**مذكرة التدريس**

**أوغوستا**

11/2024-6906

كتب مذكرة التدريس هذه عمر روزنبلوم، خريج ماجستير إدارة الأعمال في INSEAD، وويلسون سايروس لاي، مساعد باحث في INSEAD، تحت إشراف مارتن شوينسبيرج، أستاذ مشارك في السلوك التنظيمي في ESMT برلين، وهوراسيو فالكاو، أستاذ ممارسة إدارة علوم القرار في INSEAD، وإريك أولمان، أستاذ السلوك التنظيمي في INSEAD، كمساعد للمدرسين عند تمثيل مسرحية تقمص الأدوار "*أوغوستا*" في الفصول الدراسية.

للوصول إلى المواد التعليمية الخاصة بكلية INSEAD، انتقل إلى <https://publishing.insead.edu/>.

Translated using an LLM (Large Language Model) and edited by Tilti Multilingual SIA, with the permission of INSEAD.

This translation, Copyright © 2024 INSEAD. The original teaching note is entitled “*Augusta*”   
(06/2024-6906), Copyright © 2024 INSEAD.

هذه الوثيقة مخصصة لمُحاضر الدورة فقط، ولا ينبغي توزيعها على المشاركين في الفصل. وهي توفر نظرة عامة على الحالة، وقائمة بالمواد التي يجب إعدادها قبل الجلسة، والجدول الزمني المقترح، والإرشادات اللازمة لإيجاز التمرين.

نظرة عامة

أوغوستا هي نموذج يتعلق بتشكيل ائتلاف متعدد الأحزاب يتم تنفيذها في مجموعات من أربعة مشاركين يمثل كل مشارك أحد الأحزاب السياسية الأربعة في دولة أوغوستا الخيالية: حزب العمال، أو الحزب الليبرالي، أو حزب المحافظين، أو الحزب الليبرتاري. يجب على كل ممثل حزبي التفاوض ومحاولة تشكيل حكومة ائتلافية مع حزب أو أكثر آخرين، الأمر الذي يتطلب الحصول على 61 مقعدًا على الأقل من إجمالي 120 مقعدًا في البرلمان لتشكيل حكومة أغلبية. وفي هذه العملية، يجب على الائتلاف الحاكم الناشئ الاتفاق على كيفية تقسيم الوزراء الستة الذين سيصوتون على القرارات الرئيسية فيما بينهم. فاز كل حزب بأعداد مختلفة من المقاعد في الانتخابات الأخيرة، وأصبح ناخبوه أكثر انفتاحًا على الشراكات مع بعض الأحزاب السياسية الأخرى مقارنة بغيرها، مما يخلق عدم تناسق في القوة، بالإضافة إلى العديد من الحكومات الائتلافية المحتملة وانقسامات الوزراء.

الاستعدادات قبل المحاضرة

* توزيع الأدوار الحزبية السياسية - دور واحد لكل حزب في كل مجموعة تفاوضية. إذا كنت تستخدم نسخًا مطبوعة، فيجب طباعتها بألوان مختلفة لكل حزب. يتضمن كل دور ما يلي:
  + المعلومات العامة - هي نفسها لجميع الأدوار، وتتضمن نظرة عامة على الموقف وتسلسل الاجتماعات
  + الدور الحزبي المحدد - يختلف باختلاف كل حزب سياسي من الأحزاب الأربعة
* إذا كان ذلك ممكنًا، احضر بطاقات الأسماء مسبقًا، واحدة لكل مشارك بالإضافة إلى بطاقات إضافية في حالة فقد أحد المشاركين لبطاقة اسمه. سيساعد هذا المشاركين على تتبع هوية كل مشارك أثناء مفاوضاتهم.
* تتلقى كل مجموعة تفاوض نموذجًا واحدًا للنتيجة لتقديمه إلى المُحاضر بعد التفاوض.

إعداد التمرين في الفصل:

* إذا لم يكن العدد الإجمالي للمشاركين في الفصل مقسمًا بالتساوي على أربعة، فاجعل أزواجًا من المشاركين يمثلون حزبًا إذا لزم الأمر. على سبيل المثال؛ يمكن لمشاركين اثنين تمثيل الحزب الليبرالي أو الحزب الليبرتاري معًا. عند مضاعفة المشاركين بنفس الدور، يُنصح بأن يمثلوا أحد هذين الحزبين الأضعف اللذين لديهما عدد أقل من الأصوات في البرلمان.
* إلى جانب دورهم، من الأفضل أن يحصل المشاركون على بطاقة تحمل اسمهم لمساعدتهم على تتبع من يمثل أي حزب. ويجب توجيههم لكتابة اسم حزبهم (على سبيل المثال؛ حزب المحافظين) على بطاقة تحمل الاسم ولصقها على قمصانهم.
* ينبغي للمُحاضر التأكيد على أهمية الالتزام بالجدول الزمني للاجتماع.
* فيما يتعلق بالنقاط المكتسبة، أكد للفصل أن:

تعكس النقاط الممنوحة مقدار التغيير من 100 نقطة مبدئية التي مُنحت لكل حزب

لن تؤثر أي عوامل أخرى غير النقاط المكتسبة في النتيجة النهائية

* التأكيد على أن الاتفاق لا يحتاج إلى توقيع جميع الأحزاب الأربعة، بل فقط من قبل الأحزاب التي تمتلك 61 مقعدًا أو أكثر في برلمان أوغوستا. بعبارة أخرى، لا تتمتع الأحزاب الفردية بحق النقض على الاتفاق ويمكن استبعادها من الائتلاف تمامًا.
* أكد أنه عند عودة المشاركين من التمرين، يجب عليهم تقديم نموذج النتائج. ثم ينشئ المُحاضر شريحة النتائج أو جدول البيانات لتسهيل إيجاز التمرين.

الجدول الزمني الموصى به للجلسة للتدريس المباشر (3 ساعات إجماليًا)

الإعداد في الفصل، وقراءة الحالة، 15 دقيقة

الانتقال إلى غرف الاجتماعات

التفاوض لمدة ساعة و 30 دقيقة

استراحة لمدة 15 دقيقة

ملخص الدرس في الفصل لمدة ساعة

* من الناحية المثالية، سيتم منح المسألة مزيدًا من الوقت مع تخصيص الوقت الإضافي لإعداد أكثر شمولًا، ولإمكانية عقد اجتماعات خاصة بين الطرفين قبل بدء المفاوضات المشتركة. بدلًا من ذلك، يمكن إجراء التمرين بالكامل كواجب منزلي خارج وقت الفصل الدراسي، مما يمنح الطلاب مزيدًا من الوقت والمرونة للتفرغ لمراحل مختلفة من تأدية الأدوار هذا.

