الائتلافات

دليل
الأحزاب السياسية

Coalitions

A Guide for
Political Parties

المعهد الديمقراطي الوطني | مركز أوسلو للسلام وحقوق الإنسان

الائتلافات

دليل
الأحزاب السياسية

Coalitions

A Guide for
Political Parties

الائتلافات: دليل الأحزاب السياسية

COALITIONS

A Guide for Political Parties

من إعداد المعهد الديمقراطي الوطني ومركز أوسلو للسلام وحقوق الإنسان

الطبعة الأولى

جميع حقوق الطبع والنشر ٢٠١٥ محفوظة للمعهد الديمقراطي الوطني (NDI) ومركز أوسلو للسلام وحقوق الإنسان
(The Oslo Center)

يجوز إعادة إنتاج و/أو ترجمة أجزاء من هذا الكتاب لأغراضٍ غير تجارية، شرط ذكر المعهد ومركز أوسلو مصدرين للمادة المنشورة، وتزويدهما بنسخة عن الترجمة. طُبِعَت النسخة الإنكليزية في الولايات المتحدة الأميركية.

ترجمة ناتالي سليمان وسوزان قازان؛ تصميم طباعي مارك رشدان.
صدرت النسخة العربية في لبنان، ٢٠١٦.

لمزيد من المعلومات، يُرجى الاتصال بالمعهد الديمقراطي الوطني على العنوان:
Massachusetts, NW 455
Washington, DC 20001
الهاتف: 5500-728-202
الفاكس: 5520-728-202
الموقع الالكتروني: www.ndi.org

أو إرسال أي تعليق أو سؤال حول ترجمة هذا الكتاب إلى البريد الإلكتروني: arabicpublications@ndi.org

المعهد الديمقراطي الوطني

المعهد الديمقراطي الوطني هو منظمة غير حكومية، وغير ربحية، وغير منحازة، تلبّي تطلعات الشعوب التواقة في العالم إلى العيش في مجتمعات ديمقراطية تعترف بحقوق الإنسان الأساسية، وتسعى إلى تعزيزها.

عمل المعهد، منذ نشأته في العام ١٩٨٣، وبالتعاون مع شركائه المحليين، على دعم المؤسسات والممارسات الديمقراطية من خلال تفعيل دور الأحزاب السياسية والمنظمات المدنية والمجالس البرلمانية؛ وصون نزاهة الانتخابات؛ بالإضافة إلى تشجيع المواطنين على المشاركة وتعزيز الانفتاح والمساءلة في الحكم.

نجح المعهد، بمساعدة عدد من الموظفين والخبراء في العمل السياسي المتطوعين من أكثر من ١٠٠ دولة، في جمع أفراد ومجموعات بهدف تبادل المعلومات والتجارب والخبرات. وقد تمكّن شركاؤه بفضل ذلك من الاطّلاع عن كثب على أفضل الممارسات في مجال التنمية الديمقراطية الدولية التي يمكن تعديلها لتتلاءم مع احتياجات بلادهم. كما رسّخت هذه المقاربة المتعددة الجنسيات الاعتقاد لديه بأنّ الأنظمة الديمقراطية تجمعها مبادئ جوهرية مشتركة في ظلّ غياب أي نموذج ديمقراطي موحد.

إنّ عمل المعهد يدعم المبادئ المنصوص عليها في الإعلان العالمي لحقوق الإنسان. ويشجّع أيضاً على قيام أقنية تواصل مؤسساتية بين المواطنين والمؤسسات السياسية والمسؤولين المنتخبين، ويزيد قدرتهم على تحسين الظروف الحياتية لدى جميع المواطنين. لمزيد من المعلومات حول المعهد الديمقراطي الوطني، الرجاء زيارة الموقع الإلكتروني: www.ndi.org

مركز أوسلو للسلام وحقوق الإنسان

تأسّس مركز أوسلو في العام ٢٠٠٦ على يد رئيس الوزراء النروجي كيل ماغني بوندوفيك وإينار ستينسناس، وهو عضو سابق في البرلمان النروجي ووزير سابق. وكان الهدف منه إنشاء مساحة جديدة في النروج من أجل جهود السلام الدولي وحقوق الإنسان، حيث يتسنّى لهما، بالتعاون مع فريق العمل وشركاء المركز، توظيف الخبرات والكفاءات وشبكة المعارف التي تكوّنت لديهما على مرّ السنين في معترك العمل السياسي المحلي والدولي بأفضل الطرق.

منذ نشأته في العام ٢٠٠٦، فرض نفسه كمركز مستقل، يتمتّع بمهنية عالية ويقدّم المساعدة لتوطيد الديمقراطية في العمل السياسي، كما تحوّل إلى ملتقى الخبراء وروّاد التغيير واللاعبين السياسيين. يوفّر هذا المركز لأصحاب الشأن معارف مقارَنَة، ويتبادل معهم تجارب عملية، عدا عن أنه يشكّل نقطة التقاء لمنع نشوب النزاعات، وإشاعة ثقافة الحوار، وترسيخ مفهوم القيادة المسؤولة. تتمحور مهمته بشكل عام حول تقديم المساعدة للدول الضعيفة والديمقراطيات الهشّة التي تسعى إلى تعزيز المؤسسات السياسية الديمقراطية، وآليات عملها. لمزيد من المعلومات حول مركز أوسلو، الرجاء زيارة الموقع الإلكتروني: www.oslocenter.no

فهرس المحتويات

كلمة شكر وتقدير ٧
لمحة عامة ٩
مقدّمة ١٣
إرشادات وأدوات لتشكيل ائتلاف ١٩
مفاهيم رئيسية ١٩
الخطوة ١: إعداد استراتيجية الحزب ٢٥
الخطوة ٢: التفاوض بشأن الائتلاف ٤٣
الخطوة ٣: نقطة الانطلاق ٥١
الخطوة ٤: العمل ضمن ائتلاف ٥٧
الخطوة ٥: استخلاص الدروس ٦٧
دراسات الحالة ٩٣
تشيلي ٩٣
النروج ٩٦
إيرلندا ١٠٠
قائمة المراجع ١٠٥

قائمة أوراق العمل

ورقة العمل ١: قائمة مرجعية لتشكيل الائتلافات ٧٣
ورقة العمل ٢: التحقق من إطار العمل القانوني ٧٧
ورقة العمل ٣: نقاط القوة والضعف والفرص والمخاطر لدى الحزب ٧٨
ورقة العمل ٤: ترتيب السياسات والأدوار ضمن الائتلاف بحسب الأولوية ٨٠
ورقة العمل ٥: تحديد مصالح الشركاء في الائتلاف ٨١
ورقة العمل ٦: حسنات وسيئات التفاوض حول الائتلاف ٨٣
ورقة العمل ٧: أفضل بديل لاتفاق معقود عن طريق التفاوض والمكاسب المتبادلة ٨٥
ورقة العمل ٨ أ: عناوين نص الاتفاق ٨٦
ورقة العمل ٨ ب: القائمة المرجعية للائتلاف ٨٧
ورقة العمل ٩ أ: تقييم تجربة الائتلاف واستخلاص الدروس ٨٨
ورقة العمل ٩ ب: تقييم تجربة الائتلاف واستخلاص الدروس ٩٠

كلمة شكر وتقدير

قام بإعداد هذا الدليل كلّ من سيف أشياغبور من المعهد الديمقراطي الوطني وبيجارت تورا من مركز أوسلو للسلام وحقوق الإنسان. وهو يستند إلى حدّ كبير إلى مواد صدرت سابقاً حول بناء الائتلافات، بما في ذلك: تحالف القوى: دليل لتشكيل والانضمام وبناء التحالفات السياسية. وما كان ليتيسّر إصداره لولا تعاون ومساعدة مسؤولي أحزاب سياسية ارتضوا تبادل خبراتهم مع الآخرين. تعبّر المنظمتان عن امتنانهما بنوع خاص لكل من أجاب على أسئلة الاستبيانات، وأرسل دراسة حالة حول الخبرات التي اكتسبها في هذا المجال. كذلك تتوجّهان بالشكر إلى موظفي المعهد الديمقراطي الوطني التالية أسماؤهم، والذين ساهموا بطرق مختلفة في هذا الكتاب، وهم غريغوري أولسون، وهنا المرّ، وفيليبا وود. أما سيسيليا بايلسجو من مركز أوسلو، ومستشاراه، ستيفن ماريبي وأدوين ميوليمي، فقد ساعدا في إعداد مسوداته. بالإضافة إلى ذلك، زوّد كل من دنيس كاديما من المعهد الانتخابي لاستدامة الديمقراطية في أفريقيا (EISA)، ونيكولاس بنسون وإيفان دوهرتي وجون لوفديل وليو بلاتفوت، مسودات هذا الدليل بتعليقات مفيدة. من جهته، وفّر الصندوق الوطني للديمقراطية بسخاء التمويل اللازم لهذا الدليل.

لمحة عامة

في الديمقراطيات الراسخة والناشئة حديثاً على حدّ سواء، أقدمت الأحزاب الحاكمة أو المعارِضة على تشكيل ائتلافات بهدف: زيادة قدرتها التنافسية في الانتخابات؛ ومناصرة الإصلاحات الديمقراطية؛ وزيادة تأثيرها على عملية وضع السياسات؛ واستخدام مواردها المحدودة بفعالية متزايدة؛ والتوصّل إلى اتفاق على برامج الحكومة. في تشيلي، ضمّ الائتلاف الذي حقّق الفوز في استفتاء ١٩٨٨ أكثر من اثني عشر حزباً سياسياً، جامعاً تحت جناحه ألدّ الأعداء السابقين من خلفيات اشتراكية ومسيحية ديمقراطية. لكنّ تلك الأحزاب تمكّنت، بفضل تضافر جهودها، من التصدي لمساعي بينوشيه الرامية إلى توسيع رقعة نفوذه، والفوز لاحقاً في عدة انتخابات اتّسمت بتعددية حزبية. في حالات أخرى، ساهمت حكومات الوحدة الوطنية في مواكبة وتوجيه مسيرة بضع بلدان عبر أزماتها السياسية، وفي إحقاق السلام، موفّرة أرضية مؤاتية للاتفاق على إصلاحات واسعة النطاق لتفعيل عمل حكومات حاضنة وخاضعة للمساءلة. ساعدت الائتلافات بالتأكيد في تعزيز التنافس الديمقراطي وإدارة الحكم، لكنّها أتاحت أيضاً للأحزاب الدخول في شراكات للتمتّع بمغانم الحكم من دون أي اعتبار لسياسات تحسين الناتج الاجتماعي-الاقتصادي بالنسبة إلى أكبر شريحة ممكنة من المواطنين.

حتى الائتلافات التي تجمعها نوايا حسنة، تثير بطبيعتها جملة تحديات في وجه الأحزاب المنضوية تحت رايتها، إذ تحاول جاهدةً الحفاظ على هويتها الحزبية المتمايزة من دون الإخلال بالتزاماتها تجاه شركائها في الائتلاف؛ ووضع آليات لتنسيق العمل معهم؛ وإطلاع الأعضاء والجمهور عموماً على أهداف الائتلاف وإنجازاته. ففي البلدان مثلاً التي يحفل تاريخها تحديداً باصطفافات سياسية أو صراعات، قد يعتبر أعضاء الائتلاف التعاون القائم بين الأحزاب دليل ضعف أو يرون فيه خيانةً لمعتقدات الحزب الأساسية. وإذ يخرج بعض الأحزاب من التجربة الائتلافية بدعم متزايد، يرى البعض الآخر، المتمثّل غالباً بالشريك الأصغر حجماً أو "مرتبةً" في الائتلاف، أنه يخسر جزءاً من حصة الأصوات التي كان يحظى بها سابقاً، ويعرّض صورته للتشوّه. تشكّل الائتلافات سِمة مشتركة في المشهد السياسي لدول مثل بلجيكا وألمانيا وهولندا والنروج، ذهبت أحزابها إلى حدّ التفنّن بتركيبتها، فيما أسهمت الانقسامات السياسية المتزايدة في أماكن أخرى في شيوع هذه الظاهرة أكثر من ذي قبل. أما في البلدان التي عانت طويلاً من الصراعات والحكم الاستبدادي، فكان الفشل في إقامة ائتلافات ناجحة سبباً لإضعاف جهود الإصلاح الديمقراطي وانعدام الاستقرار السياسي.

قدّم كل من المعهد الديمقراطي الوطني ومركز أوسلو للسلام وحقوق الإنسان في عشرات البلدان من حول العالم، المساعدة التقنية لأحزاب سياسية، وهي تدرس مدى الجدوى من الانضمام إلى ائتلاف؛ وتعمل على إيجاد شركاء محتملين؛ وتجري مفاوضات حول اتفاقات مقبولة وقابلة للتطبيق؛ وتضع أنظمة عملية لإدارة العلاقة مع شركائها. لذلك، فإنّ الهدف من هذا الدليل هو تزويد الأحزاب السياسية في الديمقراطيات الناشئة حديثاً، كما الجهات الساعية لمساعدتها، بنصائح عملية حول تشكيل الائتلافات، وبالدروس المستخلصة بشأنها. ويتوقع المعهد ومركز أوسلو أن تستفيد تلك الجهات من هذا الدليل للإحاطة بمختلف الإرشادات والخبرات العملية المفيدة لتلبية متطلبات الأحزاب في الديمقراطيات الناشئة. قد يصلح أيضاً كمرجع لمسؤولين حزبيين من مستويات متوسطة، في إطار الخطوات التي يتخذونها تحضيراً لتشكيل ائتلاف. وهو يشكّل قيمة مضافة بالنسبة إلى منشورات المعهد والمركز السابقة، بفضل الخطوط العريضة التي يرسمها لدورة تشكيل الائتلاف؛ والإرشادات التي تواكب كل خطوة من خطوات هذه الدورة؛ والإضاءة على نصائح أهل السياسة ممّن اكتسبوا خبرة في مجال العمل على بناء الائتلافات؛

وعرض ثلاث دراسات حالة من إعداد أشخاص لعبوا دوراً بارزاً في تشكيل ائتلافات في تشيلي وإيرلندا والنروج. هذا، فضلاً عن كونه أوسع وأشمل من منشوراتهما السابقة حول هذا الموضوع. وفي ما يلي، نقدّم لمحة موجزة عن مختلف محتوياته.

تستعرض المقدمة الائتلافات، على اختلاف أشكالها. وتستند الإرشادات والأدوات لإنشاء الائتلافات إلى أربعة مفاهيم رئيسية:

- لكل ائتلاف حسنات وسيئات يتعيّن على الأحزاب السياسية التنبّه لها؛
- تؤثّر الظروف السائدة على طبيعة الائتلاف التي تسعى الأحزاب إلى تشكيله، وعلى تركيبته وهيكليته؛
- يجب أن ترتكز عملية تشكيل الائتلاف على أسس التواصل، والتشاور، والتوافق، ومنطق التسوية؛
- تمرّ عملية تشكيل الائتلاف بدورة من خمس خطوات:
  - تحديد استراتيجية الحزب؛
  - التفاوض بشأن تشكيل الائتلاف؛
  - نقطة الانطلاق؛
  - العمل ضمن ائتلاف؛
  - استخلاص الدروس.

ثمّ يشرح الدليل بالتفصيل المشاكل التي يتعيّن على الأحزاب معالجتها عند كل خطوة من الخطوات الخمس المشار إليها أعلاه.

الخطوة ١: يقوم تحديد استراتيجية الحزب على الخطوات والأدوات والنصائح التي يستعين بها لتعبيد الطريق أمام قيام ائتلاف محتمل. وهذا يقتضي إيضاح الأطر التنظيمية وآلية العمل الداخلية التي سيعتمدها الحزب، وإنشاء فريق عمل لاستطلاع الشركاء والاستراتيجية، والتسلّح بالحجج اللازمة لخوض المفاوضات.

الخطوة ٢: في التفاوض بشأن تشكيل الائتلاف، تستعرض بعض الترتيبات الإدارية التي قد تكون ضرورية لدعم عملية التفاوض؛ فتشمل أمثلة عن آلية تنظيم المفاوضات، ومختلف المقاربات التي اعتمدتها الأحزاب للتوصّل إلى تفاهم.

الخطوة ٣: تكون نقطة الانطلاق بإبراز أهمية الاتفاق الذي يرعى قيام الائتلاف، والمسار الذي يجب أن تسلكه الأحزاب لوضع اللمسات الأخيرة عليه، قبل إطلاع أجهزة الحزب وجمهوره العريض على مضمونه.

الخطوة ٤: يحدّد العملُ ضمن ائتلاف بعضَ القواعد والأنظمة المتّبعة لدى الأحزاب لإدارة العلاقات وتبادل المعلومات في ما بينها، عند الدخول في كيان ائتلافي.

الخطوة ٥: استخلاص الدروس تتضمّن شرحاً لبعض الأسباب الشائعة الكامنة وراء حلّ الائتلافات، موجزةً بعض الخيارات التي قد تلجأ إليها الأحزاب لمراجعة الإنجازات والدروس المستخلصة من الائتلاف، بما في ذلك تداعياته على كل حزب خاض هذه التجربة. تحيط هذه المراجعة بمختلف وجهات النظر المتعلقة بتأثير الائتلاف على الحزب، مستخلصةً الدروس القيّمة التي قد توجّه أي جهود مستقبلية لبناء الائتلافات.

تتضمّن المقدمة، كما الإرشادات والأدوات لتشكيل الائتلافات، عدة رموز سنأتي على شرحها أدناه.

يشير هذا الرمز إلى أمثلة توضيحية مأخوذة من أبحاث مكتبية تناولت عدة ائتلافات من أنحاء العالم.

أجاب سياسيون من دول الأرجنتين وبلجيكا وكولومبيا وإيرلندا وهولندا والنروج ورومانيا والمملكة المتحدة على استبيانات صادرة عن المعهد الديمقراطي الوطني/مركز أوسلو حول أفضل الممارسات والدروس المستخلصة من تجاربهم في إطار العمل الائتلافي، كلٌّ في بلده. ويشير هذا الرمز إلى اقتباسات ومقتطفات مأخوذة مباشرة من إجاباتهم على تلك الأسئلة.

تُختتم الإرشادات والأدوات اللازمة لبناء الائتلافات بسلسلة أوراق عمل/قوائم مرجعية يمكن استخدامها في مراحل مختلفة من دورة تشكيل الائتلاف. ويشير هذا الرمز إلى أوراق العمل والقوائم المرجعية، البالغ مجموعها تسعة. تلخّص ورقة العمل ١ النصائح المواكبة لكل خطوة ضمن دورة تشكيل الائتلاف.

أما آخر قسم من هذا الدليل فيتضمّن دراسات حالة عن أفراد شغلوا مناصب عليا ضمن كياناتهم الائتلافية، وهم كييل ماغني بوندوفيك، رئيس وزراء النروج سابقاً، وسيرجيو بيطار، وزير سابق في تشيلي، وجون بروتون، رئيس وزراء إيرلندا سابقاً. فسلّطوا الضوء على الدروس المستخلَصة من تجاربهم الخاصة.

مقدّمة

في الأنظمة الديمقراطية، تتنافس الأحزاب السياسية في ما بينها للحصول على الدعم، حاشدةً التأييد لمجموعة متمايزة من مقترحات السياسة والقيم السياسية. ثمّ تعمل على تحقيق رؤيتها عند وصولها إلى سدّة الحكم. أما في المعارضة، فتوجّه الأحزاب انتقادات إلى مقترحات الحزب الحاكم، أو تطرح سياسات بديلة، تعرّض الحكومة للمساءلة والمحاسبة، وتسهم بذلك في ممارسة الرقابة على السلطة التنفيذية. هذا التزاحم في الأفكار يدفع بكل حزب إلى تحسين طروحاته، والبحث عن أرضية مشتركة مع الآخرين؛ عدا عن أنه يعود بنتائج أفضل على الشعب. لهذه الأسباب، تعتبر التعددية السياسية وروح المنافسة ضرورية لانتظام العمل الديمقراطي.

في الأنظمة الديمقراطية الحيوية، تتبنّى الأحزاب مبادئ المنافسة المدنية، وتكون قادرة أيضاً على رعاية المناظرات والحوارات والتسويات المطلوبة لانتظام العمل الديمقراطي[١]. لذا لا بدّ من توفير حدّ أدنى من الثقة والحوار والتعاون للتوافق على: الأنظمة والهيكليات الأساسية التي تنظّم المنافسة السياسية وممارسة الحكم؛ والترتيبات المتخذة للسلام والأمن؛ والسياسات المأمول أن تحظى بدرجة عالية من الاستقرار. وخير مثال على ذلك هو إدارة عائدات الموارد النفطية في النروج التي تتمّ عادةً في ظل توافق سياسي. تعليقاً على هذا الموضوع، قال أحد السياسيين مؤخراً «من الضروري بحسب رأينا تحقيق التوافق حول تلك المسائل، إذ من المهم عدم استغلال الثروة النفطية سياسياً، لما تدرّه من أموال»[٢].

بالإضافة إلى ذلك، قد تجد بعض الأحزاب السياسية ضرورة أو فائدة في العمل بالشراكة مع قوى أخرى على تحقيق أهداف معيّنة. فالائتلاف هو عبارة عن اتفاق مؤقّت أو شراكة تقوم بين حزبين سياسيين أو أكثر، بهدف كسب المزيد من النفوذ أو السلطة ممّا كان مأمولاً لمجموعات أو أحزاب منفردة أن تكسبه بإمكاناتها الخاصة. وبفضل التركيز على الأهداف المشتركة وتجميع الموارد، المتجسّدة بخبرةٍ في السياسات والتمويل والميزات الجغرافية والدعم، تتمكّن مكوناته من الاستفادة من مكامن القوة لدى الحليف، وإحراز تقدّم في القضايا التي تشغل الاهتمام العام. يستمرّ الائتلاف الذي ينشد هدفاً معيّناً لفترة زمنية محدودة إلى حين تحقيق مبتغاه، أتمحور هذا الهدف حول الفوز في انتخابات أو استفتاء عام، أو إقرار تشريع محدد، أو تشكيل حكومة[٣]. (في المقابل، يتفق حزبان سياسيان أو أكثر في عملية الدمج على إنشاء كيان موحّد دائم، فلا يعود لهما وجود كمنظمتين منفصلتين. لذلك، قد تقرر الأحزاب التي تنوي الذهاب بهذا الاتجاه تشكيل ائتلاف في المرحلة الأولى، في خطوة تمهيدية نحو اتحاد كلي ودائم). إنما، لغايات هذا الدليل، يشمل تعريف الائتلافات: التحالفات الانتخابية؛ والحكومات الائتلافية بين الأكثرية/الأقلية؛ والائتلافات الكبرى؛ وحكومات الوحدة الوطنية؛ والائتلافات التشريعية. ويستعرض القسم التالي بإيجاز الائتلافات، على اختلاف أنواعها.

١ National Democratic Institute, Political Party Programming Guide (Washington, D.C.: National Democratic Institute, 2014), 2

٢ Jan Tore Sanner, deputy leader and finance spokesman for the Conservatives, quoted in "Debate heralds change for Norway's oil fund," *Financial Times*, June 30, 2013, http://www.ft.com/intl/cms/s/0/8466bd90-e007-11e2-9de6-

٣ براين ج. أوداي، «تحالف القوى: دليل لتشكيل والانضمام وبناء التحالفات السياسية»، واشنطن العاصمة: المعهد الديمقراطي الوطني، ٢٠٠٤)، ص. ٢.

أنواع الائتلافات

التحالفات الانتخابية. إنّ الهدف الرئيسي من أي تحالف انتخابي هو الجمع بين موارد حزبين أو أكثر لتمكين أعضائه من تحقيق نتائج أفضل في الانتخابات. وقد يستدعي ذلك توحيد القوى خلف مرشحين مشتركين أو الموافقة على عدم التواجه في ما بينها ضمن دوائر انتخابية معيّنة، في ظل الأنظمة الأكثرية القائمة على التعددية. أما هدفه النهائي فغالباً ما يكون الحصول على حصة من الأصوات تضمن له الفوز في الانتخابات، وتحقيق الأكثرية في الهيئة التشريعية، تمهيداً لتشكيل الحكومة المقبلة. نذكر على سبيل المثال الإئتلاف الوطني (قوس قزح) في كينيا، المُشار إليه أدناه، الذي خاض انتخابات ٢٠٠٢، محققاً لنفسه الفوز. في نظام التمثيل النسبي، قد ينشأ الائتلاف بهدف تحقيق السقف المطلوب لتمثيل الناخبين في البرلمان. ففي السويد مثلاً، تمكّن الحزب الديمقراطي المسيحي (كريست ديموكراترنا) بفضل التحالف الانتخابي الذي انضمّ إليه من أن يحصد أولى مقاعده في البرلمان في العام ١٩٨٥. وكما يتبيّن من مثل إندونيسيا، الوارد أدناه، قد يكون بناء الائتلافات ضرورياً أيضاً للإيفاء بالمعايير القانونية المطلوبة لتقديم مرشحين. كذلك يتعيّن على الإئتلافات والتحالفات الانتخابية أن تحدد بوضوح كيف ستمارس حكمها، في حال نجاحها، رغم تركيزها في بادئ الأمر على كسب المعركة الانتخابية. فمن شأن إهمال هذا الجانب أن يُحدِث انشقاقات داخلية تسيء إلى أداء التحالف متى وجد نفسه في سدّة الحكم، لا بل يؤدّي أحياناً إلى انهياره.

أمثلة

التحالفات الانتخابية في إندونيسيا، وكينيا، والسويد

إندونيسيا. بموجب قانون الانتخاب في إندونيسيا، يحق فقط للأحزاب التي تسيطر على ٢٠٪ على الأقل من مقاعد مجلس نواب الشعب (DPR)، أو التي تحصد ٢٥٪ من الأصوات على المستوى الوطني في الانتخابات السابقة أن تقدّم مرشحين للانتخابات الرئاسية. ولمّا تعذّر في العام ٢٠١٤ على أي حزب أن يبلغ السقف المطلوب، قررت الأحزاب السياسية في البلد أن تجتمع حول مرشحين اثنين، وهما مرشح حزب حركة إندونيسيا العظمى، برابوو سوبيانتو، ومرشح الحزب الديمقراطي الإندونيسي من أجل الكفاح، جوكو ويدودو. فوحّدت ستة أحزاب، تمثّل ٦٣٪ من أصل ٥٥٠ مقعداً و٥٩٪ من الأصوات على المستوى الوطني، قواها خلف سوبيانتو، فيما أيّدت أربعة أحزاب ويدودو. فكان أن فاز هذا الأخير في الانتخابات، بعد أن حصل على ٥٣٪ من الأصوات[٤].

كينيا. فاز دانييل أراب موي في انتخابات كينيا الرئاسية، في العامين ١٩٩٢ و١٩٩٧، حاصداً على التوالي ٣٦,٨٪ و٤٠,٥١٪. وقد تمكّنت المعارضة، بفضل توحيد قواها، من أن تجمع عدداً أكبر من الأصوات مقارنةً بالفائز النهائي، لكنها فشلت في الفوز بموقع الرئاسة والحصول على أكثرية برلمانية، نتيجة توزيع أصواتها. في الفترة التي سبقت انتخابات ٢٠٠٢، بدأ زعماء المعارضة مشاورات غير رسمية في ما بينهم بشأن توحيد جهودهم من أجل إلحاق الهزيمة بالاتحاد الوطني الأفريقي الكيني (KANU). فانضمت مجموعة من ١٤ حزباً إلى حزب التحالف الوطني الكيني (NAK)، توافقت في النهاية على تشكيل ائتلاف مع الحزب الديمقراطي الليبرالي (LDP)، أدّى إلى نشوء ائتلاف أوسع وأكبر، عُرِف باسم ائتلاف قوس قزح الوطني.

توافقت الأحزاب المكوّنة لهذا الائتلاف على خوض الانتخابات الرئاسية برشح مشترك؛ وجمع أصواتها للفوز بالمقاعد البرلمانية متجنبةً مواجهة بعضها البعض في الانتخابات؛ وتوزيع الحقائب الوزارية بالتساوي بين مسؤولين من التحالف الوطني الكيني والحزب الديمقراطي الليبرالي/ائتلاف قوس قزح الوطني. فوقّعت تلك الأحزاب على

٤ Sara Schonhardt, "Indonesia's Political Parties Hurrying to Build Coalitions," *Wall Street Journal*, May 12, 2014, http://blogs.wsj.com/searealtime/2014/05/12/indonesias-political-parties-hurrying-to-build-coalitions/; and Wikipedia contributors, "Indonesian presidential election, 2014," *Wikipedia, The Free Encyclopedia*, accessed February 12, 2015 http://en.wikipedia.org/wiki/Indonesian_presidential_election,_2014

مذكرة تفاهم حدّدت بالتفصيل بنود الاتفاق المذكور. لكن ما لبث أن واجه هذا الائتلاف مشاكل غداة الفوز في انتخابات ٢٠٠٢. إذ اتّهم بعضُ أعضائه الرئيس كيباكي بتغليب مصلحة حزبه في توزيع الوزارات، منتهكاً بنود مذكرة التفاهم، فيما اتّهم البعض الآخر الحزب الديمقراطي الليبرالي/ائتلاف قوس قزح الوطني بالتلاعب في عملية اختيار المرشحين لمصلحة قادته الطامحين للرئاسة. وفي النهاية، بدا أعضاء ائتلاف قوس قزح الوطني على اختلاف في الحملة التي سبقت الاستفتاء على الدستور، من جهته، أقدم الرئيس كيباكي على حلّ مجلس الوزراء، إثر إقالة وزراء الحزب الديمقراطي الليبرالي وإسناد وزاراتهم إلى الاتحاد الوطني الأفريقي الكيني، الذي كان الائتلاف قد نشأ في الأصل لمواجهته. في انتخابات ٢٠٠٧، ترشّح رايلا أودينغا، المنتمي سابقاً إلى الحزب الديمقراطي الليبرالي/ائتلاف قوس قزح، ضد الرئيس كيباكي، الذي انضمّ في السابق إلى التحالف الوطني الكيني/الحزب الديمقراطي[٥].

السويد. أثناء الانتخابات البرلمانية التي جرت في الستينيات والسبعينيات، فاز الحزب الديمقراطي المسيحي بأقل من ٢٪ من الأصوات، ولم يتمكّن من بلوغ العتبة المطلوبة للتمثيل البرلماني، وهي ٤٪. لكنه شكّل في العام ١٩٨٥ ائتلافاً برلمانياً مع حزب الوسط، الأمر الذي أتاح له الحصول على أولى مقاعده البرلمانية. ومنذ ذلك الحين، لا يزال الحزب يحتفظ بموقعه تحت قبّة البرلمان، بفضل انضمامه إلى عدة ائتلافات حاكمة.

الحكومات الائتلافية. تتشكّل الحكومات الائتلافية عادةً عندما لا يحرز أي حزب سياسي، منفرداً، أكثرية مطلقة في البرلمان. في الأنظمة البرلمانية، يتوافق عادةً الحزب الأكبر في البرلمان مع الأحزاب المتقاربة منه فكرياً على تشكيل حكومة، وتكوين أكثرية برلمانية تحضّر الأرضية لقيامها. انطلاقاً من اتفاق أعضاء الائتلاف حول السياسات، تضمّ الحكومة ممثلين من مختلف الأحزاب المنضوية فيه، تؤيّد عادةً التشريعات التي يقترحها. تحظى الحكومات الائتلافية المؤلفة من أحزاب الأقلية، بالدعم الكافي لتشكيل الهيئة التنفيذية في الأنظمة البرلمانية، رغم افتقارها إلى أكثرية مطلقة في البرلمان. نتيجة ذلك، تضطر السلطة التنفيذية باستمرار إلى الدخول في مفاوضات من أجل تأمين الدعم الذي يخوّلها تمرير التشريعات المقترحة. أما في الأنظمة الرئاسية، فعند افتقاد رئيس الحزب إلى أكثرية برلمانية، قد يجد نفسه مضطراً إلى الدخول في ائتلاف للاتفاق على أجندة تشريعية تحظى بدعم غالبية البرلمانيين.

أمثلة

الحكومات الائتلافية في الهند والنروج

الهند. لطالما هيمن حزب بهاراتيا جاناتا (BJP) وحزب المؤتمر القومي الهندي (INC)، وهما أبرز الأحزاب السياسية الوطنية، على المشهد السياسي في الهند؛ إلاّ أنّ تبدّل موازين القوى على مدى السنوات العشرين الماضية من حكومات وطنية مركزية إلى حكومات محلية في الولايات قد عزّز موقع الأحزاب الصغيرة الإقليمية، ووسّع سلطتها. في ظل تراجع الأحزاب الوطنية، تعززت السلطات الإقليمية، ووسّعت الأحزاب الإقليمية دائرة نفوذها. لهذا السبب، أصبحت الائتلافات الحزبية ضمن حكومة وطنية ظاهرة أكثر شيوعاً في الحياة السياسية داخل الهند. سيطر على الساحة السياسية في السنوات الثلاثين الأخيرة ائتلافان، وهما التحالف التقدمي المتحد(UPA) بقيادة حزب المؤتمر القومي الهندي والتحالف الوطني الديمقراطي (NDA) بقيادة حزب بهاراتيا جاناتا. في انتخابات ٢٠١٤ لعضوية مجلس النواب (لوك سابها)، حصد حزب بهاراتيا جاناتا ٢٨٢ من أصل ٥٤٣ مقعداً، إضافة إلى ٥٤ مقعداً

٥ Denis Kadima and Felix Owuor, "The National Rainbow Coalition: Achievements and Challenges of Building and Sustaining a Broad-based Political Party Coalition in Kenya," in *The Politics of Party Coalitions in Africa*, ed. Denis Kadima (Johannesburg: Electoral Institute for the Sustainability of Democracy in Africa, 2006); and Shem J. Ochuodho, *Dawn of Rainbow: The Untold Intrigues of Kenya's First Coalition Government* (Nairobi: Adage Publishing and Information Services, 2012), 91-134 and 221-229

فاز بها أعضاء تحالفه الانتخابي[٦]. رغم حصول هذا الأخير على عدد كافٍ من المقاعد يخوّله تشكيل الحكومة بمفرده، فقد اختار عدداً محدوداً من الوزراء من بين مكوّنات تحالفه الانتخابي.

النروج. عقب انتخابات ٢٠١٣ البرلمانية في النروج، قررت أربعة أحزاب معارِضة في السابق، وهي حزب المحافظين (Høyre) والحزب التقدمي (Fremskrittspartiet, FrP) والحزب الديمقراطي المسيحي (Kristelig Folkeparti, KrF) والحزب الليبرالي (Venstre) الجلوس معاً من أجل وضع رؤية مشتركة والتفاوض حول قيام ائتلاف في ما بينها. فتوافق كل من حزب المحافظين، الحائز على ٤٨ مقعداً، والحزب التقدمي، الحائز على ٢٩ مقعداً على تشكيل حكومة ائتلافية، فيما لم يتوصّل الحزبان الديمقراطي المسيحي والليبرالي إلى قدر كافٍ من التوافق للانضمام إليها، رغم ذلك، وافق هذان الأخيران على جملة قضايا وسياسات أبديا رغبةً في مناقشتها، دعماً لمواقف الحكومة[٧].

الائتلافات الكبرى. تنشأ الائتلافات الكبرى عندما تقرر الأحزاب السياسية الرئيسية في البلد، أي تلك التي تستأثر بالحكم عادةً، أن تتوحّد ضمن حكومة ائتلافية. لكنّ قيام ائتلاف بين تلك القوى المتنافسة بطبيعتها يكون صعباً تحديداً، بسبب صراعها التقليدي على السلطة. قد تبرز تلك الائتلافات عند نشوب أزمات سياسية وطنية يتعذّر معها السير بأي ترتيبات أخرى، أو للحدّ من تأثير حزب هامشي، أو أكثر. وكانت ألمانيا قد شهدت عدة ائتلافات كبرى، نشأت بفضل تقارب الحزبين المتخاصمين عادةً، أي الاتحاد الديمقراطي المسيحي (CDU) والحزب الديمقراطي الاجتماعي (SPD)، وتوافقهما على تشكيل الحكومة. وعلى غرار التجربة الإلمانية، شهدت دول النمسا وإسرائيل وإيطاليا نشوء ائتلافات كبرى تشكّلت على يد أحزاب سياسية رئيسية كانت تتواجه عادةً في ما بينها.

الائتلافات الكبرى في ألمانيا

لألمانيا تاريخ حافل بالائتلافات، التي تشكّلت بمعظمها حول خطوط إيديولوجية عريضة، وجمعت بين الاتحاد الديمقراطي المسيحي والحزب الديمقراطي الاجتماعي، إلى جانب شركاء آخرين. منذ الحرب العالمية الثانية، نشأت ثلاث حكومات ائتلافية على المستوى الفدرالي ضمّت كلا الحزبين المشار إليهما، والمتنافسين تقليداً، بالإضافة إلى أحزاب أخرى.

ما بين العامين ١٩٦٦ و١٩٦٩، شمل الائتلاف الكبير الحزب الديمقراطي الاجتماعي والحزب الديمقراطي المسيحي (الذي يضمّ على السواء الاتحاد الديمقراطي المسيحي، ورديفه الحزب البافاري، أي الاتحاد الاجتماعي المسيحي في بافاريا (CSU))، ممثلاً ما يعادل ٩٥٪ من مجموع مقاعد البرلمان. وفي الآونة الأخيرة، شكّلت المستشارة الإلمانية، أنجيلا ميركل، بالتوافق مع الحزب الديمقراطي الاجتماعي، حكومتين ائتلافيتين كبيرتين، تولّت أولاهما الحكم بين العامين ٢٠٠٥ و٢٠٠٩، فيما تشكّلت الثانية في أعقاب انتخابات ٢٠١٣[٨].

