوفود المتفاوضة

وانو يكون عندهن مساهمة مباشرة بعملية المفاوضات.

- لازم يكون عند الأطراف قابلية الانفتاح على أفكار جديدة وابتكارات مستمرة لإيجاد حلول للأزمة بسوريا.
- على الأطراف تحديد قضايا ملموسة حتى يتمكنوا من بناء الثقة لوضع أسس للتعاون في عملية التفاوض.
- ضروري انو تظهر الأطراف الاحترام الكامل لحقوق الإنسان من جميع الطوائف السورية.



## «بيان جنيف ١»

قصة بيان جنيف انو اجتمعت مجموعة العمل من أجل سوريا ب ٣٠ حزيران ٢٠١٢ بمكتب الأمم المتحدة بجنيف بسويسرا وطلعوا البيان الختامي يللي رح نذكر أهم نقاطه هون وطبعاً انعرف البيان الختامي من خلال الرسالتين الرسميتين يلي بعتهن الأمين العام للأمم المتحدة (بان كي مون) لرئيسي الجمعية العامة ومجلس الأمن بعد ٥ أيام من الاجتماع يعني ب ٥ تموز ٢٠١٢ وعلى هالأساس كل التحضيرات لجنيف ٢ عما تصير على أساس جنيف ١ وكثير في حكي على ضرورة انو يكون في ممثلين عن منظمات المجتمع المدني خلال هالمفاوضات منشان فعلاً تمثل مصلحة الشعب.

مين هي مجموعة العمل من أجل سوريا؟

١. الأمين العام للأمم المتحدة.

٢. الأمين العام لجامعة الدول العربية.

٣. وزراء خارجية الاتحاد الروسي وتركيا والصين والعراق (رئيس مؤتمر قمة جامعة الدول العربية) وفرنسا وقطر (رئيسة لجنة جامعة الدول العربية لمتابعة الوضع في سوريا) والكويت (رئيسة مجلس وزراء الخارجية التابع لجامعة الدول العربية) والمملكة المتحدة لبريطانيا العظمى وإيرلندا الشمالية والولايات المتحدة الأمريكية.

٤. ممثلة الاتحاد الأوروبي السامية للشؤون الخارجية والسياسة الأمنية، برئاسة المبعوث الخاص المشترك للأمم المتحدة وجامعة الدول العربية لسوريا.

## الأهداف المشتركة:

يلتزم أعضاء مجموعة العمل بسيادة الجمهورية العربية السورية واستقلالها ووحدها الوطنية وسلامة أراضيها.

وهم عازمون على العمل على نحو مستعجل ومكثف من أجل وضع حد للعنف ولانتهاكات حقوق الإنسان.

وهم عازمون على تيسير بدء عملية سياسية بقيادة سوريا تفضي إلى عملية انتقالية تلي التطلعات المشروعة للشعب السوري وتمكنه من أن يحدد مستقبله بصورة مستقلة وديمقراطية.

## ومنشان تتحقق هاي الأهداف:

(أ) حدّد أعضاء مجموعة العمل خطوات وتدابير تتخذها الأطراف لتأمين التنفيذ الكامل لخطة النقاط الست وقراري مجلس الأمن ٢٠٤٢ و ٢٠٤٣، بما يشمل وفقاً فورياً للعنف بكافة أشكاله.

(ب) واتفقوا على مبادئ وخطوط توجيهية للقيام بعملية انتقالية سياسية تلي التطلعات المشروعة للشعب السوري.

(ج) واتفقوا على الإجراءات التي يمكنهم اتخاذها لتنفيذ ما تقدم دعماً لجهود المبعوث الخاص المشترك من أجل تيسير القيام بعملية سياسية بقيادة سورية، وهم مقتنعون بأن ذلك يمكن أن يشجّع ويدعم إحراز تقدم في الميدان وسيساعد على تيسير ودعم القيام بعملية انتقالية بقيادة سورية.

## أولاً: الخطوات والتدابير التي حددتها الأطراف لتأمين التنفيذ الكامل لخطة النقاط الست وقراري مجلس الأمن ٢٠٤٢ و ٢٠٤٣ بما يشمل الوقف الفوري للعنف بكافة أشكاله:

- على الأطراف أن تنفذ خطة النقاط الست وقراري مجلس الأمن ٢٠٤٢ و ٢٠٤٣ تنفيذاً كاملاً.