إيجاز التمرين

* لتسهيل المناقشة، يجب على المُحاضر عرض نتائج مجموعات التفاوض الخاصة به على الفصل.
* ينبغي للمُحاضر أن يسلط الضوء على النتائج المتباينة عبر مجموعات التفاوض - على سبيل المثال حالات المجموعات التي فشلت في التوصل إلى اتفاق، حيث شكلت الأحزاب الأربعة حكومة معًا، حيث تم تشكيل ائتلافات من حزبين وثلاثة أحزاب، وحيث كان لدى أحزاب معينة أعداد غير عادية من الوزراء مرتفعة أو منخفضة.
* ينبغي للمُحاضر أن يلاحظ أن المواقف الأولية للأحزاب المختلفة ليست متماثلة ــ فبعض الأحزاب في وضع أفضل لتشكيل ائتلاف، في حين تواجه أحزاب أخرى تحديات في كونها جزءًا من اتفاق نهائي يشمل عدد الوزراء الذين تريدهم. ونظرًا لأن الأحزاب تدخل المفاوضات بقوة نسبية مختلفة، فإن النتائج تكون أكثر أهمية مقارنةً بالآخرين الذين يؤدون الدور نفسه في مجموعات التفاوض الأخرى في الفصل.
* على سبيل المثال، قد يقارن المُحاضر بين الليبرتاريين وغيرهم من الليبرتاريين، مشيرًا إلى أن هذا الطرف الأضعف كان أداؤه مختلفًا للغاية عبر مجموعات التفاوض.
* وقد تسأل أيضًا كيف تعامل ممثل الحزب الليبرتاري عند اكتشاف أن شريكهم المفضل في الائتلاف، حزب المحافظين، غير مهتم بتشكيل حكومة مشتركة.
* بعض الأسئلة المحتملة التي يمكن طرحها على المشاركين لتسهيل المناقشة:
* ما الاستراتيجيات الفردية التي اتبعتها قبل التدريب؟ ما الذي نجح؟ وما الذي لم ينجح؟
* كيف تطورت ديناميكية المجموعة مع مرور الوقت؟
* كيف وصلت إلى النتيجة النهائية؟
* كيف ستتصرف إذا كنت الطرف الأقوى، حزب المحافظين؟ هذا الحزب يحتل أكبر عدد من المقاعد وهو في أفضل وضع لتشكيل حكومة. ومع ذلك، لا يزال يتعين عليهم الحذر من حكومة ثلاثية الأحزاب بدونهم. هل تم استبعاد أي من المحافظين من الصفقة من قبل آخرين، وإذا كان الأمر كذلك، فلماذا؟
* كيف تتصرفون كأحد الأحزاب الأضعف، على سبيل المثال حزب الليبرتاريين؟ غالبًا ما تبادر الأحزاب الأضعف إلى الإبداع وتتخذ خطوات جريئة، مع العلم أنها معرضة لخطر الاستبعاد من أي صفقة و/أو وزراء من قبل الأحزاب الأخرى. هل حدث هذا في أي من مجموعاتكم؟
* دعونا نناقش مستويات ثقتكم بالائتلاف النهائي.
  + - من الذي يفتقر إلى الثقة بالاستقرار الطويل الأمد لائتلافه؟ ولماذا؟
    - من هو الواثق من مستقبل ائتلافه ولماذا؟
* إذا كنت بحاجة إلى الذهاب وإجراء مفاوضات ثانية الآن مع نتائج الانتخابات الجديدة، فكيف ستؤثر ديناميكيات المجموعة والعلاقات الحالية في هذه العملية؟
* • ينبغي للمُحاضر أن يوضح أن نموذج ائتلاف أوغوستا قد تم تصميمه بصورة مقصودة بحيث لا يكون له حل "أمثل". ففي كل نتيجة محتملة، يكون لدى أحد المشاركين على الأقل حل أفضل يمكنه الحصول عليه من خلال التعاون مع أطراف أخرى. وهذا هو الحال غالبًا في المفاوضات المتعددة الأطراف في الحياة الواقعية ــ ببساطة لا توجد قيمة كافية على الطاولة لتلبية احتياجات وأهداف الجميع، الأمر الذي يخلق وضعًا غير مستقر مع العديد من النتائج المحتملة.

محاضرة موجزة عن الائتلافات

* **إن المفاوضات متعددة الأطراف** التي تضم أكثر من طرفين تؤدي إلى زيادة هندسية في التعقيد وليس خطية.
* يتضمن **الائتلاف** حزبين أو أكثر يتفقون على التعاون لتحقيق هدف مشترك. وتتشكل الائتلافات عندما يتم توزيع السلطة بالتساوي، ولا تستطيع الأحزاب تحقيق أهدافها أو الاحتفاظ بالسلطة بمفردها. وكثيرًا ما تكون الائتلافات عبارة عن مواقف **مختلطة الدوافع** حيث يحتاج المشاركون إلى التعاون مع بعضهم بعضًا، ولكن يجب عليهم أيضًا تقسيم القيمة فيما بينهم، وقد يغريهم ترتيبات بديلة مع أطراف أخرى. تميل الائتلافات إلى أن تكون غير مستقرة ومرحلية.
* في التفاعلات بين طرفين (ثنائية)، يجب على المفاوضين دائمًا مراعاة **BATNA أو أفضل بديل لاتفاقية تفاوضية** . هذا ما يحدث إذا فشل الطرفان في التوصل إلى اتفاق واضطرا إلى الخروج من المفاوضات للبحث عن وسائل بديلة لتحقيق أهدافهما. غالبًا ما يكون للمفاوضات متعددة الأطراف تعقيد إضافي يتمثل في **BATNA الداخلي**. أي أن الأطراف المتناظرة غالبًا ما يكون لديها خيار استبعاد طرف واحد أو أكثر من الاتفاقية والتوصل إلى اتفاق مع مجموعة بديلة من الشركاء خلال المفاوضات (أي ضمنها). يميل هذا إلى زيادة الشكوك وتقليل الثقة بالمواقف متعددة الأطراف، حيث يخشى الجميع من الاستبعاد من الصفقة.
* • من المرجح بشكل خاص أن تتشكل الائتلافات والاتفاقيات التي تشمل مجموعة فرعية فقط من الأطراف عندما يكون **التواصل الخاص** ممكنًا. لتجنب استبعاد الأطراف من الصفقة، يجب عليك تشجيع **الاتصال العام** قدر الإمكان ( Swab et al 2008). يمكن أن تعزز إعدادات الاتصال الافتراضي تشكيل الائتلاف لأن القنوات المتعددة المتاحة (على سبيل المثال؛ اجتماعات الفيديو، ورسائل البريد الإلكتروني، والرسائل النصية، والمكالمات الصوتية) يمكن أن تسهل الاتصالات الخاصة بين مجموعات فرعية من الأطراف.
* إن بناء الثقة بالمواقف متعددة الأطراف التي تنطوي على غرباء نسبيين (أو منافسين معروفين)، أمر صعب للغاية في كثير من الأحيان، أو على الأقل غير واقعي في إطار زمني قصير. تنطوي **الثقة** على استعداد لتعريض نفسك للأذى أو الخيانة من جانب شخص آخر، وهي بطيئة البناء ويمكن فقدها بسهولة. إن الأمر الأكثر جدوى هو تعزيز **الاعتماد المتبادل** ، والشعور بأننا *أفضل حالًا معًا* . بعبارة أخرى؛ يجب أن تحاول إقناع الطرف الآخر بأن أهدافه الفردية من المرجح أن تتحقق من خلال تشكيل تحالف أو ائتلاف معك. قم ببناء ائتلافات حول المصالح المشتركة.
* إن بناء سمعة إيجابية سابقة يساعد في بناء ائتلافك، كما أن إقناع الطرف الآخر بأنك من المرجح أن تعقدا صفقات متكررة معًا، وأن هذه قد تكون شراكة مثمرة طويلة الأجل أمر مفيد أيضًا. إن إظهار أن ائتلافك يتشكل بالفعل وأن الآخرين من الأفضل أن ينضموا الآن ويحصلوا على صفقة أفضل ("المزيد من الوزراء")، بدلًا من الانتظار حتى فوات الأوان والحصول على صفقة سيئة أو الاستبعاد تمامًا، يمكن أن يكون مقنعًا بشكل خاص.
* قد يناقش المُحاضر سيناريوهات نموذجية في أوغوستا توضح طرق الاستفادة من موقفك للحصول على النتائج المرجوة (انظر أدناه).
* وقد تتناول أيضًا الأصول التاريخية للنموذج، والتي تقدم أمثلة على المفاوضات في الحياة الواقعية التي توضح كيفية تشكيل الائتلافات.