٦ Christophe Jaffrelot, "The Regionalization of Indian Politics and the Challenge of Coalition-building," *The Carnegie Endowment for International Peace*, November 8, 2012, http://carnegieendowment.org/2012/11/08/regionalization-of-indian-politics-and-challenge-of-coalition-building/eaq5; Ellen Barry, "Coalition-Building Season in India," *New York Times*, April 12, 2014, http://www.nytimes.com/2014/04/13/world/asia/coalition-building-season-in-india html?_r=0; and Ankit Panda, "BJP, Modi Win Landslide Victory in Indian Elections," The Diplomat, May 16, 2014 http://thediplomat. com/2014/05/bjp-modi-win-landslide-victory-in-indian-elections

٧ Joachim Dagenborg, "Norway's Conservatives Clinch Coalition Deal," Reuters, October 7, 2013, http://www.reuters.com/ article/2013/10/07/us-norway-government-coalition idUSBRE9960OK20131007; and Lars Bevanger, "Norway Election: Conservative Emma Solberg Triumphs," BBC, September 10, 2013, http://www.bbc.com/news/world-europe-24014551

٨ Wikipedia contributors, "Grand coalition (Germany)," Wikipedia, The Free Encyclopedia, accessed February 12, 2015 http://en.wikipedia.org/wiki/Grand_coalition_(Germany).

حكومات الوحدة الوطنية. تبرز حكومات الوحدة الوطنية عادةً عندما يواجه البلد أزمات سياسية وطنية. وغالباً ما تأخذ على عاتقها مسؤولية الإشراف على وضع دستور جديد أو اتخاذ خطوات إصلاحية أساسية أخرى. فتجري المحادثات حول توزيع المقاعد والمسؤوليات من دون الاستفادة من انتخابات ديمقراطية أو الاتفاق على نتائج التصويت. نذكر على سبيل المثال أنّ الخلافات الناشئة حول حصيلة الانتخابات أدّت إلى قيام حكومات وحدة وطنية في كل من كينيا في العام ٢٠٠٨، وزيمبابواي في العام ٢٠١٠. حتى في ظل انتخابات واضحة النتائج، قد تبرز إمكانية قيام حكومات مماثلة، نظراً إلى ضرورة التفاهم على إصلاحات أساسية. تضمّن الدستور المؤقت لدولة جنوب أفريقيا مثلاً بنداً يسمح لأي حزب حائز على ما يفوق ٢٠٪ من مقاعد الجمعية الوطنية أن يطالب بالحصول على منصب وزاري أو أكثر، والمشاركة في الحكومة. وبالتالي، رغم فوز حزب المؤتمر الوطني الأفريقي بشكل ساحق في انتخابات ١٩٩٤، فقد تولّى إدارة الحكومة ما بين ١٩٩٤ و١٩٩٧، بمشاركة الحزب الوطني وحزب الحرية إنكاتا.

الائتلافات التشريعية. تشمل عادةً اتفاقاً حول تحقيق أهداف تشريعية معيّنة من دون توزيع مناصب وزراية/مسؤوليات الهيئات التنفيذية، وهي الأكثر شيوعاً بين أحزاب المعارضة، إنما لا تقتصر عليها. عقب انتخابات ٢٠١٣ في كينيا، تحوّل الائتلاف من أجل الإصلاحات والديمقراطية، الذي اتخذ أساساً شكل تحالف انتخابي، ما بعد الانتخابات إلى ائتلاف تشريعي، غايته القيام بدور المعارضة. بالإضافة إلى ذلك، وفي أوائل التسعينيات، نشأ في المغرب تحالف الكتلة الديمقراطية الذي لعب دوراً فعّالاً بشكل خاص كتحالف معارض يدفع باتجاه بعض الإصلاحات، كإنشاء هيئة انتخابية مستقلة، وبرلمان منتخَب مباشرة. أما في الأنظمة الرئاسية، فقد تجري السلطة التنفيذية التي لا تتمتّع بأكثرية برلمانية مفاوضات لإنشاء ائتلاف حول أجندة تشريعية، من دون توزيع أدوار في الحكومة.

أمثلة

اتفاق المكسيك

منذ العام ١٩٩٤، لم يتمكّن أيٌّ من الأحزاب الثلاثة الكبرى في المكسيك من إحراز ما يعادل أو يفوق ٥٠٪ من الأصوات في الانتخابات الوطنية. الأمر الذي تسبّب بأزمة حادة على مستوى الكونغرس المؤلّف من عدة أحزاب، أدّت في أغلب الأحيان إلى شلّ العمل الحكومي وإحباط الناخبين. أملاً في منع حدوث مشاكل مماثلة تعيق إدارة الحكم، توصّل في العام ٢٠١٢ الرئيس المنتخب إنريكي بينيا نييتو من الحزب الثوري المؤسساتي (PRI) إلى التفاهم مع حزب العمل الوطني (PAN) وحزب الثورة الديمقراطية (PRD) على وضع أجندة تشريعية مشتركة. فعُرف ذلك الاتفاق آنذاك باتفاق المكسيك. ومع أنّ هذا الأخير لم يُترجَم بحكومة ائتلافية على مستوى السلطة التنفيذية، فقد ثمّنت الأحزاب الثلاثة جميعها فوائد العمل يداً بيد على معالجة بعض أهمّ التحديات التي يواجهها هذا البلد، وتحقيق انتصارات سياسية جزئية[٩].

كثيرةٌ هي الأسباب التي تدفع الأحزاب السياسية إلى تشكيل ائتلافات، حسبما يتبيّن من وصف أنواع الائتلافات الواردة أعلاه. لذلك، سيستعرض القسم التالي من هذا الدليل المفاهيم والنصائح والأدوات الرئيسية التي تستفيد منها الأحزاب لتفعيل جهودها في هذا المجال.

٩ Pacto Por Mexico," November 29, 2012, http://pactopormexico.org/como/; Andres Sada, "Explainer: What Is the Pacto por México?" *Americas Society-Council of the Americas*, March 11, 2013, http://www.as-coa.org/articles/explainer-what-pacto-por-m%C3%A9xico; Duncan Wood, "A Look at Mexico's Political Reform-The Expert Take," The Wilson Center, October 16, 2013, -http://www.wilsoncenter.org/article/look-mexico%E2%80%99s-political-reform the-expert-take; and "Choose Pemex over the pact," *The Economist*, July 13, 2013, http://www.economist.com/news/leaders/21581730-successful-cross-party-pact-has-broken-congressional-gridlock-it-must-not-become-obstacle

إرشادات وأدوات لتشكيل الائتلافات

مفاهيم رئيسية

يقدّم هذا القسم نظرة عامة موجزة عن أربعة مفاهيم أساسية في نطاق بناء الائتلافات. أولاً، للائتلافات حسناتها، كما سيئاتها. لذا يتعيّن على الأحزاب السياسية أن تتخذ الخطوات الضرورية من أجل استغلال فوائدها المحتملة إلى أقصى حد، وتخفيف المخاطر الناشئة عنها. ثانياً، للظروف المحيطة بها أهمية بالغة، لأنها هي التي تتحكّم بخيارات الأحزاب لجهة الائتلافات التي تشكّلها، وتؤثّر على طريقة عملها. ثالثاً، طوال مسيرة بناء الائتلاف، تحتاج الأحزاب إلى أدوات وآليات للتواصل، والتشاور، والتوافق، والتسوية. وهذه المراحل الأربعة تشكّل ركناً أساسياً لنجاحها. رابعاً، يستدعي بناء الائتلاف اتخاذ خمس خطوات أساسية، وهي تحديد استراتيجية الحزب؛ التفاوض بشأن تشكيل الائتلاف؛ نقطة الانطلاق؛ العمل ضمن الائتلاف؛ استخلاص الدروس. وتستوجب كل خطوة من تلك الخطوات القيام بمهام محددة، وإفساح المجال أمام تعزيز فرص نجاح بناء الائتلاف. ستجد لاحقاً معلومات إضافية متعلقة بكل مفهوم من تلك المفاهيم الأربعة.

حسنات وسيئات تشكيل الائتلافات

كما أشرنا في القسم السابق، ثمّة أسباب كثيرة تدفع الأحزاب السياسية إلى تشكيل ائتلافات. لكنّ هذه الأخيرة غالباً ما تثير تحديات جمّة في وجه الأحزاب الأعضاء. يلخّص الرسم البياني ١ بعض السيئات والحسنات الأكثر شيوعاً.

على الأحزاب السياسية اتخاذ الخطوات اللازمة لاستغلال المنافع المحتملة إلى أقصى حدّ، وتخفيف المخاطر الناشئة، طوال مراحل بناء الائتلاف.

للظروف أهميتها

الظروف السياسية، تؤثّر مجموعة عوامل مرتبطة بالظروف على أسباب نشوء الائتلافات، وكيفية نشوئها، وعلى الفكرة التي تتكوّن عنها في بلد معيّن. تشمل تلك العوامل القواعد والأنظمة الرسمية، كطبيعة الحكم (فدرالي أو مركزي، رئاسي أو برلماني)، والنظام الانتخابي، ومدى تنظيم عمل الائتلافات. أما القواعد والأنظمة غير الرسمية فتشمل الأعراف المرعية في بناء الائتلافات، في حال توافرها، وكيفية إدارة العلاقة بين مختلف مكوناتها من قبل تلك الأحزاب بالذات؛ والنظرة العامة إلى مفهوم التعاون بين الأحزاب.

الرسم البياني ١: حسنات وسيئات تشكيل الائتلافات[١٠]

الحسنات/الفرص	السيئات/المخاطر
• بفضل تضافر الجهود وتوحيد الموارد، تنجح الأحزاب في توسيع دائرة نفوذها، وتحقيق أهداف ما كانت لتحققها بمفردها.	• لإيجاد أرضية مشتركة مع القوى الحليفة، على كل حزب أن يتنازل عن بعض أولوياته ومبادئه، ويتخلّى عن جزء من سلطته.
• تنجح الأحزاب في استمالة عدد أكبر من الأشخاص، وزيادة حصتها من الأصوات، من خلال توحيد القوى مع الآخرين. الأمر الذي يزيد فرص فوزها بمقاعد في الهيئة التشريعية، وتشكيل الحكومة، وتحقيق أهداف سياسية محددة أخرى.	• تفقد الأحزاب بعضاً من قدرتها على التحكم برسالتها وصنع قراراتها، وقد تجد صعوبة في الحفاظ على صورة واضحة تمايزها عن شركائها في الائتلاف. (غالباً ما يخرج الشركاء الأصغر من الائتلاف أكثر هشاشةً وضعفاً).
• توفّر الائتلافات فرصة إدارة الخلافات (الإثنية، الدينية، مثلاً)، وتوسيع المشاركة في الحكم.	• قد يخال لأبناء الشعب أنّ قياداتهم الحزبية قد تخلّت عن مبادئها للتنعّم بغنائم السلطة.
• من خلال تقاسم الموارد، المالية منها والبشرية، تساعد الأحزاب في معالجة نقاط ضعف الشريك، والاستفادة من مكامن قوته.	• قد يجد المواطنون رابطاً بين حزبهم وسياسات الائتلاف المثيرة للجدل/التي لا تحظى بشعبية، الأمر الذي يؤدي إلى تراجع حجم الدعم له في الانتخابات اللاحقة.
• قد يرى الشعب في بناء الائتلافات مجهوداً رائعاً لمراعاة وجهات نظر الآخرين، والخروج بتسويات.	• قد تؤدي الحاجة إلى عقد مشاورات وتحقيق التوافق بين الشركاء إلى تعقيد آلية اتخاذ القرارات، و/أو إبطائها.
• يستفيد أعضاء الائتلاف من تجارب بعضهم البعض، بشكلٍ يعزّز قدرات كل تنظيم استناداً إليها.	• قد يؤدّي سوء التواصل بين الأحزاب حول أهداف الائتلاف وغاياته ومنافعه إلى زيادة أجواء التوتر/الانقسامات بين الأحزاب.
• قد يربط المواطنون حزبهم بنجاحات الائتلاف، ممّا يسهم في زيادة الدعم له.	• من شأن الائتلافات الكبيرة أو الائتلافات التي تتمتّع بأكثرية ساحقة أن تضعف المجموعات المعارِضة الديمقراطية، وتهمّشها.
• قد تشكّل الائتلافات أرضية للتوافق أو التنازل. وهذا مفيد خاصةً لقضايا من المستحب جداً أن تنعم باستقرار سياساتها/ووضوح توقعاتها (كالإصلاحات الدستورية، وإدارة عائدات الصناعات النفطية مثلاً).	• بالنسبة إلى الأحزاب المهيمنة، غير المعرّضة فعلياً لخسارة محتملة، قد يشكّل بناء الائتلاف وسيلةً لإزاحة مجموعات معيّنة، أو إضعافها، أو القضاء عليها، قبل أن تتحوّل إلى عامل تهديد وعنصر منافسة على المدى البعيد.

وكما أشرنا أعلاه، تشكّل الائتلافات في بلدان كبلجيكا وألمانيا وهولندا والنروج سِمة مشتركة في المشهد السياسي، حيث ذهبت الأحزاب إلى حدّ التفنّن بها. لكنّ الظروف التي تحتّم قيام حكومة وحدة وطنية بموجب اتفاق سلام تختلف كل الاختلاف. في البلدان التي تعاني من صراعات أو اصطفافات حادة، قد يرى أنصار أي حزب، في تعاونه مع الأحزاب الأخرى، دليل ضعف وخيانة لقيمه ومبادئه. بالإضافة إلى ذلك، قد يكون من الأصعب إشاعة حد أدنى من الثقة بين الشركاء داخل الائتلاف على مستوى القيادة، خاصةً في ظل استمرار خطر العودة إلى دوامة العنف. بشكل عام إجمالاً، لا يتخذ الائتلاف شكل اتفاق آلي أو تقني وحسب، بل يعتبر أداة سياسية. وكما تبيّن من دراسة الحالة حول تشيلي، المستعرضة في هذا الدليل، فإنّ الأحزاب السياسية التي تسعى جاهدةً إلى العمل ضمن ائتلاف ستجد دوافع إضافية في التغلب على خلافاتها، ما دامت تواجه تحديات خارجية. لكنّ مضار العمل سوياً قد تفوق منافعه، عند انحسار هذا الخطر.

الوقت. في المطلق، تدرس الأحزاب السياسية بعض المؤشرات، التي تستمدّها من بيانات انتخابية ومصادر سياسية ونتائج الانتخابات السابقة، قبيل الدخول فعلياً في نفق المفاوضات التي قد يستدعيها قيام أي ائتلاف. فتحسّباً مثلاً لبرلمان معلّق، قد تحضّر الأحزاب لبناء ائتلاف محتمل قبل أشهر من حلول يوم الانتخاب. أو في خطوة مشابهة، قد تستعد لإمكانية نشوء تحالف

١٠ أوداي، تحالف القوى، ٤-٧

انتخابي قبل عدة أشهر من انطلاق الحملات، بناءً على نتائج الانتخابات السابقة ومعلومات أخرى. في حالات أخرى، قد تستدعي الظروف تشكيل ائتلاف ضمن فترة وجيزة نسبياً. من هنا، فإنّ عامل ضيق الوقت يؤثّر كثيراً على جهوزية الأحزاب للمفاوضات، خاصةً عندما تكون تجاربها السابقة في مجال بناء الائتلافات محدودة. في بعض البلدان مثلاً، تتمّ الدعوة إلى إجراء انتخابات جديدة، عندما يتعذّر تشكيل الحكومة ضمن مهلة محددة من الأيام، تصل إلى ٤٥ يوماً بحسب الدستور التركي. أما في السويد (ريسكداغ)، فيلتئم البرلمان عادةً للتصويت على منح الثقة لحكومات جديدة، بعد ثلاثة أسابيع تقريباً من الانتخابات. نتيجة ذلك، يجب أن تعمل الأحزاب السياسية ضمن تلك الفترة على حلّ مسائل تحدد مثلاً من سيتولّى رئاسة الحكومة، وكيفية تحديد برنامجها، وكيفية توزيع الحقائب الوزارية[١١]. ويجدر بها أن تستطلع في مرحلة مبكرة فرص بناء الائتلافات، فتوظّف الوقت الممنوح لها في إعداد استراتيجيها لهذه الغاية. فكلما كانت مهيّئة بشكل أفضل لتلك الخطوة، زادت حظوظها في التوصّل إلى اتفاق ناجح نتيجة المفاوضات.

نوع الائتلاف. قد تتخذ الائتلافات عدة أشكال، على حدّ ما ذكرنا في القسم السابق. غالباً ما يجري التفاوض حول الائتلافات الانتخابية في ظروف مختلفة جداً عن ظروف تشكيل الحكومة. فبالنسبة إلى الائتلافات الانتخابية، قد تنعم الأحزاب بمزيد من المرونة في سير المفاوضات، على عكس عملية تشكيل حكومة، التي تخضع مفاوضاتها لضغوط الوقت بشكل رسمي وغير رسمي، ولضرورة ملحّة بإطلاع الجمهور على المعايير الرئيسية حتى قبل التوصّل إلى اتفاق نهائي. إذ يحاول هذا الدليل أن يستعرض بعض الممارسات والنصائح العامة المفيدة في مجال بناء الائتلافات، قد تبدو بعض الخطوات أهم من غيرها، تبعاً لنوع الائتلاف الموضوع قيد النقاش.

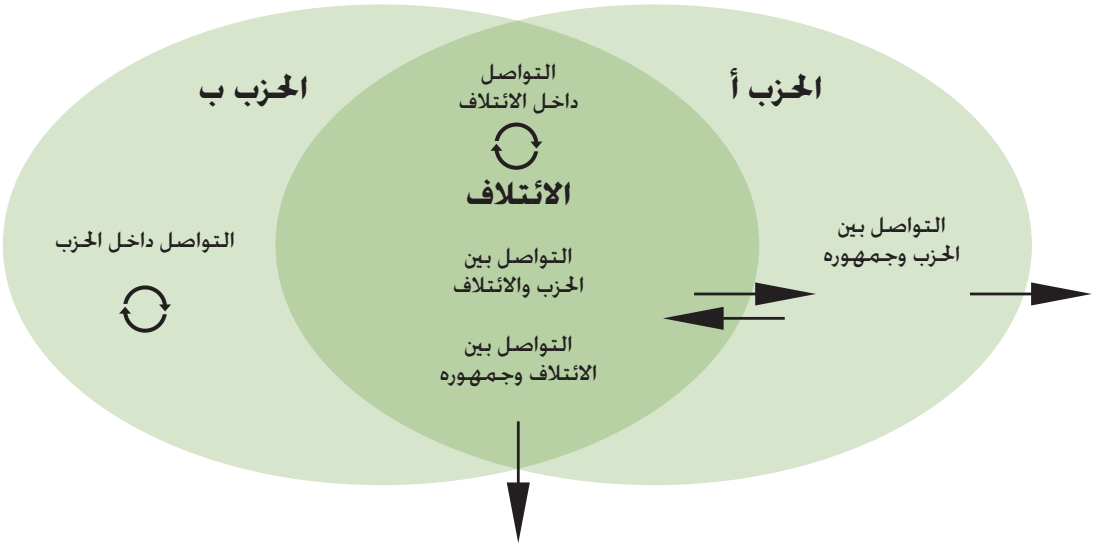
العناصر الأربعة: التواصل، والتشاور، والتوافق، والتسوية

من الضروري عادةً توافر حدّ أدنى من الثقة كشرط أساسي مسبق لقيام أي ائتلاف جدي. لكنّ الثقة لا تثبت على مستوى معيّن، إنما قد تزيد أو تنحسر طوال فترة الائتلاف. من المهم أن يشعر أي عضو في الائتلاف بأنّ شريكه هو واضح وصريح في تعامله مع الآخرين، لأنّ الشك، وإن غير مبرر، بأنّ شريكاً أو أكثر لا يرقى إلى مستوى التزاماته، قد يسيء إلى العلاقات بين القوى المتحالفة. لذا، فإنّ وضع أنظمة وإجراءات متنوعة تعزّز التواصل والتشاور والتوافق والتسوية يساعد في الحفاظ على الائتلاف حتى، أو بالأخص، في الأوقات التي لا تكون العلاقات بين الشركاء في أحسن أحوالها. يجب أن تكون تلك العناصر الأربعة جزءاً من الترتيبات التي يناقشها أعضاء الائتلاف، ويتفقون عليها.

التواصل. بحسب ما يتبيّن من الرسم البياني ٢، يحتاج الائتلاف إلى فتح قنوات تواصل واضحة وعملية، على مستوى كل حزب، وما بين مكونات الائتلاف، وللتواصل مع جمهوره العام.

١١ Olof Ruin, "Managing Coalition Governments: The Swedish Experience," *Parliamentary Affairs*, 53 (2000): 713. doi: 10.1093/pa/53.4.710.

الرسم البياني ٢ : جهود التواصل في الائتلاف



- جهود التواصل الخاصة بكل حزب. على امتداد الخطوات الخمسة التي تشملها دورة بناء الائتلاف، تكون هذه الجهود ضرورية لغرضين اثنين. أولاً، يتعيّن على قادة الحزب التواصل بالاتجاهين مع أعضائه ومناصريه لإطلاعهم على أهداف الائتلاف، وإنجازاته، وتحدياته. فالقادة الذين يتابعون بانتظام كيف يؤثّر الائتلاف على مناصريهم، وكيف ينظرون إليه، يكونون أكثر جهوزية لاتخاذ الإجراءات التصحيحية المطلوبة لاحتواء غضبهم، والحفاظ على حيوية الهيكلية الحزبية. من جهة أخرى، من الضروري أيضاً تأمين تواصل الحزب مع محيطه الخارجي تحديداً، ليضمن الحفاظ على هويته الخاصة، حتى عند الإيفاء بالتزاماته تجاه شركائه في الائتلاف.

- جهود التواصل بين الشركاء داخل الائتلاف. المعلومات هي مصدر قوة. غالباً ما يكون الأشخاص الذين يملكون المعلومات، أو الأوسع اطّلاعاً، مؤهلين للاستفادة من الفرص واستباق التحديات بطريقة غير متاحة لمن هم أقل اطّلاعاً منهم. فمن شأن التفاوت في تبادل المعلومات أن يشعل الخلافات ويزيد التشنّج بين القوى المتحالفة. لذا، حريٌّ بها أن تتوخّى الصدق والنزاهة قدر الإمكان عند التواصل في ما بينها. كم من أجندات غير معلَنة وقلة أمانة تسببت في تصدّع ائتلافات، وانهيارها. كذلك، لا بدّ من أن يشعر الشركاء من أنّ جميع أعضاء الائتلاف يؤدون نصيبهم من العمل، وينالون حصتهم من المنافع، على قدم المساواة مع الآخرين. في الخلاصة، لا بدّ من وجود اتفاق وتفاهم واضح بين المتحالفين حول كيفية اتخاذ القرارات ضمن الائتلاف، وتوزيع المهام والمسؤوليات بينهم.

- التوعية العامة باسم الائتلاف. تتطلب غالبية الائتلافات شكلاً من أشكال التوعية العامة، حتى في الحالات التي تُبقي فيها جوانب من المفاوضات أو المساعي الداخلية المتعلقة بالشراكة، خفية على الجمهور، لأسباب مفهومة في أغلب الأحيان. فكل ائتلاف، تبعاً لنوعه، قد يلزمه وضع استراتيجية منسّقة للتوعية العامة لغايات حملته، كأن يسلّط الضوء على الاستراتيجية التشريعية، أو يكشف عن خطط الحكومة وإنجازاتها. في معظم الحالات، ترمي جهود التواصل تلك إلى إبراز الأهداف والإنجازات المشتركة بين أعضاء الائتلاف، من خلال ظهورهم بمظهر الجبهة الموحّدة أمام الجمهور.

التشاور. لتشكيل ائتلاف ناجح، يجب أن يسعى الشركاء بكل صدق إلى معرفة وجهات نظر بعضهم البعض، وفهمها، لأنّ ذلك يمهّد الطريق أمام التوافق فالتسوية؛ حتى في الحالات التي يتعذّر فيها تحقيق التوافق والتسوية، قد يكون من المفيد تكوين فكرة واضحة عن أولويات كل شريك، وآرائه، ومصالحه، لحسن التعامل مع توقعات جميع الأفرقاء في الائتلاف. كذلك يتعيّن على الشركاء وضع آلية واضحة ومقبولة لحلّ النزاعات الناشئة ضمن الائتلاف، والاتفاق حولها، حتى قبل بروز أي مشاكل محتملة.

التوافق. يستلزم تحقيق التوافق إيجاد قواسم مشتركة بين الأطراف المعنيين، لأنّ التوصّل إلى هذا التوافق يولّد شعوراً بالارتياح لديهم جميعاً، ويؤكّد لهم أنّ آراءهم ستلقى صدى في المحصّلة النهائية. كلما كثُرت نقاط التوافق بين الشركاء، زادت شراكتهم متانةً وصلابة. لكنّ تحقيق التوافق غالباً ما يتطلب وقتاً وجهداً كبيراً، أو قد لا يكون ممكناً على كل شاردة وواردة؛ وبالتالي، يضطر الأفرقاء إلى القبول بتسويات في ظل غياب هذا التوافق.

التسوية. في النهاية، يجب أن تؤدي أي تسوية إلى سيناريو لا غالب فيه ولا مغلوب بين مختلف الشركاء، بحيث تنطوي القرارات التي تتوصّل إليها المجموعة على تنازلات، وكذلك مكاسب، لكل شريك. فإذا حصل أحد الشركاء على تنازلات هامة من شريك آخر حول قضية معيّنة، عليه أن يكون مستعداً لأن يقدّم لهذا الأخير تنازلات مماثلة في قضية أخرى.

الخطوات الخمس

يستعرض هذا الدليل مساراً من خمس خطوات لبناء الائتلاف، حيث تتطلّب كل خطوة هيكليتها وإجراءاتها الخاصة، مع الاستناد على سابقتها (سابقاتها). لذا، فإنّ الاستخفاف بأي خطوة مختارة في هذه الدورة، أو حتى تجاوزها، يمكن أن تجعل من هذه العملية الصعبة بطبيعة الحال، أكثر صعوبةً من اللزوم. لا بل في بعض الحالات، قد يسهم ذلك في عدم تشكيل الائتلاف، أو انهيار الائتلاف في مرحلة مبكرة. تشكّل أيضاً كل خطوة في تلك الدورة فرصة لكسب أكبر قدر من المنافع من بناء الائتلاف، والحدّ من المخاطر الناشئة عنه.

الخطوة ١: تحديد استراتيجية الحزب. إنّ أولى الخطوات في مسيرة تشكيل الائتلاف تقتضي من كل حزب أن يضع استراتيجيةً تمهّد الطريق أمامه لمفاوضات ناجحة. كلما ركّزت الأحزاب جهودها على هذه الخطوة كانت أوفر حظاً في إيجاد شركاء استراتيجيين، والخروج باتفاق جيد في ختام المفاوضات، وتجنّب بعض المطبات الملازِمة لجهود بناء الائتلافات.

الخطوة ٢: التفاوض بشأن تشكيل الائتلاف. استناداً إلى الاستراتيجية التي أعدّها كل حزب، تجتمع الأحزاب في الخطوة ٢ بهدف التفاوض حول شروط الدخول في الائتلاف، على أمل التوصّل إلى اتفاق في ما بينها. تبعاً لظروف الائتلاف وأهدافه، قد تجري تلك المفاوضات بسرية تامة، أو بشكل علني جزئياً. إذا كانت بعض المسائل تلقى إجماعاً بسهولة نسبياً، قد تثير أخرى جدلاً أوسع، ممّا يستوجب مقاربتها بطريقة مختلفة حتى التوصّل إلى حل وسط بشأنها.

الخطوة ٣: نقطة الانطلاق. عندما تشرف المفاوضات على نهايتها، من الضروري أن يحصل الاتفاق المعقود بين الأحزاب السياسية على موافقتها رسمياً. تشمل هذه المرحلة وضع الاتفاق الخطي بصيغته النهائية، والحصول من الجهات المعنية ضمن الأحزاب المنضوية في الائتلاف على موافقتها الرسمية، والإعلان عن تفاصيل الائتلاف أمام الجمهور العام.

الخطوة ٤: العمل ضمن الائتلاف. عندما يبدأ العمل على تنفيذ بنود الاتفاق، لا بدّ للأحزاب المنضوية في الائتلاف من توطيد العلاقات في ما بينها، من خلال جهود متواصلة لتعزيز الثقة والحفاظ على خطوط التواصل بين جميع الفرقاء. كذلك، يتعيّن على كل حزب أن يحقق التوازن بين احترام التزاماته تجاه الائتلاف، والحفاظ على هويته الفردية.

الخطوة ٥: استخلاص الدروس. سواء قرّر أي حزب إكمال مسيرته بمفرده أو الانضمام إلى ائتلاف آخر، فمن الأهمية بمكان أن يراجع ويوثّق العبر المستخلَصة من كل تجربة خاضها لبناء ائتلاف؛ لأنّ هذه القراءة تسمح له بتكوين فكرة أوضح عن الآثار السلبية والإيجابية التي يخلّفها بناء الائتلاف على كيانه؛ والخروج بدروس مفيدة لأي جهود يقوم بها في المستقبل على هذا المستوى بالذات.

تقدّم الأقسام الخمسة التالية من هذا الدليل معلومات إضافية عن كل خطوة من تلك الخطوات، وكذلك جملة إرشادات وأدوات تستعين بها الأحزاب في مسيرتها نحو تشكيل الائتلاف.

الخطوة ١: تحديد استراتيجية الحزب

قد تؤثّر الاستعدادات الداخلية التي تقوم بها الأحزاب السياسية بشكل فردي تأثيراً كبيراً على آفاق بناء ائتلاف ناجح. غالباً ما تقلل الأحزاب من أهمية هذه الخطوة الأولى في عملية بناء الائتلاف، لا بل قد تهملها كلياً، علماً أنّ هذه العملية تتيح فرصة:

- تحديد هدف (أهداف) الائتلاف؛
- التحقق من الإطار القانوني؛
- إيضاح الأنظمة (الداخلية) والإجراءات (الخارجية) التي يجب مراعاتها؛
- التشاور مع المسؤولين الحزبيين المناسبين، وإشراكهم في مراحل بناء الائتلاف؛
- تحديد مختلف الوسائل الكفيلة بتحقيق أهداف بناء الائتلاف؛
- تحديد الشركاء المحتملين في الائتلاف؛
- وضع الأسس اللازمة لمفاوضات ناجحة.

كلما ركّزت الأحزاب جهودها على هذه الخطوة الأولى، زادت احتمالاتها في إيجاد شركاء استراتيجيين، والتفاوض على اتفاق جيد.

تحديد هدف (أهداف) الائتلاف.

في معظم الحالات، يكون الهدف الرئيسي من بناء الائتلاف واضحاً، إنما فضفاضاً بعض الشيء، كأن يُراد منه الفوز في الانتخابات، أو تحقيق السقف المطلوب للتمثيل في البرلمان، أو تشكيل الحكومة. لكنّ تلك الأهداف غالباً ما تكون في النهاية مجرد وسيلة لتحقيق الغاية. قد ترغب الأحزاب في تشكيل الحكومة من أجل تطبيق سياسات معيّنة تستفيد منها أوسع شريحة ممكنة من المواطنين. ونسجاً على المنوال ذاته، قد لا يشكّل الفوز بمقاعد في البرلمان للمرة الأولى إلاّ مجرد خطوة واحدة ضمن استراتيجية أوسع ترمي إلى بناء وتعزيز صورة الحزب، إلى جانب دعم وتحقيق أهداف سياساته.

التحقق من الإطار القانوني.

في معظم البلدان، تشكّل الائتلافات بالدرجة الأولى اتفاقاً بين عدة شركاء، يكون ملزِماً لهم على المستوى السياسي لا القانوني. إلاّ أنّ قلة منها، بما فيها كينيا والمكسيك، تنظّم عملية بناء الائتلافات، من مختلف جوانبها. حيثما تخضع الائتلافات لقواعد تنظيمية، قد تتناول التشريعات تعريف الائتلاف، وشروط تسجيله، والمهل الزمنية لتقديم الوثائق اللازمة بشأنه إلى السلطات المختصة. تلخّص ورقة العمل ٢ بعض المسائل التي قد يتعيّن على الأحزاب أن تأخذها بعين الاعتبار عند مراجعة الإطار القانوني.

أمثلة

تنظيم هيكلية الائتلافات في كينيا والمكسيك

التعريف بالائتلاف: إنّ القواعد التنظيمية التي تعرّف بالائتلافات تميّزها بشكل عام عن أشكال أخرى من الشراكات القائمة بين الأحزاب. من هنا، يتعيّن على الأحزاب أن توضح ما إذا كان ثمّة تعريف قانوني للائتلاف، والمقومات التي ينطوي عليها، والإجراءات الواجب اتّباعها، وفقاً لما ينصّ عليه التعريف. في المكسيك مثلاً، يميّز قانون الانتخاب بين عدة أنواع من الائتلافات، محدداً لكل نوع شروطه القانونية.

إجراءات التسجيل والمهل الزمنية: قد يتعيّن تسجيل الائتلاف رسمياً لدى هيئة إدارة الانتخابات، أو الهيئة التنظيمية في الحزب السياسي، ضمن مهلة زمنية محددة. في المسكيك مثلاً، يجب أن تقدّم الائتلافات (التحالفات الانتخابية) الوثائق الخاصة باتفاقها إلى هيئة إدارة الانتخابات قبل ثلاثين يوماً على الأقل من الفترة التي تسبق الانتخابات. وفي كينيا، يتعيّن على الائتلافات الناشئة قبل الانتخابات أن تودع نص اتفاقها لدى أمين السجل في الحزب السياسي قبل ثلاثة أشهر على الأقل من تلك الانتخابات. أما الائتلافات التي تنشأ ما بعد الانتخابات، فعليها أن تقدّم الوثائق المطلوبة ضمن مهلة ٢١ يوماً من تاريخ توقيع الاتفاق.

مضمون اتفاق الائتلاف: قد تشترط القواعد التنظيمية أيضاً أن تتناول وثيقة الاتفاق قضايا معيّنة. على سبيل المثال، يحدد قانون الأحزاب السياسية في كينيا أكثر من ١٦ مسألة يجب أن يعالجها نص الاتفاق.

- توزيع إعانات الأحزاب داخل الائتلاف: تتلقّى الأحزاب في عدة بلدان إعانات ومساعدات عامة على شكل أموال أو حق البثّ على وسائل الإعلام التابعة للدولة. لذا، قد تشترط الإجراءات التنظيمية على الأحزاب أن تشرح بالتفصيل كيفية توزيع الإعانات العامة بين أعضاء الائتلاف، على غرار ما تفعله الأحزاب في كينيا.
- اختيار المرشحين وتوزيع المسؤوليات: قد تكون آليات توزيع المناصب ضمن الائتلاف، بما في ذلك اختيار المرشحين، متنوعة بين الأحزاب. لكنّ اتفاقات الائتلافات غالباً ما تنصّ على تلك الإجراءات، كما هي الحال في كل من كينيا والمكسيك[١٢].

التحقق من النظام الداخلي للحزب.

تقتضي الخطوة الأولى التحقق من الإجراءات المنصوص عليها في النظام الداخلي للحزب. فيتعيّن على كل حزب سياسي أن يتّبع أنظمة وإجراءات داخلية واضحة لبناء الائتلافات من خلال مسار تشاوري، تحظى رسمياً بموافقة الأجهزة الحزبية. وتكون موضوعة في متناول أعضاء الحزب الذين يطّلعون عليها. يجب أن تكون تلك الأنظمة والإجراءات واردة في القانون الأساسي للحزب، وموسّعة في وثيقة منفصلة. تنصّ هذه الأخيرة بوضوح على الآتي:

- من له صلاحية إطلاق مبادرة بناء الائتلاف، أو التباحث فيها (من خلال الاتصال بالشركاء المحتملين أو الدخول في مفاوضات مثلاً)؛
- من له صلاحية الموافقة على إطلاق المفاوضات الرسمية؛
- الإجراءات التي ترعى المشاورات الداخلية في الحزب حول تشكيل الائتلافات؛

١٢ Kenya, The Political Parties Act, 2011, http://www.cickenya.org/index.php/legislation/acts/item/219-politicalparties-act#.VbZPSvlVhBc; Mexico, Ley General de Los Partidos Politicos, 2014, http://www.ine.mx/archivos2/ CDD/Reforma_Electoral2014/descargas/normatividad/LEY%20GENERAL%20DE%20PARTIDOS.htm; and Mexico, Código Federal de Instituciones y Procedimientos Electorales, 2008, http://norma.ife.org.mx/documents/27912/276760/2008_COFIPE.pdf/56e9c54e-2481-48f9-9122-a8231dc3806b, Articles 93 – 99

- الهيئات الحزبية (كاللجنة القيادية، أو مؤتمر المندوبين، أو تصويت الأعضاء) التي تتمتّع بصلاحية الموافقة على اتفاق الائتلاف. (يستعرض الرسم البياني ٣ حسنات وسيئات الخيارات المختلفة للموافقة على هذا الاتفاق).

بما أنّ الوثائق الحزبية المعمول بها قد تغطّي فقط جوانب جزئية من هذه العملية، يتعيّن على كل حزب أن يراجع الجوانب المنصوص عليها في وثائقه، محدداً أي تفاصيل إضافية يجب إيضاحها. قد يكون من الضروري أيضاً توفير المزيد من التفاصيل، تبعاً للظروف التي تشهد مباحثات لإنشاء ائتلاف.