### ومنشان تتحقق هاي الغاية:

(أ) على كل الأطراف أن تلتزم مجدداً بوقف دائم للعنف المسلح بكافة أشكاله وتنفيذ خطة النقاط الست فوراً وبدون انتظار إجراءات من الأطراف الأخرى، ويجب على الحكومة ومجموعات المعارضة المسلحة أن تتعاون مع بعثة الأمم المتحدة للمراقبة في الجمهورية العربية السورية بهدف المضي قدماً بتنفيذ الخطة وفقاً لولاية البعثة.

(ب) يجب أن يُعزّز وقف العنف المسلح بإجراءات فورية وذات مصداقية وبإبادة للعيان تتخذها حكومة الجمهورية العربية السورية لتنفيذ البنود الأخرى من خطة النقاط الست، بما يشمل:

- تكثيف وتيرة الإفراج عن الأشخاص المحتجزين تعسفاً وتوسيع نطاقه، بما يشمل على وجه الخصوص الفئات الضعيفة، والأشخاص الذين شاركوا في أنشطة سياسية سلمية؛ ووضع قائمة بجميع الأماكن التي يُحتجز فيها هؤلاء الأشخاص وتقديمها دون تأخير عن طريق القنوات المناسبة؛ والعمل فوراً على تنظيم الوصول إلى هذه المواقع؛ والرد بسرعة عن طريق القنوات

المناسبة على جميع الطلبات المكتوبة المتعلقة بالحصول على معلومات بشأن هؤلاء الأشخاص أو بالوصول إليهم أو الإفراج عنهم.  
- كفالة حرية التنقل في جميع أرجاء البلد للصحفيين وكفالة منحهم تأشيرات وفق سياسة غير تمييزية.

- احترام حرية تشكيل الجمعيات وحق التظاهر السلمي على النحو الذي يكفله القانون.  
(ج) يجب على جميع الأطراف، في جميع الظروف، أن تبدي الاحترام الكامل لسلامة وأمن بعثة الأمم المتحدة للمراقبة في الجمهورية العربية السورية وأن تتعاون مع البعثة وتسهل مهمتها بصورة كاملة في جميع الحالات.

(د) يجب على الحكومة، في جميع الظروف، أن تتيح لجميع المنظمات الإنسانية فوراً وبصورة كاملة الوصول لدواع إنسانية إلى جميع المناطق المتأثرة بالقتال. ويجب على الحكومة وجميع الأطراف أن تتيح إخلاء الجرحى، وأن تتيح مغادرة جميع المدنيين الذين يودون ذلك؛ ويجب على جميع الأطراف أن تتقيد بالكامل بالتزاماتها بموجب القانون الدولي، بما يشمل التزاماتها المتعلقة بحماية المدنيين.

## ثانياً: المبادئ والخطوط التوجيهية للقيام بعملية انتقالية بقيادة سورية (١):

- أي تسوية سياسية يجب أن تقدّم لشعب الجمهورية العربية السورية عملية انتقالية:
- (أ) تتيح **منظوراً مستقبلياً** يمكن أن يتشاطره الجميع في الجمهورية العربية السورية.
  - (ب) تُحدّد خطوات واضحة وفق جدول زمني مؤكد نحو تحقيق ذلك المنظور.
  - (ج) يمكن أن تنفّذ في جو يكفل السلامة للجميع ويتسم بالاستقرار والهدوء.
  - (د) يمكن بلوغها بسرعة، دون مزيد من إراقة الدماء، وتكون ذات مصداقية.

### منظور للمستقبل

أعربت الشريحة العريضة من السوريين الذين استشيروا عن تطلعات واضحة لشعب الجمهورية العربية السورية، وثمة رغبة جامحة في إقامة دولة:

(أ) تكون ديمقراطية وتعددية بحق، وتتيح حيزاً للجهات الفاعلة السياسية القائمة وتلك التي نشأت منذ عهد قريب لتتنافس بصورة نزيهة ومتساوية في الانتخابات. ويعني هذا أيضاً أن الالتزام بديمقراطية متعددة الأحزاب يجب أن يكون التزاماً دائماً يتجاوز مرحلة جولة أولى من الانتخابات.