المراجع الأكاديمية والقراءات الإضافية:

Bäck, H., & Dumont, P. (2008). Making the first move. *Public Choice, 135*(3–4), 353–373.

Baron, D. P., & Ferejohn, J. A. (1989). Bargaining in legislatures. *The American Political Science Review, 83*(4), 1181-1206.

Beersma, B., & de Dreu, C. K. W. (2002). Integrative and distributive negotiation in small groups: Effects of task structure, decision rule, and social motive. *Organizational Behavior and Human Decision Processes, 87*(2), 227-252.

Block, P. (1987). *The Empowered Manager: Positive Political Skills at Work*. San Francisco: Jossey-Bass Publishers.

**Brion, S.**, & **Anderson, C**. (**2013)**. The loss of power: how illusions of alliance contribute to powerholders’ downfall. Organizational Behavior and Human Decision Processes, 121,   
129–139.

Caplow, T. (1956). A theory of coalitions in the triad. *American Sociological Review, 21*(4),   
489–493.

Chertkoff, J. M. (1966). The effects of probability of future success on coalition formation. *Journal of Experimental Social Psychology, 2*(3), 265–277.

Chertkoff, J. M., & Braden, J. L. (1974). Effects of experience and bargaining restrictions on coalition formation. *Journal of Personality and Social Psychology, 30*(1), 169–177.

Diermeier, D. (2006). Coalition government. In *Oxford Handbook of Political Economy*, ed. B. Weingast and D. Wittman. New York: Oxford University Press.

Diermeier, D., & Gailmard, S. (2006). Self-Interest, Inequality, and Entitlement in Majoritarian Decision-Making. *Quarterly Journal of Political Science, 1*(4), 327-350.

Diermeier, D., & Merlo, A. (2000). Government turnover in parliamentary democracies. *Journal of Economic Theory, 94*, 46-79.

Diermeier, D., Eraslan, H., & Merlo, A. (2003). A structural model of government formation. *Econometrica, 71*(1), 27-70.

Diermeier, D., Swaab, R.I., Medvec, V., & Kern, M.C. (2008). The micro-dynamics of coalition formation. *Political Research Quarterly*, 61, 484-501.

DeLuca, J.M. (1992). *Political Savvy: Systematic Approaches to Leadership behind-the-Scenes*. Horsham: LRP Publications.

Falcão, H. (2010). *Value Negotiation: How to Finally Get the Win- Win Right.* Singapore: Prentice Hall.

Galinsky, A. D. (2004). Should you make the first offer? *Negotiation, 7*, pp. 1-4.

Gamson, W. A. (1961). A theory of coalition formation. *American Sociological Review, 26*(3), 373–382.

Gamson, W. A. (1961). An experimental test of a theory of coalition formation. *American Sociological Review, 26*(4), 565– 573.

Gamson, W. A. (1964). Experimental studies of coalition formation. *Advances in Experimental Social Psychology*, 1, 81–110.

Gunia, B. C., Swaab, R. I., Sivanathan, N. & Galinsky, A. D. (2013). The remarkable robustness of the first-offer effect: Across cultures, power, and issues. *Personality and Social Psychology Bulletin, 39*, 1547 – 1558.

Huffaker, D., Swaab, R.I., & Diermeier, D. (2011). The language of coalition formation in online multiparty negotiations. *Journal of Language and Social Psychology, 30, 66-81.*

Kahan, J. P., & Rapoport, A. (1984). *Theories of coalition formation*. New York: Erlbaum.

Kern, M. C., Brett, J. M., Weingart, L. R., & Eck, C. S. (2020). The “fixed” pie perception and strategy in dyadic versus multiparty negotiations. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, *157*, 143-158.

Komorita, S. S. (1984). Coalition bargaining. *Advances in Experimental Social Psychology, 18*(1), 183–245.

Komorita, S. S., Aquino, K. F., & Ellis, A. L. (1989). Coalition bargaining: A comparison of theories based on allocation norms and theories based on bargaining strength. *Social Psychology Quarterly, 52*(3), 183–196.

Komorita, S. S., & Chertkoff, J. M. (1973). A bargaining theory of coalition formation. *Psychological Review, 80*(3), 149–162.

Komorita, S. S., & Meek, D. D. (1978). Generality and validity of some theories of coalition formation. *Journal of Personality and Social Psychology*, 36(4), 392–404.

Komorita, S. S., & Parks, C. D. (1995). Interpersonal relations: Mixed-motive interaction. *Annual Review of Psychology, 46*, 183–20

Kravitz, D. A. (1981). Effects of resources and alternatives on coalition formation. Journal of Personality and Social Psychology, 41(1), 87–98.

Mannix, E.A. (**1993)**. The influence of power, distribution norms and task meeting structure on resource allocation in small group negotiation. International Journal of Conflict Management, 4, 5–23.

Mannix, E.A. (**1993)**. Organizations as resource dilemmas: the effects of power balance on coalition formation in small groups. Organizational Behavior and Human Decision Processes, 55, 1–22.

Mannix, E.A. (**1994)**. Will we meet again? Effects of power, distribution norms, and scope of future interaction in small group negotiation. International Journal of Conflict Management, 5, 343–368.

Mannix, E.A., Thompson, L.L., & Bazerman, M.H. (**1989)**. Negotiation in small groups. Journal of Applied Psychology, 74, 508–517.

Miller, C. E., & Wong, J. (1986). Coalition behavior: Effects of earned versus unearned resources. Organizational Behavior and Human Decision Processes, 38(2), 257–277.

Murnighan, J. K. (1991). The game of 4-3-2. In J. K. Murnighan (Ed.) The dynamics of bargaining games (pp. 129–139). Prentice-Hall.

Pinkley, R. L., Conlon, D. E., Sawyer, J. E., Sleesman, D. J., Vandewalle, D., & Kuenzi, M. (2019). The power of phantom alternatives in negotiation: How what could be haunts what is? Organizational Behavior and Human Decision Processes, 151, 34–48.