الرسم البياني ٣: خيارات للموافقة على اتفاق الائتلاف

	نقاط القوة	التحديات
قيادة الحزب	• سريع نسبياً • يسهّل الحفاظ على مبدأ السرية.	• الاقتناع المحدود لدى أعضاء الحزب/أجهزته من خارج تلك الدائرة قد يعزّز الانقسامات.
الهيئة التنفيذية في الحزب	• أكثر شمولية من قرار القيادة • سهل نسبياً وسريع التنظيم. • يمكّن كبار المسؤولين/أوسعهم خبرة من أن يحظوا بموقع ثقل داخل الائتلاف.	• الاقتناع المحدود لدى أعضاء الحزب/أجهزته من خارج تلك الدائرة قد يعزّز الانقسامات.
مؤتمر المندوبين	• أكثر شمولية من قرار اللجنة القيادية، شرط أن يكون اختيار المندوبين قد تمّ بموجب مسار تشاوري.	• يستغرق تنظيمه بعض الوقت.
تصويت الأعضاء	• يضمن إيصال أصوات شريحة واسعة من الأعضاء أثناء النقاش، وفي التصويت النهائي. • يجوز اعتماده للحصول على تنازلات/تسويات (راجع مثل المغرب).	• يستغرق تنظيمه بعض الوقت. • قد تبرز عناصر غير متوقّعة في مجرى المفاوضات حول الائتلاف.

إيضاح أي أنظمة وإجراءات داخلية إضافية للحزب قد تكون ضرورية، ووضعها في متناول الجميع.

يتعيّن على مسؤولي الحزب أن يناقشوا ويتوافقوا مع القيادات والهيئات الحزبية المختصة على البنود الإضافية التي:

- تسدّ الثغرات الموجودة في النصوص السارية المفعول؛
- تتماشى مع ثقافة الحزب؛
- تعتبر واقعية نظراً للظروف، بما تنطوي عليه من ضيق وقت، وحساسيات أو اعتبارات سياسية.

يجب إطلاع مسؤولي الحزب وهيئاته على التفاصيل النهائية، حتى يكون الجميع على علمٍ بما ينتظرهم.

أمثلة

إيضاح آلية الحزب الداخلية في المغرب

في مايو ٢٠١٣، انسحب حزب الاستقلال من الحكومة الائتلافية في المغرب. لمّا لم يعد الائتلاف الحاكم يضمّ إلاّ ثلاثة أحزاب، مواجهاً إمكانية الذهاب إلى انتخابات مبكرة، دعا حزبُ العدالة والتنمية حزبَ التجمّع الوطني للأحرار للانضمام إلى الحكومة، بعد أن كان هذا الأخير قد أعلن في أعقاب انتخابات ٢٠١١ أنه لا يشارك في حكومة يرأسها حزب العدالة والتنمية. فعقد التجمّع الوطني للأحرار في العام ٢٠١٣ سلسلة مشاورات للتباحث في هذا الطلب.

إلتأم المكتب التنفيذي للحزب المؤلّف من ٣٣ عضواً مرتين: أولاً، ليمنح رئيس الحزب موافقته الرسمية لترؤس جلسات النقاش الأولية مع رئيس الوزراء؛ وتالياً، للنظر في نتائج النقاشات الأولية. رأى المكتب التنفيذي أيضاً أنه من الضروري إحالة موضوع الانضمام إلى الحكومة إلى المجلس الوطني للحزب، وهو مجموعة أوسع تضمّ ٨٠٠ ممثلاً حزبياً. والمجلس الوطني، المكوّن من رؤساء المكاتب الإقليمية وأعضاء البرلمان ومسؤولين حزبيين آخرين، هو المسؤول عن انتخاب أعضاء المكتب التنفيذي، واتخاذ القرارات الاستراتيجية التي يشرف هذا الأخير على تنفيذها. فعقد المجلس جلسة استثنائية للبحث في إمكانية الانضمام إلى الحكومة الائتلافية. بعد أن جرى التداول في حسنات هذا القرار وسيئاته، وبعض الشروط التي يجب أن يحصل عليها التجمّع الوطني للأحرار، كجزء من الاتفاق مع الائتلاف، صوّت المجلس للموافقة على متابعة المفاوضات.

بالتالي، منحت النقاشات وعمليات التصويت الرسمي الفريق المفاوِض شرعية كبيرة للتوصّل إلى اتفاق مع حزب العدالة والتنمية، والتي أسفرت في النهاية عن انضمام التجمّع الوطني للأحرار إلى الحكومة في مرحلة لاحقة من ذلك العام. وقد تبيّن من مجمل الآراء الواردة من عدة مسؤولين في التجمّع أنّ الفريق المفاوِض حصل على حقائب وزارية رئيسية، عوض الاكتفاء بتلك التي تخلّى عنها حزب الاستقلال، وسمّى امرأتين لمناصب وزارية[١٣].

إنشاء فريق لوضع استراتيجية الحزب.

يجب أن يشكّل الحزب فريقاً يكون مسؤولاً عن إعداد استراتيجيته لبناء الائتلاف. (في بعض الحالات، يتحوّل هذا الفريق في النهاية إلى الفريق المفاوِض. أما في الحالات التي يكون فيها هذان الفريقان منفصلين، فمن الأوفق تحديد مهام ومسؤوليات كلٍّ منهما). يجب أن يحصل هذا الفريق على تفويض واضح من هيئة صنع القرار التي تحدد أهدافه، ومهامه الأساسية، وصلاحية اتخاذ القرارات (بما في ذلك القيود المفروضة على صلاحياته). كذلك يجب أن يتضمّن التفويض توجيهات حول كيفية تواصله مع قياداته الحزبية.

على هذا الفريق أن:

- يرسم خريطةً لنقاط القوة والضعف لدى حزبه، باعتباره شريك محتمل في الائتلاف؛
- يحدّد نقاط القوة والضعف لدى الشركاء المحتملين في الائتلاف؛
- يحدّد مقترحات السياسة ذات الأولوية، التي يجب أن يركّز عليها الحزب أثناء المفاوضات الجارية حول الائتلاف، من بين مطالب أخرى، كحصته من الوزارات أو نصيبه من المرشحين؛
- يعدّ استراتيجية التفاوض؛

١٣ "Maroc - Gouvernement: le RNI prend son temps," *AfricaTime*, July 29, 2013, http://fr.africatime.com/soudan/articles/maroc-gouvernement-le-rni-prend-son-temps; and "Après l'approbation par le conseil national du principe d'intégrer la majorité: Le RNI est d'accord pour participer au gouvernement Benkirane," *Devanture*, August 8, 2013 http://www.devanture.net/news.php?id=19092#

- يقدّم اقتراحات حول كيفية إجراء المفاوضات، وفي النهاية، حول آلية تنظيم الائتلاف وطريقة عمله؛
- يدرس مدى الحاجة إلى من «يدعو للاجتماع»، أو إلى رئيس رسمي.

يجب إدراج مجمل تلك البنود ضمن وثيقة أو أكثر من الوثائق الداخلية لاستراتيجة الحزب.

الرسم البياني ٤: كم من الوقت يستغرق وضع استراتيجية الحزب؟

قد يستغرق وضع تلك الاستراتيجية ما بين بضعة أيام ولغاية شهر واحد، تبعاً لعدة عوامل:

ما هو الوقت المتاح؟
لعلّ العامل الأبرز يكمن في مدى تحسّب الحزب في وضع استراتيجيته. يتعيّن مثلاً على الأحزاب السياسية التي ترى إمكانيةً في قيام حكومة ائتلافية عقب الانتخابات، أن تبحث في تحديد استراتيجيتها حتى ما قبل إجراء الانتخابات؛ سيتسنّى لها الوقت لاحقاً للتأنّي في دراسة خطواتها وإحكام استراتيجيتها.

يتبيّن لاحقاً في هذا القسم أنّ الحزب الديمقراطي الليبرالي في المملكة المتحدة مثلاً كان قد باشر العمل على استراتيجيته قبل ستة أشهر من انتخابات ٢٠١٠، لأنّ الأحزاب التي تنقصها استراتيجية واضحة عند صدور نتائج الانتخابات، ولا تزال بحاجة إلى رسم استراتيجيتها آنذاك، لن تنعم بوقت كافٍ لدراسة هذه العملية.

ما هي أهمّ الأنشطة؟
قد يتسنّى للأحزاب السياسية أن ترتّب وفق أولوياتها جوانب محددة من عملية إعداد استراتيجيتها، تبعاً للفترة التي تقوم فيها بهذه المهمة، ونوع الائتلاف الذي تتصوّره، والوقت المتاح لها.

كيف سينظّم الفريق المسؤول عن الاستراتيجية عمله؟
وفقاً للوقت المتاح أمام الحزب، ولما يفضّله أيضاً، يمكن أن يركّز هذا الفريق جهوده على وضع الاستراتيجية، حاصراً اهتمام المشاركين في هذه المهمة دون سواها طوال بضعة أيام، أو بدلاً من ذلك، يجوز أن ينجز الفريق هذه المهمة على امتداد فترة طويلة، حيث يشارك أعضاؤه في أنشطة أخرى في الفترات الفاصلة بين جلسات العمل التي يعقدها.

استعراض مكامن القوة والضعف لدى الحزب

إبدأ بتحليل مقومات حزبك، وكن صادقاً مع نفسك حتى يسهل عليك وضع استراتيجيات لبناء ائتلافات ناجحة. قد تستعين في هذه المرحلة بمصفوفة تظهر بوضوح نقاط القوة والضعف، الفرص والمخاطر، لتيسير مهمتك. تتضمّن ورقة العمل ٣ مثالاً عن هذه المصفوفة.

الاستعلام قدر الإمكان عن الشركاء المحتملين

استعرض مكامن القوة والضعف لدى كل شريك محتمل. (في بعض الحالات، سيكون واضحاً لك من هم الشركاء المحتملون، وعلى من يجب أن يركّز الفريق المعني بالاستراتيجية). في مرحلة لاحقة من هذه العملية، ستكون هذه الخطوة مفيدة بالنسبة إلى التوصيات المتعلقة بالشركاء المحتملين الواجب إدراجهم في مقدمة أولوياتك، واستراتيجية التفاوض مع كل منهم. من هنا، يجب التحرّي عن مواقف هؤلاء الشركاء من السياسات المطروحة، استناداً إلى الوثائق الصادرة عن الأحزاب، وكذلك إلى مواقفها ووجهة تصويتها في البرلمان.

من البديهي أن يتطلّع كل حزب إلى الأحزاب المتقاربة منه فكرياً عند البحث عن شركاء محتملين. لكنّ بناء الائتلافات لا يقتصر على هذا الجانب وحسب، إنما يحتاج أيضاً إلى أرقام: أي السقف المطلوب لتأمين حق التمثيل في البرلمان (في حال تطبيقه)، أو عدد الأصوات المطلوبة للفوز في الانتخابات، أو عدد الأصوات البرلمانية المطلوبة لتشكيل الحكومة. لذلك، غالباً ما تعمل الأحزاب جاهدةً لإقامة توازن بين حاجتها إلى أعداد معيّنة، وبحثها عن شركاء يشاركونها أفكارها وآراءها.

قد يذهب المستشارون السياسيون إلى البحث بشكل معمّق في كل مسألة من المسائل المطروحة في المفاوضات، استناداً إلى أي معلومات، علنية أو سرية، يحصلون عليها. وبهذه الطريقة، يمكن أن يلعبوا دور الشركاء المحتملين لمساعدة الفريق المفاوِض في اختبار الاستراتيجيات الفعّالة.

تحديد سياسات الحزب، بحسب أولوياتها، مع توضيح الخيارين المفضلين الأول والثاني، وكذلك أي "خطوط حمراء".

على كل حزب أن يراجع سياساته، ويرتّبها وفق أولويته، بناءً على تلك التي:

- يكون أكثر تمكّناً منها؛
- أكثر ما يميزه عن سواه من الأحزاب.

من الضروري تحديد أفضل خيارات الحزب تجاه كل مجال من مجالات السياسات المطروحة. وهذه المواقف قد تكون واضحة أصلاً في برنامجه أو أي وثائق أخرى. وفي حال لم تكن واضحة، فما على الفريق المعنيّ سوى الاستعلام عن أولى خياراته المفضّلة، ثمّ ما يليها من خيارات بديلة أو احتياطية بالنسبة إلى كل مجال. لا شكّ أنّ هذا التمرين يتيح للفريق أيضاً أن يتعرّف على «الخطوط الحمراء»، أي إلى أي مدى يكون الشركاء المحتملين مستعدين لتسوية مسائل معيّنة. وتالياً، يعطيه فكرة عن حجم التنازلات التي يريد تقديمها على صعيد مختلف السياسات. في النهاية، هذا ما يساعد ويفيد استراتيجيات التفاوض.

بالإضافة إلى ما تقدّم، يجب أن يستعلم الفريق قدر الإمكان عن كل مسألة من المسائل التي قد تندرج في صلب المفاوضات، استناداً إلى أي معلومات، علنية وسرية، يحصل عليها. ثمّ، يقارن مواقف حزبه من السياسات المتداولة بمواقف شركائه المحتملين في الائتلاف، بحثاً عن نقاط الاتفاق، والتقارب، والخلاف.

تستعرض ورقتا العمل ٤ و٥ الأطر العامة التي قد تُستخدَم في ترتيب ومقارنة المواقف من السياسات، بحسب أهميتها، ورسم خريطة مصالح الشركاء في الائتلاف. أما ورقة العمل ٦، فتتضمّن جدولاً مفيداً لتقييم حسنات وسيئات التفاوض حول تشكيل الائتلاف.

تجارب شخصية

تحديد استراتيجية الحزب

بلجيكا

يتعيّن على الأحزاب أن تحدد بوضوح أولويات السياسات المتفق عليها... ومن الضروري لها أيضاً أن تعتمد على فريق مفاوِض قوي، واستراتيجية تواصل فعّالة. أما الحزب غير المستعدّ استعداداً كافياً لعملية التفاوض قد يرضخ لضغوط الأحزاب الأخرى، ويجد نفسه في النهاية ملزماً باتفاق لا يصبّ في مصلحته.

هولندا

على جميع الأحزاب، أكانت تنوي أو لا تنوي تشكيل ائتلاف، أن تعدّ بياناً رسمياً أو برنامجاً، يتضمّن:

- تحليلاً للأوضاع الراهنة في البلد؛
- سياسات الحكومة القائمة؛
- تدابير قصيرة، متوسطة، وطويلة الأمد لتغيير السياسات.

تبقى التفاصيل مرتبطة بإيديولوجية الحزب، وبسياسة/إيديولوجية الحكومة القائمة. فكلما اتّسعت الهوة بين الحزب والحكومة القائمة (الحزب أو الائتلاف الحاكم)، سيكون عليه أن يحشد الدعم لتحقيق المزيد من "التغيير". وبناءً عليه، يجدر به أن يجري نقاشات داخلية حول السياسات المحددة الواجب إدراجها في برنامج الائتلاف (حد أدنى من الشروط)، والسياسات التي يمكنه التخلّي عنها في معرض المفاوضات.

إيرلندا

القيام باستعدادات أساسية قبل الدخول في أي ائتلاف:

- على قادة الحزب تحديد الإطار العام للائتلاف، بما في ذلك الجدول الزمني، آلية التفاوض والفريق المفاوِض، وكذلك أولويات السياسة.
- من الضروري أن تنطلق العملية من آلية تفاوض متفق عليها؛ مع تحديد الفريق المفاوِض؛ وموارد البحث الواجب استخدامها؛ والفريق الثالث الممكن الاستعانة به دعماً لها. كما وأنه من الضروري إيضاح دور قادة الحزب الذين يُفترض إبعادهم عن "سخونة" المفاوضات اليومية من حيث المبدأ، وعدم إقحامهم فيها إلاّ عندما يصطدم الفريق المفاوِض بحائط مسدود.
- يجب وضع جدول زمني واقعي.
- لا بدّ من التوافق على إدارة العلاقة مع الإعلام.

المخاطر المحتملة.... :

- تدهور العلاقات بين الأحزاب قبل انطلاق الحكومة جدياً في عملها؛
- الدفع باتجاه انتخابات مبكرة، مع ما يواكبها من سمعة رديئة وآفاق ضيقة؛
- مفاوضات هشّة تثير استياءً داخلياً.

الرسم البياني ٥: مقاربة المفاوضات من زاوية المكاسب المتبادلة

تشير المفاوضات إلى مسار يسعى من خلاله فردان، أو أكثر من طرف، تتطابق وتتعارض أهدافهما، إلى التوافق على قرار معيّن. وبهذا التعريف، يتبيّن لنا أنّ فنّ التفاوض يشكّل جزءاً من حياتنا اليومية، ويدخل إلى عقر دارنا وأماكن عملنا، ويندرج في صلب قطاع الأعمال والشؤون الدولية. كما يشغل حيّزاً هاماً من الحياة السياسية، ويشكّل ركيزة أساسية في بناء الائتلافات[١٤]. غالباً ما يُنظَر إلى التفاوض على أنه مسار يشهد:

- إقدام كل طرف على المساومة أو المفاوضة انطلاقاً من مطالب مبالَغ فيها وغير واقعية؛
- أجندات ومواقف غير معلَنة، يصعب معها تحديد رغبات أو متطلبات كل طرف فعلياً؛
- مناورات بمختلف الأساليب للتفوق على الآخر بالحرب النفسية.

ترتكز مقاربة التفاوض هذه على فرضية تقول إنّ:

- التفاوض ينطلق من وضعية لا غالب فيها ولا مغلوب، حيث يعتبر الربح الذي يكسبه كل طرف خسارة للطرف الآخر؛
- إبداء الانفتاح حيال مصالح وأولويات أي طرف يعتبر دليل ضعف ولا يصبّ في مصلحة صاحبه؛
- الانتصار يكون من نصيب الطرف الأشد صلابة، الأكثر حنكةً، و/أو الأنجح مناورةً.

لكنّ هذه المقاربة تطرح عدة مشاكل، لِما يكتنفها من غش وأجندات مبيّتة ومواقف غير معلَنة، قد تزعزع الثقة وتفسد العلاقات. نتيجة ذلك، قد يصيب الاتفاقات المعقودة بعض الخلل مع مرّ الوقت. لذلك، قد تكون المقاربة الموصوفة أعلاه مقبولةً في إطار المفاوضات الجارية بين أطراف أو أفراد من المستبعد أن يتفاعلوا في ما بينهم مجدداً. في حين أنه يتعيّن على هؤلاء الأفرقاء انتهاج مقاربة مختلفة عندما يسعون إلى إقامة علاقات وطيدة، تساعدهم في تحقيق أهداف سياسية مشتركة. فالأحزاب التي تدخل في مفاوضات لبناء ائتلاف مثلاً يجب أن تواصل التعاون في ما بينها طوال مدة شراكتها، مع إمكانية التفاعل باستمرار مع بعضها البعض على المدى البعيد، حتى ما بعد مرحلة فضّ الشراكة وحلّ الائتلاف.

إذاً، ترسم مقاربة المكاسب المتبادلة[١٥] مساراً بديلًا ركيزته التعاون وتحقيق الإجماع والتوافق. وتكون هذه المقاربة أقل ضرراً بالعلاقات من نهج المساومة بمواقف متصلبة، عند حسن تطبيقها، إذ عوض أن تركّز على المواقف النهائية، تدرس أفضل بديل لاتفاقٍ معقود عن طريق التفاوض (BATNA)، وتسعى إلى تبيان قيمة المفاوضات لمختلف الأفرقاء المشاركين فيها، عوض التركيز على اتفاق لا غالب فيه ولا مغلوب، تشدّد تلك المقاربة على توزيع القيمة (أي المكاسب المتبادلة) كجزء من المفاوضات، بحيث تكون حصيلتها مرضية أكثر لجميع الأطراف المعنيين، وتسهّل أكثر استمرار العلاقات إلى ما بعد انتهاء عملية التفاوض. في إطار بناء الائتلافات، يستعرض البديل الأفضل لأي حزب سياسي الاحتمالات الأخرى المتاحة له، في حال تعذّر عليه التوصّل إلى اتفاق مع الأطراف الآخرين في المفاوضات. من هنا أهمية هذا العنصر في عملية المكاسب المتبادلة، إذ يساعد الأحزاب السياسية في تحديد الاحتمالات البديلة لبناء الائتلاف، وبالتالي تحسين استراتيجيات التفاوض، ومعارضة الاتفاق الذي لا يصبّ في مصلحتها.

لا شكّ أنّ التركيز على المواقف، لا المصالح، يحدّ من خيارات التفاوض. لذا، يجدر بالحزب ألا يكتفي باستطلاع مواقفه

١٤ The Consensus Building Institute's website, www.cbuilding.org

١٥ The Mutual Gains Approach to Negotiation," Consensus Building Institute, accessed September 21, 2015" http://www.cbuilding.org/cbis-mutual-gains-approach-negotiation

ومواقف الأطراف الآخرين المشاركين في المفاوضات، إنما عليه أن ينظر إلى عمق المصالح الكامنة وراء تلك المواقف. والسبيل إلى ذلك يكون بمعرفة "الأسباب" الكامنة وراء كل موقف. الأمر الذي يقود إلى اقتراح مخارج جديدة لتلبية مصالح كل طرف في الائتلاف، وتحديد السبل الآيلة إلى إضفاء أو إضافة قيمة عليه. هكذا، يتعيّن على الأحزاب، في إطار مقاربة المكاسب المتبادلة، استعراض أفكار مبتكرة، استعداداً لطرح خيارات تعود بالخير على كلا الطرفين.

أخيراً، يجب أن تحدد الأحزاب معايير موضوعية، ترتكز عليها لتدعيم حجّتها. تقتضي هذه الخطوة مناقشة والاتفاق على معايير موضوعية تُعتمد لتوزيع حصة كل حزب من المرشحين، أو الحقائب الوزارية، أو أي "مغانم" أخرى بين مختلف الأطراف، على نحوٍ يعزّز الثقة بمسار المفاوضات. تتضمّن ورقة العمل ٧ أسئلة مفيدة لتحديد أفضل بديل لاتفاق عن طريق التفاوض، ومكاسب متبادلة محتملة لتشكيل الائتلاف.

ترتيب المطالب الأخرى لبناء الائتلاف، بحسب أولويتها، (كحقائب ورازية معيّنة، حصة كل حزب من المرشحين، ترتيبات التوظيف، وما إليها)، بطريقة توضح الخيارات الأولى والثانية، وكذلك أي "خطوط حمراء".

يجب أن تكون الأحزاب السياسية مستعدة أيضاً لمناقشة خياراتها ومطالبها لجهة الحقائب الوزارية، أو حصتها من المرشحين، أو ترتيبات التوظيف. وعلى غرار مجالات السياسة ذات الأولوية، على كل حزب أن يحدّد أولى خياراته بالنسبة إلى أدوار معيّنة داخل الائتلاف، على أن يُتبِعها بأفضل خيار بديل، إلى جانب أي "خطوط حمراء".

إعداد اقتراح حول كيفية تنظيم هيكلية الائتلاف المحتمل إنشاؤه، والمسائل التي يجب أن يتطرّق إليها نص الاتفاق (كالمهام والمسؤوليات، وإجراءات حلّ الخلافات، وما شابهها).

تتوقّف الاقتراحات المتعلقة بهذه الهيكلية على نوع الائتلاف المزمع إنشاؤه. فقد يكون من الضروري، بالنسبة إلى ائتلاف ما قبل الانتخابات، أن تتناول الاقتراحات مسألة اختيار المرشحين، وتنسيق أجهزة الحملة. (يستعرض الرسم البياني ٦ بعض الخيارات لطريقة اختيار المرشحين ضمن تحالفات انتخابية). بالإضافة إلى ذلك، يجدر بالأحزاب أن تنظر في قضايا السياسات والترتيبات الأخرى التي قد تكون ضرورية في حال أسفرت الانتخابات عن دخول الائتلاف إلى الحكومة. في المقابل، قد تركّز الاقتراحات المتعلقة بائتلافات ما بعد الانتخابات على تحديد شكل الحكومة، وطبيعة العلاقات بين الكتل البرلمانية.

كيف يجب تحديد وتوزيع المهام والمسؤوليات؟

يتغيّر الأفراد، كما الهيئات الحزبية، الذين يشاركون في تشكيل هيكلية الائتلاف، تبعاً لنوعه، أكان تحالفاً انتخابياً، ائتلافاً حاكماً أو تشريعياً. من الأرجح مثلاً أن تُشرك هيئة إدارة التحالف الانتخابي إلى حدّ كبير المسؤولين الحزبيين (من خارج البرلمان عادةً) في اختيار المرشحين، وإدارة الحملة، وجهود جمع التبرعات. في المقابل، تتّكل هيئات الائتلاف الناشئ لغايات الحكم أو لأغراض تشريعية بشكل كبير على المسؤولين العاملين في السلطة التنفيذية، والسلطة التشريعية، وكذلك على الموظفين العاملين لديهم.

أياً كان نوع الائتلاف، يجب أن تضطلع كل وحدة ومنصب داخل هيئة الائتلاف العامة بمهام ومسؤوليات واضحة. يجب أن يشكّل هذا الجانب جزءاً من الاتفاق الذي يعقده الائتلاف المحتمل، ليكون الجميع على بيّنة من المهام والمسؤوليات المتنوعة الموكَلَة إلى مختلف اللاعبين. هذا، فضلاً عن أنّ ذلك يقلّص احتمالات سوء التفاهم والوقوع في مطبّ التكرار، فيما يعزّز عاملي الشفافية والمساءلة.

تتمحور المفاوضات، في جانبٍ كبير منها، على الأرجح حول الصيغة الواجب اعتمادها من أجل توزيع المواقع ضمن الائتلاف (كالمناصب الوزارية بالنسبة إلى الائتلافات الحاكمة أو حصة الأحزاب من المرشحين بالنسبة إلى التحالفات الانتخابية، وكذلك حقائب وزارية محددة أو حصص المرشحين التي تضعها أحزاب معيّنة في مقدمة أولوياتها). تطبّق غالبية الائتلافات قاعدة النسبية عموماً عند توزيع تلك المواقع، لكنها غالباً ما تمنح الشريك (الشركاء) "الأصغر" منافع إضافية تفوق ما قد يحصل عليه عادةً باعتماد قاعدة النسبية حصراً. ففي النروج مثلاً، وفي معرض المفاوضات الجارية لتشكيل الحكومة في العام ٢٠١١، حصل حزب سياسي له عضوان فقط في البرلمان على ثلاثة مناصب وزارية، ممّا أثار احتجاجاً لدى مسؤولين من بعض الأحزاب الكبرى على خلفية أنّ هذا التوزيع قد يمنح كل حزب عضو في الائتلاف كتلة وازنة داخل الحكومة، قادرة على مناقشة تبِعات سياسات الحكومة الائتلافية من وجهة نظر كل حزب. وأشاروا أيضاً إلى ضرورة أن يكون لكل عضو في الحكومة بعض الحلفاء الذين يدعمون مواقفه في اجتماعاتها، مسهّلين عليه الدفاع عن أي تسويات أمام مسؤولي وأعضاء حزبه، على التوالي.

الرسم البياني ٦: اختيار المرشحين للتحالفات الانتخابية

في إطار التحالفات الانتخابية، قد تضطر الأحزاب إلى التفاوض على صيغةٍ لتوزيع حصصها من المرشحين بين القوى المشارِكة في الائتلاف. وتعكس هذه الصيغة عادةً قوة كل شريك نسبياً ضمن الائتلاف. تتنوّع العوامل المعتمدة لتحديد وزن كل حزب، تبعاً لظروف معيّنة والبيانات المتوافرة، ولكنها تشمل إجمالاً:

- نتائج الانتخابات السابقة؛
- معاقل كل حزب تاريخياً (وفق ما تحدده الخصائص الجغرافية، أو الانتماءات الإثنية، أو أي عوامل ديموغرافية أخرى)؛
- حجم العضوية ضمن كل حزب؛
- نتائج الاستطلاعات/الانتخابات المستقلة؛
- أو الإمكانيات المالية/القدرة على جمع التبرعات.

وكانت تحالفات انتخابية قد اختارت في بعض الحالات أن تمنح جزءاً من حصتها إلى مرشحين من خارج دائرة أعضائها الرسمية (في هولندا مثلاً، وزّع تحالف انتخابي بعضاً من حصته على مرشحين من نقابة عمالية، ومجموعة تُعنى بتمكين المرأة، ومنظمة ناشطة بيئياً). في هذه الحال، يتعيّن على الأحزاب أن تتفق أولاً على حصة المرشحين التي تستغني عنها، وكذلك على المعايير والآليات الواجب اتّباعها في اختيار هؤلاء المرشحين. تبعاً للأنظمة الانتخابية وأي قواعد ترعى تشكيل الائتلافات، تشمل احتمالات اختيار المرشحين ضمن الائتلاف العناصر التالية.

النظام الأكثري-التعددي

الخيار ١: ترشيح منسّق. يتفق أعضاء الائتلاف في ما بينهم حول تقديم مرشح واحد عن كل دائرة انتخابية، وعلى تشجيع مناصريهم على التصويت لصالح هذا المرشح، أياً كان حزبه. يتمّ توزيع الدوائر المختلفة بين الأحزاب المتحالفة تبعاً لموقع قوة كل حزب، ولمرشحيه المحتملين. إنما يكون لكل حزب آلياته الخاصة لاختيار مرشحيه عن كل دائرة انتخابية تكون من نصيبه. هذه الممارسات شائعة في الهند، حيث يتوافق كل من حزب بهاراتيا جاناتا وحزب المؤتمر مبدئياً على "تقاسم" حصصهما من المرشحين/الدوائر الانتخابية مع شركائهما في الائتلاف. في انتخابات ٢٠١٤ لعضوية مجلس النواب (لوك سابها) مثلاً، قدّم حزب بهاراتيا جاناتا ٤٢٦ مرشحاً لمقاعد البرلمان، البالغ عددها ٥٤٣، فيما قدّم حلفاؤه مرشحين للمقاعد الـ١١٧ المتبقية.

الخيار ٢: ترشيح موحّد. بدلاً من ذلك، يجوز أن يتبنّى أعضاء التحالف في كل دائرة انتخابية مساراً موحّداً لاختيار مرشحيهم من بين الطامحين لهذا المنصب في مختلف الأحزاب. يستوجب هذا الخيار من القوى المتحالفة التوافق على آلية وقواعد اختيار المرشحين قبل فترة طويلة، على أن تشكّل جزءاً من الاتفاق الموقّع بين أعضاء التحالف الانتخابي.

الخيار٣: دورة ثانية. في الأنظمة التي تسمح بإجراء دورة ثانية، قد يقرر أعضاء التحالف تقديم مرشحين منفردين في الدورة الأولى، مع التوافق على تقديم كل الدعم للمرشح الحائز على أكبر عدد من الأصوات في حال إجراء دورة ثانية.

نظام التمثيل النسبي

الخيار ١: اختيار منفصل للمرشحين. يختار كل حزب مرشحه، ويتمّ وضع قائمة مشتركة، بناءً على صيغة واضحة لتوزيع المرشحين والمناصب بين الأحزاب المنضمّة إلى التحالف الانتخابي.

الخيار ٢: اختيار موحّد للمرشحين. يشارك جميع أعضاء التحالف في نظام موحّد لاختيار المرشحين، تمهيداً لوضع قائمة مشتركة. نذكر على سبيل المثال أنّ حزب المؤتمر الوطني في جنوب أفريقيا يخوض الانتخابات بالتحالف مع الحزب الشيوعي ومؤتمر نقابات عمّال جنوب أفريقيا، متّبعاً مساراً موحّداً لاختيار المرشحين.

أياً كانت المقاربة المعتمدة، لا بدّ من أن تكون الأحزاب السياسية مستعدة لتحديد مطالبها الخاصة، ولتليين مواقفها، وقادرة على الدفاع عنها في كلا الحالتين.

كيف يتمّ حلّ الخلافات؟

عاجلاً أم آجلاً، كل ائتلاف معرّض لمواجهة خلافات. لذا، من الأهمية بمكانٍ إنشاء هيئة لحلّ الخلافات والنزاعات، والتوافق حولها، حتى ما قبل نشوبها. لهذا الغرض، يتعيّن على كل حزب، في إطار الاستعدادات التي يقوم بها، تقديم اقتراح حول كيفية تنظيم هيكلية تلك الهيئة. في ألمانيا، وكما هو مبيّن في الخطوة ٤ من هذا الدليل مثلاً، تُستغلّ اللقاءات المعقودة بين رؤساء كل حزب عضو في الائتلاف مبدئياً لمعالجة البرامج أو النزاعات التي يتعذّر حلّها في معرض المحادثات الجارية عادةً بين الفِرَق المتفاوضة على اتفاق الائتلاف. في المملكة المتحدة، نصّ اتفاق ٢٠١٠ بين الحزب الديمقراطي الليبرالي وحزب المحافظين على إنشاء لجنة ائتلافية تضمّ اثنين من كبار المسؤولين الحكوميين من كل حزب (والمعروفة باللجنة الرباعية)، وتكون مسؤولة عن معالجة أي قضايا تعجز لجنة وزارية عن التصدي لها. لكنّ هذه اللجنة لم تلتئم في النهاية إلاّ في حالات نادرة[١٦].

١٦ Nick Harvey, "After the rose garden: Harsh lessons for the smaller coalition party about how to be seen and heard in government," *The Institute for Government,* February 2, 2015, 7, http://www.instituteforgovernment.org.uk/sites/default/files/publications/After%20the%20rose%20garden_0.pdf.

تجارب شخصية

توزيع المناصب الوزارية في الائتلاف

رومانيا

صحيحٌ أنّ قادة الأحزاب، الرسميين منهم وغير الرسميين، غالباً ما يطمعون في انتزاع أهمّ المواقع أو المناصب التي تستميلهم، لكن لا بدّ من الحفاظ على توازن بين الشركاء. هذا التوازن الجوهري يجب أن يلقى قبول جميع الأفرقاء، علماً أنه قد يقوم على ديناميكية معيّنة، تبعاً للجو العام والواقع السياسي السائد داخل الأحزاب.

الأرجنتين

يتوقف الأمر كله على حجم الأحزاب المختلفة، وموقعها الاستراتيجي. أما القاعدة العامة فتقتضي تحقيق أفضل تمثيل ممكن، مع تجنّب الحالات التي يحصل فيها أكبر الأحزاب على كل المناصب (فيما تُحرم الأحزاب الصغيرة من أي منصب). بالتالي، يجب توزيع المناصب بطريقة تعكس قوة كل حزب نسبياً، بحيث ينال الموارد والمناصب التي تتناسب مع حجم التأييد الذي يحظى به في الانتخابات (الأصوات)، ومدى مساهمته في السياسات العامة. تبعاً لهذا المبدأ، قد يحظى حزب صغير بتمثيل زائد نسبياً ضمن الائتلاف (من حيث المناصب الحكومية، إذا كان ائتلافاً حاكماً) على أساس نوعية مساهماته في السياسات العامة في بعض المجالات. والمقصود أنه لا بدّ من مراعاة وزن كل حزب عضو انتخابياً، وكذلك مستوى خبراته، والقدرات الأخرى التي يتميّز بها.

كولومبيا

من شأن تقييم أهمية القضايا المطروحة نسبياً لدى كل عضو في الائتلاف؛ وأهمية كل قضية نسبياً لدى الأحزاب المختلفة، وكذلك قوة/مهارة كل حزب في المسار التفاوضي، أن يحدّد كيفية توزيع الأدوار ضمن الائتلاف الحاكم. إضافة إلى ذلك، يجب تحديد طريقة توزيع المهام ضمن الاتفاق الخطي.

ما الوثائق الإضافية المطلوب إعدادها في المراحل اللاحقة لعملية تشكيل الائتلاف؟

على كل حزب أن يبحث أيضاً في الوثائق الإضافية المطلوب إعدادها في المراحل اللاحقة لعملية تشكيل الائتلاف. قد تشمل هذه الوثائق:

- المبادئ التي تنظّم علاقة كل عضو بالأعضاء الآخرين ضمن الائتلاف؛
- وكيفية معالجة أي قضايا سياسات غير متوقعة قد تبرز بعد الانتهاء من تأسيس الائتلاف، وإطلاقه.

تقديم اقتراحات لعملية التفاوض.

يتعيّن على الفريق المعني بوضع الاستراتيجية تقديم اقتراحات لعملية التفاوض، على أن يأخذ بعين الاعتبار المسائل التالية:

من كم شخص يتألّف الفريق المفاوِض في كل حزب؟

من الضروري الحفاظ على فريق مفاوِض صغير، إنما يمثّل جميع الأطياف. وللحدّ من إمكانية نشوء أزمة بين أعضاء الفريق، من الأوفق أن يضمّ عدداً مفرداً من الأشخاص، أي ثلاثة أو خمسة أشخاص مثلاً. بشكل عام، يعتمد كل فريق مفاوِض

الحجم ذاته أياً كان حجم الحزب. في النهاية، يتمّ التفاوض والتوافق حول تلك المسائل في أولى مراحل المفاوضات حول الائتلاف، لكنّ الأهم هو أن تحضّر الأحزاب السياسية اقتراحاتها لوضعها قيد النقاش. يجوز تنظيم المفاوضات على عدة مستويات تبعاً للوقت المتاح، ولمجموعة القضايا المطلوب طرحها على الطاولة. في ألمانيا مثلاً، تضمّ هيكلية التفاوض حول الحكومات الائتلافية ثلاثة مستويات:

- مجموعات مؤلّفة من خبراء في القضايا المطروحة، ومتمحورة حول سياسات محددة، تقوم بالتفاوض على الجزء الأكبر من برنامج الحكومة؛
- لجنة توجيهية ترتّب الوثائق المطلوبة وتعدّ مسودة الاتفاق المزمع عقده؛
- كبار المفاوضين ويشكّلون السلطة المعنية باتخاذ القرارات النهائية.