(ب) تمثل للمعايير الدولية لحقوق الإنسان، واستقلال القضاء، ومساءلة الحاكمين، وسيادة القانون؛ وليس كافياً أن يقتصر الأمر على مجرد صياغة التزام من هذا القبيل، فمن اللازم إتاحة آليات للشعب لكفالة وفاء الحاكمين بتلك الالتزامات.

(ج) تتيح فرصاً وحظوظاً متساوية للجميع. فلا مجال للطائفية أو التمييز على أساس عرقي أو ديني أو لغوي أو غير ذلك، ويجب أن تتأكد الطوائف الأقل عدداً بأن حقوقها ستحترم.

## المبادئ والخطوط التوجيهية للقيام بعملية انتقالية بقيادة سورية (٢):

- أي تسوية سياسية يجب أن تقدّم لشعب الجمهورية العربية السورية عملية انتقالية:
- (أ) تتيح منظوراً مستقبلياً يمكن أن يتشاطره الجميع في الجمهورية العربية السورية.
- (ب) تُحدّد خطوات واضحة وفق جدول زمني مؤكد نحو تحقيق ذلك المنظور.
- (ج) يمكن أن تنفّذ في جو يكفل السلامة للجميع ويتسم بالاستقرار والهدوء.
- (د) يمكن بلوغها بسرعة، دون مزيد من إراقة الدماء، وتكون ذات مصداقية.

### خطوات واضحة في العملية الانتقالية

لن ينتهي النزاع في الجمهورية العربية السورية حتى تتأكد كل الأطراف من وجود سبيل سلمي نحو مستقبل مشترك للجميع في البلد. ومن ثمّ، فمن الجوهرى أن تتضمن أية تسوية خطوات واضحة لا رجعة فيها تتبّعها العملية الانتقالية وفق جدول زمني محدد.

وتشمل الخطوات الرئيسية لأية عملية انتقالية ما يلي:

(أ) إقامة هيئة حكم انتقالية باستطاعتها أن تُهيئ بيئة محايدة تتحرك في ظلها العملية الانتقالية، وأن تمارس هيئة الحكم الانتقالية كامل السلطات التنفيذية، ويمكن أن تضم أعضاء من الحكومة الحالية والمعارضة ومن المجموعات الأخرى، ويجب أن تُشكّل على أساس الموافقة المتبادلة.

(ب) الشعب السوري هو من يقرر مستقبل البلد، ولا بد من تمكين جميع فئات المجتمع ومكوناته في الجمهورية العربية السورية من المشاركة في عملية الحوار الوطني، ويجب ألا تكون هذه العملية شاملة للجميع فحسب، بل يجب أيضاً أن تكون مجدية، أي أن من الواجب تنفيذ نتائجها الرئيسية.

(ج) على هذا الأساس، يمكن أن يعاد النظر في النظام الدستوري والمنظومة القانونية، وأن تُعرض نتائج الصياغة الدستورية على الاستفتاء العام.

(د) بعد إقامة النظام الدستوري الجديد، من الضروري الإعداد لانتخابات حرة ونزيهة وتعددية وإجراؤها لشغل المؤسسات والهيئات الجديدة المنشأة.

(هـ) من الواجب أن تُمثّل المرأة تمثيلاً كاملاً في جميع جوانب العملية الانتقالية.

## المبادئ والخطوط التوجيهية للقيام بعملية انتقالية بقيادة سورية (٣):

- أي تسوية سياسية يجب أن تقدّم لشعب الجمهورية العربية السورية عملية انتقالية:
- (أ) تتيح منظوراً مستقبلياً يمكن أن يتشاطره الجميع في الجمهورية العربية السورية.
  - (ب) تُحدّد خطوات واضحة وفق جدول زمني مؤكد نحو تحقيق ذلك المنظور.
  - (ج) يمكن أن تنفّذ في جو يكفل **السلامة للجميع** ويتسم **بالاستقرار والهدوء**.
  - (د) يمكن بلوغها بسرعة، دون مزيد من إراقة الدماء، وتكون ذات مصداقية.