Polzer, J. T., Mannix, E. A., & Neale, M. A. (1998). Interest alignment and coalitions in multiparty negotiation. Academy of Management Journal, 41, 42-54.

Riker, W. H. (1962). The theory of political coalitions. New Haven: Yale University Press.

Swaab, R. I., Phillips, K. W., & Schaerer, M. (2016). Secret conversation opportunities facilitate minority influence in virtual groups: The influence on majority power, information processing, and decision quality. Organizational Behavior and Human Decision Processes, 133, 17-31.

Swaab, R.I., Galinsky, A.D., Medvec, V., & Diermeier, D.A. (2012). The communication orientation model: Explaining the diverse effects of sight, sound, and synchronicity on negotiation and group decision-making outcomes. Personality and Social Psychology Review, 16, 25-53.

Sinaceur, M., Maddux, W., Vasiljevic, D., Nuckel, R., & Galinsky, A. D. (2013). Good things come to those who wait: Late first offers facilitate creative agreements in negotiation. Personality and Social Psychology Bulletin, 39, 814-825.

Swaab, R.I., Phillips, K.W.P., Diermeier, D., & Medvec, V. (2008). The pros and cons of dyadic side conversations in small groups: The impact of group norms and task type. Small Group Research, 39, 372-390.

Swaab, R.I., Kern, M.C., Medvec, V., & Diermeier, D. (2009). Who says what to whom? The impact of communication setting and channel on exclusion from multiparty negotiation agreements. Social Cognition, 27, 381-397.

Swaab, R.I., Postmes, T., & Spears, R. (2008). Identity formation in multiparty negotiations. British Journal of Social Psychology, 47, 167-187.

Thompson, L. (2001). The Mind and Heart of the Negotiator (2nd Edition). Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 2nd edition

van Beest, I., Steinel, W., & Murnighan, J. K. (2011). Honesty pays: On the benefits of having and disclosing information in coalition bargaining. Journal of Experimental Social Psychology, 47(4), 738–747.

Van Beest, I., & Van Dijk, E. (2007). Self-interest and fairness in coalition formation: A social utility approach to understanding partner selection and payoff allocations in groups. *European Review of Social Psychology, 18*, 1-43.

Van Beest, I., Van Dijk, E., De Dreu, C. K. W., & Wilke, H. A. M. (2005). Do-no-harm in coalition formation: Why losses inhibit exclusion and promote fairness cognitions. *Journal of Experimental Social Psychology, 41*, 609-617

van Beest, I., van Dijk, E., & Wilke, H. (2004). Resources and alternatives in coalition formation: The effects on payoff, self-serving behaviour, and bargaining length. European Journal of Social Psychology, 34(6), 713–728. https://doi.org/10.1002/ejsp.226

van Beest, I., van Dijk, E., & Wilke, H. (2004). The interplay of self-interest and equity in coalition formation. *European Journal of Social Psychology, 34*(5), 547–565.

Van Beest, I., Van Kleef, G. A., & Van Dijk, E. (2008). Get angry, get out: The interpersonal effects of anger communication in multiparty negotiation. *Journal of Experimental Social Psychology, 44*, 993-1002.

van Beest, I., Wilke, H., & van Dijk, E. (2003). The excluded player in coalition formation. *Personality & Social Psychology Bulletin, 29*(2), 237–247.

Van Beest, I., Wilke, H., & Van Dijk, E. (2004). The interplay of self-interest and equity in coalition formation. *European of Journal of Social Psychology, 34*, 547-565.

Van Beest, I., & Williams, K. D. (2006). When inclusion costs and ostracism pays, ostracism still hurts. *Journal of Personality and Social Psychology, 91*, 918-928.

van Dijk, E., De Cremer, D., & Handgraaf, M. J. J. (2004). Social value orientations and the strategic use of fairness in ultimatum bargaining. *Journal of Experimental Social Psychology, 40*(6), 697–707.

Vinacke, W. E., & Arkoff, A. (1957). An experimental study of coalitions in the triad. *American Sociological Review, 22*(4), 406–414.

Vinacke, W. E., Crowell, D. C., Dien, D., & Young, V. (1964). The effect of information about strategy on a three-person game. *Behavioral Science, 11*(3), 180–189.

Warwick, P. V. (1996). Coalition government membership in West European parliamentary democracies. *British Journal of Political Science, 26*(4), 471–499.

Wilke, H., & Mulder, M. (1971). Coalition formation on the gameboard. *European Journal of Social Psychology, 1*(3), 339–355.

Wilke, H., & Mulder, M. (1974). A comparison of rotation versus non-rotation in coalition formation experiments. *European Journal of Social Psychology, 4*(1), 99–102.

Wissink, J., Ilja van Beest, I., Pronk, T., & van de Ven, N. (2022). Strength is still a weakness in coalition formation: Replicating and understanding the strength-is-weakness effect. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 48(2), 283–296.

أمثلة على الاستفادة من الائتلافات في أوغوستا:

لنفترض أن الليبراليين والمحافظين اتفقوا على التعاون. إذا تم تشكيل ائتلاف بين الليبراليين والمحافظين، حيث حصل الليبراليون على وزيرين والمحافظين على أربعة وزراء، فسنحصل على السيناريو التالي.

السيناريو 1:

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
|  | **في الائتلاف (نقاط)** | **عدد الوزراء (نقاط)** | **مجموع النقاط التي تم الحصول عليها** |
| **العمال** | لا (-5) | غير متوفر (0) | -5 |
| **الليبرالي** | نعم (0) | 2 وزير (8) | +8 |
| **المحافظ** | نعم (3) | 4 وزراء (20) | +23 |
| **الليبرتاري** | لا (-10) | غير متوفر (0) | -10 |

وبمجرد أن يتفق الحزبان الليبرالي والمحافظ على هذا السيناريو باعتباره خط الأساس، فإنهما قد يشجعان الحزب الليبرتاري أو حزب العمال على الانضمام إلى الائتلاف أيضًا، مستغلين بذلك البديل الأفضل (BATNA) الذي أنشآه الآن للحزبين الآخرين (أي الاستبعاد من الحكومة). على سبيل المثال؛ قد يتوجهان إلى حزب العمال ويعرضان عليه الانضمام إلى الائتلاف بوزير واحد، وهو ما من شأنه أن يحسن النتيجة التي حصل عليها كل من الأعضاء الثلاثة في الائتلاف الجديد مقارنة بخط الأساس.

السيناريو 2:

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
|  | **في الائتلاف (نقاط)** | **عدد الوزراء (نقاط)** | **مجموع النقاط التي تم الحصول عليها** | **التغيير من السيناريو الأساسي (السيناريو 1)** |
| **العمال** | نعم (5) | 1 وزير (-8) | -3 | +2 |
| **الليبرالي** | نعم (15) | 1 وزير (0) | +15 | +7 |
| **المحافظ** | نعم (12) | 4 وزراء (20) | +32 | +9 |
| **الليبرتاري** | لا (-15) | غير متوفر (0) | -15 | -5 |

وبدلًا من ذلك، يمكنهم أن يتوجهوا إلى الحزب الليبرالي للانضمام إلى ائتلافهم بدلا من حزب العمال.