لمزيد من المعلومات حول هذه الهيكلية، يُرجى العودة إلى الشروحات المقدّمة في الخطوة ٢.

ما الترتيبات الإدارية المطلوبة؟

تبقى الترتيبات الإدارية مرهونةً بمدى تعقيد هيكلية التفاوض. عند اعتماد فِرَق صغيرة وهيكلية بسيطة، لن يكون ثمّة حاجة إلى إنشاء أمانة سرّ، بل يجوز تكليف شخص أو شخصين بتدوين المحاضر، على أن يحضر كل حزب ممثّله. أما بالنسبة إلى هيكلية التفاوض الأكثر تعقيداً، فيكون من الضروري إنشاء أمانة سر. أياً كانت الترتيبات المتخذة، من المهم أن يقبل جميع الأطراف المشاركين في المفاوضات بالشخص/الفريق المعتمَد حتى لا توضع محاضر الجلسات أو أي وثائق أخرى موضع تساؤل، مع الإشارة إلى أنّ الشخص (الأشخاص) الذي يدوّن المحاضر لا يقوم حتماً بدور المفاوِض بشكل عام.

أمثلة

الفريق المعنيّ بالاستراتيجية والفريق المفاوِض في المملكة المتحدة

الحزب الديمقراطي الليبرالي

قبل ستة أشهر من انتخابات ٢٠١٠، شكّل الحزب الديمقراطي الليبرالي فريقاً من أربعة أعضاء برلمانيين لتحديد كيف، وعلى أي أسس، يدخل المفاوضات لتشكيل ائتلاف. عمل هذا الفريق جنباً إلى جنب مع الفريق المعني بالبيان الانتخابي، والفريق المعني بالتحضير للانتخابات، فتوزّع موظفيه على تلك الفِرَق الثلاثة[١٧]. ضمّ الفريق الرباعي الأعضاء التالية أسماؤهم:

داني ألكسندر، عضو في البرلمان، ترأّس المجموعة الموكَلَة بإعداد البيان الانتخابي، وشارك في الفريق المسؤول عن الاستعدادات الانتخابية.

أندرو ستانيل، عضو في البرلمان، ومعروفٌ أنه يملك معرفة واسعة بنشطاء الحزب، وله تجارب سابقة في المفاوضات لتشكيل حكومة محلية. شارك في الفريق المسؤول عن الاستعدادات الانتخابية.

كريس هيون، عضو في البرلمان، ومعروفٌ أنه من أفضل المفاوضين في الحزب، نظراً إلى خبرته الواسعة في أوروبا، وفي القطاع الخاص.

١٧ Ruth Fox, "Five Days in May: A New Political Order Emerges," *Parliamentary Affairs*, 63 (2010): 607, doi: 10.1093/pa/gsq030

ديفيد لوز، عضو في البرلمان، يُشهَد له أيضاً بمهارات تفاوضية عالية، انطلاقاً من خبرته الواسعة في إدارة سياسات الحزب، ومن عمله مع الحزب الديمقراطي الليبرالي الاسكتلندي خلال المفاوضات التي جرت داخل الحزب في العام ١٩٩٩.

سيمضي هؤلاء الأفراد قدماً في تشكيل الفريق المفاوِض، وتولّي مناصب عليا في الحكومة الائتلافية.

حزب المحافظين

ويليام هيغ، عضو في البرلمان، تولّى سابقاً زعامة حزب المحافظين، وشغل منصباً حكومياً، كما شغل موقعاً في قيادة كتلة الحزب الالبرلماني في الفترة التي سبقت الانتخابات.

جورج أوزبورن، عضو في البرلمان، شارك سابقاً في الفِرَق المسؤولة عن تحضير رؤساء الوزراء في الحزب لجلسة المساءلة البرلمانية، وشغل مناصب رفيعة المستوى في حكومة الظل (بما في ذلك منصب مستشار في تلك الحكومة)، إضافة إلى دوره في إدارة حملة ديفيد كاميرون لزعامة الحزب.

أوليفر ليتوين، عضو في البرلمان، شغل عدة مناصب في حكومة الظل، ولعب دوراً بارزاً في وضع سياسات الحزب في الفترة التي سبقت الانتخابات.

أدوارد لويلين، عضو في البرلمان، عمل كمدير مكتب عدة شخصيات سياسية رفيعة المستوى، بمن فيهم ديفيد كاميرون، في الفترة التي جرت فيها المفاوضات.

كيف تجري الاتصالات الخارجية، بما تستوجبه من سرية وتعاطٍ مع الإعلام؟

تجري الاتصالات الخارجية أثناء المفاوضات وفق خيارين أساسيين، لكلٍّ منهما حسناته وسيئاته. ويتوقف كل خيار إلى حدّ كبير على الظروف السياسية السائدة (يستعرض الرسم البياني ٧ تلك الخيارات بإيجاز).

لا بدّ من التوصّل إلى اتفاق واضح حول كيف ومتى تجري الاتصالات الخارجية، ومن يجريها. بالتالي، يجب تعيين شخص واحد كناطق رسمي ضمن كل فريق مفاوِض، علماً أنّ هذا الموقع غالباً ما يعود إلى رئيس هذا الفريق. أما الفريق الذي يضمّ زعيم كل حزب، فيتوجّه أعضاؤه سوياً إلى وسائل الإعلام لوضعها في صورة المفاوضات الجارية. في مطلق الأحوال، يجب تحديد هذا الشخص، والتوافق عليه، في مرحلة مبكرة، والقيام بجهود استثنائية للحؤول دون تسريب أي أخبار قبل أن يعلن عنها الناطق الرسمي باسم الفريق، لأنّ ذلك سيقوّض المساعي الرامية إلى بناء الثقة بين القوى المتحالفة.

إن كان من حاجة لأي شكل من أشكال التواصل في خضمّ المفاوضات الجارية، فيجب أن يتمحور أول إعلان رسمي للائتلاف حول قضية هامة، تستقطب تغطية واسعة وإيجابية.

معاينة مدى الحاجة إلى "الداعي للاجتماعات" أو رئيس رسمي.

في الأنظمة البرلمانية، غالباً ما يرأس المفاوضات رئيس الوزراء الافتراضي، من دون الحاجة لتعيين أحد في هذا الموقع. في عدة دول أوروبية مثلاً، يعيّن رئيس الدولة أو البرلمان المنتخب حديثاً، بعد الانتخابات، شخصاً يُعرَف بمهندس الائتلاف، لإطلاق المفاوضات

الرامية إلى تشكيل ائتلاف حاكم. في بعض البلدان، يقوم عادةً بهذا الدور زعيم الحزب الحاصل على أكبر حصة من الأصوات أو أكبر عدد من المقاعد في البرلمان المنتخب حديثاً، أي الشخص المفترَض أن يتولّى عادةً رئاسة مجلس الوزراء. في حالات أخرى، يؤدّي هذا الدور شخص رفيع المستوى غير مرشح لرئاسة مجلس الوزراء. في هولندا مثلاً، يعيّن البرلمان "شخصاً يدرس الوضع" ليستكشف إمكانيات بناء الائتلاف، ويحدد الاتفاق الأكثر قابلية للتنفيذ. فور بلورة هذا الاتفاق، يُصار إلى تشكيل فريق "المهندسين" (ممثّل عن كل حزب يشارك في الائتلاف المحتمل) لقيادة مسيرة المفاوضات. قد يكون لموظفي الخدمة المدنية غير الحزبيين دورٌ في دعم عمل الفريق المذكور.

في حالات أخرى، لا سيما تلك التي تشهد تحالفات انتخابية وائتلافات تشريعية وحكومات وحدة وطنية مثلاً، تُمنح الأحزاب حرية التوافق على شخص معيّن لرئاسة المفاوضات. قد يكون "الداعي للاجتماعات" جهةً محايدةً تحظى بثقة الجميع، وقادرة على أن توفّر لقادة الأحزاب مساحة محايدة للالتقاء، أو مسؤولاً كبيراً في أحد الأحزاب المشارِكة في المفاوضات. وكان حاكم سابق من الحزب الثوري المؤسساتي مثلاً قد ترأّس المفاوضات حول اتفاق المكسيك في العام ٢٠١٢، على حدّ ما تبيّن في الخطوة ٢.

الرسم البياني ٧: خيارات الاتصالات الخارجية أثناء المفاوضات الجارية لتشكيل ائتلافات

	حسنات	سيئات
الحفاظ على سرية تامة حتى يتم التوصّل إلى اتفاق.	• عدم استقطاب اهتمام وسائل الإعلام حتى تتأكّد الأحزاب من عقد الاتفاق.	• هذا الخيار لا يترك للأحزاب إلاّ هامشاً ضيقاً للتحكّم بأي تغطية إعلامية في حال تسريب الخبر.
صدور إعلان أولي حول درس احتمالات تشكيل الائتلاف. إطلاع الجمهور على محطات بارزة من هذا المسار.	• إبقاء الجمهور على علمٍ بالتقدم المُحرَز (قد يكون ذلك ضرورياً في الفترات التي تشهد تقلبات سياسية أو اقتصادية). • بفضل هذا الخيار، تتحكّم الأحزاب السياسية أكثر بطريقة تغطية جهود المفاوضات في الإعلام.	• يلفت الانتباه إلى جهود بناء الائتلاف التي قد يكون مصيرها الفشل في النهاية.

إسناد مهمة التفاوض إلى فريق صغير، إذا كان مختلفاً عن الفريق المعنيّ بالاستراتيجية، يحظى بدعم الحزب وثقته، وكذلك باحترام الطرف الآخر.

- يجب أن يضمّ الفريق المفاوِض أشخاصاً:
  - لهم الأقدمية التي تخوّلهم:
  - التحدّث باسم الحزب عن القضايا المعقدة و/أو الحساسة؛
  - تحقيق تأثير كبير بين صفوف حزبهم، حتى على كبار المسؤولين فيه؛
  - اتخاذ القرارات باسم الحزب.
- هم على بيّنة من مواقف حزبهم تجاه مختلف القضايا، ومن الحجج المضادة التي قد يقدّمها الشركاء في الائتلاف المحتمل؛
- يتمتّعون بمهارات تفاوضية عالية وبتجارب سابقة في فنّ الوساطة لعقد اتفاق؛
- يعكسون وجهات نظر متنوعة ضمن أوساط الحزب؛
- يتفاهمون تماماً مع بضعهم البعض؛

- يوثَق بأنهم يلتزمون بالتعليمات الممنوحة لهم ضمن إطار صلاحيات الفريق، وبمبدأ السرية، وبمسائل أخرى.

غالباً ما يوصي خبراء الحزب بعدم إشراك كبار القادة الحزبيين في المفاوضات، لأنّ ذلك يسهّل الحفاظ على حسن العلاقة على أعلى المستويات بين الأحزاب. هذا، فضلاً عن إمكانية الاستعانة بهؤلاء القادة لحلحلة الأمور المستعصية التي تعجز المفاوضات عن حلّها.

حتى عند إجماع الأحزاب على هيكلية واضحة لصنع القرار، ستبرز آراء مختلفة ضمن الحزب الواحد. قد يكون بعضها متعارضاً مع آراء قياداته. من هنا، ضرورة أن يعكس الفريقان المسؤولان عن الاستراتيجية/التفاوض القطاعات/وجهات النظر الرئيسية والمتنوعة ضمن أوساط الحزب، حتى لا تكون التباينات الحزبية الداخلية سبباً لإعاقة مسار المفاوضات. إذاً، لا بدّ من أن يضمّ الفريق أعضاء من مختلف الأطياف، إنما الأهم أن يكونوا قادرين على حسن التعاون في ما بينهم، وتفهّم آراء بعضهم البعض، وتقديم التنازلات عند الحاجة.

حرصاً على أن تكون وجهات النظر والمصالح الحزبية المتنوعة ممثّلةً في عملية المفاوضات، تعمد بعض الأحزاب إلى تشكيل مجموعة من خمسة إلى تسعة أعضاء، كهيئة مرجعية في المفاوضات. تجسّد هذه المجموعة بتركيبتها مختلف أطياف الحزب، كأن تضمّ مثلاً ممثلين عن الفئات المهمّشة عادةً (بما فيها النساء والشباب)، أو أصحاب الخبرات الواسعة في مجالات معيّنة تشغل حيّزاً هاماً أثناء المفاوضات. فور الدخول في المفاوضات، يُطلع الفريق المفاوِض تلك المجموعة المرجعية بانتظام على المستجدات، مستخدماً إياها كأداة لاستباق القضايا المتوقّع طرحها على طاولة المفاوضات، وجسّ نبض الآخرين داخل الحزب في القضايا التي قد تلقى قبولهم أو رفضهم، واستطلاع آرائهم حول الشؤون التقنية.

تجارب شخصية

تشكيل الفريق المفاوِض

إيرلندا

إنّ الظروف هي التي تملي على الأحزاب كيف تشكّل فِرَقها. أما النموذج الأمثل فيكون بفريق من خمسة أعضاء، يضمّ اثنين من كبار الشخصيات السياسية المنتخَبة (أحدها يتولّى قيادة الفريق) التي تتمتّع بالتجارب والخبرات اللازمة في هذا المجال، وخبيرين في شؤون السياسات، إضافة إلى مسؤول حزبي كبير يملك مهارات سياسية واسعة/حسّاً عالياً. من الضروري أيضاً وجود أمانة سر تضمّ مختلف الأحزاب.

رومانيا

أولاً، من الضروري أن يضمّ الفريق المفاوِض [مسؤولين كباراً... إذ يكون لكلامهم وقع كبير داخل أحزابهم، ولاضطرارهم أحياناً إلى اتخاذ قرارات هامة على الفور، من دون الحاجة للجوء إلى آليات أخرى أكثر تعقيداً لصنع القرار، كمكتب سياسي أو مؤتمر حزبي.

ثانياً، يجدر بالأشخاص الموكلين بمهمة التفاوض أن يكوّنوا صورة واضحة جداً عن الأنظمة الداخلية المرعية في أحزابهم، تجنّباً لأي قرارات متعارضة معها. ويجدر بهم أيضاً أن يكونوا على معرفة واسعة ووثيقة بحقيقة الوضع على الأرض، في كل فرع من فروع المناطق، ضماناً لإمكانية التعاون على جميع المستويات.

ثالثاً، من المهم أن يضمّ هذا الفريق أشخاصاً يملكون مستويات مختلفة من القدرات وأساليب التفاوض، أي ألاّ

يقتصر على أصحاب الديبلوماسية واللين وحسب، بل أن يشمل أيضاً المتشددين وأصحاب المواقف المتصلّبة، لأنّ أغلب المشاكل المحتملة تُعايَن وتُعالَج في هذه المرحلة بالذات من المفاوضات.

النروج

يضمّ الفريق المفاوِض لكل حزب بشكل عام ثلاثة ممثّلين، لكنّ هذا الفريق يتعاون تعاوناً وثيقاً مع مجموعة مرجعية. تتكوّن هذه الأخيرة من خمسة إلى ستة عناصر رئيسيين في الحزب، بمن فيهم رئيسة الجناح النسائي، ورئيس قطاع الشباب، إلى جانب مجموعات أخرى تشغل موقعاً هاماً بالنسبة إلى الحزب وناخبيه. أثناء المفاوضات، يعقد الفريق المفاوِض عدة لقاءات مع المجموعة المرجعية في الأسبوع، لمناقشة القضايا المطروحة، أو المزمع طرحها، على طاولة المفاوضات. يقتصر عمل تلك المجموعة على فترة المفاوضات، على أن تُحَلّ بعد الانتهاء من وضع برنامج الائتلاف. أحياناً، يتشاور الفريق المفاوِض مع هيئة الحزب أو كتلته البرلمانية في خضمّ المفاوضات. كلها آليات داخلية مهمة، غايتها التفاهم حول نصّ الاتفاق الذي سيعقده الحزب، وتدعيم القرارات المتخذة حول طاولة المفاوضات.

كولومبيا

يتوقف اختيار أعضاء الفريق المفاوِض على الطرف الذي يتفاوض معه، حيث تُعتبر الأقدمية والخبرة عنصرين مهمين إذا كانا يشيعان مناخاً من الثقة والالتزام بروحية الاتفاق؛ كذلك يجب أن تكون معارف ومهارات... [أعضاء الفريق] متمحورة حول عملية التفاوض، بما في ذلك مدى قدرتهم على فرض حدود أو قيود متشددة على الاتفاق.

جس نبض الشركاء المحتملين: تذكّر أنّ الائتلافات المبنية بين أحزاب متقاربة فكرياً هي المرشحة أكثر للنجاح.

قبل انطلاق المفاوضات الرسمية، يُستحسن قيام بعض الاتصالات غير الرسمية بين الأحزاب لتقييم مدى اهتمامها بتشكيل ائتلاف. قد تشمل هذه الاتصالات نقاشات تسمح لها أن توسّع معرفتها ببعضها البعض، وتتوافق على كيفية تنظيم هيكلية التفاوض. إذا كان الوقت متاحاً، قد تتباحث الأحزاب في سبل التعاون مع الشركاء المحتملين حول قضايا سياسات معيّنة، أو أنشطة أخرى، قبل الدخول رسمياً في المفاوضات.

الخطوة ٢: التفاوض بشأن تشكيل الائتلاف

أجرِ مفاوضات حول عملية التفاوض: قم بتوضيح القواعد والإجراءات التي ترعى عملية التفاوض.

قبل البدء بأي مفاوضات رسمية حول تشكيل الائتلاف، لا بدّ للشركاء المحتملين من أن يتوصّلوا في ما بينهم إلى اتفاقٍ بشأن الطريقة التي ستجري فيها المفاوضات. بناءً على الاستراتيجية التي يكون كلّ حزب قد أعدّها وبحسب السياق السياسي، يمكن أن تتمحور المحادثات بشأن إجراءات التفاوض حول النقاط الآتية:

- ما إذا كان يجب إتمام المفاوضات في جلسةٍ واحدة قد تستغرق أياماً عدة، أو على مراحل متعدّدة مع استراحاتٍ أثناء العملية؛
- حجم الفرق التي ستتولّى إجراء المفاوضات؛
- ما إذا كان يجب تعيين شخص معين لترؤس المفاوضات ومن يجب على هذا الشخص أن يكون؛
- المكان الذي ستعقد فيه المفاوضات؛
- جدول أعمال المفاوضات، بما في ذلك الترتيب الذي يقتضي على أساسه مناقشة مختلف البنود؛
- اتفاقات السرية؛
- الاتصالات الخارجية (في حال وجدت) بشأن المفاوضات (بما في ذلك السياسات المتعلقة باستخدام مواقع التواصل الاجتماعي من قبل الأعضاء في فريق المفاوضات أو موظفي الدعم)؛
- أي ترتيبات إدارية (بما في ذلك المقرّرون وترتيبات الجلوس)؛
- جدول زمني لعملية التفاوض يؤخذ فيه في الاعتبار الموعد النهائي لإبرام الاتفاق (في حال انطبق) والوقت اللازم لكل فريق مفاوض للتشاور مع حزبه.

قد تختار الأحزاب السياسية التوقيع على نصّ مكتوب يحدّد القواعد والإجراءات اللازمة لعملية التفاوض.

التفاوض: اختيار الشخص المناسب لترؤس المفاوضات

هولندا

- اتفق مع الآخرين على اختيار شخص مستقل يترأس المفاوضات. (يجب أن يكون هذا الشخص مستقلاً بمعنى ألّا يكون مرشحاً لمنصبٍ معين.) في وقتٍ يمكن أن يكون فيه هذا الشخص أحد الأعضاء في الحزب الأكبر ضمن الائتلاف، لا بد من أن تتوافق عليه الأحزاب الأخرى كلها كرئيس. يعدّ دور الرئيس مهماً جداً ويستحق أن يولى عنايةً خاصة. يجب على هذا الفرد أن:
  - يكون قادراً على اقتراح التسويات؛
  - يولي انتباهاً خاصاً للمتفاوضين؛
  - يكون متمكّناً جداً من الإجراءات السليمة لعقد الاجتماعات؛
  - يتمتع بحسّ الفكاهة.
- لنسج أواصر الثقة المتبادلة، إبدأ بالبنود السهلة.
- ارسم خريطة طريق واضحةً وجدولاً زمنياً محدداً.
- خصّص بعض الوقت لكي تقوم الفرق المختلفة بالتواصل في ما بينها وتتوصّل إلى قراراتٍ بشأن الهيئات الحزبية الخاصة بكل منها.

- أسند المسائل التقنية أو الصعبة إلى الفرق الفرعية / مجموعات العمل.
- نظّم نشاطاً اجتماعياً لكي يتمكّن المتفاوضون من التعرّف إلى بعضهم البعض (على سبيل المثال، عشاء، فيلم أو حفلة).

تفاوض في البنود السهلة أولاً: فقد يساعدك ذلك على بناء الثقة وإشاعة بيئة مبنية على الإيجابية.

عند التفاوض في البنود السهلة أولاً، تعمل على بناء الثقة وإشاعة بيئة سليمة في المراحل الأولى من عملية التفاوض. ويمكنك أن تنتقل للتفاوض على القضايا الصعبة بعد إحراز بعض التقدّم، وعندما يصبح المزاج العام إيجابياً.[١٨]

ولكن طبّق مبدأ "لا اتفاق على أي شيء إلا حين الاتفاق على كل شيء."

يقوم هذا المبدأ على ضمان التوصّل إلى اتفاقٍ يرضي جميع الأطراف. وقد يفيد ذلك في تفادي الحالات التي يمكن فيها لأحزابٍ معينة أن تركّز على القضايا التي تهمها فقط وألا تبدي القدر نفسه من التفاعل في ما يتعلق بأولويات الأحزاب الأخرى. في وقتٍ قد يؤدي ذلك إلى طرح بعض البنود التي تم التوافق عليها على مائدة النقاش مجدّداً، إلا أنّ من شأن هذه المقاربة أن تشجّع المتفاوضين على البحث في خياراتٍ أكثر إبداعية.

وثّق الإجراءات.

يساعدك توثيق الإجراءات على التخفيف من حالات سوء التفاهم، ويسهّل عليك صياغة نصّ الاتفاق. فمن المفيد في غالبية الأحيان التوقيع على المحاضر أو البروتوكول كلّ مساء أو بعد انتهاء كل مرحلة من مراحل التفاوض. ولعلّه من الأفضل في كل مرة تنعقد فيها المفاوضات (مثلاً في كلّ صباح)، أن يتمثل البند الأول على جدول الأعمال في مراجعة محاضر الجلسة السابقة.

عند الضرورة، قم بإسناد المسائل التقنية أو الصعبة إلى مجموعات العمل.

في ألمانيا، تتولّى مجموعات العمل المعنية بقضايا السياسات مناقشة جزء كبير من التفاصيل الخاصة باتفاقات الائتلاف، في حين تصبّ القيادات الكبرى للأحزاب السياسية على حلّ المسائل التي تبدو صعبة الحلّ على مستوى اللجان. لإجراء مفاوضات ذات هيكلية أكثر بساطة، يمكن تشكيل عدد أصغر من مجموعات العمل لمعالجة القضايا الصعبة أو التقنية.

أمثلة

التفاوض بشأن تشكيل ائتلاف ألمانيا لسنة ٢٠٠٩ [١٩]

في اليوم الأول من المناقشات، اتفق كل من الحزب الديمقراطي المسيحي، والحزب الديمقراطي المسيحي الاجتماعي، والحزب الديمقراطي الحر على ما يلي: هيكلية رسمية للمفاوضات؛ من هم المشاركون على مختلف المستويات؛ من الذي سيعنى بالتفاصيل؛ من سيتولى صياغة نص الاتفاق؛ ومن سيمنح السلطة في العملية النهائية لصنع القرار. أما الهيكلية المتفق عليها فتضمّنت ما يلي:

١٨ Rainer Adam and Sebastian Braum, *Coalitions and Coalition Management: an Introduction to the Art of Coalition Government* (Potsdam: Friedrich Naumann Foundation, 2013), 88.

١٩ Adam and Braum, *Coalitions*, 85-87

لجنة الائتلاف الكبرى: تعتبر هذه اللجنة السلطة العليا وصانع القرار النهائي في القضايا التي تتعذّر معالجتها في هيئات التفاوض الأخرى لتشكيل الائتلاف. ضمّت اللجنة تسعة متفاوضين أساسيين من كلّ من الأحزاب الثلاثة وتولّى قيادتها قادة الأحزاب الثلاثة. فيما قام فريق التحرير بكتابة المحاضر. (ضمّ فريق التحرير ممثّلاً عن كلّ حزب وممثّلاً من مكتب مستشار الاتحاد.)

اللجنة التوجيهية: ضمّت مدير مكتب مستشار الاتحاد والأمين العام لكل من الأحزاب الثلاثة. وهي التي تولّت إدارة جدول أعمال لجنة الائتلاف الكبرى، وتنظيم وثائق المفاوضات. كما عملت مع فريق التحرير واستفادت من المحاضر التي أعدها في صياغة مسودة اتفاق الائتلاف. كما تولّت اللجنة التوجيهية جمع النتائج التي تم التوصّل إليها من مناقشات مجموعات العمل (كما هي موضحة أدناه) وأرسلتها إلى لجنة الائتلاف الكبرى.

مجموعات العمل: تولّت عشر مجموعات عمل، تشكّلت حول مجالات السياسات المحددة وضمّت خبراء في هذه الشؤون من الأحزاب الثلاثة مناقشة ومعالجة القسم الأكبر من القضايا. أثناء المفاوضات، عقدت مجموعات العمل لقاءات شبه يومية. وكان لكل مجموعة رئيسان، واحد من الحزب الديمقراطي المسيحي/الحزب الديمقراطي المسيحي الاجتماعي، وواحد من الحزب الديمقراطي الحر. في أغلب الأحيان، تفيد رئاسة مجموعات العمل كنقطة بداية للوصول للمنصب الوزاري. في حال كانت القضايا عسيرة الحلّ، يلتقي قادة الحزب مباشرةً مع الرؤساء المعنيين بصفةٍ غير رسمية وسرية لمحاولة معالجة المسألة.

التفاوض بشأن اتفاق المكسيك[٢٠]

عقب انتخابات العام ٢٠١٢، اجتمعت الأحزاب الكبرى الثلاثة في المكسيك للتفاوض بغية التوصل إلى جدول أعمال تشريعي. خلال الأيام القليلة الأولى للمناقشات، اتفق الفريق المفاوض المؤلف من ستة أفراد (إثنين من كل حزب) على تسع قواعد لعملية التفاوض، بما في ذلك:

- إدراج جميع البنود على جدول الأعمال من البداية؛
- تحديد كافة مجالات الاتفاق - سواء كانت عظيمة الشأن أم بسيطة - بين الأحزاب الثلاثة؛
- البدء بالقضايا البسيطة نسبياً قبل الانتقال إلى القضايا الأشد صعوبةً كوسيلة لبناء الثقة في العملية؛
- الالتزام باستكمال المحادثات بغضّ النظر عن التطوّرات المتعلقة بالانتخابات؛
- المحافظة على سرية المحادثات؛
- عدم اعتبار أي جزء من المفاوضات نهائياً إلا بعد الاتفاق على الرزمة كاملةً.

قام جوزي مورات، الحاكم الأسبق لولاية أواكساكا والعضو في الحزب الثوري المؤسساتي بتيسير المحادثات. بعد تحديد قائمة من مجالات السياسات التي سيتم التفاوض حولها، تم تشكيل فريق تقني ضمّ بالإضافة إلى مورات، ممثلاً عن كلّ حزب . وتولّى هذا الفريق صياغة الوثائق حول كل قضية من قضايا السياسات. ومن ثم تمت مناقشة الوثائق وتعديلها، كما هو ملائم، من قبل الفريق المفاوض المؤلف من ستة أشخاص. في وقتٍ استمرّت فيه هذه الجهود، كان الفريق المؤلف من ستة أعضاء يعمل أيضاً على حشد الدعم ضمن الأحزاب السياسية.

تم نشر الاتفاق النهائي علانيةً ووقع بتاريخ ٢ ديسمبر ٢٠١٢ أي في اليوم التالي لتنصيب نييتو. التزمت الأحزاب بالتقدّم بـ ٩٥ مبادرة في خمسة مجالاتٍ هي: الحكم الديمقراطي؛ الشفافية؛ المساءلة ومكافحة الفساد؛ الحقوق

٢٠ "Pacto Por Mexico"; Sada, "Explainer"; Wood, "A Look at Mexico's Political Reform"; "Choose Pemex over the pact," *The Economist.*

والحريات؛ الأمن والعدالة؛ النموّ الاقتصادي، التوظيف، والتنافسية. كما تم إنشاء مجلس حاكم، يتألف من منسّق تنفيذي وستة أعضاء من كلّ من الأحزاب السياسية الرئيسية لتنظيم جدول الأعمال الإصلاحي الأكثر تفصيلاً، والإشراف على المزيد من المفاوضات، وإنشاء مجموعات العمل وصياغة التشاريع لتقديمها إلى الكونغرس.

وقد انضمّ حزب الخضر البيئي المكسيكي إلى الاتفاق في يناير من سنة ٢٠١٣.

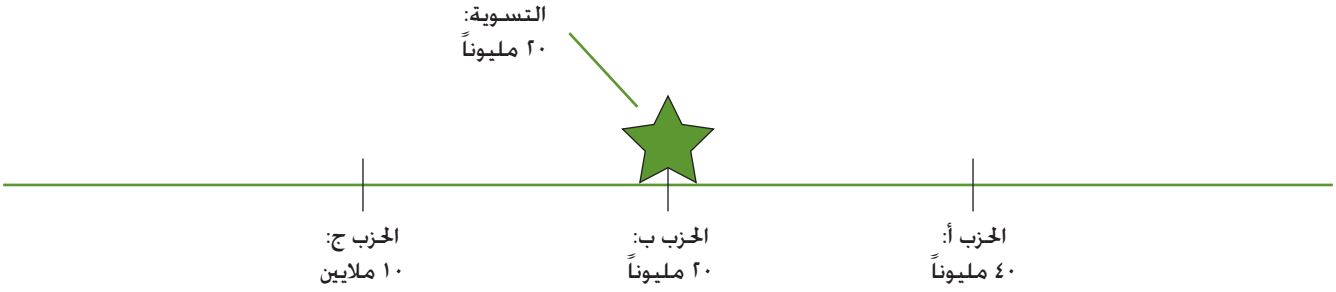
أدى الائتلاف إلى إقرار قانون لإصلاح النظام التربوي، واعتماد إصلاحات قانونية تجرّد المسؤولين في المناصب العامة من الحصانة عن الملاحقة الجنائية، وإقرار قانون لإصلاح قطاع الاتصالات. ولكن، نشبت الخلافات بين الأحزاب في ما بعد. ففي نوفمبر من سنة ٢٠١٣، انسحب الحزب الثوري الديمقراطي من الاتفاق على أثر خلافاتٍ مع الحزب الثوري المؤسساتي وحزب الفعل الوطني حول موضوع إصلاح الطاقة. في وقتٍ استمرّ فيه الحزب الثوري الديمقراطي في التعاون مع الحزب الثوري المؤسساتي وحزب الفعل الوطني على مواضيع معينة، إلاّ أنّ خروجه من الائتلاف جعل من الصعب على الاتفاق تحقيق أهدافه.

اعتمد مقارباتٍ مختلفة للتوصل إلى التسوية.

على حدّ ما يشير إليه رئيس الوزراء النروجي السابق بونديفيك في مشاركته في قسم دراسات الحالة من هذا الكتيّب، تتعدّد الوسائل التي تسمح بتنظيم المفاوضات على نحوٍ يسهّل التوصّل إلى التسوية. وهي تتضمّن ولكن لا تقتصر على ما يلي:

التوصّل إلى حلّ وسط: تعمل الأحزاب على المقارنة بين مواقفها من السياسات وتتوصّل إلى اتفاقات حول المقاربة التي تمثّل الموقف الوسط. يصف الرسم البياني ٨ مثالاً عن الحلّ الوسط أو المقاربة الوسطى.

الرسم البياني ٨: خيارات التسويات: المقاربة الوسطى

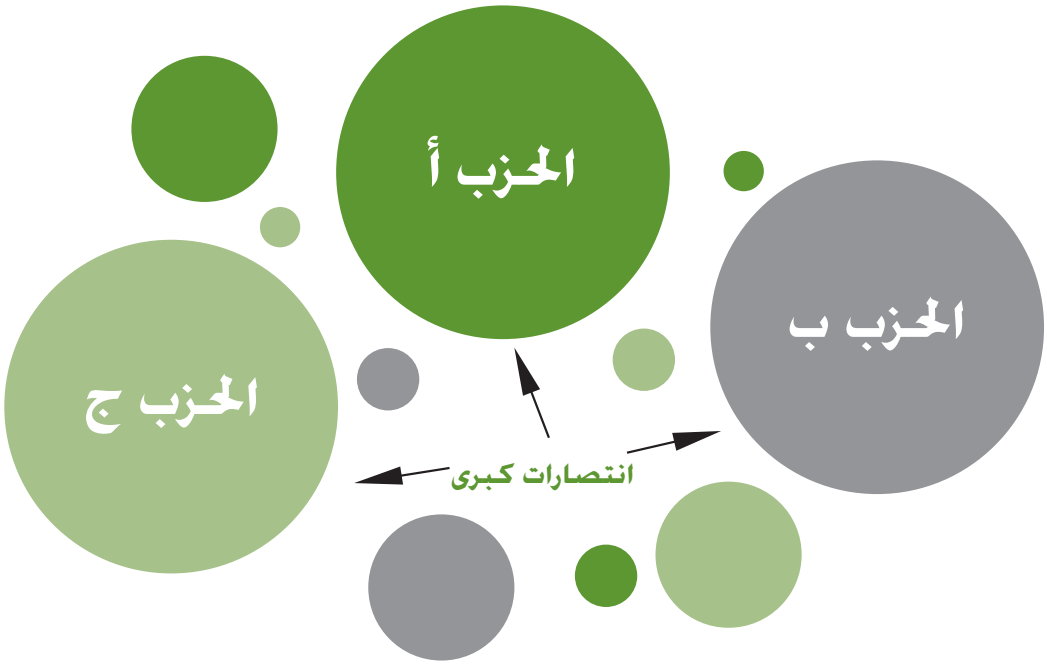


إسمح لكلّ حزبٍ بالحفاظ على أولوياته: يعتمد الائتلاف مقترحات السياسات ذات الأولوية التي يكون كلّ حزب قد حدّدها، وهو ما يتيح لكلّ حزب بالإبقاء على القضية التي تثير اهتمامه حتى وإن تنازل عن سياسات أخرى من أجل تشكيل الائتلاف. ومن شأن ذلك أن يجعل من الائتلاف خياراً أكثر جاذبيةً بنظر الأعضاء في الحزب/المناصرين.

تفاوض على البنود بشكل رزم من القضايا وليس بكلّ قضية على حدة: إجمع قضيتين أو أكثر ويحصل كلّ حزب تلقائياً على موقف متقدّم في واحدة منها على الأقل. نتيجةً لذلك، لكلّ رزمةٍ من القضايا، يجري كلّ حزب تنازلاتٍ هامة في بعض المجالات ولكن يضمن تفضيلاته في مجالاتٍ أخرى. وفي نهاية العملية، يكون كلّ حزب قد قام بتنازلاتٍ هامة ولكن حقّق الكثير من النجاحات أيضاً.

الرسم البياني ٩: خيارات التسوية: التفاوض في باقاتٍ/ رزم

غالباً ما تتفاوض الأحزاب النروجية بشأن مواقفها من السياسات ضمن مجموعات. توفّر هذه المقاربة "الرزمة/المجموعة" سيناريوهات يضمن كلّ حزبٍ من خلالها تحقيق انتصاراتٍ سياسية هامة (تدلّ عليها الدوائر الأكبر حجماً في المخطّط أدناه) ولكن في الوقت نفسه يقدّم تنازلاتٍ كبرى (تدلّ عليها الدوائر الأصغر حجماً).



فكّر في الخيارات المختلفة لحلّ الخلافات، ولكن إن لزم الأمر، اتفق على أن الخلاف سيبقى موجوداً.

عندما يبدأ الشركاء بالمواقف المتعارضة من السياسات، من الأرجح أن تكون عملية التفاوض رتيبةً ومطوّلةً. في بعض الحالات، قد يختبر الشركاء حالات تأزّم قبل التوصل إلى اتفاق. وفي الحالات التي لا تنجح فيها الفرق المفاوضة في التوصل إلى اتفاقٍ حول القضايا الصعبة، قد تتضمّن الخيارات المتوافرة ما يلي:

- الخيار الأول: خذ فترة استراحة
  إذا تأزّم الوضع بسبب تباعد الشركاء، تعلّق المناقشات عادةً بحيث يسمح للفرق المتفاوضة بعقد المزيد من المشاورات مع أحزابها. يمكن أن تستكمل المفاوضات بعد أن تكون الأحزاب قد وجدت سبيلاً للمضيّ قدماً.

- الخيار الثاني: أحل القضية إلى قادة الحزب
  غالباً ما تتألف القيادات من قائد الحزب من كل من القوى المتحالفة ورئيس الوزراء/الرئيس إن لم يكن من قيادات الأحزاب.

الرسم البياني ١٠: التفاوض من أجل التوصّل إلى برنامجٍ للسياسات الخاصة بالحكومة

من المستحيل أن تغطي كل وثيقة من وثائق السياسات كلّ تفصيل أو تتوقع كل الاحتياجات طيلة ولاية الحكومة. في سياق بناء الائتلافات، تحول الاتفاقات المفصّلة دون نشوب الخلافات وتقلّل من المفاجآت على طول الطريق. ولكن، تتوافر أمام الأحزاب خيارات مختلفة بحسب الظروف.