### السلامة والاستقرار والهدوء

ما من عملية انتقالية إلا وتنطوي على تغيير، بيد أن من الجوهرى الحرص على تنفيذ العملية الانتقالية على نحو يكفل سلامة الجميع في جو من الاستقرار والهدوء. ويتطلب ذلك:

- (أ) توطيد الهدوء والاستقرار الكاملين، فيجب على جميع الأطراف أن تتعاون مع هيئة الحكم الانتقالية لكفالة وقف أعمال العنف بصورة دائمة، ويشمل ذلك إكمال عمليات الانسحاب وتناول مسألة نزع سلاح المجموعات المسلحة وتسريح أفرادها وإعادة إدماجهم.
- (ب) اتخاذ خطوات فعلية لكفالة حماية الفئات الضعيفة واتخاذ إجراءات فورية لمعالجة المسائل الإنسانية في المناطق المحتاجة، ومن الضروري أيضاً كفالة التعجيل بإكمال عملية الإفراج عن المحتجزين.

- (ج) استمرار المؤسسات الحكومية والموظفين من ذوي الكفاءات، فمن الواجب الحفاظ على الخدمات العامة أو استعادة سير عملها؛ ويشمل ذلك فيما يشمل قوات الجيش ودوائر الأمن. ومع ذلك، يتعيّن على جميع المؤسسات الحكومية، بما فيها دوائر الاستخبارات، أن تتصرف بما يتماشى مع معايير حقوق الإنسان والمعايير المهنية، وأن تعمل تحت قيادة عليا تكون محل ثقة الجمهور، وتخضع لسلطة هيئة الحكم الانتقالية.

- (د) الالتزام بالمساءلة والمصالحة الوطنية، ويجب النظر في الجوانب المتعلقة بالمساءلة عن الأفعال المرتكبة خلال هذا النزاع، ومن اللازم أيضاً إعداد مجموعة شاملة من أدوات العدالة الانتقالية، تشمل تعويض ضحايا هذا النزاع أو ردّ الاعتبار إليهم، واتخاذ خطوات من أجل المصالحة الوطنية والعفو.

## المبادئ والخطوط التوجيهية للقيام بعملية انتقالية بقيادة سورية (٤):

- أي تسوية سياسية يجب أن تقدّم لشعب الجمهورية العربية السورية عملية انتقالية:
- (أ) تتيح منظوراً مستقبلياً يمكن أن يتشاطره الجميع في الجمهورية العربية السورية.
- (ب) تُحدّد خطوات واضحة وفق جدول زمني مؤكد نحو تحقيق ذلك المنظور.
- (ج) يمكن أن تنفَّذ في جو يكفل السلامة للجميع ويتسم بالاستقرار والهدوء.
- (د) يمكن بلوغها **بسرعة**، دون مزيد من إراقة الدماء، وتكون ذات **مصدقية**.

### خطوات سريعة للتوصل إلى اتفاق سياسي ذي مصداقية

إن شعب الجمهورية العربية السورية هو من يتعيّن عليه التوصل إلى اتفاق سياسي، لكن الوقت بدأ ينفد. ومن الواضح:

- (أ) أن سيادة الجمهورية العربية السورية واستقلالها ووحدها وسلامة أراضيها يجب أن تحترم.
- (ب) أن النزاع يجب أن يُحل بالحوار السلمي وعن طريق التفاوض حصراً، ومن الواجب الآن تهيئة الظروف المفضية إلى تسوية سلمية.
- (ج) أن إراقة الدماء يجب أن تتوقف، ويجب على جميع الأطراف أن تعيد تأكيد التزامها على نحو ذي مصداقية بخطة النقاط الست، ويجب أن يشمل ذلك وقف العنف المسلح بكافة أشكاله، واتخاذ إجراءات فورية ذات مصداقية وبإدانة للعيان لتنفيذ البنود من إلى من خطة النقاط الست.
- (د) أن من واجب جميع الأطراف أن تتعامل الآن بصدق مع المبعوث الخاص المشترك، ويجب على الأطراف أن تكون جاهزة لتقديم مُحاورين فعليين للتعجيل بالعمل نحو التوصل إلى تسوية بقيادة سورية تلي التطلعات المشروعة للشعب؛ ومن الواجب أن تكون العملية شاملة للجميع كي يتسنى إسماع آراء جميع مكونات المجتمع السوري فيما يتعلق بصوغ التسوية السياسية الممهدة للعملية الانتقالية.
- (هـ) وأن يكون المجتمع الدولي المنظم، بما فيه أعضاء مجموعة العمل، على أهبة الاستعداد لتقديم دعم كبير لتنفيذ الاتفاق الذي تتوصل إليه الأطراف، ويمكن أن يشمل ذلك الدعم وجود مساعدة دولية بموجب ولاية من الأمم المتحدة إن طُلب ذلك. وسيُتاح قدر كبير من الأموال لدعم الإعمار وإعادة التأهيل.