السيناريو 3:

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
|  | **في الائتلاف (نقاط)** | **عدد الوزراء (نقاط)** | **مجموع النقاط التي تم الحصول عليها** | **التغيير من السيناريو الأساسي (السيناريو 1)** |
| **العمال** | لا (-20) | غير متوفر (0) | -20 | -15 |
| **الليبرالي** | نعم (3) | 2 وزير (8) | +11 | +3 |
| **المحافظ** | نعم (3) | 4 وزراء (20) | +23 | 0 |
| **الليبرتاري** | نعم (10) | 0 وزراء (-10) | 0 | +10 |

البديل التفاوضي الجديد (BATNA) الذي تم إنشاؤه لحزب العمال لإجباره على الدخول في ائتلاف يضم حزب العمال + الليبراليين + المحافظين، دون وجود وزراء لحزب العمال.

السيناريو 4:

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
|  | **في الائتلاف (نقاط)** | **عدد الوزراء (نقاط)** | **مجموع النقاط التي تم الحصول عليها** | **التغيير من السيناريو الثالث** |
| **العمال** | نعم (5) | 0 وزراء (-15) | -10 | +10 |
| **الليبرالي** | نعم (15) | 2 وزير (8) | +23 | +12 |
| **المحافظ** | نعم (12) | 4 وزراء (20) | +32 | +9 |
| **الليبرتاري** | لا (-15) | غير متوفر (0) | -15 | -15 |

إذا قرر الحزب الليبرتاري وحزب العمال التعاون، فيمكنهما أن يعرضا على الحزب الليبرالي خيار الانشقاق عن تحالفه مع حزب المحافظين والانضمام إليهما في ائتلاف يضم حزب العمال + الليبرالي + الليبرتاري.

السيناريو 5:

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
|  | **في الائتلاف (نقاط)** | **عدد الوزراء (نقاط)** | **مجموع النقاط التي تم الحصول عليها** | **التغيير من السيناريو الأساسي (السيناريو 1)** |
| **العمال** | نعم (-10) | 3 وزراء (+30) | +20 | +25 |
| **الليبرالي** | نعم (+20) | 0 وزراء (-10) | +10 | +2 |
| **المحافظ** | لا (-50) | غير متوفر (0) | -50 | -73 |
| **الليبرتاري** | نعم (-10) | 3 وزراء (+30) | +20 | +30 |

وقد يستغل الحزب الليبرالي هذه الصفقة للحصول على عرض أساسي أفضل من المحافظين (على سبيل المثال؛ ثلاثة وزراء لكل حزب في حكومة من حزبين). وهكذا دواليك، مما يسلط الضوء على الطبيعة غير المستقرة للائتلافات.

ملخص السيناريوهات النموذجية المذكورة أعلاه:

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
|  | **العمال** | **الليبرالي** | **المحافظ** | **الليبرتاري** |
| **السيناريو 1** | **-5** | **+8** | **+23** | **-10** |
| **السيناريو 2** | **-3** | **+15** | **+32** | **-15** |
| **السيناريو 3** | **-20** | **+11** | **+23** | **0** |
| **السيناريو 4** | **-10** | **+23** | **+32** | **-15** |
| **السيناريو 5** | **+20** | **+10** | **-50** | **+20** |

أمثلة تاريخية عن الائتلافات

إن تمرين أوغوستا يجسد ديناميكيات الائتلافات التي شهدناها في مختلف أنحاء العالم وعلى مر التاريخ. وفيما يلي ثلاثة أمثلة على سياسات الائتلافات، في البرلمان الإسرائيلي، وفي بيزنطة القديمة، وفي برلمان نيوزيلندا، والتي يمكن للمُحاضر الاستفادة منها عند إيجاز المثال. يرجى أيضًا الاطلاع على شرائح PowerPoint مع نص المُحاضر الكامل في الملاحظات الموجودة أسفل كل شريحة.

الحالة 1: البرلمان الإسرائيلي في عهد نتنياهو

فاز بنيامين "بيبي" نتنياهو، رئيس وزراء إسرائيل ورئيس حزب الليكود، بأربعة انتخابات متتالية (2009، 2013، 2015، 2019). وتعكس الأحزاب الأربعة في هذا المثال بشكل تقريبي الأحزاب الأربعة الرئيسية في النظام السياسي الإسرائيلي خلال هذه الفترة الزمنية.

**2009** –

في عام 2009، قاد نتنياهو حزب الليكود اليميني ضد حزب الوسط الحاكم. وفي تلك الانتخابات، فاز نتنياهو بـ 27 مقعدًا، مما جعله ثاني أكبر حزب سياسي، بينما فاز حزب الوسط بـ 28 مقعدًا. بالإضافة إلى هذين الحزبين، كان هناك حزبان مهمان آخران للمفاوضات هما حزب "إسرائيل وطننا"، والذي يمكن وصفه بأنه حزب يمين الوسط، وحصل على 15 مقعدًا، وحزب العمل الإسرائيلي، وهو حزب يساري، وحصل على 13 مقعدًا.

الخريطة السياسية بعد الانتخابات 2009:

كان لدى حزب الليكود 54 صوتًا مضمونًا لتشكيل ائتلاف جديد، بينما حصل حزب الوسط على 51 صوتًا. وحاول كلا الحزبين إقناع حزب يمين الوسط بالانضمام إليهما. وتمكَّن نتنياهو من الحصول على موافقتهما، ثم استغل هذا الاتفاق لحمل حزب العمل أيضًا على الانضمام، مما سمح له بإزالة بعض الأحزاب اليمينية الأكثر تطرفًا من ائتلافه.

ائتلاف 2009:

2013

في عام 2013، قاد نتنياهو حزب الليكود إلى الانتخابات المقبلة. ومع إدراكه أن العامل الحاسم في المرة الأخيرة كان دعم حزب يمين الوسط، أقدم نتنياهو على خطوة جريئة بدمج حزبيه في حزب واحد قبل الانتخابات، فقدّم تنازلات سياسية كبرى لحزب يمين الوسط في هذه العملية، لكنه ضمن لنفسه الائتلاف الحاكم المقبل، وفقًا لجميع الخبراء.

ولكن حزب الليكود الموحد الجديد لم يحصل إلا على 31 مقعدًا في الانتخابات، وهو أقل كثيرًا من مجموع 42 مقعدًا كان الحزبان قد حصلا عليها من قبل، وهو ما يعكس لا مبالاة الناخبين في ضوء النصر المتوقع. وفي هذه الانتخابات أيضا ظهر حزب جديد بقيادة رئيس الأركان السابق لنتنياهو، نفتالي بينيت. وقد حصل هذا الحزب السياسي الجديد، الذي أُطلق عليه اسم "اليمين الجديد"، على 12 مقعدا في الانتخابات. وحصل حزب الوسط الجديد (وليس حزب انتخابات 2009 ــ فقد انهار ذلك الحزب واختفى) ــ على 19 مقعدا بشكل مفاجئ، وحصل حزب العمل على 15 مقعدًا.