الخيار الأول: يتمّ التفاوض من أجل اعتماد برنامجٍ مفصّل بين الأحزاب الأعضاء في الائتلاف. غالباً ما يؤدي ذلك إلى التسويات التي لا يراها أعضاء الأحزاب المنضمّة إلى الائتلاف خاصةً بهم. يتعيّن على الأحزاب إذاً أن توضّح لمناصريها أنّ التسويات في الائتلاف أمر لا يمكن تجنّبه وأنّ هذه التسويات ليست إلاّ خطوةً أولى ضروريةً لتحقيق الأهداف المنشودة من السياسات. وتدلّ الخبرة على أنّه لانتحار سياسي بالنسبة إلى الأحزاب أن تدافع عن التسويات باعتبارها سياساتها "الخاصة".

الخيار الثاني: يتمّ التفاوض من أجل اعتماد برنامجٍ مفصّل ولكن يفسح الشركاء في الائتلاف المجالات لبعضهم البعض من أجل إدراج بنود خاصة بالحزب في برنامج الائتلاف. (تعتمد هذه المقاربة حالياً في هولندا.) وينتج عن ذلك عدد أقلّ من التسويات، ولكنه يطرح خطر أن يبدو برنامج سياسات الائتلاف أقلّ تماسكاً. إذا كان الائتلاف قائماً بين حزبٍ يساريّ وآخر يميني، تجبر المجموعة الحزبية في الجناح اليساري في البرلمان على المدافعة عن قرارات برنامج الائتلاف في الجناح اليميني للهيئة التنفيذية والعكس بالعكس.

الخيار الثالث: يتم التفاوض من أجل اعتماد برنامج عام / أقل تفصيلاً للائتلاف. تعدّ هذه المقاربة أكثر شيوعاً بالنسبة إلى الحكومات الائتلافية للأقليات. يتطلّب الخياران الأول والثاني برامج مفصّلة يتعين على الكتل البرلمانية التابعة للأحزاب الأعضاء في الائتلاف أن تدعمها. في حال كان الائتلاف أكثرياً، يدعم البرلمان مقترحات الهيئة التنفيذية بالقليل من الأخذ والرد أو النقاش. نتيجةً لذلك، قد يفضّل بعض الناس برنامج ائتلاف مقتضب أو "عام" أقلّ تفصيلاً يترك الكثير من القرارات للقوى المحركة السياسية في البرلمان. من المنظور الديمقراطي، يبدو الأمر رائعاً: فالهيئة التمثيلية للشعب (البرلمان) هي التي تعمل كهيئة حقيقية لصنع القرار في ما يتعلق بمختلف قضايا السياسات. أما من منظور الحزب ضمن الائتلاف، لا سيما في ما يخصّ الأحزاب الأصغر حجماً - فقد يكون الأمر محفوفاً بالخطر: إذا كان الحزب تابعاً للجناح الأيسر في حكومة يسارية وسطى، فهناك دوماً احتمال بأن يسيطر الجناح الأيمن في البرلمان، إذا كانت للأحزاب الوسطية واليمينية أكثرية في الحكومة(والعكس بالعكس بطبيعة الحال). وهو ما من شأنه أن يسبّب توتراً بين الأفرقاء.

الخيار الرابع: نموذج مختلط. من الممكن أيضاً الجمع بين مختلف المقاربات: يمكن للشركاء التوصّل إلى اتفاق حول برنامج عام مع إجراءات أكثر تفصيليةً لتكملة أولويات البلاد وترك المسائل الأخرى مفتوحةً.

- الخيار الثالث: أحل القضية إلى هيئة مستقلة أو طرف ثالث يكون موضع ثقة

في حالة الائتلافات الحاكمة، قد يقوم الخيار البديل الآخر على إحالة القضية إلى هيئة مستقلة أو طرف ثالث: وقد تستلزم هذه الخطوة تشكيل لجنة أو إجراء استفتاء بعد تولّي الائتلاف السلطة. من الجدير بالذكر رغم ذلك أنّ الاستفتاء الذي يؤدي بالشركاء في الائتلاف إلى قيادة حملات على الجوانب المختلفة للقضية نفسها، قد يضرّ بالعلاقات بين الشركاء وينشر دعايةً سلبيةً تدوم آثارها إلى ما بعد فترة حملة الاستفتاء. في المملكة المتحدة، اشتمل الاتفاق ما بين الحزب الديمقراطي الليبرالي وحزب المحافظين على ٢٩ عملية مراجعة للسياسات وخمس لجان، وهذه ليست سوى إشارة جزئية

إلى المجالات التي لم يستطع الحزبان فيها التوصّل إلى اتفاق. بالإضافة إلى ذلك، اتفق الحزبان على الاختلاف حول بعض القضايا المحدّدة بما فيها الإصلاح الانتخابي (تنظيم الحملات حول مختلف جوانب الاستفتاء حول الموضوع) والطاقة الذرية.[٢١]

- الخيار الرابع: اتفق على التباين

في ما يتعلق بالقضايا التي يبدو فيها الاتفاق صعباً أو مستحيلاً، يتوافر أمام الأحزاب خيار التوافق على التباين أو الاختلاف. في هذه الحالة، يسمح لكل حزب بالتعبير عن مواقفه الخاصة أو التصويت وفقاً لها في البرلمان. على سبيل المثال، في النروج، اختلف الحزب الديمقراطي المسيحي مع شريكه في الائتلاف حول سياسة الإجهاض (راجع بيان رئيس الوزراء السابق بونديفيك في موقع لاحق من هذا الكتيّب للمزيد من المعلومات). في وقتٍ قد توفّر فيه هذه المقاربة حلاً للقضايا المستعصية، إلاّ أنّ النقاش العام حول اختلافات الأحزاب قد يضرّ بمدى تماسك الائتلاف. نتيجةً لذلك، يجب استخدام هذا الحلّ لعددٍ صغيرٍ من القضايا وفقط عند الضرورة القصوى. تتوافر طريقتان للتعامل مع هذه القضايا في نص الاتفاق: إما عن طريق إدراج مجالات السياسات المحدّدة التي يمكن لكل حزب ومشرّعيه وبكل الإدلاء بأصواتهم بشأنها بكل حرية؛ أو إسقاط هذه القضايا من الاتفاق ككلّ. ولعلّ النقطة الأهم هي أن يعلم جميع الأفرقاء ما الذي يجب توقعه. يشير الرسم البياني رقم ١٠ إلى بعض الخيارات المتوافرة للتفاوض بشأن برنامج لسياسات الحكم.

اتفق على الإجراءات لحل النزاعات بين أعضاء الائتلاف قبل أن تدعو الحاجة إليها

بناءً على استعداد مختلف أعضاء الحزب ووفقاً لعملية التفاوض، تكون قد تكوّنت لدى القوى المتحالفة فكرة عمّا ستكون عليه نقاط الخلاف التي من شأنها أن تهدّد وحدة الائتلاف. إضافةً إلى ذلك، قد تطرأ بعض القضايا الإضافية وغير المتوقعة مع التطوّرات المحلية والدولية. أما بالنسبة للنزاعات التي يتعذّر حلّها على المستويات الدنيا، يجب في هذه الحال تفعيل آليات حل النزاعات المقررة أثناء المفاوضات. ويبقى المهمّ أن تكون القواعد والإجراءات واضحةً وأن يعلم كلّ شخص ما الذي يجدر به توقعه. نتيجةً لذلك، يجب أن تتفق الفرق المتفاوضة أيضاً على إجراءٍ مناسبٍ لحلّ النزاعات التي قد تطرأ بعد تشكيل الائتلاف.

وازن بين الحاجة لعقد المشاورات بين الأحزاب وإقناعها وبين الحاجة للمحافظة على السرية

أثناء المفاوضات، يتعين على كل حزب أن يستكمل الاتصالات الداخلية الخاصة به في ما يتعلق بتشكيل الائتلاف. ويجب أن يتوافق ذلك مع الجدول الزمني والإجراءات التي يكون كل حزب قد حددها عند إعداد استراتيجيته الخاصة.

كما سبق وأشير، تشكّل بعض الأحزاب السياسية مجموعةً مرجعيةً يتولى الفريق المفاوض تقديم المعلومات الموجزة إليها. تضمّ المجموعة المرجعية في العادة خمسة أو ستة أفراد، بمن فيهم قادة الجناحين النسائي والشبابي، فضلاً عن ممثلين عن المجموعات الأخرى المهمة بالنسبة للحزب ومناصريه. يلتقي فريق المفاوضين بالمجموعة المرجعية مرات عدة في الأسبوع لتبادل آخر الأخبار حول النقاش والبنود المستقبلية على جدول الأعمال. بين الحين والآخر، تتشاور الفرق المفاوضة أيضاً مع الكتل البرلمانية ومجالس إدارة الحزب. تسهم هذه المشاورات في إقناع أعضاء الحزب بالاتفاق قيد التفاوض حتى قبل انتهاء العملية بالكامل. ولكن، في حالاتٍ أخرى، وكما هو مبين من خلال الإجابات المختلفة على الاستبيانات، أدت المخاوف المتعلقة بالسرية بالأحزاب إلى تقليل عدد الأفراد الذين يتم إطلاعهم على المفاوضات إلى حين التوصل إلى اتفاق نهائي، على نحوٍ عمومي، ونظراً إلى التضمينات المحتملة للحكم والاستقرار السياسي، من المرجح أن تكون بعض المراسلات الخارجية مطلوبةً أثناء المفاوضات لتشكيل حكومة. وقد تشكل السرية مصدر خوف أكبر بالنسبة إلى التحالفات الانتخابية. أياً كانت المقاربة المستخدمة، من المهم أن يعلم الجميع ما الذي يجب توقعه في وقتٍ مسبق: فإدارة التوقعات غالباً ما تكون الطريقة الأهم لتجنّب خيبة الأمل والاستياء.

٢١ Ruth Fox, "Five Days in May: A New Political Order Emerges," 615

تجارب شخصية

إبقاء الهيئات الحزبية على اطلاع أثناء المفاوضات

رومانيا

حين يتشكّل فريق المفاوضات من شخصياتٍ رفيعة المستوى من داخل الحزب، تكون أشكال التواصل سهلةً وانسيابيةً مع الجهات الفاعلة المعنية بصنع القرار في ما يتعلق بالشؤون ذات الأهمية المباشرة. ولكن، سواء قبل اجتماعات التفاوض أو ما بعدها، لا بد من أن تعقد اجتماعات رسمية لقيادات الحزب، تؤكّد على أنّ لفريق المفاوضات صلاحية واضحة للمباشرة وأن تبني قيادة الحزب صورة واضحة عن العملية.

إيرلندا

لا بد من فرض قيود محددة على هذا التواصل! فمعظم المفاوضات تجري خلف الأبواب المغلقة وبسرية بحيث لا تشارك فيها الهيئات الحزبية باستثناء القيادات. فالسرية أمر محوري خلال المفاوضات، لذلك فإنّ إشراك مجموعة صغيرة في العملية قد تفيد بهذا الخصوص.

يعتبر التواصل أكثر أهميةً بكثير لدى شرح الاتفاق وخلال الفترة التي يستمرّ فيها الائتلاف أيضاً. الأهم هو أن يدرك الجميع ما الذي يجب توقعه، في ما يتعلق بالتواصل، قبل بدء العملية.

الأرجنتين

تطرأ المشاكل عندما توضع مفاوضات الائتلاف بين أيدي الخبراء/ الأخصائيين من دون مشاركة الهيئات الحزبية. عندما تحفظ عمليات صنع القرار حصرياً للقيادات الحزبية - بمعنىً آخر، عندما تفرض القرارات على الهيئات الحزبية، فمن شأن ذلك أن يهدّد وحدة الائتلاف.

الخطوة ٣: نقطة الانطلاق

مع التوصّل إلى الاتفاق واختتام المفاوضات، لا بد من إبرام الاتفاق بشكلٍ رسمي. تتضمّن هذه الخطوة وضع اللمسات الأخيرة على اتفاق مكتوبٍ يحدّد الشروط المتفق عليها وضمان الموافقة الرسمية على الاتفاق من قبل هيئات الأحزاب السياسية المختلفة والإعلان عن الائتلاف للجمهور.

حدّد التفاصيل في اتفاقٍ مكتوب مفصّل بما يكفي ليشكّل دليلاً يرشدك إلى إدارة الشؤون اليومية للائتلاف.

قد يصبح اعتماد الاتفاقات المكتوبة أكثر شيوعاً من بعد أن تكون الأحزاب قد اكتسبت خبرة في تشكيل الائتلافات. فعلى سبيل المثال، استندت الائتلافات الألمانية في أوائل الخمسينات من القرن العشرين إلى تبادلٍ للرسائل ما بين رؤساء الأحزاب. ولكن، منذ بداية الستينات، أصبحت الاتفاقات المكتوبة أكثر شيوعاً. وتعدّ هذه الاتفاقات وثائق سياسيةً إجمالاً، وليس قانونية. (كما ذكر أعلاه، في دولٍ من قبيل كينيا والمكسيك، تتطلّب الأنظمة من الأحزاب السياسية تقديم نص الاتفاق إلى هيئات التنفيذ وتحديد عدد القضايا التي يجب أن يتضمّنها هذا النص.) في وقتٍ يعلن فيه عن أقسامٍ كبيرةٍ من هذه الاتفاقات - لا سيما الاتفاقات حول السياسات - لإبقاء الناخبين على اطلاع، تبقى جوانب أخرى من الاتفاقات بين أعضاء الائتلاف - كالتفاصيل حول توزيع المناصب مثلاً - سريةً تجنباً لأي التباسٍ محتمل قد يرتبط بالنشر العام.

حتى وإن لم تكن ملزمةً قانوناً، يجب النظر في نصوص الاتفاق الخاصة بكلّ ائتلاف. فهي:

- تقدّم جدول أعمال للسياسات العامة يمكن قياس الأداء على أساسها وإخضاع الائتلاف للمحاسبة بشأنها (في الائتلافات الحكومية)؛
- تصعّب على الأحزاب الأعضاء في الائتلاف انتهاك الاتفاق، لا سيما إذا كان عاماً، بما أنه قد ينعكس عليهم بطريقةٍ سلبية؛
- تقلّل من نسبة الشك - بالنسبة للجمهور وللأعضاء في الائتلاف - ما يؤدي بالتالي إلى فعاليةٍ في الحكم؛
- تساعد في تحديد الخلافات والتخفيف من حدتها قبل تشكيل الائتلاف وبدء العمل ضمنه.

صحيح أنّ بعض اليقين والثبات ضروري عند صياغة نص الاتفاق، ولكن، قد تدعو الحاجة في بعض الأحيان إلى إحداث تغييرات/تعديلات رداً على الظروف المتغيرة. وعليه، يجب أن تتوافق الأحزاب على إجراء لاتخاذ القرار بشأن ما إذا كان يجب تغيير الاتفاق. تقدّم ورقتا العمل ٨ أ و٨ ب جدولاً زمنياً أساسياً لاتفاق الائتلاف وقائمةً من الأسئلة لمراجعة المسودة.

قد تستغرق التغييرات وقتاً للتفاوض بشأنها، مما يزيد من نسبة الشك والإرباك. بالإضافة إلى ذلك، قد تثير إعادة التفاوض مشاعر سلبية حيال الائتلاف أو تتسبب بمداولات سلبية في الإعلام. يجب النظر في التغييرات في حالات الضرورة القصوى فقط، ويجب أن تبنى على التوافق بين جميع الشركاء.

تجارب شخصية

اتفاقات الائتلافات

بلجيكا

أثناء المفاوضات، تعامل مع كلّ شيء وضع اللمسات الأخيرة على أمورٍ عدة. ذلك أنّ تجنّب البتّ في القضايا للتوصل إلى اتفاق يتسبب بمشاكل عدة في نهاية المطاف.

إيرلندا

من شأن اتفاقات الائتلاف ذات الصياغة الركيكة أن تؤدي إلى تضييع الوقت وبالتالي إلى انعدام الاستقرار/ التقلّب.

التزم بقواعد موافقة الأحزاب

يجب أن توافق هيئة صنع القرار ضمن كل حزب على اتفاق الائتلاف. قد تختلف العملية بين حزبٍ وآخر، ولكن إن تمّت استشارة الهيئات الحزبية وأبقيت على اطلاع عند صياغة استراتيجية الحزب وفي مراحل معينة أثناء المفاوضات، يجب أن تكون عملية حشد الدعم أكثر سهولةً، إذ لن يكون هناك من مفاجآتٍ كبرى عند هذه المرحلة.

بالإضافة إلى ذلك، يجب أن يحظى الأشخاص المعارضون للائتلاف بفرصة عادلة للتعبير عن مخاوفهم. يتطلّب النظام الداخلي لحزب العمال الإيرلندي من الأعضاء المصادقة على عملية تشكيل الائتلاف. في سياق الاستعداد للحكومة الائتلافية بين حزب العمال وحزب فاين غايل التي استلمت الحكم في سنة ٢٠١٠-٢٠١١، قدّم مؤتمر حزب العمال مناظرةً لمدة ثلاث ساعات حول بناء الائتلاف. وقد تمّ تخصيص الوقت نفسه أيضاً للاستماع إلى وجهات نظر الأشخاص المعارضين للائتلاف والمناصرين له. أما السبب في ذلك فهو تمكين الأعضاء من أن يشعروا بأن أفكارهم قد أخذت بعين الاعتبار أياً كانت النتيجة.

في حال نمت لدى الأحزاب مخاوف في ما يتعلق بأي تسريبات محتملة قبل موافقة الهيئات الحزبية على الاتفاق، لربما يكون من الأجدر بالأحزاب أن تحدّد موعد الموافقة في الوقت نفسه.

تجارب شخصية

إقناع أعضاء الحزب بالاتفاق

المملكة المتحدة

نحن، قبل كلّ شيء، حزب ديمقراطي، ولدينا أحياناً عمليات تسبّب اليأس لمن نعمل معهم. ولكن، تكون النتائج ثابتةً لأنّ الجميع يشاركون فيها ويمتلكونها. قد تكون لدى الأحزاب الأخرى ثقافات مختلفة لا تستجيب بشكلٍ ملائم لوسائلنا. لدينا "قفل ثلاثي": يتوقف الاتفاق بشأن الائتلاف على الفريق الذي يقدّم باقةً اتفاقيةً للقائد. ويتولى القائد تقديم توصية أولاً لأعضاء البرلمان (مجلس العموم ومجلس اللوردات)، ومن ثم للهيئة التنفيذية الفدرالية (هيئة دائمة تنتخب من قبل الأعضاء في الحزب من أجل الإشراف على نشاطات الحزب بكامله)، ومن ثم، إذا تمت الموافقة، لمؤتمر خاص من الممثلين الحزبيين. جذب المؤتمر ما يقارب الألفي عضو ناخب، وتم تنظيمه في عشرة أيام، الأمر الذي أدّى لبعض الثغرات السياسية. ولكن، شكّلت النتيجة - حوالى ٥٠ شخصاً صوّتوا ضدّها - حصناً منيعاً ضدّ النقد الداخلي لم تقدّر بثمن.

وكانت العملية أثناء المفاوضات (التي جرت على مرّ أربعة أيامٍ وليالي) متكررةً مع تقارير تعود للقائد بعد كلّ جلسة، وللحزب البرلماني مرةً أو مرتين في اليوم.

أمثلة

ألمانيا: الموافقة على اتفاق الائتلاف

في سنة ٢٠١٣، أعلن الحزب الديمقراطي الاجتماعي في ألمانيا أنّ أي اتفاق ائتلاف يجب أن يعرض للتصويت من قبل كامل الأعضاء. في وقتٍ سابق، كان مؤتمر من المندوبين الحزبيين قد وافق على اتفاقات الائتلاف. واقترحت تقارير إعلامية مختلفة أن التصويت المباشر من قبل الأعضاء قد دعّم موقف الحزب الديمقراطي الاجتماعي، ولكن وفّر آليةً تضمن دعماً واسعاً للاتفاق من قبل مختلف أعضاء الحزب.

جاء في صحيفة الإيكونوميست:
"... السيّد غابريال، الذي يحتاج إلى التأكيد على دعم قاعدته الخاصة، اتخذ خطوةً غير مسبوقة تتمثل في جعل الأعضاء الأربعمئة وسبعين ألفاً في الحزب الديمقراطي الاجتماعي يصوّتون حول ما إذا كان يجب الموافقة على عقد الائتلاف. من الناحية التكتيكية، كانت تلك الضربة محترفةً، لأنّ بمقدوره أن يستخدم تهديد هذا الاستفتاء لتحقيق المزيد من التنازلات اليسارية من قبل السيّدة ميركيل. أما من الناحية الاستراتيجية، يكون الأمر خطيراً لأنّ قاعدة الياقة الزرقاء الخاصة بالحزب الديمقراطي الاجتماعي من الأرجح أن ترفض الاتفاق عند احتساب الأصوات..."[٢٢]

وفي مقالة منفصلة لرويترز، جاء ما يلي:
"على الرغم من الخسارة في الانتخابات ضغط [قائد الحزب الديمقراطي الاجتماعي سيغمار غابريال ونوابه] بشدة للتغلّب على الأعضاء المتردّدين بعد إدماج جزءٍ كبير من برنامج الحملة في اتفاق الائتلاف...

"لسنا الحزب الأقدم في ألمانيا فحسب بل الأكثر تمسكاً بالحداثة أيضاً - نحن حزب مشاركة الجماهير"، هذا ما قاله غابريال لحوالى ٤٠٠ متطوّع يهلّلون له من الحزب الاجتماعي الديمقراطي قضوا يومهم يحتسبون ما يقارب الـ ٣٦٩،٦٨٠ ورقة اقتراع في أحد مستودعات برلين الباردة...

وأضاف غابريال، الذي نجح في تحويل الخسارة الانتخابية في شهر سبتمبر إلى نقطة ضغط بالنسبة إلى الحزب الديمقراطي الاجتماعي من خلال رهان الاستفتاء: "لقد حدّدنا معايير جديدة. فنحن لا نتحدث عن الديمقراطية الشعبية فحسب، بل نعيشها. لم أكن على هذا القدر من الفخر بحزبي منذ مدة طويلة"...

بفضل ما أشار إليه المحلّلون على اعتباره حركةً استراتيجيةً للطلب من أفراد القواعد الشعبية التصويت على الائتلاف، أجبر الحزب الديمقراطي الاجتماعي ميركيل على تقبل الكثير من السياسات اليسارية رغم أنّ المحافظين حققوا نسبة ٤١،٥ بالمئة من التصويت في سبتمبر مقارنةً بـ٢٥،٧ بالنسبة إلى الحزب الديمقراطي الاجتماعي."[٢٣]

٢٢ "Those uppity Social Democrats," *The Economist,* November 21, 2013, http://www.economist.com/news/europe/21590587-spd-behaving-if-it-won-election-angela-merkels-efforts-form-new-government

٢٣ Erik Kirschbaum, "German SPD members vote to join Merkel despite misgivings," Reuters, December 14, 2013, http://www.reuters.com/article/2013/12/14/us-germany-coalition-idUSBRE9BD03X20131214.

أخبر هيئات الأحزاب وأعضائها بالاتفاق الذي تم التوصل إليه.

قد لا يكون الكثير من الأعضاء والمناصرين مشاركين في المشاورات الداخلية التي أجريت عند التفاوض بشأن الائتلاف والموافقة عليه. بعد أن تؤكد الهيئات الحزبية على الاتفاق، لا بد من تدريب المسؤولين الحزبيين على مضمون الاتفاق، لا سيما الأجزاء منه التي يمكن اعتبارها إنجازات بالنسبة إلى الحزب. ليس هذا فحسب، بل يجب أيضاً تدريبهم حول كيفية شرح بعض التنازلات التي يكون على الحزب القيام بها، بقدر المستطاع. يجب توزيع هؤلاء الأفراد على مختلف أنحاء البلاد لإعلام الأعضاء والمناصرين بمضمون الاتفاق. بالإضافة إلى ذلك، يمكن نشر مواد إعلامية عبر وسائل الاتصال الإلكترونية ومواقع التواصل الاجتماعي.

أعلن عن الاتفاق بعد موافقة الحزب النهائية عليه.

بعد الإعلان عن اتفاق الائتلاف، من المهم أن يمنح كلّ حزب سياسي الفرصة "للتألق". وبالتالي، قبل الإعلان الرسمي، يجب إعداد استراتيجية خارجية للتواصل والموافقة عليه. والأهم، يجب عدم تقديم الاتفاق للجمهور على أنه نهائي إلا بعد إطلاع الهيئات الحزبية ذات الصلة على التفاصيل وبعد الموافقة على المضمون. غالباً ما أفضى الأمر بالقادة الحزبيين الذين تسرّعوا في قراراتهم في الإعلان عن اتفاقات الائتلاف إلى التسبب لأنفسهم بالإحراج عند إنكار المسؤولين الحزبيين وأعضاء الحزب أي معرفة لهم بالاتفاق. في بعض الحالات، تحوّل الإنكار إلى تمرّد بالكامل ضدّ قادة الحزب، الأمر الذي جعل اتفاقات الائتلاف هشّةً أو غير قابلة للاستمرار.

أمثلة

نص الاتفاق في أستراليا[٢٤]

في معظم الحالات، يوقّع جميع الأعضاء في الائتلاف على رزمة اتفاق واحدة تحدد اتفاقات السياسات وإجراءات الائتلاف، والأدوار والمسؤوليات التي يضطلع بها معظم الأعضاء. ولكن، في أعقاب انتخابات سنة ٢٠١٠ في أستراليا، دخل حزب العمال في ثلاثة اتفاقات منفصلة مع السيّد أندرو ويلكي، مستقلّ، ومع حزب الخضر ومرشحين آخرين مستقلين. (وكان حزب العمال ومنافسه الرئيسي، الائتلاف الليبرالي/الوطني قد فاز بـ٧٢ من أصل ١٥٠ مقعداً في مجلس النواب). في وقتٍ سجّلت فيه بعض نقاط الشبه بين الاتفاقات الثلاثة، أشارت كل وثيقة إلى التزامات خاصة في مجال السياسات مع حزب العمال. وعليه، أشارت الاتفاقات الثلاثة إلى ما يلي:

- المبادئ الواسعة للشفافية، والمساءلة، والنزاهة في الحكم والحاجة للسياسات من أجل المصلحة الوطنية؛
- التزام الشركاء الصغار بما يلي:
  - التصويت لصالح قوانين التملّك/الإنفاق الخاصة بحزب العمال؛
  - معارضة أي اقتراح بحجب الثقة في الحكومة إلا في حال قاموا بأنفسهم بتقديم الاقتراح أو مساندته.
- موافقة حزب العمال على ما يلي:
  - اجتماعات أسبوعية بين رئيس الوزراء وكل شريك صغير عند انعقاد جلسة البرلمان لمناقشة التشريع المخطط له والتفاوض بشأنه؛
  - الاجتماع مرة كل أسبوعين على الأقل أثناء الفرصة البرلمانية لمناقشة الأجندة التشريعية المقبلة؛
  - تبادل الآراء مع الشركاء عند إعداد الموازنة؛
  - الإبلاغ عن التشريع المقبل قبل ستة أيام كحدّ أدنى؛

٢٤ Brenton Holmes and Sophia Fernandez, *2010 Federal Election: a brief history,* Research Paper no. 8 2011-12 prepared for Parliamentary Library of Australia, March 6, 2012, http://www.aph.gov.au/About_Parliament/Parliamentary_Departments/Parliamentary_Library/pubs/rp/rp1112/12rp08.

- عملية يمكن بموجبها لشركاء الائتلاف الصغار تقديم مقترحات السياسات الجديدة إلى الحكومة؛
- المزيد من الموظفين للشركاء الصغار.

أشار الاتفاق مع الخضر إلى توافق بشأن السياسات المتعلقة بالتغيير المناخي، والرعاية الصحية والمراهنة على عدة أمور؛ وقد حدّد الاتفاق مع المرشّحين المستقلّين جدولاً للإصلاح البرلماني، وإطار عمل لسياسة إقليمية قوية، وإنشاء منصب وزير لأستراليا الإقليمية؛ في حين قدم الاتفاق مع السيّد ويلكي نقاشاً برلمانياً كاملاً حول الحرب في أفغانستان، والإصلاحات من أجل تحسين العمليات البرلمانية والتمويل للمرافق الصحية في تسمانيا.

الخطوة ٤: العمل ضمن الائتلاف

إنّ المحافظة على العلاقات السليمة بين الشركاء في الائتلاف يتطلّب من الأعضاء إبداء احترام لآراء بعضهم البعض ووجهات نظرهم وتقاليدهم. ولا بدّ من بذل الجهود اللازمة لإرساء بيئة تقوم على الاحترام والثقة، والتسامح واستيعاب الآخرين، بما في ذلك بين الرؤساء (مثلاً، في حال تشكيل ائتلاف، الرئيس، ورئيس الوزراء، ووزير المالية، وما إلى ذلك). ويبقى التواصل، والمشاورات، وبناء التوافق، والتسويات مهمةً ولو مع التوصل إلى الاتفاق.

بناء الثقة

هولندا

في الأحوال "العادية"، تحتلّ العلاقات الشخصية بين الجهات الفاعلة لشركاء الائتلاف المحتملين موقعاً أساسياً. فعلى الرغم من أنّ "الثقة" سلعة نادرة في السياسة، يمكن تعزيزها بغير وسيلة. ذلك أنّ توسيع المعرفة بالآخرين يساعد في بناء الثقة. ويمكن تنفيذ ذلك من خلال:

- المناقشات بين الجهات الفاعلة لمختلف الأحزاب؛
- التعاون بين الكتل البرلمانية بشأن القضايا الملموسة؛
- التعاون خارج البرلمان مع المجموعات المدنية؛
- التعاون على المستويين المحلي والإقليمي.

الأرجنتين

في حالتنا، قمنا أولاً بتشكيل ائتلاف تشريعي ومن ثم عمدنا إلى تشكيل ائتلاف انتخابي. وقد ساهمت الثقة والمبادرات المشتركة التي تمت صياغتها في المؤتمر الوطني وفي برلمان بوينوس أيرس، وفرص المشاركة في الحكم في أداء دور مهم ساهم بوضع الحجر الأساس للائتلاف الانتخابي. وقد لعبت الفرق التقنية - بدعم من مجموعات التفكير - دوراً هاماً في دمج الأجندات التشريعية شيئاً فشيئاً وعلى المستويين المحلي والوطني.

قم بإيلاء عناية خاصة لدور قائد الائتلاف.

لتتمتع قيادة الائتلاف بالكفاءة والفعالية، لا بد من تتوافر فيها القدرة على أداء الأمور التالية:

- المحافظة على سياسة الباب المفتوح تجاه المسؤولين الكبار في الائتلاف؛
- تعزيز العلاقات مع مجموعة واسعة من الأفراد؛
- طلب الاحترام وإشاعة الثقة بين مختلف أعضاء الائتلاف؛
- الاطلاع على وجهات نظر الآخرين واحترامها؛
- استخدام الوسائل الرسمية وغير الرسمية للتفاوض بشأن التوافق والتوصّل إلى تسويات.

يتمثّل أحد الأدوار الرئيسية لقائد الائتلاف في الارتقاء فوق السياسة وضمان معاملة عادلة ومتساوية لجميع الأعضاء. بين الحين والآخر، قد يتطلّب ذلك منه اتخاذ مواقف أقلّ إفادةً بالنسبة إلى حزبه السياسي ولكن تصبّ في المصلحة الكبرى للائتلاف ككلّ. لهذا السبب، قد تختار بعض الأحزاب فصل مركز قائد الحزب عن مركز قائد الائتلاف. فمن شأن ذلك أن يساعد في الحدّ من الانحياز الفعلي أو المتصوّر تجاه حزب معين وإعطاء القائد البعد المطلوب للعمل باسم الائتلاف ككلّ.

تجارب شخصية

العمل ضمن الائتلاف: دور القائد

النروج

يحتاج قادة الائتلاف إلى إشاعة أجواء تقوم على الثقة والاحترام لوجهات النظر المختلفة. يجب أن يضمن القائد أن تتمتع الأحزاب المشاركة في المفاوضات بالنزاهة وألا تخاطر بالعمل المشترك من أجل تحقيق مكاسب شخصية. على سبيل المثال، في العامين ١٩٩٧ و٢٠٠١، لم يكن رئيس الوزراء من الحزب الديمقراطي المسيحي قائداً لحزبه الخاص. بل كان يتمثل دور رئيس الوزراء في قيادة الحزب في المفاوضات مع قادة حزب الائتلاف وقيادة الحكومة في عملية تنفيذ البرنامج المشترك. وقد استلزم ذلك مقداراً كبيراً من الثقة ولكن أنجز من خلال فهمٍ لأهمية بناء الثقة في العملية وفي القرارات التي يتم التوصل إليها. وقد ساهم ذلك في إنشاء أساس متين للحكم، بما أنه يمكن لرئيس الوزراء أداء دور أكثر حياديةً والسعي للحصول على موافقة جميع الأطراف في الائتلاف في العمل المنوي القيام به وتحقيق السياسات المشتركة.

إيرلندا

العلاقة بين قادة الأحزاب أساسية. في الواقع تكاد تشبه لجنة وزارية عليا ذات طابع رسمي... فالتكافؤ في الشأن أمر حيوي. يتشاطر الجميع مسؤولية الحكم بالتساوي - حتى ولو كان الحزب صغيراً جداً. يجب أن يكون رئيس الوزراء حساساً جداً للضغوط التي تمارس على الأحزاب الصغيرة من أجل تحقيق المطالب.

هولندا

تمثل التحدي الأكبر في العلاقة مع الحزب الكبير: لقد سجّل تصرّف ينمّ عن انعدام ثقة ومنافسة بين الحزبين. ولم تكن العلاقات الشخصية سليمةً. (كان ذلك بين عامي ١٩٩٠ و١٩٩٤). وفي الفترة بين ٢٠٠٦ و٢٠١٤، حكم الحزبان ثانيةً على مستوى المدينة، بفضل العلاقات الطيبة بين الجهات الفاعلة الرئيسية وموقف أكثر تواضعاً للحزب الكبير.

إختر قادة الكتل البرلمانية (حيثما ينطبق ذلك) بعناية.

بالنسبة إلى الائتلافات التي تعمل في البرلمان، من الأهمية بمكان العمل مع أفرادٍ يتمتعون بحسّ قيادي قوي، ومهارات تفاوض ودبلوماسية على اعتبارهم قادة الكتلة البرلمانية لكلّ حزب من الأحزاب الأعضاء في الائتلاف. هؤلاء الأفراد، وفريق عملهم، يساعدون في المحافظة على التماسك والانضباط في صفوف أعضاء البرلمان المنتمين للحزب ويتفاوضون أيضاً مع سائر قادة الكتلة البرلمانية في الائتلاف عند اللزوم.

قم بنسج خطوط واضحة للتواصل.

يعتبر التواصل سرّ النجاح في بناء أي نوع من الائتلافات والمحافظة عليه: فمن المستحيل أن يكون هناك تواصل "أكثر من اللزوم" مع مختلف أصحاب المصلحة لإبلاغهم بآخر التطوّرات. فالقرارات التي تتخذ خلف الأبواب الموصدة من دون مشاركة من قبل الأعضاء في الائتلاف لا شكّ ستؤدي لسوء التفاهم، وانعدام الثقة، والانهيار المحتمل للائتلاف. بعد بناء الائتلاف، يجب أن تحافظ الأحزاب على التواصل - بين الأعضاء في الائتلاف، وضمن الأحزاب الفردية، ومع الجمهور والصحافة - لضمان بقاء الجميع على اتساق.

إنّ هذه القنوات المفتوحة للتواصل يمكن أن تساعد في بناء الثقة في الائتلاف بحيث يستمرّ الشركاء في رؤية المنافع بعد انتهاء "شهر العسل". يجب أن تعمل الائتلافات على توطيد خطوط واضحة للتواصل بين:

- الكتل البرلمانية (أو المرشحون في التحالفات الانتخابية)؛
- والهيئة التنفيذية والبرلمان (موظفو الحملة في التحالفات الانتخابية).

بالإضافة إلى ذلك، يحتاج كلّ حزب للمحافظة على التواصل السليم بين المسؤولين الحزبيين في هيئات الائتلاف من جهة والمسؤولين الحزبيين خارج الائتلاف من جهة أخرى (أجنحة النساء والشباب، والنقابات التجارية، وما إليها). كما تعدّ الاستراتيجية العامة القائمة على التنسيق مهمةً وضروريةً أيضاً.

استعن بقنوات التواصل الرسمية وغير الرسمية.

في وقتٍ يتفق فيه مجلس الوزراء وغيره من هيئات إدارة الائتلاف على عقد الاجتماعات الرسمية بانتظام بغية صنع القرارات، تستفيد الائتلافات مراراً من عقد الاجتماعات غير الرسمية المنتظمة التي يمكن فيها طرح مسائل جديدة وإغناء النقاشات المستمرة، ويمكن عرض الأسئلة الصعبة وحلّ النزاعات المحتملة أو الخلافات قبل تدخل الاعتبارات الشخصية أو الحزبية. يجب تفصيل الآليات الرسمية كتابةً حتى يعرف جميع المعنيين ما يتوقعون. ولكن، يعدّ التواصل غير الرسمي على القدر نفسه من الأهمية ويمكن أن يطرح فرصاً إضافيةً لتطوير العلاقات وبناء الثقة. يجب أن تستمرّ الأحزاب في استثمار الوقت اللازم للتعرف على الشركاء بشكلٍ أفضل - على الصعيدين المؤسساتي والفردي في آن. إذ يفترض بهم رؤية المشاكل والأحداث من وجهة نظر شركائهم وبذل الجهود اللازمة للتوصل إلى حلول ترضي جميع الأطراف.

استعن بالمستشارين السياسيين لتيسير التواصل والمساعدة في حل الخلافات الخفيفة.