## ثالثاً: الإجراءات المتفق عليها:

الإجراءات المتفق أن يتخذها أعضاء مجموعة العمل لتنفيذ ما تقدم، دعماً لجهود المبعوث الخاص المشترك لتيسير القيام بعملية سياسية بقيادة سورية: (أ) سيتحرك أعضاء مجموعة العمل، حسب الاقتضاء، ويمارسون ضغوطاً منسقة ومطرّدة على الأطراف في الجمهورية العربية السورية لاتخاذ الخطوات والتدابير المبيّنة في الفقرة أعلاه.

(ب) يعارض أعضاء مجموعة العمل أي زيادة في عسكرة النزاع.

(ج) يؤكد أعضاء مجموعة العمل لحكومة الجمهورية العربية السورية أهمية تعيين مُحاور فعلي مُفوّض، عندما يَطلب إليها المبعوث الخاص المشترك ذلك، للعمل على أساس خطة النقاط الست وهذا البيان معاً.

(د) يبحث أعضاء مجموعة العمل المعارضة على تحقيق مزيد من الاتساق وعلى أن تكون جاهزة للخروج بمحاورين فعليين لهم تمثيل وازن للعمل على أساس خطة النقاط الست وهذا البيان معاً.

(هـ) سيقدم أعضاء مجموعة العمل الدعم الكامل للمبعوث الخاص المشترك وفريقه في سياق تحركهما على نحو فوري لإشراك الحكومة والمعارضة والتشاور على نطاق واسع مع المجتمع السوري، فضلاً عن سائر الجهات الدولية الفاعلة، من أجل مواصلة تمهيد الطريق نحو الأمام.

(و) يرحب أعضاء مجموعة العمل بأية دعوة من المبعوث الخاص المشترك إلى عقد اجتماع آخر لمجموعة العمل عندما يرى ذلك ضرورياً لاستعراض التقدم الفعلي المُحرز بشأن جميع البنود المتفق عليها في هذا البيان، وتحديد ما يقتضيه التصدي للأزمة من خطوات وإجراءات أخرى إضافية تتخذها مجموعة العمل، وسيتولى المبعوث الخاص المشترك أيضاً إطلاع الأمم المتحدة وجامعة الدول العربية على ما يُستجد.





هي منظمة غير ربحية. مسجلة في المملكة المتحدة. تقوم بأعمال في شمال أفريقيا. الشرق الأوسط. وجنوب القوقاز. تعمل من أجل دعم الإدارات الفعالة بشكل أكثر في المجتمعات المتنازعة والتي تمر بتغيرات جذرية وذلك بتطوير مهارات وفرص الحوار. التضمين والتعاون.

مركز المجتمع المدني  
والديمقراطية في سوريا



مركز سوري مستقل  
يعمل على دعم و تقوية المجتمع المدني  
والديمقراطية.  
وتعزيز قيم الحرية والعدالة والعيش  
المشترك.





يقدم هذا الكتيب تعريفاً عن المفاوضات، وماهيتها، وأهم استراتيجياتها؛ آمليين أن يساعد في تسليط الضوء على أهمية المفاوضات في حل الأزمات التي قد تنشأ في المجتمعات التي تعاني صراعات وحروباً وانقسامات مجتمعية كما هو الحال في الأزمة السورية التي خلفت الملايين من الضحايا.

سيجد كل من يعمل في مجال التفاوض ضمن هذا الكتيب معلومات مبسطة ومفيدة تساعد على فهم العملية التفاوضية، معتمداً في ذلك على معرفة عميقة بشروط وآليات التفاوض.