وعلى الرغم من اعتقاده بأنه لا يوجد أحد آخر قادر بسهولة على تشكيل ائتلاف قابل للاستمرار، فقد دخل نتنياهو المفاوضات في موقف مهيمن على ما يبدو، حيث كانت الأسئلة المفتوحة هي هيكل الائتلاف والتنازلات السياسية اللازمة لتحقيق ذلك. لم يكن نتنياهو يريد حزب اليمين الجديد في حكومته الجديدة، وأعلن زعيم حزب العمل أنه لن ينضم إلى ائتلافه هذه المرة. وعلى علم بهاتين الحقيقتين، شكَّل زعيم اليمين الجديد وزعيم حزب الوسط تحالفًا سياسيًّا، مما لم يترك لنتنياهو أي خيار سوى التنازل عن العديد من مطالبهم السياسية من أجل تشكيل ائتلاف حاكم.

2015

في عام 2015، قاد نتنياهو حزب الليكود مرة أخرى إلى الانتخابات المقبلة، وهذه المرة بعد إقالة وزراء من كلا الحزبين الوسطيين. وانضم أحد الحزبين الوسطيين إلى حزب العمل، ولم يتبق سوى حزب وسطي واحد. ومرة أخرى، توجت نتائج الانتخابات الليكود فائزًا واضحًا بأكبر عدد من المقاعد في البرلمان من أي حزب فردي. ومع ذلك، احتاج نتنياهو مرة أخرى إلى بناء ائتلاف لتشكيل الحكومة.

وعندما دخل نتنياهو في المفاوضات، لم يشرك زعماء حزب اليمين الجديد في المحادثة، معتقدًا أنهم لن يدعموا أي حزب سياسي آخر في المفاوضات. وبعد تأمين التزامات من الأحزاب التي تمثل 59 مقعدًا، التقى بحزب اليمين الجديد قبل أيام قليلة من الموعد النهائي للمفاوضات. ومع علمه بموقفه وضعف البديل الأفضل للاتفاق التفاوضي (BATNA) وفشله في تشكيل حكومة، استغل حزب اليمين الجديد موقفه للحصول على أفضل صفقة ممكنة، بما في ذلك الوزراء الكبار، على الرغم من أنهم أسهموا بثمانية مقاعد فقط في البرلمان في الائتلاف.

الأحداث السياسية الإسرائيلية 2019-2021

ونتيجة لذلك، أصبح النظام السياسي أكثر تشرذمًا، مما دفع إسرائيل إلى إجراء 4 انتخابات في أقل من عامين، دون تشكيل ائتلاف مستقر.

***انتخابات أبريل 2019***

في انتخابات أبريل 2019، لم يتمكن أي من كتلة اليمين أو كتلة يسار الوسط من تشكيل حكومة. وعلى الرغم من أن حزبه (الليكود) كان مرة أخرى الأكبر في البرلمان الإسرائيلي، فإن نتنياهو فشل في الوصول إلى 61 مقعدًا لدعمه كرئيس للوزراء. في البداية، كان لدى اليمين 66 مقعدًا من الأحزاب التي دعمت نتنياهو سابقًا. ومع ذلك، انشق أحد تلك الأحزاب عن كتلة اليمين، معتقدًا أنه لا يمكن الوثوق بنتنياهو بعد نكثه بوعوده في الحكومات الائتلافية السابقة. أدى الفشل في تشكيل ائتلاف إلى إرسال النظام السياسي الإسرائيلي إلى دورة انتخابية أخرى.

***انتخابات سبتمبر 2019***

وفي سبتمبر/أيلول 2019، أجريت انتخابات أخرى، مع فشل آخر في تشكيل حكومة. ولم يحصل أي من الكتل على أكثر من 60 مقعدًا مطلوبًا، بسبب حقيقة مفادها أنه على الرغم من معارضة 65 مقعدًا لنتنياهو كرئيس للوزراء، فإن هؤلاء الأعضاء الـ 65 لم يكونوا على استعداد للتعاون مع بعضهم بعضًا، مما دفع إسرائيل إلى دورة انتخابية ثالثة مع وصول النظام السياسي إلى طريق مسدود.

***انتخابات مارس 2020***

وفي انتخابات أخرى جرت في مارس/آذار 2020، وجدت الكتلتان نفسيهما مرة أخرى في المأزق نفسه، حيث لم تتمكن أي كتلة من تجميع ائتلاف يضم أكثر من 60 مقعدًا وتشكيل حكومة. وانتهى المأزق عندما تمكن نتنياهو من التوصل إلى اتفاق مع زعيم كتلة اليسار والوسط، مما دفعه إلى الخروج من الكتلة والانضمام إلى حكومة يمينية، على أساس مبدأ التكافؤ. وعلى الرغم من أن الكتلتين غير متكافئتين (59 لليمين و16 لكتلة الوسط داخل الحكومة)، فإن كلًا منهما سيكون له سلطة متساوية في الحكومة، وحق النقض على جميع القضايا. وعلاوة على ذلك، سيشغل الزعيمان منصب رئيس الوزراء، نتنياهو في أول عامين، ثم بيني غانتس، زعيم كتلة الوسط التي انضمت إلى الحكومة في العامين التاليين.

واستمرت هذه الحكومة في السلطة نحو سبعة أشهر قبل أن تحل نفسها بعد اتهامات من كتلة المركز بأن نتنياهو ينتهك الاتفاق عمدًا من أجل حل الحكومة والدخول في انتخابات أخرى، لتجنب تسليم منصب رئيس الوزراء إلى بيني غانتس.

***انتخابات مارس 2021***

وفي مارس/آذار 2021، أُجريت انتخابات أخرى، ولم يحصل أي حزب على أغلبية 61 مقعدًا، مما دفعه إلى دورة أخرى من المناورات السياسية وتشكيل الائتلافات. وأخيرًا، في يونيو/حزيران 2021، شكّل نفتالي بينيت ائتلاف أغلبية بمقعد واحد بين حزبه اليمين الجديد وسبعة أحزاب أخرى، وأصبح رئيسًا لوزراء إسرائيل.وفي حالة أوغوستا، استبعد ائتلاف من الليبرتاريين وحزب العمال والليبراليين حزب المحافظين من الحكومة، وأصبح رئيس الحزب الليبرالي زعيمًا للحكومة الائتلافية

المراجع المختارة والقراءات الإضافية

Caspi, B., & Kfir I. (2018). *Netanyahu: The Road to Power*. London: Vision.

Pfeffer, A. (2018). *Bibi: The Turbulent Life and Times of Benjamin Netanyahu*. London: Hurst & Company, 2018.

Israel's Netanyahu poised to lose power to new government

<https://www.bbc.com/news/world-middle-east-57396990>

Israel swears in new coalition, ending Netanyahu's long rule

<https://www.channelnewsasia.com/news/world/israel-swears-in-new-coalition-ending-netanyahu-long-rule-15008144>

*ملاحظة: يتم توفير روابط داعمة أكثر تفصيلًا في الملاحظات الموجودة أسفل شرائح PowerPoint.*

الحالة 2: https://www.bbc.com/news/world-middle-east-57396990

تم تسمية مسرحية "أوغستا" على اسم أوغستا ثيودورا التي ارتقت من عامة الناس لتصبح واحدة من أقوى الناس في العالم، وواحدة من أكثر الشخصيات إثارة للاهتمام في التاريخ. يعتقد المؤرخون على نطاق واسع أن ثيودورا كانت على الأقل بنفس أهمية زوجها جستنيان، إن لم تكن أكثر أهمية منه، في نجاح قيادتهما المشتركة.