يحتاج المشرّعون وأعضاء الهيئة التنفيذية إلى موظفين كفوئين للمساعدة في إدارة الائتلاف. يمكن للمستشارين السياسيين أداء أدوار هامة في هذه العملية من خلال:

- تسهيل عملية تبادل المعلومات بين الأعضاء في الائتلاف وأصحاب المصالح الخاصة بالحزب؛
- إدارة الخلافات الخفيفة أو المتوسطة، بما يساعد على حلّ المشاكل قبل تصعّدها، وإبقائها بعيداً عن عين العامة وخارج أجندة القادة.

على سبيل المثال، في دراسة حالة إيرلندا المدرجة في هذا الكتيّب، يقوم رئيس الوزراء جون بروتن بوصف الدور الذي يؤديه المستشارون في التأكيد على تنفيذ برنامج الائتلاف في مختلف دوائر الحكم، وفي حل الخلافات التي قد استغرقت الكثير من الوقت والطاقة في اجتماعات مجلس الوزراء التابعة للائتلافات السابقة.

أمثلة

العمل ضمن الائتلاف: التواصل

بلجيكا

بقيت إحدى الفرق الفرعية المعنية بالمفاوضات في مركزها للتأكد من بقاء الاتصالات مفتوحة ولمعالجة أي مشاكل محتملة.

كولومبيا

يجب أن تقوم معايير التواصل على ما يلي: البساطة، والوضوح، والانسيابية: التواصل المباشر، وسهولة نقل القرارات التي تتخذ والرسائل الواضحة، كلها تساهم في التخفيف من أشكال الغموض المحتملة [أو سوء الفهم] التي قد تخلق الصعوبات. أبق قناتين للاتصال مفتوحتين: علاقة رسمية بين الفصائل أو الأحزاب، ومحادثات غير رسمية تسمح للأحزاب بجسّ نبض العلاقة.

هولندا

يعقد اجتماع مقرّر على نحوٍ منتظم للأفراد الأساسيين من كل حزب من الأحزاب الأعضاء في الائتلاف. في حالتنا، كان هؤلاء هم قادة الكتل البرلمانية. وقد تمثلت المهمة الرئيسية لـ"فريق الاجتماع الخاص بالائتلاف" في مراجعة مواطن القوة والضعف لبرنامج الائتلاف في ظل الظروف السياسية/الاجتماعية الحالية المتغيرة أبداً. المطلوب هو مزيج من المرونة والاستقرار حتى يتمكن كلّ شريك من تقبل الربح والخسارة على نحوٍ متعادل. في حال طرأت مشاكل معينة بين الأعضاء في الائتلاف، لا بد من دعوة أعضاء الهيئة التنفيذية و/أو أعضاء الكتلة البرلمانية المكلفين بقيادة أعمال المجموعة حول هذا المجال المحدّد من السياسات لمناقشة الطريقة المناسبة لحلّ هذه المشاكل.

إلى جانب " فريق الاجتماع الخاص بالائتلاف"، يوصى بعقد لقاء بين مجالس إدارة الأحزاب الأعضاء في الائتلاف بين الحين والآخر. يمكن للبرلمانيين المنتمين إلى مختلف الأحزاب الأعضاء في الائتلاف عقد لقاءات في ما بينهم وتطوير مبادرات برلمانية بشأن بعض القضايا، بحيث يتمكنون من بناء الثقة المتبادلة بالعمل كبرلمانيين. كما يمكن أن يعقد أيضاً "اجتماع عام" للشركاء في الائتلاف (ممثلين وجهات فاعلة) من أجل مناقشة بنود السياسات.

رومانيا

يتمثّل العامل الأهم بالنسبة إلى جميع الشركاء في تذكر الهدف المشترك في ما بينهم. فالتواصل الفعال سيتحقق إذا رأى جميع الأطراف أهمية المحافظة على الائتلاف. عدا عن ذلك، من المفيد عدم عقد اجتماعات رسمية دورية بل اجتماعات غير رسمية أيضاً بقدر ما هو مطلوب. بالإضافة إلى ذلك، يجب أن تتضمّن هندسة الائتلاف دائرة تحكيم لحلّ جميع المشاكل التي لا يمكن تفاديها بأسرع ما يمكن.

النروج

إنّ التنسيق والتعاون والتواصل بين الوزير واللجان والكتلة البرلمانية أمر أساسي في السياسة النروجية. يحتاج كلّ وزير لأن يعدّ خط تواصل واضح مع قادة اللجان الدائمة ضمن مجال عمل الوزارة. فهذا التواصل الثنائي الجانب يتيح للوزير توجيه المعلومات واستخدام اللجان الدائمة لمناقشة الأفكار والمبادرات الجديدة. فيكون الأمر عبارة عن قناة تشرك الممثلين من الأحزاب الحاكمة ومن المعارضة، ولا بد من أخذ الكل بعين الاعتبار عند تطوير السياسات للشعب. كما يسهم قادة اللجان أيضاً في تسهيل التواصل مع كل مجموعة برلمانية وقيادتها.

استعن باللجان الفرعية المتخصصة عند اللزوم.

بإمكان الائتلافات أن تشكّل لجاناً فرعيةً تسند إليها مهمة البحث وتسهيل النقاشات. ويمكن عقد استشارات مع اللجان الفرعية المبنية على أساس القضايا المختلفة عند النظر في قرارات السياسات على نطاقٍ واسع. فبإمكانها تسهيل التنسيق بين الائتلاف ومختلف قطاعات المجتمع، وتوفير آلية لإدماج التوعية العامة والمزيد من المشاركة في الحكم.

أمثلة

أشكال التواصل بين أعضاء الائتلاف في النروج

قاد الحزب الديمقراطي المسيحي في النروج حكومةً ائتلافيةً من ثلاثة أحزاب في الفترة ما بين ١٩٩٧ و٢٠٠٠. وبعد حلّ الائتلاف، أجرى الحزب تقييماً لتجاربه وحدّد الدروس التالية التي تلقنها أو أفضل الممارسات في الاتصالات الداخلية والخارجية.

- يجدر بالهيئة التنفيذية، والهيئات الحزبية الوطنية، والكتلة البرلمانية المحافظة على اتصالات جيّدة في ما بينها. بالنسبة إلى الحزب الديمقراطي المسيحي، تضمنت أنظمة التواصل تعيين "ساعٍ" خاص يتولى مسؤولية ضمان نقل (وتوصيل) البيانات الخطية بين كلّ من هذه المجموعات.
- وفّرت الاجتماعات الأسبوعية فرصاً لتبادل المعلومات بين الوزير وموظفيه من جهة، وبين أعضاء الكتلة البرلمانية والمسؤولين في المقر الرئيسي للحزب من جهة أخرى.
- أثبتت الاجتماعات الرسمية وغير الرسمية (بما في ذلك النشاطات الاجتماعية) التي يشارك فيها أعضاء الحكومة الائتلافية أنها أداة على قدرٍ كبيرٍ من الأهمية. ومن الدروس المستخلصة في هذا المجال ضرورة إدراج أفراد من مختلف المستويات في الوزارات. كما اعتبرت مفيدةً أيضاً النشاطات غير الرسمية التي جمعت بين أفراد من الوزارات، والكتلة البرلمانية، والمقرّ الرئيسي للحزب.
- للتحديثات، والمشاورات، قام أعضاء البرلمان من كلّ حزب في الائتلاف بعقد اجتماعات أسبوعية مع الوزراء من حزبهم.
- قام كل حزب بتشكيل لجان خاصة تولت البحث وصياغة مقترحات السياسات التي لم تكن محددةً في البرنامج الحكومي. وقامت هذه اللجان بتوظيف عملها للوزراء وأعضاء البرلمان من أحزابهم الخاصة. كما وفرت اللجان أيضاً آليةً لإشراك مستويات مختلفة من الحزب في تعزيز مساهمات الحزب الديمقراطي المسيحي في الحكم.
- سافر الوزراء المنتمون للحزب بشكلٍ كبير إلى الفروع، ساعين إلى الحصول على مساهمات الأعضاء في نشاطات الحزب في الحكم وتبادل المعلومات. وكانت هذه اللقاءات مهمةً بشكلٍ خاص عندما تعين على الحزب الديمقراطي المسيحي التوصل إلى تسويات مع سائر الأعضاء في الائتلاف.
- كلما سعت الحكومة إلى مساهمة العامة في موضوع معين، لعب الحزب دوراً فاعلاً في هذه الجهود وتولى تنظيم اجتماعات داخلية للحصول على المعلومات من الفروع المحلية.
- كلما عملت الحكومة على تحديد قضايا السياسات التي قد يكون لها أثر محدد على فريق اجتماعي معين أو مجال جغرافي، يبذل الوزراء جهوداً خاصةً للتشاور مع أفراد من هذه المجموعات أو المجالات.
- في كل وزارة شخص يتولى مسؤولية تحديد القضايا الهامة التي يجب إدماجها في الاستراتيجية الإعلامية للحكومة.

تحدّث مع سائر الأعضاء في الائتلاف إلى العامة بصوتٍ واحد، ولكن إمنح كل حزب من أعضاء الائتلاف الفرص المناسبة لتقديم مساهماته.

لا بد من إيلاء عناية خاصة لتنسيق الاتصالات الخارجية حتى يقدّم الائتلاف جبهةً موحّدةً للجمهور. يجب صياغة استراتيجية التواصل بحيث يمنح كل عضو فرصاً عادلة لتسليط الضوء على مساهماته أو تقديمها إلى الائتلاف ككل. غالباً ما يكون للائتلاف متحدث رسمي واحد، يدعمه الموظفون المهنيون. بالإضافة إلى ذلك، يمكن للائتلاف تعيين أفراد مختلفين كمتحدثين من أجل سياسة معينة أو مجالات قضايا محددة.

في إيرلندا، يرتكز التواصل الإعلامي على برنامج الحكم الذي يتم التفاوض بشأنه بين الشركاء في الائتلاف. متى يصبح الاتفاق نهائياً، يعمل الائتلاف على تحضير نظام من "الإعلانات الموقتة" يحدّد الخطط الإعلامية على المديين القصير والطويل ومع الأخذ في الحسبان أي مناسبات متوقعة. يرفع المسؤولون الإعلاميون من الوزارات تقاريرهم إلى مكتب الصحافة الحكومي الذي يتولى إدارته متحدث رسمي ونائبه. على نحوٍ مثالي، يكون المتحدث الرسمي أحد أعضاء الشريك الأكبر في الائتلاف، في حين يكون النائب تابعاً للشريك الأصغر. يضمن المكتب الصحافي التنسيق بين الوزارات، وعند اللزوم، يقيم برامج الطوارئ للتعاطي مع الأزمات.

قم بحلّ الخلافات خلف الأبواب الموصدة.

تنعكس الخلافات العامة بشكلٍ سيء على جميع الأعضاء في الائتلاف. بقدر الإمكان، يجب حلّ النزاعات خلف الأبواب الموصدة ويجب على الائتلاف تقديم واجهة موحّدة للإعلام والجمهور.

أمثلة

إدارة الائتلافات في السويد[٢٥]

١. مجلس الوزراء: عقد مجلس الوزراء لقاءً مرةً في الأسبوع على نحوٍ منتظم. أتاحت هذه الاجتماعات فرصاً لاتخاذ القرارات الرسمية ومناقشة القضايا التي قد تتطلّب في نهاية المطاف قراراً في المستقبل. قدّمت اجتماعات الغداء اليومية للوزراء فرصةً لمزيد من النقاشات غير الرسمية.

٢. مجموعات التنسيق: يترأسها وزراء الدولة، وهي تتمحور حول مجالات السياسات المحددة، وتعمل على تنظيم الجوانب المختلفة لشؤون التنسيق اليومية والاختلافات الخفيفة.

٣. وزراء الدولة: بالإضافة إلى ذلك، قام النواب في كل وزارة (وزراء الدولة في العادة) بعقد اجتماعات دورية في ما بينهم. كما حاولوا حلّ الاختلافات التي تعذّر حلّها من قبل مجموعات التنسيق.

٤. قادة الحزب: أحيلت الخلافات التي تعذّر حلّها من قبل وزراء الدولة إلى قيادات الأحزاب الأعضاء في الائتلاف.

٢٥ Olaf Ruin, "Managing Coalition Governments: the Swedish Experience," 715-716

خصّص مساحةً خاصةً ضمن الائتلاف.

تواجه الأحزاب كافة المشاركة في الائتلافات تحدياً يتمحور حول كيفية إقامة التوازن في إطار السعي للالتزام بواجباتها إزاء الشركاء مع الحفاظ على هوية الحزب الوطنية. فالمحافظة على الصورة المميزة للحزب أمر مهم لأنّ الحزب في العادة يؤمن بأن سياساته وقادته هم الأفضل. بالإضافة إلى ذلك، يجب أن تكون الأحزاب مهتمةً في تبيان كيف أنها التزمت بتحقيق الوعود التي قطعتها خلال الحملة الانتخابية. وفي نهاية المطاف، إن المحافظة على الهوية الفريدة تساعد الحزب في تحديد موقع استراتيجي له قبل الانتخابات التالية.

تتطلب الائتلافات تقديم التسويات. يجب أن يعمد الشركاء بشكلٍ ناشط إلى التباحث والتناقش في القضايا فور بروزها. يفوز كل حزب في بعض القضايا ويتنازل عن مكانه لشركائه في قضايا أخرى. واستناداً إلى الأولويات التي حددناها خلال فترة التحضير الداخلية، يجب أن تحتلّ الأحزاب موقعاً يتيح لها أن تضغط من أجل القضايا التي تحمل توقيعها واتخاذ موقع استراتيجي ضمن الائتلاف. بالإضافة إلى ذلك، يمكن للأحزاب السياسية استخدام الإعلام، ومجموعات الدعم والشبكات الخاصة لتسليط الضوء على الأولويات.

أبق بعض المسؤولين الرئيسيين خارج الحكومة.

من المعلوم أنّ الأحزاب التي تشارك في الحكومات الائتلافية تسعى في معظم الأحيان إلى وضع أكبر عدد ممكن من الأفراد في المناصب القيادية داخل الهيئة التنفيذية. إلاّ أنّ الحرص على إبقاء كبار المسؤولين خارج الحكومة الائتلافية يزيد من فرص الحزب في المحافظة على هوية فريدة ونقل مواقف أو رسائل تعكس الحزب وليس مواقف الائتلاف.

أبق الهيئات الحزبية على اطلاع.

يجب أن يلتقي أعضاء الهيئة التنفيذية للحزب بانتظام من أجل الاطلاع على آخر الأخبار والتشاور بشأن الائتلاف. فيتيح ذلك بالنسبة إليهم تقديم مساهماتهم عند اللزوم ونقل المعلومات ذات الصلة إلى الهيئات الحزبية والمناصرين. تدعو الحاجة إلى التواصل من الجانبين، باستخدام المنابر الإلكترونية ومواقع التواصل الاجتماعي، فضلاً عن الوسائل التقليدية، وذلك لضمان أنّ أعضاء الحزب/المناصرين والقيادات هم على اتساق في ما يتعلق بالأسباب من وراء سياسات/قرارات الائتلاف. كما يحتاج قادة الحزب أيضاً لتخصيص الوقت اللازم للحوار مع الأعضاء في الحزب والمواطنين للاستمرار في الدفاع عن القضية للائتلاف، وتوضيح سوء الفهم، والمساعدة في إدارة أي استياء أو إحباط وسط القاعدة الحزبية. وفي حال لم تتم معالجتها، من الممكن أن تتصاعد المستويات المتدنية من الاستياء إلى انقساماتٍ أكثر دراماتيكية.

بالإضافة إلى ذلك، يقدّم قادة الكتل البرلمانية تقريراً مفصّلاً إلى المؤتمر الحزبي. تتضمن هذه الجلسة في العادة تقريراً حول عمل الحزب في البرلمان وجلسة أسئلة وأجوبة. وتحدّد الاقتراحات التي يوافق عليها المؤتمر الاتجاه الملائم لسياسات الحزب المستقبلية.

أمثلة

العمل ضمن الائتلاف: إبقاء الهيئات الحزبية على اطلاع

إيرلندا

البقاء في الحكم يعود عليك بالخير ولكنه غالباً ما يتطلب منك تقديم الكثير. وينطبق ذلك أكثر بعد على الحكومة الائتلافية. بالنسبة إلى حزبٍ أصغر حجماً، إنّ إطلاق الرسالة ونسبها إليه أمر مهم ولكن من الصعب القيام بذلك عندما يكون للحزب المزيد من التأثير. ولا شكّ أنّ المعلومات الموجزة عند كل مستوى تساعد في التغلّب على ذلك.

تتمثل المسألة الأساسية من منظور الحزب في إدارة توقعات الأعضاء والمناصرين. تعمد الحكومات الائتلافية إلى تمييع مواقف الحزب من السياسات. وترتبط درجة التمييع إجمالاً بحجم الحزب. وبما أنّ الناخبين يميلون لدعم الحزب بناء على مواقفه من السياسات فهم غالباً ما يصابون بخيبات الأمل عندما تبدو مواقف الحزب منها أقلّ تشدداً نتيجة انضمامه للائتلاف.

يكون الأعضاء على مستوى القواعد الشعبية الأكثر تسييساً، مع اعتبار قادة الأحزاب الأكثر وديةً. وإنّ إنشاء علاقة تقوم على الزمالة عند كلّ مستوى تبدو صعبةً ولكن جديرةً بالاهتمام.

النروج

عند بدء مرحلة التنفيذ، وتطبيق الائتلاف للبرنامج السياسي، تستلم الماكينة الحزبية الداخلية دور ناقل المعلومات ومرسال التواصل. يجري الحوار الداخلي على كافة المستويات. على نحوٍ نموذجي، يكون لكل حزب كتلته البرلمانية التي تعقد لقاءات على أساس أسبوعي لمناقشة المسائل التي يتم التناقش فيها في الحكومة. تؤدي المجموعة دوراً محورياً بما أنها تمثل الحزب والناخبين. بالإضافة إلى ذلك، يعقد المجلس المركزي لكل حزب لقاءً مرتين إلى ثلاث مرات في السنة. وتحدد هذه الاجتماعات الطريقة التي يعتمدها الحزب للتفاوض في السياسات وإنشاء عملية تنفيذ يفترض بأنها ستفيد لا الأعضاء فحسب بل الأمة ككل.

كولومبيا

على نحوٍ مثالي، يجب على الأحزاب أن تعمد إلى إعداد نظام للتواصل مع مختلف مستويات المنظمة. وعلى الرغم من أنّ المجموعات المختلفة تحدد أنظمتها "الفعلية" للتواصل، يمكن للأحزاب استخدام هذه الأنظمة الرسمية ليسطع نجمها ولتسكت الشائعات وتخفّف من حدة النزاعات.

أمثلة

هيئات إدارة الائتلاف في ألمانيا[٢٦]

١. المحادثات الروتينية الدورية: تتحول المجموعة التي فاوضت من أجل الاتفاق إلى هيئة دائمة ولكن غير رسمية تتخذ فيها معظم القرارات الكبرى. تعقد المجموعة لقاءاتها كلّ أسبوعين وتتضمن ممثلين من كل من الأحزاب الأعضاء. تتضمن المجموعة حوالى ١٢ شخصاً.

٢. اجتماعات التنسيق الدورية بين الكتل البرلمانية: تشارك في هذه الاجتماعات مجموعة من ١٢-١٥ عضواً من أعضاء الكتل البرلمانية الكبرى، بمن فيهم المستشار وغيره من أعضاء مجلس الوزراء. توفّر هذه الاجتماعات فرصةً لتبادل المعلومات وتنسيق الاستراتيجيات البرلمانية.

٣. مجموعات العمل على السياسات: تنظم مجموعات العمل حول قضايا السياسات المحددة. وهي تستند إلى المشاركة المتساوية لمختلف الأحزاب الأعضاء وتتضمّن الخبراء التقنيين في مجالات السياسات ذات الصلة. بالإضافة إلى السماح للأحزاب الأعضاء بمشاركة خبراتها في مجال السياسات، تحرر كبار السياسيين من القضايا التقنية والمعقدة.

٤. الاجتماعات بين مسؤولي الأحزاب: هذه الاجتماعات التي تقام بين الرؤساء من كل حزب من الأعضاء في الائتلاف تستخدم لحل المشاكل أو النزاعات التي لا يمكن حلّها خلال المحادثات الروتينية الدورية.

استمرّ في تنظيم النشاطات المحددة للحزب.

حتى في سياق الائتلافات، يجب أن تستمرّ الأحزاب السياسية الفردية في إقامة أنشطتها الحزبية الخاصة. يمكن للأحزاب أن تسلّط الضوء على مواقفها الخاصة بشأن السياسات التي لا يشملها اتفاق الائتلاف. بإمكانها عقد اجتماعات داخلية وخارجية لتسليط الضوء على النجاحات وشرح التحديات التي قد تواجهها.

راقب باستمرار تأثير الائتلاف على حزبك وخذ الإجراءات التصحيحية عند اللزوم.

طيلة مدة بقاء الائتلاف، يمكن للأحزاب الأعضاء في الائتلاف أن تفكر في الانسحاب مرات عدة. تحدّد ورقة العمل رقم ٩ أ إطار العمل الذي يمكن أن تلجأ إليه الأحزاب لتقييم إنجازات الائتلاف والتحديات التي يواجهها، وتأثير الشراكة على قدرة الحزب الفردية على تقديم أولويات السياسات والملف العام والدعم. كما يمكن أن تكون أبحاث الرأي العام أداةً مفيدةً أيضاً لقياس وجهات نظر العامة حيال أداء الحزب. على سبيل المثال، في الحكومة الائتلافية للنروج بين العامين ٢٠٠١ و٢٠٠٥ أجرت الأحزاب الأعضاء استطلاعاً للرأي من أجل معرفة وجهات نظر الناخبين حيال أدائها. تكون الاستطلاع من قسمين تناول الأول وجهات نظر العامة حيال أداء الحكومة الائتلافية (مقارنةً بحكومة الحزب الواحد). أما القسم الثاني فطالب مناصري كلّ من الأحزاب الأعضاء في الائتلاف بتقييم أداء الحزب في الحكومة الائتلافية. بغضّ النظر عن الوسيلة التي يختارها الحزب لمراجعة أدائه، قد يؤدي هذا التحليل بالحزب إلى النظر في احتمال مغادرة الائتلاف قبل تحقيق الهدف المعلن عنه. وفي حالاتٍ أخرى، قد تختار الأحزاب البقاء في الائتلاف لطيلة فترة الاتفاق.

٢٦ Adam and Braum, *Coalitions*.

تجارب شخصية

العمل ضمن الائتلاف: المحافظة على هوية الحزب

رومانيا

يتعين على الحزب المشارك في الائتلاف في جميع الأوقات أن يحافظ على مجموعةٍ من الأفكار والمشاريع التي تتطابق مع طريقته الإيديولوجية الخاصة. قد يكون من الأفضل أن يكون الشركاء قد قبلوا بهذه الأفكار في مرحلة سابقة، أثناء المفاوضات، بحيث يسود فهم واضح، لا ضمن الحزب فحسب، بل ضمن الائتلاف أيضاً، لما يعتبره كلّ شريك على أنه من المبادئ الأساسية المهمة. ومع احترام هذه القضايا المحورية طيلة مدة الائتلاف، يمكن تدعيم حس الهوية لدى كلّ حزب.

بلجيكا

أقام الحزب الذي أنتمي إليه الاتصالات بشكلٍ دوري مع الأعضاء والقطاعات على اختلافها، وعمد الوزراء إلى تنظيم الاجتماعات الإقليمية مرةً كلّ ثلاثة أشهر.

هولندا

يعدّ هذا التحدي هاماً جداً. إذ يفترض بالحزب أن يقوم بما يجدر به، حتى وإن كان عضواً في الائتلاف. وتتضمّن الخيارات اتخاذ المبادرات البرلمانية المختلفة، وتنظيم الاجتماعات مع المجموعات المدنية لترويج الأفكار والسياسات وتدعيم العلاقات مع العالم الخارجي. لا شكّ أن الحزب "ملتزم" ببرنامج الائتلاف ولكن قد تنشأ مشاكل جديدة وغير متوقعة فثمة ما يجري أيضاً خارج برنامج الاتفاق الخاص بالائتلاف. كما ومن شأن الحزب أيضاً أن يمنح الأولوية لبعض القضايا السياسية التي يودّ العمل عليها من أجل تعزيز مواقفه. بحسب تجربتي، تتمثل الطريقة الفضلى لتعزيز هوية الحزب في تنظيم قنوات التواصل وأدوات التواصل للحزب، ويمكنك من خلالها إبقاء المجموعات المستهدفة على اطلاع بما يقوم به حزبك. بطبيعة الحال، سوف يكون شركاؤك على علم بسياسة التواصل هذه، لذلك لا بد لك من أن تثق بأن رواياتك صحيحة.

إيرلندا

يجب أن يعقد الوزراء والوزراء الأدنى مرتبة ضمن كل حزب، بالإضافة إلى كبار المسؤولين في الحزب، لقاءات دورية لتقييم أدائهم وتنفيذ السياسات التي تهمّهم أكثر من سواها. في حال تم تنظيم الهيئة كما ينبغي، ستؤدي إلى استراتيجية تواصل تساعد في المحافظة على الهوية الفردية للحزب. ولكن، إكبح حماستك، فستسود الحساسيات إن بدا أحد الأحزاب وكأنه يطلب اعتباراً أو تقديراً لبعض الأعمال أو النجاحات التي حققها. تعدّ بنية الإدارة المشتركة بين الأحزاب حيويةً من أجل نسج الثقة المتبادلة بين الأحزاب والمحافظة عليها وتوفير منبر للتعامل مع الحساسيات والقضايا التي تنشأ.

يجب أن تتمتع الائتلافات بآليات رسمية لمراجعة أدائها. بالنسبة إلى التحالفات الانتخابية، توفر الفترة التالية مباشرة للاقتراع وقتاً طبيعياً من أجل تقييم مواطن القوة والضعف الخاصة بالحملة والتنسيق بين شركاء الائتلاف. بالنسبة إلى الائتلافات الحاكمة والتشريعية، يجب أن تحدد المراجعات السنوية التقدم باتجاه تحقيق الأهداف المعلن عنها في برنامج الائتلاف. في المجالات التي يعمل فيها أعضاء الائتلاف بشكلٍ منفصل بناءً على مواقف أحزابهم الخاصة، لا بد لهم من تقييم الأرباح والخسائر. يمكن استخدام بعض هذه المعلومات في توعية العامة، وتسليط الضوء على النجاحات في مجال السياسات. أما الجوانب الأخرى فتساعد في تحديد استراتيجية الحزب.

الخطوة ٥: استخلاص الدروس

تعزى بعض الأسباب الشائعة لحلّ الائتلاف إلى ما يلي:

الخلافات على السياسات: قد يتضمّن ذلك الخلافات العامة والشائعة حول التوجه العام الذي لا بد من اعتماده عند معالجة هذه القضايا كالموازنة الوطنية، والدفاع، والرعاية الصحية، وما إلى ذلك. كما قد تتضمّن أيضاً انسحاب عضو معين من الائتلاف بسبب قضية لها علاقة بسياسة خاصة به.

الاختلافات بين المسؤولين: تعدّ العلاقات غير الرسمية بين الأشخاص مهمةً في مجال بناء الائتلافات، بقدر أهمية الهيئات والإجراءات الرسمية. صحيح أنّ قلةً من التقارير تؤكد على ذلك، إلاّ أن العلاقات الشخصية الصعبة بين المسؤولين تسهم إلى حدّ بعيد في انهيار الائتلافات.

يبدو وكأنّ السيئات قد بدأت تفوق الحسنات: يحدّد الشركاء في الائتلاف أنّ التكاليف (بمعنى مواقف السياسات و/أو الدعم العام) تفوق فوائد الائتلاف. (غالباً ما يخرج الشركاء الصغار من الائتلافات متضرّرين بشكلٍ أكبر من شركائهم "الكبار").

الانقسامات داخل الحزب: في بعض الحالات، قد تكون الانقسامات داخل الأحزاب الشريكة في الائتلاف حول استمرار العضوية في الائتلاف خطيرةً إلى حدّ لا يعود فيه الحزب المعني قادراً على الوفاء بالتزاماته مع شركائه وعليه مغادرة الائتلاف من أجل التركيز على إصلاح وحدة الحزب.

حقق الائتلاف الهدف المتوخى منه: متى حقق الائتلاف الهدف المتوخى، مثلاً، مع انتهاء الانتخابات أو انتهاء ولاية الائتلاف الحاكم، قد يصل الشركاء إلى اتفاق متبادل لكي يذهب كلّ في طريقه.

أما الائتلافات التي أثبتت نجاحها وبدا وأنها تتمتع بالدعم الهام من قبل العامة قد تختار المحافظة على الشراكة في ما بينها مع الأحزاب نفسها. وقد يتضمّن ذلك أحد الخيارات التالية:

- الخيار ١: إعادة التفعيل. في حال كان الأعضاء في الائتلاف قد سبق أن ترشحوا ضمن تحالف انتخابي، يمكنهم إعادة تفعيل الآليات التي طبقوها في الانتخابات السابقة سواء اختاروا إجراء تعديلات طفيفة عليها أم لا. في معظم الحالات، يكون على الشركاء في الائتلاف التوافق على برنامج السياسات الذي لا بد من تقديمه في الانتخابات المقبلة.
- الخيار ٢: إعادة التفاوض. يقوم الشركاء في الائتلافات، بناءً على التجارب والدروس المستخلصة من عملية بناء الائتلافات، بإجراء إعادة تفاوض شاملة استعداداً لتجديد التحالف الانتخابي. وقد تفضي هذه المفاوضات إلى تحالف فضفاض أو اتفاق تحالف انتخابي شامل أو مفصّل.
- الخيار ٣: استمرار كل شريك بمفرده. يتفق الشركاء في الائتلاف على تنظيم الحملات كمنافسين أفراد، أي من دون تشكيل تحالف انتخابي، ولكن مع الفهم (المعلن عنه أو الضمني) بأنهم سوف يسعون إلى تشكيل الائتلاف الحاكم التالي في حال منحوا التفويض من قبل الهيئة الناخبة.

بعد الانتخابات التالية، قد تطرح عدة سيناريوهات محتملة.

- **الهزيمة:** قد يجد أي ائتلاف حاكم، أو حزب مرشح لإعادة الانتخاب أنّ ولايته غير متجددة. ومعنى ذلك أنّ الحزب/الائتلاف الحاكم يجب أن يتنحّى في غضون أيام. وفي أعقاب الهزيمة الانتخابية، قد يقرّر الحزب الحاكم السابق (أو الأحزاب) العمل بشكلٍ منفصل أو ضمن الائتلاف عند انتقاله إلى صفوف المعارضة.
- **إعادة التشكيل:** قد يقرّر شريك أو أكثر من الشركاء في الائتلاف السابق، بسبب قلة الدعم من جانب الناخبين، أو الانقسامات الداخلية و/أو الثقة المتزايدة بتوافر خيارات أخرى أمامه لتحقيق أهدافه، بأن يصبح مستقلاً. فيقرّر بقية الشركاء في الائتلاف عندئذ أن يضمّوا إلى ائتلافهم عضواً جديداً واحداً أو أكثر لكي يضمن الدعم المطلوب لتشكيل الحكومة التالية. ويتطلّب ذلك تفاوضاً ذا مكانة عالية (إما لتشكيل تحالف انتخابي أو ائتلاف حكومي معاد تشكيله).
- **إعادة التجديد:** عندما يحصل الائتلاف المرشح لإعادة الانتخاب على تفويض ثانٍ من هيئة الناخبين، تدعو الحاجة لعقد مفاوضات ما بعد الانتخابات من أجل التوافق على برنامج سياسات جديد للحكومة الجديدة ولتعيين مناصب في الهيئة التنفيذية. في حال كان الشركاء الأفراد في الائتلاف قد اختبروا تغييرات هامة في الدعم الانتخابي، قد يشكل ذلك أحد العوامل التي تؤثر على المفاوضات التالية للانتخابات.

راجع ما حقق الائتلاف من إنجازات واستخلص العبر

بغضّ النظر ما إذا كان الحزب يعتزم التقدّم منفرداً او ضمن ائتلاف آخر، من المهم مراجعة وتوثيق الدروس المستخلصة من كلّ تجربة في بناء الائتلافات. فمن شأن ذلك أن يسمح بتحقيق ما يلي:

- تكوين صورة واضحة عن التأثيرات الإيجابية والسلبية لبناء الائتلافات على الحزب؛
- تحديد الدروس المستخلصة التي يمكن أن تسهم في تنظيم جهود بناء الائتلافات في المستقبل القريب أو البعيد؛
- وضع خريطة للمضيّ قدماً.

أشرك أعضاء من مختلف مستويات الحزب لتقييم تأثير الائتلاف على خصائص الحزب وقاعدة دعمه، وارسم خريطة للمضيّ قدماً.

في حالاتٍ عدة، قد يبدو أثر بناء الائتلافات وأي دروس مستخلصة واضحاً بالنسبة إلى قادة الحزب. أياً يكن من أمر، قد تكون السلسلة من النقاشات مفيدةً في:

- جمع وجهات نظر مختلفة حول مواطن النجاح والفشل؛
- إعطاء الناس، لا سيما غير الراضين منهم، فرصةً ليسمع صوتهم؛
- الحصول على أفكار جديدة للمضيّ قدماً مع حزب أقوى (والائتلاف، في حال كان ذا صلة).

قد تكون المساهمات والمعلومات من جانب هيئات الأحزاب المحلية مفيدةً بشكلٍ خاص. فهذه الهيئات على اتصال مقرب من الأعضاء والمناصرين من مختلف أنحاء البلاد، ويمكنهم تقديم المعلومات المرجعة حول الآراء من القواعد الشعبية. يمكن تنظيم هذه العملية في وسائل مختلفة ولكنها تتضمن على نحوٍ مثالي وجهات نظر من طرف:

- قيادة الحزب؛
- المسؤولين المنتخبين في انتخابات عامة؛
- هيئات القواعد الشعبية والأعضاء؛
- المجموعات المنتسبة (مثلاً، أجنحة النساء والشباب، النقابات العمالية).

بالإضافة إلى ذلك، يتم في عملية المراجعة التماس آراء أصحاب المصلحة المعنيين في الحزب حول الدروس المستخلصة في كلّ خطوة من الخطوات التي تدخل في العملية. على سبيل المثال، في أعقاب الحكومة الائتلافية في الفترة بين عامي ٢٠٠١ و٢٠٠٥ في النروج، قام المسؤولون من المقر الرئيسي للحزب الديمقراطي المسيحي بتيسير عملية تشاورية أشركت الوزراء السابقين وموظفي الدعم، وأعضاء الكتلة البرلمانية، والمسؤولين العاملين في الهيئات الحزبية. تمت مراجعة الدروس المستخلصة ووضعت اللمسات النهائية عليها في اجتماع للمجلس التنفيذي الوطني للحزب.

في بعض الحالات، قد تنتج عن تجربة الائتلاف السيّئة استقالة قائد الحزب وتدعو الحاجة لاختيار قياداتٍ جديدة. في حال كان الوضع على هذه الحال، فإنّ النقاش حول تأثير الائتلاف على الحزب والطريقة المناسبة للمضيّ قدماً قد تؤثر بشكلٍ كبير على حملة القيادة. بغضّ النظر، تبقى العملية المناسبة لمراجعة أداء الحزب في الائتلاف ضروريةً. فيجب أن تصمم بطريقةٍ تتيح فرصاً ذات مغزى لاستنتاج الدروس المستخلصة، وليس فقط إلقاء اللوم على قادة الحزب.

بطبيعة الحال، سيتوقف الكثير على العملية التي يتم اللجوء إليها من أجل اتخاذ القرار بشأن بناء الائتلافات أصلاً. إذا كانت العملية شموليةً، يتحمّل قادة الحزب بعض المسؤولية في ما يتعلق بهذه النتيجة. ولكن، يمكن ويجب أن يتشارك تنظيم الحزب على نطاقٍ واسعٍ مسألة تحديد الدروس المستخلصة والتحسينات المستقبلية. العملية التشاورية هي وسيلة لتشارك هذا الحمل ورسم التوقعات لبناء الائتلافات في المستقبل. إن لم تكن العملية شموليةً، فإنّ تشارك الحمل سيكون أكثر صعوبةً. أياً يكن من أمر، قد يكون من المفيد عقد المحادثات ضمن الحزب حول هذه القرارات وغيرها التي تتخذ في المستقبل.

تتضمّن خيارات مراجعة تجربة بناء الائتلافات الأمور التالية التي لا تعدّ حصريةً.

الخيار ١: أدرج موضوع النقاش من خلال الآليات التشاورية الراسخة

قامت معظم الأحزاب بإرساء آليات تشاورية قد تفيد كمنتديات لمراجعة أثر عملية بناء الائتلافات وأي دروس مستخلصة. وهي تتضمن:

- اجتماعات المجالس التنفيذية الوطنية؛
- اجتماعات الكتل البرلمانية؛
- اجتماعات المجموعات المنتسبة (مثلاً أجنحة النساء والشباب)؛
- المؤتمرات الحزبية

يمكن إدراج التجارب الائتلافية في جدول النقاشات أثناء الاجتماعات الدورية لهذه الهيئات. على نحوٍ بديل، قد تتم الدعوة إلى اجتماعاتٍ استثنائية بهدف مراجعة التجربة الائتلافية ورسم خارطة للمضيّ قدماً.