كانت اللحظة الأكثر أهمية في حكم جستنيان المبكر في عام 532 م، عندما هددت أعمال شغب ضخمة بالإطاحة به. تم حرق نصف العاصمة. عبأ الإمبراطور أكبر قدر ممكن من الذهب واستعد للفرار من الإمبراطورية بالسفن. رفضت ثيودورا التخلي عن المدينة، وقالت في مقولتها الشهيرة "إن اللون الأرجواني الملكي هو أفضل لون للجنازة"، مفضِّلة الموت على التخلي عن عرشها. لقد أذلت جستنيان ومستشاريه وأجبرتهم على البقاء ومحاولة التمسك بالسلطة.

كان ائتلاف المحتجين قويًّا للغاية بحيث لا يمكن مواجهته وجهًا لوجه، لذا سعى ثيودورا وجستنيان إلى تقسيمهم. وتمكنا من إقناع فصيل المتمردين من البلوز بأن الإمبراطور الجديد الأكثر احتمالًا للظهور بعد جستنيان سيكون هيباتيوس، الذي كان من قبيلة الخضر. ولتعزيز تأثيرهما المقنع، عرضا على فصيل البلوز الذهب لتغيير الجانب، وهو ما قبله البلوز. وبعد أن أصبح البلوز الآن مع الإمبراطورة والإمبراطور، عرضت ثيودورا وجستنيان على الخضر فرصة التفاوض معهم في ميدان سباق الخيل. وافق الخضر، بعد أن تضاءل تحالفهم من المتمردين، على الاجتماع لسماع مظالمهم ومعالجتها. لكن ثيودورا وجستنيان ارتكبا خيانة. فبدلًا من التفاوض على حل، أرسلا جنراليهما الأكثر ولاءً بيليساريوس وموندوس وجنودهما لذبح جميع الخضر البالغ عددهم 30 ألفًا. كما اغتالا هيباتيوس، بناءً على إصرار ثيودورا.

في السنوات اللاحقة، قامت ثيودورا وجوستنيان ببناء آيا صوفيا الرائعة، إحدى عجائب العالمين القديم والحديث. كما استعادوا بعض أراضي الإمبراطورية الرومانية الغربية التي فقدوها أثناء سقوط روما، مما أدى إلى توسيع الإمبراطورية البيزنطية بشكل كبير. اليوم، تُذكر ثيودورا باسم "ثيودورا العظيمة" و"الملكة الذهبية"، وهي واحدة من أقوى الشخصيات التي لا تُنسى في التاريخ. سواء كانت ذات دوافع ذاتية أو اجتماعية، فإن رفضها للتنازل عن العرش ربما أنقذ الإمبراطورية البيزنطية من الحرب الأهلية والفوضى. كما يتميز حكمها المشترك مع جوستنيان بإنجازات كبيرة في الهندسة المعمارية والبنية التحتية، ليس فقط آيا صوفيا، ولكن أيضًا كنائس أخرى والعديد من القنوات المائية والجسور التي أعادت قيمة اقتصادية هائلة على مر القرون. كما اشتهرت فترة ثيودورا كإمبراطورة بالقوانين النسوية، مثل توسيع نطاق الملكية والوصاية وحقوق الطلاق للنساء؛ وحظر الاتجار بالجنس وجرائم "الشرف" للزانيات؛ وعقوبة الإعدام في حالة الاغتصاب مع مصادرة جميع ممتلكات الجاني كتعويض للضحية. بعد وفاة ثيودورا عن عمر يناهز 48 عامًا، على الأرجح بسبب السرطان، لاحظ المؤرخون الافتقار إلى الإنجازات الكبرى في السنوات السبع عشرة الأخيرة من حكم جستنيان كدليل إضافي على أهميتها.

لقد استغلت ثيودورا الخداع وتكتيكات التحالف القاسية لتحقيق السلطة والاحتفاظ بها. كما فعلت العديد من الأشياء الجديرة بالثناء بتلك السلطة وخلقت قيمة هائلة استفاد منها الملايين. تعد تكتيكات التفاوض المربحة للجانبين هي المفتاح لخلق القيمة وبناء العلاقات والسمعة. ومع ذلك، من المهم أيضًا أن تكون قادرًا على لعب لعبة الفوز والخسارة عندما يستدعي الموقف ذلك. في بعض الأحيان لا تكون القيمة كافية للجميع وسيحتاج الأمر إلى استبعاد شخص ما من الصفقة. أيضًا، ستواجه أحيانًا خصومًا مفاوضين خاسرين ومساومين أخلاقيًّا لا يستجيبون للمبادرات للتعاون وخلق القيمة معًا، ولا يهتمون بسمعتهم أو العلاقة أو الأمد البعيد. في مثل هذه المواقف، قم ببناء ائتلاف من الأشخاص الذين يمكنك الوثوق بهم، والأشخاص الذين لديهم مصالح مشتركة، والأشخاص الذين يستجيبون للحجج المشروعة.

المراجع المختارة والقراءات الإضافية

Anderson, B. & Zinsser, J. (1988). *A History of Their Own: Women in Europe, Vol 1*. New York: Harper & Row.

Browning, R. (2003). *Justinian and Theodora*. Gorgias Press.

Evans, J.A.S.  (2011). *The Power Game in Byzantium: Antonina and the Empress Theodora*. A&C Black. p. 9.

Garland, L. (1999). *Byzantine Empresses: Women and Power in Byzantium, AD 527–1204*. London.

*ملاحظة: يتم توفير روابط داعمة أكثر تفصيلًا في الملاحظات الموجودة أسفل شرائح PowerPoint.*

الحالة 3: جاسيندا أرديرن، رئيسة وزراء نيوزيلندا

ويتناول المثال أيضًا الديناميكيات السياسية في البرلمان النيوزيلندي التي امتدت من أوائل التسعينيات إلى عشرينيات القرن العشرين. وتعكس الأحزاب الأربعة في أوغوستا اللاعبين السياسيين الرئيسيين في السياسة النيوزيلندية في ذلك الوقت. فالمحافظون في أوغوستا هم الحزب الوطني النيوزيلندي، وهو أكبر وأقوى حزب سياسي في معظم تاريخ البلاد الحديث. وحزب العمال في أوغوستا هو حزب العمال النيوزيلندي، والليبراليون هم حزب الخضر النيوزيلندي، والليبراليون هم حزب نيوزيلندا أولًا الذي انفصل عن الحزب الوطني في التسعينيات.

في عام 1992، أقال جيم بولجر، رئيس وزراء نيوزيلندا وزعيم الحزب الوطني المحافظ، حليفه السياسي السابق وعضو البرلمان ونستون بيترز من حكومته. وفي العام التالي، أطلق بيترز الغاضب الساخط حزبه السياسي الخاص، نيوزيلندا أولًا.