الخيار ٢: إجراء مشاورات متخصصة

لا سيما في حال تم التصوّر أن عملية بناء الائتلافات قد يكون لها أثر عظيم وسلبي على الحزب، فقد تدعو الحاجة إلى عملية تشاورية مختصة. قد تتخذ شكل جهد واسع النطاق لتجديد الحزب. وقد يتضمّن تشكيل لجنة للإشراف على العملية وتقديم التوصيات؛ وسلسلة من المشاورات - عبر لقاءات عامة مع الأعضاء، ومسوح، وبرامج تواصل عبر المواقع الإلكترونية ووسائل الإعلام الاجتماعي و/أو المؤتمرات الحزبية الخاصة. فضلاً عن ذلك، قد تختار الأحزاب قيادة أبحاث الرأي العام التي من شأنها أن تسلّط الضوء على وجهات نظر العامة حيال الحزب، وأدائه في الائتلاف والمجالات التي لا بد من التركيز عليها في المستقبل. كما أشير إليه في الخطوة ٢، أدت أبحاث الرأي العام دوراً هاماً في مساعدة الأحزاب النروجية على تحديد مواقفها ضمن الحكومة الائتلافية الممتدة من ٢٠٠١ إلى ٢٠٠٥.

تحدّد ورقتا العمل ٩ أ و٩ ب الأسئلة التي يجب أن تعتبر جزءاً من عملية المراجعة، أياً كانت المقاربة المستخدمة.

أدرج الدروس المستخلصة في الجهود المستقبلية لبناء الائتلافات.

استخلاص الدروس

كولومبيا

أفضى الأمر بالائتلاف أن أثّر سلباً على التوافق الداخلي للحزب وأظهر إلى العلن ما بين الأعضاء من خلافاتٍ دفينة. وكان علينا أن نتغلّب على ذلك من خلال المداولات الداخلية وتنظيم مؤتمر ديمقراطي للحزب.

بلجيكا

تمثّل التحدي الأكبر في إدارة توقعات الأعضاء في الحزب ونواب البرلمان، ومساعدتهم لإدراك أنّ الحزب لم يكن حكومة أكثرية بل كان يتقاسم السلطة.

رومانيا

المحافظة على العلاقات المتحضّرة مع جميع القوى السياسية - عدوّ اليوم قد يكون حليف الغد!

الأرجنتين

مثّلت الاختلافات بين الأعضاء في الائتلاف، من حيث الشخصيات، والأصوات، والمناصب الحكومية التحدّي الأكبر. وقد تمكنا من تعويض بعض هذه الاختلافات من خلال إظهار تأثيرنا النوعي في تطوير برامج العمل التشريعية على المستويين الوطني والمحلي (بوينوس آيرس) وإظهار أسلوبنا في القيادة، وهي مقاربة مبنية على بناء التوافق واحترام التنوع والتعقيد.

أمثلة

الدروس المستخلصة من تجربة الحزب الديمقراطي الليبرالي[٢٧]

في الأشهر الأخيرة للائتلاف بين الحزب الديمقراطي الليبرالي وحزب المحافظين الذي حكم المملكة المتحدة بين ٢٠١٠-٢٠١٥، قام "المعهد من أجل الحكومة" بنشر ورقة كتبها أحد كبار المسؤولين في الحزب الديمقراطي الليبرالي. أشار المنشور إلى بعض الدروس المستخلصة من العمل في الحكومة إلى جانب المحافظين بالإضافة إلى توصيات من أجل بناء الائتلافات في المستقبل. كانت تلك الوثيقة وثيقةً عامةً سلّطت الضوء على مزيج من القضايا المتعلقة بسير الحكم وإلى بعض التأثيرات التي يخلفها الائتلاف على الحزب. فهي تدلّ على أهمية هذه المراجعات ومدى الفائدة منها، بما في ذلك مراجعات الحزب الداخلية السرية في ما يتناول بعض القضايا الأكثر حساسيةً. يمكن التوقف عند المسائل التالية مما هو مطروح في الورقة.

"مبدأ" اللا مفاجآت " بين الشركاء أمر ضروري في أي ائتلاف جيّد... ويجب أن يكون أساساً لأي ائتلاف مستقبلي." خلال المفاوضات، اتفق الحزبان على أن يرى نائب رئيس الوزراء (وهو ديمقراطي ليبرالي) جميع الوثائق التي تصل إلى رئيس الوزراء وكان لا بد من الاتفاق على سير العمل المقترح. عندما تصبح الحكومة الائتلافية شغالةً، يبدو الأمر أكثر أهميةً مما توقع الكثيرون.

"لا بد من صياغة تفاصيل ترتيبات العمل من خلال مفاوضات مستفيضة منذ البداية." للمسؤولين من الحزب الديمقراطي الليبرالي تجارب مختلطة في ما يتعلق بالوصول إلى الإعلام والخروج بإعلانات عالية المستوى. على الرغم من أنّ الاتفاق الأولي قد نصّ على لجنة ائتلافية يمكن استدعاؤها لحلّ أي مسائل لا يمكن حلّها من خلال اللجنة الوزارية، إلاّ أنّ هذه اللجنة نادراً ما عقدت لقاءات لها. وقد اقترح المسؤول أنّه في المستقبل، يجب أن تتضمن اللجنة الائتلافية ضباط النظام والوزراء ولا بد من أن تلتقي لحلّ أشكال التوتر حول القضايا من قبيل الوصول إلى الإعلام، والإشارة فحسب إلى كبار المسؤولين بشأن أي قضايا لا بدّ من حلّها.

"إنّ تحديد "مطلبنا" الواضح في وقتٍ مسبق، من حيث الآلية الحكومية والمناصب قد وضعنا في موقف أقوى وسمح لنا بتوفير الوقت." صحيح أنّ الديمقراطيين الليبراليين قد قضوا الكثير من الوقت يستعدون للتفاوض في المواقف من السياسات، يبدو أنّ المحافظين أكثر استعداداً من حيث السياسة والمراكز الحكومية. وقد أشار المسؤول إلى أنه في الائتلافات المستقبلية، يجب أن يطلب الحزب مراكز وزارية أعلى مستوى والتفاوض من أجل المزيد من المستشارين السياسيين.

في نهاية المطاف، حقق حزب المحافظين أكثريةً في انتخابات العام ٢٠١٥. نتيجةً لذلك، لم يكن الائتلاف مطلوباً لتشكيل حكومة.

●●●

٢٧ Nick Harvey, "After the rose garden: Harsh lessons for the smaller coalition party about how to be seen and heard in government," *The Institute for Government,* February 2, 2015, http://www.instituteforgovernment.org.uk/sites/default/files/publications/After%20the%20rose%20garden_0.pdf

ورقة العمل ١: قائمة مرجعية لتشكيل الائتلافات

الخطوة ١: تحديد استراتيجية الحزب .

إنّ الأحزاب التي تضع استراتيجية مُحكَمَة قبل الدخول في نفق المفاوضات تكون أوفر حظاً في إيجاد شركاء استراتيجيين، والخروج باتفاق جيد في ختام المفاوضات، وتجنّب بعض المطبات الملازِمة لجهود بناء الائتلاف.

- ☐ تحديد هدف (أهداف) الائتلاف.
- ☐ التحقق من الإطار القانوني.
- ☐ التحقق من النظام الداخلي للحزب.
- ☐ إيضاح أي أنظمة وإجراءات داخلية إضافية يجب مراعاتها؛
- ☐ إنشاء فريق لوضع استراتيجية الحزب. على هذا الفريق أن:
  - يراجع نقاط القوة والضعف لدى الحزب؛
  - يستعلم قدر الإمكان عن الشركاء المحتملين؛
  - يحدّد سياسات الحزب، بحسب أولوياتها، موضحاً أول وثاني خياراته المفضلة، وكذلك أي «خطوط حمراء»؛
  - يرتّب المطالب الأخرى لبناء الائتلاف، بحسب أولويتها، (كحقائب وزارية معيّنة، حصة كل حزب من المرشحين، ترتيبات التوظيف، وما إليها)، بطريقة توضح الخيارين الأول والثاني وكذلك أي «خطوط حمراء».
  - يعدّ اقتراحاً حول كيفية تنظيم هيكلية الائتلاف المحتمل إنشاؤه، والمسائل التي يجب أن يتطرّق إليها نص الاتفاق (كالمهام والمسؤوليات، وإجراءات حلّ الخلافات، وما شابهها).
  - يقدّم اقتراحات لعملية التفاوض (كالهيكلية، والإجراءات، والترتيبات الإدارية، وكيفية إدارة العلاقات الخارجية، وما شابهها)؛
  - يدرس مدى الحاجة إلى من «يدعو للاجتماعات» أو إلى رئيس رسمي.
- ☐ تشكيل فريق مفاوِض صغير، (إذا كان مختلفاً عن الفريق المعنيّ بإعداد الاستراتيجية)، يحظى بدعم الحزب وثقته، وكذلك باحترام الطرف الآخر.
- ☐ جسّ نبض الشركاء المحتملين: تذكّر أنّ الائتلافات المبنية بين أحزاب متقاربة فكرياً هي المرشّحة أكثر للنجاح.

الخطوة ٢ : التفاوض بشأن تشكيل الائتلاف

بناءً على الاستراتيجية التي يحدّدها كل حزب، تلتئم الأحزاب في الخطوة ٢ للتفاوض على أمل التوصل إلى اتفاق على شروط تشكيل الائتلاف.

- أجرِ مفاوضات حول عملية التفاوض: قم بتوضيح القواعد والإجراءات التي ترعى عملية التفاوض.
- تفاوض في البنود السهلة أولاً: فقد يساعدك ذلك على بناء الثقة وإشاعة بيئة مبنية على الإيجابية.
- ولكن طبّق مبدأ "لا اتفاق على أي شيء إلا حين الاتفاق على كلّ شيء."
- وثّق الإجراءات.
- عند الضرورة، قم بإسناد المسائل التقنية أو الصعبة إلى مجموعات العمل.
- اعتمد مقارباتٍ مختلفة للتوصل إلى التسوية.
- فكّر في الخيارات المختلفة لحلّ الخلافات. ولكن إن لزم الأمر، اتفق على أنّ الخلاف سيبقى موجوداً.
- اتفق على الإجراءات لحل النزاعات بين أعضاء الائتلاف قبل أن تدعو الحاجة إليها.
- وازن بين الحاجة لعقد المشاورات بين الأحزاب وإقناعها وبين الحاجة للمحافظة على السرية.

الخطوة ٣:نقطة الانطلاق

مع اختتام المفاوضات، لا بد من وضع اللمسات الأخيرة على اتفاق مكتوبٍ يحدّد الشروط المتفق عليها وضمان الموافقة الرسمية على الاتفاق من قبل هيئات الأحزاب السياسية المختلفة وإعلان الائتلاف للجمهور العام.

- حدّد التفاصيل في اتفاقٍ مكتوب مفصّل بما يكفي ليشكّل دليلاً يرشدك إلى إدارة الشؤون اليومية للائتلاف.
- التزم بقواعد موافقة الأحزاب.
- أخبر هيئات الأحزاب وأعضائها بالاتفاق الذي تم التوصل إليه.
- أعلن عن الاتفاق بعد موافقة الحزب النهائية عليه.

الخطوة ٤: العمل ضمن الائتلاف

فيما تبدأ الأحزاب السياسية بتطبيق بنود الاتفاق، ستحتاج للمحافظة على العلاقات السليمة مع بعضها البعض. كما سيحتاج كلّ حزب للتوفيق بين وفائه بالتزاماته تجاه الائتلاف والمحافظة على هويته الفردية.

- ☐ انتبه جيداً لدور قائد الائتلاف.
- ☐ إختر قادة الكتل البرلمانية (حيثما ينطبق ذلك) بعناية.
- ☐ قم بنسج خطوط واضحة للتواصل.
- ☐ استعن بقنوات التواصل الرسمية وغير الرسمية.
- ☐ استعن بالمستشارين السياسيين لتيسير التواصل والمساعدة في حلّ الخلافات الخفيفة.
- ☐ استعن باللجان الفرعية المتخصّصة عند اللزوم.
- ☐ تحدّث مع سائر الأعضاء في الائتلاف إلى العامة بصوتٍ واحد، ولكن إمنح كل حزب من أعضاء الائتلاف الفرص المناسبة لتقديم مساهماته.
- ☐ قم بحلّ الخلافات خلف الأبواب الموصدة.
- ☐ خصّص مساحةً خاصةً ضمن الائتلاف.
- ☐ أبق المسؤولين الرئيسيين خارج الحكومة.
- ☐ أبق الهيئات الحزبية على اطلاع.
- ☐ استمرّ في تنظيم النشاطات المحددة للحزب.
- ☐ راقب باستمرار أثر الائتلاف على حزبك وخذ الإجراءات التصحيحية عند اللزوم.

الخطوة ٥: استخلاص الدروس

بغضّ النظر عمّا إذا كان كلّ حزب ينوي المضيّ قدماً بمفرده أو ضمن ائتلاف آخر، من المهم مراجعة وتوثيق العبر المستخلصة من تجربة بناء الائتلاف. فذلك يمكن الحزب من تكوين صورة أوضح عن التأثيرات الإيجابية والسلبية لعملية تشكيل الائتلاف على الحزب نفسه، وتحديد الدروس المستخلصة التي يمكن الاستفادة منها في أي جهود لتشكيل الائتلافات سواء في المستقبل القريب أو البعيد.

- ☐ راجع ما حقق الائتلاف من إنجازات واستخلص العبر.
- ☐ أشرك أعضاء من مختلف مستويات الحزب لتقييم تأثير الائتلاف على خصائص الحزب وقاعدة دعمه، وارسم خريطة للمضيّ قدماً.
- ☐ أدرج الدروس المستخلصة في الجهود المستقبلية لبناء الائتلافات.

ورقة العمل ٢: التحقق من إطار العمل القانوني

الغاية المساعدة في ضمان اطلاع الأحزاب على أي متطلّبات قانونية لبناء الائتلافات، والعمل على الالتزام بها.

تستخدم من قبل: الفريق المعني باستراتيجية الحزب

متى: الخطوة ١- تحديد استراتيجية الحزب

لا بد للأحزاب التي تفكّر في بناء الائتلافات من أن تتحقق من إطار العمل القانوني من أجل تحقيق ما يلي:

ما هي القيود المفروضة وما هي المتطلّبات لتشكيل الائتلافات وطريقة عملها؟

فكّر في ما يلي:

- من الذي يمكنه أن يشكّل ائتلافاً ولأي غاية؟
- هل من تخصيصات مالية سياسية معينة أو أحكام خاصة لرفع تقارير تنطبق على الائتلافات؟
- في أنظمة التمثيل النسبي، هل من سقف مطلوب في الانتخابات للوائح الائتلافية؟ (قد يكون مختلفاً عن السقف المطلوب للوائح الحزب الواحد.)

ما هي الوثائق المطلوبة لتسجيل الائتلاف؟

فكّر في ما يلي:

- ما هي التفاصيل المحددة التي يجب أن يشملها نص الاتفاق؟
- ما هي المستندات والموافقات التي يجب إلحاقها بالنّص؟

ما الموعد المحدد لتقديم أي وثائق ضرورية إلى هيئة إدارة الانتخابات أو الهيئات التنظيمية للحزب؟

فكّر في ما يلي. ما هي المواعيد النهائية لـ:

- ضمان الاعتراف القانوني بالائتلاف؛
- تقديم أوراق تسمية المرشحين؛
- تقديم التقارير المالية للحملة؟

ورقة العمل ٣: نقاط القوة والضعف والفرص والمخاطر لدى الحزب

الغاية: المساعدة في اتخاذ الخيار المناسب في ما يتعلق بالشركاء الاستراتيجيين للائتلاف، واستراتيجية التفاوض.

تستخدم من قبل: الفريق المعني باستراتيجية الحزب

متى: الخطوة ١- تحديد استراتيجية الحزب

يعدّ تحليل نقاط القوة والضعف والفرص والمخاطر أداةً شائعةً تفيد في تحديد استراتيجية الحزب. يمكن استخدامه في مجموعةٍ منوعة من السياقات: في قطاع الأعمال، وتطوير المسيرة المهنية الشخصية، والسياسة. في سياق بناء الائتلافات، يمكن استخدام تحليل نقاط القوة والضعف والفرص والمخاطر من أجل المساعدة في تحديد استراتيجية للحزب تحقق ما يلي:

- تعزيز نقاط القوة لدى الحزب بالحد الأمثل؛
- معالجة نقاط الضعف؛
- الاستفادة إلى أقصى حدّ من أي فرص متاحة؛
- إدارة أي تهديدات.

نقاط القوة	نقاط الضعف
• ما الذي يتقنه الحزب؟ • ما الذي يراه الآخرون في الحزب كنقاط قوة؟ • ما هي قضايا السياسات التي يعتبر حزبك قوياً فيها/ يتمتع بسمعة قوية وإيجابية وسط العامة؟ • في أي من المؤشرات الديموغرافية (مثلاً، النوع الاجتماعي، السن، الموقع الجغرافي، المركز الاقتصادي الاجتماعي) يعدّ حزبك الأكثر شعبيةً؟	• في أي مجالات سياسات يمكن للحزب أن يتحسّن؟ • في أي من المؤشرات الديموغرافية يعدّ الحزب أقلّ شعبيةً؟ • ما الذي يراه الآخرون في الحزب كنقاط ضعف؟ • في أي مجالات يتمتع الحزب بموارد أقل مقارنةً بالأحزاب الأخرى؟ • هل من المرجح أن تقوم أكثرية الأعضاء بدعم بناء الائتلاف؟
الفرص	**المخاطر**
• ما هي الاحتياجات أو نقاط الضعف لدى الأحزاب الأخرى والتي بمقدور حزبك معالجتها؟ • ما الذي يمكن أن يكسبه الحزب من تشكيل ائتلاف مع أحزاب أخرى؟ • في أي قضايا سياسية يمكن للحزب أن يصبح أكثر نفوذاً؟	• ما هي الخيارات الأخرى في مجال بناء الائتلافات التي يمكن أن تكون متاحةً للشركاء المحتملين الآخرين؟ • كيف يمكن لبناء الائتلافات أن يؤثر بشكلٍ سلبي على/ يميّع من صورة الحزب؟ • هل يمكن الوثوق فعلاً بالأحزاب الأخرى؟ • هل هذه التسويات السياسية المتوقعة التي سيقوم بها الحزب من شأنها أن تضرّ بسمعته أو بقاعدة الدعم التي يتمتع بها؟

التغيير: تحليل نقاط القوة والضعف والفرص والمخاطر مع مرور الوقت

لا يحصل بناء الائتلافات في الفراغ. قد يكون للروزنامة الانتخابية، والموعد النهائي لتسجيل المرشحين، واحتمال تشكّل ائتلافات أخرى، والمهل النهائية لتشكيل الحكومات تضمينات تؤثّر على خيارات بناء الائتلافات. كجزء من تحليل نقاط القوة والضعف والفرص والمخاطر، فكر في ما إذا كان أي من هذه العوامل من المرجح أن يبقى على حاله، مع مرور الوقت، أو أنه سيزداد سوءاً أو على العكس سوف يتحسّن. بكلماتٍ أخرى، فكّر في ما يلي:

- ماذا سيحصل إن لم تحرّك ساكناً؟
- إذا تركت الأمور على حالها، هل من شأنها أن تتحسّن أم تزداد سوءاً أم أنها ستبقى على حالها مع مرور الوقت؟

ورقة العمل ٤: ترتيب السياسات والأدوار ضمن الائتلاف بحسب الأولوية

الغاية: المساعدة في إعداد استراتيجية التفاوض.

تستخدم من قبل: الفريق المعني باستراتيجية الحزب (و/أو الفريق المفاوض، في حال كان قائماً بذاته)

متى: الخطوة ١- تحديد استراتيجية الحزب (ورقة العمل تامة)
الخطوة ٢- التفاوض بشأن تشكيل الائتلاف (ورقة العمل تفيد كوثيقة مرجعية)

فكّر في مواقف الحزب من السياسات والأدوار والمسؤوليات القيادية التي لا بد من الاضطلاع بها في حال تشكيل الائتلاف. في سياق التحالف الانتخابي، فكّر في الأدوار والمسؤوليات المختلفة خلال فترة الحملة (مثلاً، صياغة رسالة الحملة، اختيار المرشحين، قيادة فريق الحملة، وما إلى ذلك). بالنسبة إلى الائتلافات الحاكمة، فكر في برنامج الحكم، والحقائب الوزارية، أو غيرها من الواجبات.

أي من هذه السياسات، والأدوار والمسؤوليات هي الأهمّ بالنسبة إلى حزبك؟ رتّبها وفق الأولوية، بناء على ما يلي:

- الهوية السياسية لحزبك؛
- المغزى من السياسة و/أو المركز (حصّة الحزب من المرشحين، الحقيبة الوزارية، أو غيرها) في ما يتعلق بالصورة العامة للحزب؛
- توقعات مناصري الحزب/الأعضاء فيه.

باستخدام الجدول أدناه، أدرج كلّ سياسة أو دور/مسؤولية بحسب الأولوية. لكل منها، حدّد الخيار المفضل الأول والخيار الذي يليه، فضلاً عن أي مواقف مبنية على التسوية أو حدود تفرض على رغبة الحزب في التفاوض. يمكن إضافة مزيد من السطور بحسب الحاجة.

القضايا والمواقف من السياسات ذات الأولوية	الخيار المفضل الأول	الخيار المفضل التالي	الموقف المتخذ بعد التسوية (في حالة التراجع)	موقف الخط الأحمر

ورقة العمل ٥: تحديد مصالح الشركاء في الائتلاف

الغاية: المساعدة في إعداد استراتيجية التفاوض.

تستخدم من قبل: الفريق المعني باستراتيجية الحزب (و/أو الفريق المفاوض، في حال كان قائماً بذاته)

متى: الخطوة ١- تحديد استراتيجية الحزب (ورقة العمل تامة)
الخطوة ٢- التفاوض بشأن تشكيل الائتلاف (ورقة العمل تفيد كوثيقة مرجعية)

حدّد اهتمامات كلّ شريك في الائتلاف ومصالح حزبك وطلباته وتوقعاته أيضاً. أدرجها في الجدول أدناه. في العمود إلى اليمين، استخدم نظام إشارات السير الضوئية للإشارة إلى كل بند على النحو الآتي:

- أخضر: حيث تنسجم مصالح /توقعات الأحزاب.
- أصفر: تدعو الحاجة إلى تعديلات لتلبية مصالح جميع الأحزاب.
- أحمر: حيث لا تنسجم مصالح/توقعات الأحزاب في ما بينها أو تتعارض مع بعضها البعض.

		هم	
	نحن	الانسجام مع الحزب ١ (أحمر، أصفر، أخضر)	الانسجام مع الحزب ٢ (أحمر، أصفر، أخضر)
السياسات			
ما هي أولويات كل شريك في مجال السياسات (كما هو مشار إليه في وثائق السياسات، وسجلات التصويت، وما إليها.)؟ ما هي نقاط الشبه والاختلاف بين الأولويات المختلفة في مجال السياسات؟			
الترتيبات الهيكلية			
العامة ما هي الموارد أو نقاط القوة التي يمكن أو يجب على كل شريك أن يطرحها؟			

		هم	
		الانسجام مع الحزب ١ (أحمر، أصفر، أخضر)	الانسجام مع الحزب ٢ (أحمر، أصفر، أخضر)
التحالفات الانتخابية ما هي الصيغة أو المقاربة التي يجب أن تستخدم لاختيار المرشحين؟ ما هي جوانب الحملة التي ينبغي إدارتها بشكلٍ منفصل من قبل كلّ حزب؟ ما هي الآليات المشتركة التي يجب إنشاؤها من أجل الجوانب المنسّقة للحملة؟			
الائتلافات الحاكمة والتشريعية ما هي الهيئات التي تدعو الحاجة إليها من أجل التنسيق (مثلاً في الهيئة التنفيذية أو البرلمان، وبين الهيئات الحزبية خارج البرلمان/ الهيئة التنفيذية)؟ كيف يجب التعامل مع الأدوار والمسؤوليات ضمن الائتلاف (مثلاً، الصيغة المناسبة لتوزيع الحقائب الوزارية، والمراكز الخاصة التي تعدّ أولويات بالنسبة إلى كلّ شريك)؟			
الاتصالات			
العامة كيف يجب إدارة أشكال التواصل؟ فكّر في الحاجة إلى التواصل ضمن الائتلاف ومع وسائل الإعلام والجمهور عامة.			
الائتلافات الانتخابية كيف يجب تنسيق استراتيجية الحملة وصياغة الرسائل (فكر في الترتيبات الخاصة بالمتحدّثين، والإعلام، ومناسبات الحملة، وما إليها)؟			

ورقة العمل ٦: حسنات وسيئات التفاوض حول الائتلاف

الغاية: المساعدة في إعداد استراتيجية التفاوض.

تستخدم من قبل: الفريق المعني باستراتيجية الحزب (و/أو الفريق المفاوض، في حال كان قائماً بذاته)

متى: الخطوة ١- تحديد استراتيجية الحزب (ورقة العمل تامة)
الخطوة ٢- التفاوض بشأن تشكيل الائتلاف (ورقة العمل تفيد كوثيقة مرجعية)

باستخدام الجدول أدناه، حدّد حسنات وسيئات عملية تشكيل الائتلاف بالنسبة إلى حزبك والشركاء المحتملين. لكلّ سؤال، فكّر في المخاطر والفوائد من وجهات النظر المختلفة: التقدم بأولويات السياسات، إبراز صورة الحزب، والدعم المحتمل من الحزب وبين الناخبين/المناصرين.

	التقدم بأولويات السياسات بالنسبة للحزب	تعزيز صورة الحزب/ نظرة العامة إليه (مثلاً، من خلال حصص الحزب من المرشحين أو مراكز القيادة في الحكم)	الدعم من هيئات الحزب والأعضاء/ المناصرين	الدعم من الناخبين
ما هي الفوائد التي سنستقيها من التفاوض بشأن اتفاق الائتلاف؟				
ما هي المخاطر التي ستواجهنا عند التفاوض بشأن اتفاق الائتلاف؟				
ما هي السيئات التي سنعاني منها من التفاوض بشأن اتفاق الائتلاف؟				
كيف يمكن التخفيف من أي مخاطر محتملة؟				
ما هي الفوائد التي سيستقيها الآخرون من التفاوض بشأن اتفاق الائتلاف؟				
ما هي المخاطر التي ستواجه الآخرين عند التفاوض بشأن اتفاق الائتلاف؟				

	التقدم بأولويات السياسات بالنسبة للحزب	تعزيز صورة الحزب/ نظرة العامة إليه (مثلاً، من خلال حصص الحزب من المرشحين أو مراكز القيادة في الحكم)	الدعم من هيئات الحزب والأعضاء/ المناصرين	الدعم من الناخبين
ما هي السيئات التي سيعاني منها الآخرون من التفاوض بشأن اتفاق الائتلاف؟				
كيف يمكن التخفيف من أي مخاطر محتملة؟				

ورقة العمل ٧: أفضل بديل لاتفاق معقود عن طريق التفاوض والمكاسب المتبادلة

الغاية: المساعدة في إعداد استراتيجية التفاوض.

تستخدم من قبل: الفريق المعني باستراتيجية الحزب (و/أو الفريق المفاوض، في حال كان قائماً بذاته)

متى: الخطوة ١- تحديد استراتيجية الحزب (ورقة العمل تامة)
الخطوة ٢- التفاوض بشأن تشكيل الائتلاف (ورقة العمل تفيد كوثيقة مرجعية)

ما الهدف الأمثل لحزبنا؟ (أي ما هي الأهداف/الغايات التي يأمل حزبك تحقيقها من خلال بناء الائتلاف؟)	
ما هو أفضل بديل لاتفاق معقود عن طريق التفاوض؟ بكلماتٍ أخرى، ما هو الخيار الأفضل أو العمل المتوافر أمام حزبك في حال لم تنجح المفاوضات لتشكيل الائتلاف؟	
ما الجهود التي يمكن أن تدعم المفاوضات لتتكلّل بالنجاح وتضمن التوصل إلى وضعٍ يرضي جميع الأطراف؟	
ما الذي يمكن لحزبك تقديمه للشريك في المفاوضات؟	ما الذي يمكن للشريك تقديمه إلينا؟
ما الحجج والمعايير الموضوعية التي يمكن لحزبنا استخدامها لدعم موقفه؟	

ورقة العمل ٨ أ: عناوين نص الاتفاق

الغاية: توجيه عملية صياغة نص الاتفاق

تستخدم من قبل: الفريق المفاوض، وقيادة الحزب

متى: الخطوة ٢ - التفاوض بشأن تشكيل الائتلاف
الخطوة ٣ - بدء العمل ضمن الائتلاف
(خلال مرحلة صياغة وثيقة الاتفاق ووضع اللمسات الأخيرة عليها.)

- اسم الائتلاف
- الأحزاب الأعضاء في الائتلاف
- الغايات العامة، الأهداف والمبادئ
- الهيئات والعمليات الخاصة ببناء الائتلاف
بالنسبة إلى الائتلافات الحاكمة، يجب أن يشمل ذلك توزيع الحقائب الحكومية والترتيبات الخاصة بالموظفين.

  بالنسبة إلى التحالفات الانتخابية، قد يتضمّن ذلك إجراءات اختيار المرشحين، وإدارة الحملات، وإدارة جمع التبرعات والأموال (بما في ذلك، في حال تنطبق، إجراءات توزيع الأموال العامة بين الأعضاء في الائتلاف واستيفاء معايير الكشف/رفع التقارير).

- الالتزامات في مجال السياسات
يجب أن يتضمّن ذلك أي التزامات لدعم الكتلة البرلمانية، والقضايا التي يكون الخلاف فيها مسموحاً به، وما إلى ذلك.

- إجراءات حلّ النزاعات

- مدة قيام الائتلاف (وأي ترتيبات ذات صلة لحلّه أو تجديده، كما هو ملائم).

ورقة العمل ٨ ب: القائمة المرجعية للائتلاف

الغاية: توجيه عملية صياغة نص الاتفاق

تستخدم من قبل: الفريق المفاوض، وقيادة الحزب

متى: الخطوة ٢- التفاوض بشأن تشكيل الائتلاف
الخطوة ٣ - بدء العمل ضمن الائتلاف
(خلال مرحلة صياغة وثيقة الاتفاق ووضع اللمسات الأخيرة عليها.)

- ☐ هل يشمل الاتفاق ما يكفي من التفاصيل ليقدّم صورةً واضحةً عن طريقة إدارة الائتلاف (بما في ذلك الاتفاقات على السياسات، أحكام تبادل المعلومات، حل النزاعات، وما إلى ذلك)؟
- ☐ ما هي إجراءات الموافقة على الاتفاق من قبل كل حزب؟
- ☐ ما هو الجدول الزمني لضمان هذه الموافقة؟
- ☐ هل تم اتباع القواعد والإجراءات لكل حزب؟
- ☐ ما هو الإجراء والجدول الزمني للإعلان العام/النشر؟

ورقة العمل ٩ أ: تقييم تجربة الائتلاف واستخلاص الدروس

الغاية: تقييم ما حققه الائتلاف من إنجازات والتحديات التي واجهها، وتأثير عملية تشكيل الائتلاف على الأحزاب بحيث يمكن اتخاذ الأعمال التصحيحية عند اللزوم.

تستخدم من قبل: المسؤولون التنفيذيون في الحزب، بالتشاور مع المجموعات المختلفة داخل الحزب (مثلاً، الممثلون المنتخبون، أجنحة الشباب/النساء، وما إلى ذلك)

متى: الخطوة ٤- العمل ضمن الائتلاف، والخطوة ٥: استخلاص الدروس

تقدّم الجداول أدناه إطار عمل يتيح للأحزاب تقييماً لما حققه الائتلاف من إنجازات والتحديات التي واجهها، وتأثير عملية تشكيل الائتلاف على الأحزاب.

	إدارة الائتلاف	النتائج الانتخابية	السياسة العامة	الدعم من قبل العامة
ما أبرز الإنجازات التي حققها الائتلاف؟				
ما كانت التحديات الأساسية التي واجهها؟				

	التقدم بأولويات السياسات بالنسبة إلى الحزب	صورة الحزب/ نظرة العامة إليه (مثلاً، الفرص المتاحة أمام الحزب ليتبوأ مراكز القيادة)	الدعم من أجهزة الحزب والأعضاء	الدعم من مناصري الحزب ومن الناخبين
كيف أثر انضمامنا إلى الائتلاف على حزبنا؟				

إن كانت عملية بناء الائتلاف ضروريةً في ما بعد أو بقيت مطروحةً، بالاستناد إلى الدروس المستخلصة من التجارب السابقة، فكّر في ما يلي:				
ما هي الفوائد المستقاة من تشكيل ائتلاف آخر؟				

ما هي سيئات تشكيل ائتلاف آخر؟				
كيف يمكن التخفيف من أي مخاطر محتملة؟				

بناءً على التحليل أعلاه، يجب أن تكون الأحزاب في موقعٍ أفضل لاعتماد أحد الخيارين الآتيين:

الخيار ١: الاستمرار منفردةً. قد تختار الأحزاب الاستمرار وحدها للأسباب التالية: لم يعد من حاجة إلى بناء ائتلاف؛ أو أن السيئات تتخطى الفوائد؛ أو أنّ الحزب قد تتضرّر ولا بد من التركيز على تجديده أو رسم علامة جديدة تميزه. (في بعض الحالات، قد تنسحب الأحزاب من الائتلاف في وقتٍ مبكر أو تبدأ بتمييز نفسها أكثر فأكثر عن شركاء الائتلاف مع اقتراب موعد الانتخابات.)

الخيار ٢: البقاء ضمن الائتلاف. على نحوٍ بديل، يمكن أن تختار الأحزاب البقاء في الائتلاف والعمل مع نفس الشركاء أو إعادة ترتيب الشراكة.

حتى وإن كان القرار يتمثل في البقاء ضمن الائتلاف، يجب أن تبدأ الأحزاب مرةً بعد بإعداد استراتيجية داخلية واتباع سائر الخطوات اللازمة لبناء الائتلاف. حتى وإن استمر الائتلاف مع نفس الشركاء وأثبت عن نجاحه، يبقى جديراً بالاهتمام مراجعة استراتيجية الحزب وغير ذلك من جوانب العملية. على سبيل المثال، بناءً على الإنجازات والتحديات الخاصة ببناء الائتلاف، والأثر على الحزب ودعمه، قد يرغب كل حزب في إعادة التفاوض بشأن توزيع المناصب الحكومية، وحصص الحزب من المرشحين (للائتلافات الانتخابية)، وهيئات التواصل، وبرامج السياسات، وما إلى ذلك.

ورقة العمل ٩ ب: تقييم تجربة الائتلاف واستخلاص الدروس

الغاية: تقييم ما حققه الائتلاف من إنجازات والتحديات التي واجهها، وتأثير عملية تشكيل الائتلاف على الأحزاب بحيث يمكن اتخاذ الأعمال التصحيحية عند اللزوم.

تستخدم من قبل: المسؤولون التنفيذيون في الحزب، بالتشاور مع المجموعات المختلفة داخل الحزب (مثلاً، الممثلون المنتخبون، أجنحة الشباب/النساء، وما إلى ذلك)

متى: الخطوة ٤- العمل ضمن الائتلاف، والخطوة ٥: استخلاص الدروس

للاستفادة من الائتلاف في بذل الجهود المستقبلية بناء الائتلافات، لا بد من مراجعة وتوثيق مواطن القوة والتحديات في كل خطوة، وتحديد أي تحسينات لعملية بناء الائتلافات في المستقبل.

	ما الذي نجح؟	ما كانت التحديات الأساسية؟	ما التحسينات التي يجب تحقيقها في المستقبل؟
الخطوة ١: تحديد استراتيجية الحزب فكّر في أداء الحزب في المجالات التالية: • القواعد الداخلية لتشكيل الائتلافات (وكيف التزم الحزب بالقواعد الخارجية إن كانت ذات صلة) • تحديد استراتيجية الحزب والفرق المفاوضة. • تحديد استراتيجيات التفاوض • إشراك/ التشاور مع أصحاب المصلحة بين الأحزاب (الفروع، المنظمات المنتسبة، وما إلى ذلك).			

	ما الذي نجح؟	ما كانت التحديات الأساسية؟	ما التحسينات التي يجب تحقيقها في المستقبل؟
الخطوة ٢: التفاوض بشأن تشكيل الائتلاف فكر في ما يلي: • قواعد التفاوض؛ البنية والشؤون اللوجستية • نتائج المفاوضات • المشاورات مع الهيئات الحزبية أثناء المفاوضات			
الخطوة ٣: نقطة الانطلاق • فكر في ما يلي: • بنية، محتوى ومستوى التفاصيل الخاصة بوثيقة الاتفاق • ضمان موافقة الحزب على الاتفاق • إبلاغ مناصري الحزب بالاتفاق والجمهور عموماً			
الخطوة ٤: التنفيذ فكر في فعالية ما يلي: • التواصل الرسمي وغير الرسمي (بين شركاء الائتلاف، بين الحزب وقاعدة الدعم، ومع الجمهور عامةً) • آليات حل النزاعات ضمن الائتلاف • التواصل الرسمي وغير الرسمي والتشاور ضمن الحزب وبنياته، بما في ذلك المجلس التنفيذي الوطني.			

دراسات الحالة

تشيلي

كيف استكمل الائتلاف التشيلي العملية الانتقالية من الدكتاتورية إلى الديمقراطية وحكم لعشرين عاماً.