في عام 1996، وضع بيترز حزبه المنشق الجديد في دور صانع الملك/صانع الملكة. وتفاوض مع زعيمة حزب العمال آنذاك هيلين كلارك لمدة شهر حول إمكانية تشكيل حكومة ائتلافية، حيث بدا أنه يكره الدخول في ائتلاف مع رئيسه السابق جيم بولجر. ومع ذلك، فقد شكل في النهاية حكومة ائتلافية يمينية مع الحزب الوطني، وأصبح نائبًا لرئيس الوزراء. واتهم بيترز لاحقًا باللعب على الجانبين بطريقة استراتيجية.

في عام 2017، صعدت السياسية العمالية جاسيندا أرديرن إلى السلطة من خلال بناء ائتلاف واسع النطاق. في عام 2017، فاز الحزب الوطني بنسبة 45٪ من أصوات الحزب مقابل 37٪ لحزب العمال، وهو انتصار واضح. لكن أقلية صغيرة ولكنها حاسمة من المقاعد كانت من نصيب حزب نيوزيلندا أولًا، بتسعة مقاعد، والخضر بثماني مقاعد. وعلى الرغم من أن الحزب الوطني المحافظ حصل على أكبر عدد من الأصوات وبالتالي أكبر عدد من المقاعد في البرلمان، فقد أخرجته أرديرن من الحكومة من خلال تشكيل شراكة مع حزب بيترز نيوزيلندا أولًا وكذلك حزب الخضر الصغير بقيادة ماراما ديفيدسون. وفقًا لشروط نموذج أوغوستا، فقد بنت تحالفًا "ليبراليًّا - عماليًّا - ليبرتاريًّا" من اللاعبين الأضعف، مع عدم وجود "المحافظين" في الحكومة على الإطلاق.

نجحت أرديرن في تقسيم الائتلاف المحافظ بين الحزب الوطني وحزب نيوزيلندا الأول، اللذين شكلا حكومة معًا كما ذكرنا أعلاه. وأصبح وينستون بيترز نائبًا لرئيس الوزراء، وشغل منصب رئيس الوزراء بالإنابة لمدة 6 أسابيع في عام 2018 بينما كانت أرديرن في إجازة أمومة. توضح حالة نيوزيلندا أولًا كيف يمكن للأحزاب الأضعف الحصول على صفقة كبيرة في مفاوضات الائتلاف إذا كانت في وضع صانعة الملكة أو صانعة الملوك وجزءًا من الائتلاف الفائز.

بعد عدة سنوات من ولايتها الأولى كرئيسة للوزراء، قادت أرديرن حكومتها إلى نجاح تاريخي في مكافحة جائحة كوفيد-19، مما عزز شرعيتها ودعمها السياسي. في انتخابات عام 2020، فاز حزب العمال بأغلبية مطلقة من مقاعد البرلمان - 65 من 120 مقعدًا - وأغلبية أصوات الحزب في 72 من أصل 73 دائرة انتخابية. كانت انتخابات عام 2020 تاريخية أيضًا لمنافسيها الحزب الوطني المحافظ، وهي ثاني أسوأ نتيجة لهم على الإطلاق. لم يفز حزب ونستون بيترز نيوزيلندا أولًا بأي مقاعد وكان خارج حكومة نيوزيلندا اعتبارًا من عام 2021. والجدير بالذكر أن أرديرن لم تقص بيترز من الائتلاف أو تطرده من منصب نائب رئيس الوزراء، بل فعل الناخبون النيوزيلنديون ذلك.

يشعر الكثير من الناس بعدم الارتياح إزاء حالات الائتلافات متعددة الأحزاب، حيث يشعرون ــ وهو اعتقاد صحيح في بعض الأحيان ــ بأنها تعزز تكتيكات الفوز والخسارة أو حتى التكتيكات الأخلاقية التي تتعارض مع شخصياتهم وقيمهم. ومن المثير للاهتمام أن أرديرن كانت في البداية واحدة من هؤلاء. وتُظهِر حالتها أن أنواعًا مختلفة من الناس والأساليب يمكن أن تنجح في بناء الائتلافات.

" لم أكن أعلم أنني قوي بما يكفي لخوض غمار السياسة. أعتقد في قرارة نفسي أن المرء لا بد وأن يكون شديد التحمل ـ فمن المؤكد أنه لا يجوز له أن يكون من النوع العاطفي. ونصيحتي له هي: لا تغير نفسك، ولا تظن أن النجاح يتطلب منك أن تتكيف مع القالب الذي تراه من حولك... وربما يكون من الأفضل لك أن تعكس بذلك جزءًا آخر من المجتمع لم يشعر أحد

--جاسيندا أرديرن، رئيسة وزراء نيوزيلندا، 2021

إن الأفراد الذين يتمتعون بسمعة طيبة باعتبارهم شركاء ائتلافيين جديرين بالثقة، والذين يطرحون على الطاولة مقترحات مشروعة ذات قيمة مضافة للآخرين، هم الأكثر نجاحًا في بناء الائتلافات. وهذا ينطبق بشكل خاص على المفاوضات المتكررة التي نراها في البرلمانات وأماكن العمل، حيث يلتقي نفس اللاعبين مرارًا وتكرارًا.

مراجع مختارة وروابط داعمة للحالة التاريخية 3

[Chapman](https://www.bookdepository.com/author/Madeleine-Chapman), M. (2020). Jacinda Ardern: A New Kind of Leader. Stroud, United Kingdom: [The History Press Ltd](https://www.bookdepository.com/publishers/The-History-Press-Ltd).

Duff, M. (2019). Jacinda Ardern: The Story Behind an Extraordinary Leader.  Allen & Unwin.

Hames, M. (1995). *Winston First:**The Unauthorised Account of Winston Peters' Career***.** Auckland: Random House New Zealand.

Wishart, I. (2014). *Winston: The Story of a Political Phenomenon*. Auckland: Howling at the Moon Publishing.

Jacinda Ardern didn't feel like she was 'tough enough' for politics - CNN

<https://edition.cnn.com/2021/06/03/asia/axe-files-jacinda-ardern-interview-scli-intl/index.html>

New Zealand Prime Minister Jacinda Ardern breaks the mould of 'thick-skinned' politicians

<https://www.abc.net.au/news/2021-06-04/jacinda-ardern-thought-she-was-not-tough-enough-for-politics/100190510>

Prime Minister Jacinda Ardern tops Fortune magazine's world's greatest leaders list

<https://www.stuff.co.nz/national/politics/125132824/prime-minister-jacinda-ardern-tops-fortune-magazines-worlds-greatest-leaders-list>

New Zealand's Ardern wins 'historic' re-election for crushing COVID-19

<https://www.reuters.com/article/uk-newzealand-election-idUSKBN2712ZI>

New Zealand PM Ardern declares national emergency as country reports 50 new coronavirus cases

<https://www.straitstimes.com/asia/australianz/new-zealand-pm-ardern-declares-national-emergency-as-country-reports-47-new>

Jacinda Ardern is next prime minister of New Zealand, Winston Peters confirms – as it happened

<https://www.theguardian.com/world/live/2017/oct/19/new-zealand-election-winston-peters-prime-minister-bill-english-jacinda-ardern-live>