سيرجيو بيطار، وزير سابق، تشيلي

في العديد من الحالات، عندما يُلحق ائتلاف ديمقراطي الهزيمة بنظام استبداديّ، ويتسلّم زمام الحكم، يواجه تحديات سياسية واقتصادية صعبة. فتمسي المحافظة على التماسك اللازم لتحقيق الإصلاحات الديمقراطية أكثر صعوبة. وفي أغلب الأحيان، تفشل الاتفاقات الأولية بين الأحزاب، ممّا يؤدّي إلى تشرذم القوى الديمقراطية. لكنّ ائتلاف الأحزاب من أجل الديمقراطية في تشيلي كان مميّزاً نوعاً ما في تفاديه هذه العواقب. تشكّل هذا الائتلاف في بادئ الأمر لشنّ حملة ضدّ تمديد ولاية بينوشيه من خلال استفتاء نُظّم في العام ١٩٨٨، وما لبث أن فاز بعد ذلك بكلّ جولة انتخابية ليحكم البلاد بين ١٩٩٠ و٢٠١٠. في هذه المقالة، يصف سيرجيو بيطار كيف تشكّل الائتلاف، ويطلعنا على بعضٍ من أهمّ الدروس المستخلصة. كما يسلّط الضوء على جملة أمور قام بها الائتلاف، منها:

- صياغة سياسات تحظى بالإجماع بشأن قضايا اجتماعية واقتصادية قبل كلّ انتخابات؛
- توطيد الحوار الذي يعزّز الثقة على مختلف مستويات الائتلاف ومع الحركات الاجتماعية؛
- الاعتراف بضرورة المحافظة على الوحدة، نظراً للمعارضة التي يواجهها أثناء تطبيق الإصلاحات الديمقراطية؛
- ضمان التنسيق الوثيق بين القادة الحكوميين والحزبيين؛
- الاستفادة من السياسات الاقتصادية المسؤولة، والظروف الاقتصادية المؤاتية والاعتراف الدولي.

سيرجيو بيطار هو مدير مبادرة التوجّهات العالمية في منظّمة الحوار بين البلدان الأميركية ورئيس المؤسسة من أجل الديمقراطية في تشيلي. في الآونة الأخيرة، شغل بيطار منصب وزير الأشغال العامة في عهد الرئيسة ميشال باشليه في تشيلي. أما قبل ذلك، فكان وزيراً للتربية، ووزيراً للتعدين، وسيناتوراً، ورئيساً للحزب من أجل الديمقراطية ثلاث مرّات. وما زال يقدّم مختلف الاقتراحات لتطوير مستقبل تشيلي. أسّس بيطار مركز أميركا اللاتينية للسياسة وعلوم الاقتصاد الدولية، وشغل فيه منصب الرئيس من ١٩٨٧ إلى ١٩٩٣، وهو رئيس المجلس التشيلي للتوقعات والاستراتيجيات، وشركة متحف النترات. كما إنه نائب رئيس مؤسسة سلام المواطن. حرّر بالتعاون مع أبراهام لوينثال كتاب العمليات الانتقالية الديمقراطية، محادثات مع قادة عالميين، من منشورات جامعة جون هوبكنز، ٢٠١٥.

إنّ هزيمة الجنرال بينوشيه في استفتاء العام ١٩٨٨، وما تلا ذلك من نجاح أحرزته حكومة الائتلاف نفسه لأربع مرات، هو ائتلاف الأحزاب من أجل الديمقراطية، كانت نتيجة فترة مطوّلة من تمركز القوى السياسية والاجتماعية بين ١٩٧٥ و١٩٨٩.

عند تنظيم الانقلاب العسكري على حكومة الوحدة الشعبية التابعة للرئيس سلفادور أليندي في العام ١٩٧٣، كانت الأحزاب السياسية عند الوسط (الحزب الديمقراطي المسيحي) واليسار (الحزب الاشتراكي والحزب الشيوعي) تعاني انقساماً عميقاً. والأمر نفسه كان ينطبق على القطاعات الاجتماعية التي كانت تمثّلها.

مع ذلك، في خضمّ فترة القمع الصارم الذي مارسه نظام بينوشيه الدكتاتوري، وما تخلّله من تدميرٍ للمؤسسات الديمقراطية، بدأت القوى السياسية الديمقراطية تنسّق نشاطاتها في ما بينها، بدعمٍ ملحوظ من منظمات دولية. ونأى القادة الاشتراكيون بأنفسهم عن تجارب الاشتراكية الفعلية في دول الكتلة الاشتراكية، مفضّلين عوضاً عن ذلك الاقتراب من التجربة الديمقراطية الاجتماعية التي خاضتها أحزاب أوروبية.

في الوقت عينه، أدركت بعض شرائح الحزب الديمقراطي المسيحي المعارِضة لدكتاتورية بينوشيه أنها لن تتمكّن من التغلّب عليه منفردةً. لذا قرّر قادة الحزب الذين كانوا معارضين للوحدة الشعبية، لكن في الوقت عينه منفتحون على التغيير، أن يجروا محادثات مع قادة معتدلين من حزب الوحدة الشعبية يقيمون في المنفى في أوروبا وأميركا اللاتينية والولايات المتحدة.

فتشكّلت عدة مجموعات عمل سياسية داخل تشيلي، أولّها مجموعة ٢٤ الدستورية التي نشأت في العام ١٩٧٩ بهدف صياغة دستور ديمقراطي يقابل الوثيقة الدستورية التي فرضها بينوشيه في العام ١٩٨٠. ومن أهمّ روّاد هذه الجهود كان باتريسيو أيلوين الذي سيصبح لاحقاً أوّل رئيس للنظام الديمقراطي في تشيلي.

في العام ١٩٨٢، أنشأت أحزاب الوسط وأحزاب اليسار غير الشيوعية التحالف الديمقراطي. وفي الوقت نفسه تقريباً، ثار عمّال مناجم النحاس منظّمين إضراباً للمطالبة بزيادةٍ في الأجور، وقامت احتجاجات عامة واسعة النطاق للمرة الأولى. في العام ١٩٨٥، عقدت مطرانية سانتياغو اجتماعات للتعمق في إمكانية عقد وفاق وطني شامل هدفه تحديد مسار سياسي بعيداً عن الدكتاتورية، مع الإشارة إلى أنّ هذه المحادثات شملت اليمين المعتدل.

في العام ١٩٨٦، حشدت الجمعية المدنية روابط جديدة من المحترفين، والاتحادات، والحركات النسائية والطلابية. وفي العام ١٩٨٧، وقبل الاستفتاء الجديد الذي دعت إليه الحكومة العسكرية، أنشأ القادة الديمقراطيون لجنة الانتخابات النزيهة. وبعد عام، أي في ١٩٨٨، أعاد التحالف الديمقراطي تشكيل نفسه ليصبح ائتلاف الأحزاب من أجل الديمقراطية، استعداداً لحملة "لا"، المعارضة لاقتراح بينوشيه بالتمديد لنفسه لثماني سنوات إضافية. وقد تضمّنت الحملة تدريب المواطنين على إدارة المهام المنوطة بهم في مراكز الاقتراع، وحثّ قادة المعارضة على التنقّل في مختلف أنحاء البلاد. فضلاً عن ذلك، التمس التحالف دعماً دولياً للاستعانة بمراقبين أجانب للانتخابات، وتنظيم عملية موازية لفرز الأصوات.

كانت فترة نابضة بالحيوية تقاربت فيها الآراء. في تلك الأثناء، أشرفت مراكز أبحاث مرتبطة بالأحزاب الديمقراطية، وبدعم من منظمات دولية، على دراسة المشاكل المستشرية في البلاد، وأعدّت برامج لتحقيق إجماع حول السياسات. وما لبث الأشخاص أن عادوا من المنفى بأعداد هائلة، وبدأ التضامن بين الداخل والخارج يثمر عن استراتيجية مشتركة.

أتاحت هذه العملية المكثّفة التي امتدّت لفترة طويلة بناء الثقة على المستوى الشخصي، فضلاً عن مستوى الحزب والسياسات. وتحقّق حسٌّ بالإجماع: فأدركت كلّ جهة أن ليس بمقدورها القيام بذلك بمفردها، وأنّ هذا الجهد يتطلّب ائتلافاً واسعاً من القوى الاجتماعية والسياسية. ومن هذا المنطلق، تمّ التوصّل إلى اتفاقات لتعزيز الديمقراطية، وحقوق الإنسان، والنمو الاقتصادي القائم على العدل.

حقّق الائتلاف انتصاراً في استفتاء العام ١٩٨٨، ثمّ صبّ اهتمامه على الانتخابات الرئاسية والبرلمانية المقبلة في العام ١٩٨٩.

وغيّرت الحركة اسمها إلى "تحالف الأحزاب من أجل الديمقراطية". في بادئ الأمر، كان التحالف يضمّ ١٧ كياناً سياسياً، ثم ما لبثت هذه الكيانات أن انضوت بشكل سريع ضمن أربعة أحزاب كبرى هي الحزب الديمقراطي المسيحي، الحزب الاشتراكي، الحزب من أجل الديمقراطية، والحزب الراديكالي. فأصبح الائتلاف- الذي ضمّ أحزاباً من الوسط واليسار كانت متخاصمةً في السابق قبل أن تشهد تطوّراً سياسياً ملحوظاً- أساساً لائتلاف حاكم سيُكتب له الاستمرار لعقدين من الزمن، حتى يصبح الحزب الأكثر استمرارية في الجزء الغربي من الكرة الأرضية.

شكّلت هذه الظاهرة مثالاً رائعاً عن التقارب في الآراء: فقد اشترطت أن يخضع كلّ فريق للتغيير والانفتاح. فلم يؤدّ ذلك إلى ائتلاف فائز بالانتخابات فحسب، بل أيضاً إلى ائتلاف قادر على حكم البلاد.

كيف تمكّن الائتلاف من الاستمرار طويلاً؟

نتيجة القضاء على المؤسسات الديمقراطية في عهد الدكتاتورية، وما رافقه من معاناة ومأساة بفعل القمع وانتهاكات حقوق الإنسان، شعر الشعب التشيلي والأحزاب التشيلية بحافزٍ كبير على البقاء متّحدين. فضلاً عن ذلك، كان استمرار بينوشيه في منصبه كرئيس للأركان في خلال السنوات الثماني الأولى من الحكم الديمقراطي (١٩٩٠-١٩٩٨) حافزاً على بقاء الائتلاف موحّداً. مع ذلك، كانت الخلافات حول السياسات أمراً متوقعاً. فما كان من الأحزاب إلا أنّ صاغت برامج حكم قبل كلّ انتخابات، خوّلت الرئيس المنتخب التمتّع بسلطة تفوق مستوى الأحزاب لتشكيل حكومته. فضلاً عن ذلك، نظّمت الأحزاب السياسية انتخابات أولية لاختيار المرشّح الرئاسي الممثّل للائتلاف. ومن العوامل الأخرى التي ساهمت في بقاء الائتلاف موحّداً، نظام الانتخابات "الثنائي" الذي أنشأه بينوشيه. فقد أدى هذا النظام إلى تشكّل كتلتين سياسيتين كبيرتين، مساوياً بين عدد الأعضاء المنتخبين عن الائتلاف الأكبر (أي ائتلاف الأحزاب من أجل الديمقراطية) في الكونغرس وعدد أعضاء الائتلاف الخاسر (المعارضة اليمينية)، ومعاقباً أيّ فريق يعزل نفسه عنهما.

كان موعد الانتخابات البرلمانية متزامناً مع الانتخابات الرئاسية. ولم يكن الدستور يسمح بإعادة انتخاب الرئيس فوراً (تماماً كما هي الحال اليوم). نتيجة هذه القوانين، كان لزاماً على كلّ رئيس أن يركّز على تنفيذ برنامجه أولاً، ومن ثم أن يدعم مرشّح الائتلاف التالي للرئاسة كي يعمل على تطبيق أيّ إصلاحات عالقة أو جديدة.

ومن العوامل الأخرى التي ساهمت في تعزيز روح الوحدة، الإدارة الاقتصادية والنموّ السريع على قدرٍ من الكفاءة، فضلاً عن تطبيق سياسات اجتماعية متينة. فتراجع مستوى الفقر من ٣٨٪ إلى ١٢٪ في حين تضاعف مستوى دخل الفرد.

بين العام ١٩٩٠ و٢٠١٠، كان الائتلاف قد تمكّن من الفوز بأربع انتخابات رئاسية، وست برلمانية وخمس بلدية، مشكّلاً حكومات فاعلة في عهد الرؤساء باتريسيو أيلوين، وإدواردو فري، وريكاردو لاغوس، وميشيل باشليه. لكن بالرغم من نجاحه، بدأ حسّ الوحدة في الائتلاف يضعف في بداية العقد الثاني من الحكم. فكانت الديمقراطية قد أصبحت قائمة على أسس وطيدة، وبينوشيه قد توفي (في العام ٢٠٠٦)، وبدأت تنبثق توقعات اقتصادية واجتماعية كبيرة كان من الصعب إدارتها بالمقارنة مع فترة العودة إلى الديمقراطية.

في هذا الإطار، بدأت مقاربات الأحزاب تتباعد، واختلفت في تطلّعاتها، لا سيّما على صعيد تحقيق قدر أكبر من المساواة وإشراك شرائح المجتمع ذات الدخل المتوسّط التي بدأت تتّسع أكثر فأكثر. وانسحب بعض أعضاء الكونغرس من الائتلاف. فكانت النتيجة أن فاز ائتلاف أحزاب اليمين بالانتخابات الرئاسية في العام ٢٠١٠ وحكم لمدة أربع سنوات.

لقد غيّر ائتلاف الأحزاب من أجل الديمقراطية تاريخ تشيلي: فقد عرف كيف يحلّل البيئة الوطنية وكرّس عقلية سياسية موالية لإجراء إصلاحات تدريجية. في العام ٢٠١٤، عاد الائتلاف إلى السلطة بشكلٍ موسّع وتحت اسم جديد هو "الأكثرية الجديدة"، وتسلّم مقاليد الحكم لأربع سنوات بقيادة الرئيسة ميشيل باشليه، مع برنامج حكم متجدّد قائم على إصلاح قطاعات الضريبة والتعليم وصياغة دستور جديد.

النروج

بحسب ما يقوله النروجيون، الغلبة للأقوى

كييل ماغني بوندوفيك، رئيس وزراء سابق، النروج

في النروج، يتطلّب بناء الائتلافات غالباً تشكيل حكومة، والقيام بتسويات، وتحقيق الإجماع. في هذه المقالة، يناقش كييل ماغني بوندوفيك أهمية التفاوض، والتسوية في كل جانب من جوانب التفاوض، والعمل في حكومة ائتلافية. كما يسلّط الضوء على عدّة أمور، منها:

- المقاربات المختلفة التي تعتمدها الأحزاب النروجية للتوصل إلى التسويات المطلوبة من أجل بناء الائتلافات؛
- أهمية تخصيص وقت وجهود كافية لتحقيق توافق حول سياسات الائتلاف؛
- كيف ناضلت الأحزاب من أجل الحفاظ على هويتها الفردية في خلال التفاوض على برنامج الائتلاف؛
- أهمية التواصل في الاتجاهين، سواء ضمن الائتلاف أم بين قادة الأحزاب وأعضائها في إطار الائتلاف.

كييل ماغني بوندوفيك كان رئيس الوزراء في النروج بين ١٩٩٧ و٢٠٠٠، وبين ٢٠٠١ و٢٠٠٥. وفي خلال كلا عهديه، كان رئيساً لحكومة ائتلافية. وقد شغل منصب عضو البرلمان بين ١٩٧٣ و٢٠٠٥، وكان زعيماً للحزب الديمقراطي المسيحي في القسم الأكبر من الثمانينات والتسعينات. كما شغل أيضاً منصب المبعوث الخاص للأمين العام للأمم المتحدة إلى القرن الأفريقي بين ٢٠٠٦ و٢٠٠٧. في خلال مسيرته المهنية، عمل أيضاً كوزير للخارجية ووزير للكنيسة والتربية، ووزير دولة في مكتب رئيس الوزراء لدى الحزب الديمقراطي المسيحي. في الوقت الحالي، هو مؤسس ورئيس مركز أوسلو للسلام وحقوق الإنسان. وهو حامل لشهادة في اللاهوت وتمّ ترسيمه ككاهن في الكنيسة اللوثرية في النروج في العام ١٩٧٩.

يفترض بناء الائتلافات إجراء التسويات، والوصول إلى وضع مرضٍ لجميع الأطراف. وفي حين يتيح بناء الائتلافات للأحزاب مضافرة القوى مع شركاء معيّنين لتعزيز نفوذهم السياسي، وربّما حتى تشكيل حكومة، إلا أنه يتطلّب أيضاً درجةً معيّنة من التنازلات والتسويات من جانب الأطراف كافة. ويمكن أن يشمل ذلك أيضاً وضع الحزب لمواقفه المتشدّدة جانباً أو التخفيف من تصلّبه. فضلاً عن ذلك، قد يجاهد كلّ عضو في الائتلاف كي يحافظ على هويته أو خصائص سياسته بينما يكون شريكاً في الائتلاف. فيمكن أن يخلّف هذا الأمر تبعات على كيفية تقييم السياسات من قبل الحزب وعامة الناس.

من المألوف في النروج تشكيل الائتلافات قبل موعد الانتخابات الشعبية. فيتّفق الائتلاف على مواقف السياسات المشتركة، ويصدر بيانات استناداً إلى برنامج الائتلاف المشترك. أما القضايا الحساسة، فتتم معالجتها على حدة ومناقشتها من وجهة نظر حزبية معيّنة حصرياً. وعادةً ما تتمّ معالجة هذه القضايا ما بعد الانتخابات، خلال المفاوضات الحكومية. وفي معظم الأحيان، يتمّ تحقيق التسويات بعد الانتخابات بأسبوعين أو ثلاثة. في العام ١٩٩٧، ضمّ الائتلاف الحزبَ الديمقراطي المسيحي، وحزب الوسط، والحزب الليبرالي، وقد اتّفقت جميعها على اعتماد برنامج مشترك قبل الانتخابات. أما المفاوضات بشأن القضايا الحساسة، فقد أرجئت إلى ما بعد الانتخابات، ورُتّبت حسب الأولوية على ضوء نتائج الانتخابات: حيث تقرّر أن تُمنح الأولوية للحزب الذي نال العدد الأكبر من الأصوات.

مع أنّ النروجيين يشكّلون الائتلافات غالباً قبل الانتخابات، لكن من المألوف كذلك الاتفاق على تشكيل الائتلافات بعد الانتخابات بعد الحصول على الأكثرية اللازمة للحكم بشكل مشترك. ففي العام ٢٠٠١، سعى الحزب الديمقراطي المسيحي، وحزب الوسط، والحزب الليبرالي إلى الحصول على تفويض من الشعب بالحكم، إلا أنه لم يتلق الأصوات اللازمة لولاية مشتركة. فكانت النتيجة أن عمل الحزب الديمقراطي المسيحي، وحزب المحافظين، والحزب الليبرالي على تشكيل ائتلاف بعد الانتخابات. ومع تشكيل الائتلاف بعد الانتخابات، تقرّر التفاوض على القضايا كافة- الحساسة منها وغير الحساسة- ما بعد الانتخابات. هنا، تبيّن أنّ الأمور المتعلقة بالموارد المالية اللازمة لإقامة حواجز على الطرقات كانت موضع خلاف. لذا واجه أعضاء الائتلاف صعوبةً بسبب الاختلافات الكبيرة في الآراء بين أحزاب الائتلاف، خاصّة وأنه لم يتمّ التفاوض على تلك القضايا ما قبل الانتخابات.

يتم التوصل إلى تسويات حول السياسات بطريقتين غالباً: مقاربة منتصف الطريق أو المفاوضات على مجموعات من القضايا

بموجب مقاربة منتصف الطريق، يقوم كلٌّ من الحزبين اللذين يملكان مواقف مختلفة تجاه قضايا حساسة معيّنة بتقديم تنازلات من كلا الطرفين. من الأمثلة على ذلك، تسوية نظام الضرائب التي تمّ التوصل إليها بين أحزاب الحكومة الائتلافية في العام ٢٠٠١. فقد أراد حزب المحافظين تخفيف الضرائب بمعدّل ٤٠ مليون كرون نروجي، في حين أيّد الحزب الليبرالي تخفيضاً بمعدّل ٢٠ مليون كرون. أما الحزب الديمقراطي المسيحي، فقد أيّد تخفيض الضرائب بمعدّل ١٠ مليون كرون. فأثمرت المفاوضات عن تحقيق تسوية بين الأطراف التي اتّفقت على تخفيض الضرائب بمعدّل ٢٠ مليون كرون، تُطبّق على مدى سنوات الحكم الأربع المقبلة.

ويمكن أيضاً تصنيف القضايا المهمّة ضمن مجموعات معيّنة، بحيث تناقشها الأحزاب بناءً على كلّ مجموعة على حدة. نتيجةً لهذه المقاربة، يقدّم كلّ حزب تنازلات بشأن بعض القضايا، لكنه يشترط أن يوافق الائتلاف على سياساته بشأن البعض الآخر (وغالباً ما يحدث ذلك في المجالات التي يكون فيها للحزب مصلحة خاصة تهمّ قاعدة مناصريه). وقد استنتجت الأحزاب النروجية أنّ التفاوض على مجموعة معيّنة من القضايا غالباً ما يكون أكثر فعالية، ويرضي الأحزاب والناخبين بشكل أكبر: بحيث يشعر كلّ حزب أنه حقّق انتصاراً كبيراً إذ يرى أنّ الائتلاف قد وافق على قضيته الأساسية وأدرجها ضمن سياسات الحكومة. في العام ٢٠٠١، كان الحزب الديمقراطي المسيحي داعماً قوياً لتكثيف الميزانية المخصصة للمساعدات الإنمائية الدولية، فاقترح تخصيص ١٪ من الناتج الوطني الإجمالي لهذا الغرض. أما الحزب الليبرالي، فقد ركّز اهتمامه على قضية الشفافية في المؤسسات العامة. في حين أراد حزب المحافظين إيجاد بيئة مؤاتية لتنفيذ مشاريع تجارية في البلاد. وقد تمكّن كلّ من الأحزاب الثلاثة من تأمين الموافقة على قضيته الأساسية في خلال عملية المفاوضات، فتمّ تطبيق القضايا الثلاث في خلال فترة الحكم. بالنظر إلى أنّ هذه الأحزاب كانت ذات آراء متباعدة جداً في بداية الأمر، بالمقارنة مع الائتلاف الذي ضمّ الحزب الديمقراطي المسيحي وحزب الوسط والحزب الليبرالي، فقد كان من الضروري الوصول إلى موقف يرضي جميع الأطراف من أجل الحفاظ على متانة الائتلاف والاستمرار في الحكم.

يضمّ بعض الائتلافات مجموعة متنوّعة من الأحزاب السياسية ذات المواقف السياسية المتباعدة، لكن التي قرّرت رغم ذلك تسلّم زمام الحكم في البلاد بشكل مشترك. في تلك الحالات، من الضروري جداً إقامة مفاوضات كي يشعر كلّ حزب وكأنّ الانضمام إلى الائتلاف سيعود عليه بفائدة أكبر بالمقارنة مع الترشّح منفرداً. لكن هناك خطّ رفيع يقرّر كلّ حزب بموجبه إن كان البقاء في الائتلاف يستحقّ كلّ تلك التضحيات. في بعض الحالات، يصل الأمر بالأحزاب السياسية النروجية حدّ تسجيل تحفّظها أو معارضتها لأمر معيّن. وقد ظهر مثالٌ عن ذلك غير مرّة. ففي العام ١٩٨٣، أحدثت قضية الإجهاض انقساماً في الآراء داخل الحكومة، حيث قرّر الحزب الديمقراطي المسيحي تسجيل معارضته للأمر، سيّما وأنّ أكثرية الأعضاء في الائتلاف كانوا مؤيّدين للتشريع الذي يسمح للمرأة بالإجهاض. فأدّى هذا الأمر إلى طرح المسألة على التصويت في البرلمان تبعاً لطريقة توزيع أحزاب الأكثرية والأقلية في الحكومة.

من الأمثلة الأخرى على ذلك ما حدث في العام ٢٠٠١، في ما يتعلق بتوجيه الاتحاد الأوروبي المرتبط ببراءات الاختراع. انضوى هذا التوجيه ضمن إطار محاولة لتوحيد قوانين الدول الأعضاء على صعيد منح براءات اختراع لأحدث التطوّرات في عالم التكنولوجيا

الحيوية (بما في ذلك ما يتعلق بالكائنات الحيّة على غرار أنواع النباتات المختلفة والجينات البشرية). (مع أنّ النروج ليست دولة عضو في الاتحاد الأوروبي، إلا أنها أبرمت عدداً من الاتفاقات مع الاتحاد الأوروبي من خلال انضمامها إلى المنطقة الاقتصادية الأوروبية). فأثار التوجيه جدالاً واسعاً في مختلف أنحاء أوروبا حيث تطرّقت عدّة مجموعات إلى تخوّفها من بعض القضايا ذات الطابع الأخلاقي المتعلقة بإعطاء براءة اختراع لكائن حيّ. أما في النروج، فقد أيّد حزب المحافظين هذا التوجيه، في حين عارضه الحزب الليبرالي والحزب الديمقراطي المسيحي. في نهاية الأمر، طُرحت المسألة على التصويت في البرلمان، فكانت الغلبة للجهة التي أيّدت تطبيق التوجيه. ليس من الغريب أن تطرأ هذه الانقسامات في الآراء داخل الحكومة، لكنّ جميع الائتلافات الحكومية تحاول التقليل منها قدر الإمكان، كونها تؤثّر سلباً على الحكومة الائتلافية. لكن من الضروري تأمين إمكانية لمناقشة الخلافات، سيما وأنه يجب التناقش حول القيم الديمقراطية بطريقة شفافة. فغالباً ما يؤدي التباحث حول القضايا الأساسية إلى مناقشات ضمن الحزب الواحد. فضلاً عن ذلك، تبيّن هذه العملية لكلّ حزب جدوى البقاء في الائتلاف، وتوضّح له إن كان من الأفضل البقاء في الحكومة الائتلافية أم الانسحاب منها.

في العام ٢٠٠١، أدّت الخلافات إلى حائط مسدود وإلى تعليق المفاوضات الحكومية بين حزب المحافظين، والحزب الديمقراطي المسيحي والحزب الليبرالي. وقد تمّ تعليق المفاوضات نتيجة اختلاف في الرأي حول كيفية توزيع المناصب الوزارية، وسياسة الدوائر المحلية، ونظام الضرائب. لكن بناءً على طلب حزب المحافظين، تمّ استئناف المفاوضات في نهاية الأمر. هذا أحد الأمثلة عن التوازن الذي يجب أن تحرص عليه الأحزاب سواء في مرحلة المفاوضات المؤدية إلى تشكيل الائتلاف أم طيلة الفترة التي تتعاون فيها ضمن الائتلاف. ففي تلك الحالة، تمّ تعليق المفاوضات في محاولة من كلّ حزب للحفاظ على هويّته. لكنّ هذا المثال يشرح أيضاً كيف يمكن استئناف التفاوض: فبينما تستمرّ المفاوضات داخل الحزب، قد تتمكّن الأحزاب من ترسيخ "تغيير ما" في موقفها داخلياً كي تتمكّن من تشكيل الائتلاف المرجوّ.

فضلاً عن ذلك، يحقّ لصنّاع السياسات النروجيين أيضاً اللجوء إلى جلسات الاستماع، تتمّ فيها استشارة الخبراء. ويعتبر هذا الأمر شائعاً عندما تقترح الحكومة أموراً ذات أهمية على الصعيد الوطني. ومع أنّ اقتراح الخبراء قد لا يتماشى مع رأي الحكومة، إلا أنّ الأحزاب ستبحث رغم ذلك عن طريقة لإدراج هذا الأمر ضمن سياساتها الحزبية. يمكن تحقيق هذه التغييرات في السياسات من خلال إجراء تسويات في بعض الأحيان، لكن في بعض المجالات التي لا يمكن فيها للحزب أن يتنازل عن هويته، يجدر به أن يفكّر في طبيعة دوره داخل الائتلاف في المستقبل.

تظهر هذه الأمثلة بشكل واضح **أهمية توفير ما يكفي من الوقت والجهد لإعداد برنامج مشترك خاص بالائتلاف**. وينبغي أن تشارك جميع الأحزاب في إعداد هذا البرنامج، وأن تساهم في ذلك من خلال تحديد موقفها بشكل عام. ولا ريب في أنّ هذا الأمر يفترض درجةً من التواصل، وفهماً لبرنامج الأحزاب الأخرى، واحترام المفاوضات. لكنّ الأهم من ذلك كله، يجب أن يكون للأحزاب ثقة بالعملية نفسها، وثقة بأنّ الائتلاف سيمنحها فرصاً أكبر للتأثير على السياسات، وهي فرص ما كانت لتحظى بها لو لم تكن جزءاً من هذا الائتلاف.

مع أنّ الأحزاب السياسية ملزمة بأخذ ملاحظات المواطنين والأعضاء بعين الاعتبار عند إعداد السياسات، لكنها قد تجد صعوبةً أحياناً في تطبيق ما هو مطلوب في هذه الملاحظات. نسجاً على المنوال نفسه، قد تجد الأحزاب السياسية نفسها أحياناً مضطرة للضغط من أجل تطبيق سياسات لا تحظى بالشعبية رغم كونها ضرورية جداً. ففي العام ٢٠٠٥، واجه الائتلاف النروجي الذي ضمّ حينذاك الحزب الاشتراكي اليساري، وحزب الوسط وحزب العمّال انقساماً واضحاً بشأن الانضمام إلى عضوية حلف شمال الأطلسي واتفاق المنطقة الاقتصادية الأوروبية. فكان الحزب الاشتراكي معارضاً لكلا الاتفاقين، فيما عارض حزب الوسط اتّفاق الاتحاد الأوروبي، وأيّد حزب العمّال كلا الأمرين. وقد بدا أنّ الأكثرية الواضحة في البرلمان تؤيّد كلا الاتفاقين، مما دفع حزب الوسط والحزب الاشتراكي إلى الموافقة في نهاية الأمر.

غالباً ما يقول النروجيون في المناقشات إن الغلبة تكون للأقوى، وهي جملة ساعدت غالباً في تدعيم برامج العمل السياسية وتحقيق الإجماع.

عندما تعمل الأحزاب الصغيرة ضمن ائتلاف، فلا شكّ في أنها ستحقّق عدة مكاسب. ففي العام ١٩٩٧ على سبيل المثال، تمثّلت إحدى أبرز القضايا لدى الحزب الديمقراطي المسيحي بتقديم "إعانات رعاية الطفل" التي تسمح لكلّ والدين بتلقي إعانة سواء قررا وضع طفلهما في الحضانة الحكومية أم فضّلا اعتماد خيارات أخرى. فوافق الشريكان الآخران في الائتلاف على اقتراح الحزب الديمقراطي المسيحي، وتمكّنت الحكومة من الوصول إلى توافق في الآراء. في هذا الإطار، تظهر أفضل الممارسات والدروس المستخلصة من النروج أنّ الائتلافات تساعد الأحزاب الصغيرة على شقّ طريقها بنجاح من خلال المفاوضات.

في ما يتعلق بالمحاسبة السياسية في النروج، تتوفّر آليات موحّدة للإبلاغ عن الانتهاكات. ففي التقارير السياسية، يبلّغ رئيس الوزراء وقادة الأحزاب في الائتلاف عادةً عمّا حقّقوه (أو لم يحققوه) استناداً إلى ما كانوا قد وعدوا بتحقيقه في بداية الأمر ضمن برنامجهم الانتخابي. وتكون جميع هذه التقارير شفافة، كما يشارك جميع أعضاء الأحزاب والإعلاميين في المؤتمرات الحزبية. فضلاً عن ذلك، تتجلى مظاهر التدقيق العام بوضوح في خلال المؤتمرات الحزبية، وعند إعداد الحكومة لتقارير حول إنجازاتها. أما الناخبون، فيحقّ لهم انتقاد الحكومة أو الأحزاب الفردية في الأوساط العامة، ويكون تصويتهم في الانتخابات المقبلة الدليل النهائي على مدى دعمهم لسياسات الأحزاب السياسية وأفكارها.

أخيراً، تجدر الإشارة في ما يلي إلى **بعض النصائح والتوصيات العامة إلى الأحزاب في الأنظمة الديمقراطية الناشئة:**

١. يجب أن يتضمّن البرنامج الحزبي/عملية صناعة السياسات أعضاء لمساعدة الحزب على المضي قدماً في تطبيق برنامجه والتحفيز على المشاركة، وهو أمرٌ مطلوب بالنسبة لعملية التنمية الديمقراطية.
٢. يجب أن تحترم الأحزاب الآراء المختلفة وتتقبّلها، من أجل العمل على مكافحة التمييز.
٣. يجب أن تتعامل الائتلافات الحاكمة مع المعارضة، وأن تصغي إليها وتتحاور معها.

إيرلندا

تجربة الائتلاف في إيرلندا... ما الذي نجح؟

جون بروتون، رئيس وزراء سابق، إيرلندا

الحكومات الائتلافية شائعة في إيرلندا. في هذا المقال، يوجز رئيس الوزراء السابق جون بروتون الذي خدم في أربع حكومات ائتلافية مختلفة الدروس المستخلصة من تجاربه:

- إنّ التمتّع بالأكثرية البرلمانية مفيد جداً؛
- إنّ وجود حزب ثالث في الحكومة قد يخفّف من التوتّرات؛
- تختلف ديناميكيات الائتلافات باختلاف: كيفية تشكّل هذه الائتلافات، والحجم النسبي لتمثيل الأحزاب، والظروف الاقتصادية، وطرق التعامل مع الاختلافات، وفهم الدور الصعب الذي يؤديه الحزب الأصغر حجماً.

ومن بين أمور أخرى، يسلّط بروتون الضوء على الدور الذي أدّاه المستشارون السياسيون في كلّ وزارة على صعيد المساعدة في إدارة العلاقات ضمن الائتلاف، وكيف ساعدت الاجتماعات الدورية بين وزراء حزبه في معالجة أيّ مشكلة قد تسبّب احتكاكاً مع بقية أعضاء الائتلاف معالجةً استباقية.

جون بروتون رئيس وزراء إيرلندي سابق. انتخب بدايةً لعضوية البرلمان الإيرلندي في العام ١٩٦٩ بصفته عضواً في حزب فاين غايل، ثم أصبح قائد الحزب في العام ١٩٩٠، ليقوده بعد ذلك إلى الحكومة في العام ١٩٩٤. شغل منصب وزير المالية الإيرلندي (١٩٨١-١٩٨٢ و١٩٨٦-١٩٨٧)؛ ووزير الصناعة والطاقة (١٩٨٢-١٩٨٣)؛ ووزير التجارة والصناعة والسياحة (١٩٨٣-١٩٨٦)؛ ووزيراً للشؤون البرلمانية (وزيراً أدنى، ١٩٧٣-١٩٧٧). كما كان سفيراً للاتحاد الأوروبي في الولايات المتحدة. في الوقت الحالي، يشغل بروتون منصب رئيس مجلس إدارة المركز الدولي للخدمات المالية، وهي هيئة تابعة للقطاع الخاص أنشئت لتطوير صناعة الخدمات المالية في إيرلندا. فضلاً عن ذلك، بروتون عضو في مجلس إدارة "إنغرسول راند بي.إل.سي" و"مونبيلييه ري بي.إل.سي"، وعضوٌ كذلك في مجلس إدارة مركز دراسات السياسات الأوروبية، وزميل مميّز في مركز العلاقات العابرة للأطلسي في واشنطن العاصمة، وزميل زائر في المعهد الأوروبي في كلية لندن لعلوم الاقتصاد.

أودّ في هذه المقالة أن أستند إلى تجربتي الشخصية في العمل ضمن حكومات ائتلافية في إيرلندا لطرح بعض الأفكار التي يمكن أن تكون مفيدةً في دول أخرى.

لكن لا بدّ أولاً من التعليق بشكل موجز على المشهد الحزبي الذي كان سائداً في إيرلندا في خلال مسيرتي المهنية، أي بين ١٩٦٩ و٢٠٠٤.

في تلك الآونة، كانت هناك خمسة أحزاب كبرى في المعترك السياسي الإيرلندي، كلها شاركت بشكل أو بآخر في حكومات ائتلافية في أوقات مختلفة.

وهذه الأحزاب، كما هي مرتّبة من الأكبر إلى الأصغر، هي:

- فيانا فايل (حزب قومي تقليدي كان يرفض، حتى العام ١٩٨٩، المشاركة في الائتلافات استناداً إلى مبدأ معيّن)؛
- فاين غايل (حزب وسطي يتّبع التقليد الديمقراطي المسيحي الأوروبي)؛
- حزب العمّال (حزب ديمقراطي اشتراكي له روابط بالنقابات العمالية)؛
- حزب اليسار الديمقراطي (حزب اشتراكي منذ دمجه بحزب العمّال)؛
- الحزب التقدمي الديمقراطي (حزب تبنى الأنظمة الاقتصادية الليبرالية، وقد تمّ حلّه منذ ذلك الحين).

كنت مشاركاً في أربع حكومات ائتلافية مختلفة: ١٩٧٣-١٩٧٧، ١٩٨١-١٩٨٢، ١٩٨٣-١٩٨٧، و١٩٩٤-١٩٩٧. في خلال تلك الآونة، شهدت إيرلندا ائتلافاً بين حزب فيانا فايل وحزب العمّال (١٩٩٣-١٩٩٤)، وائتلافين آخرين بين فيانا فايل والحزب التقدمي الديمقراطي (١٩٨٩-١٩٩٢ و١٩٩٧-٢٠٠٢). أما حزبا فاين غايل والعمّال، فقد شكّلا ائتلافاً في الأربعينات والخمسينات.

كنت وزيراً أدنى في حكومة ١٩٧٣-١٩٧٧ الائتلافية التي ضمّت كلّ من حزب فاين غايل وحزب العمال، ووزيراً كامل الصلاحيات في الحكومة الثانية والثالثة (١٩٨١-١٩٨٢) ورئيساً للوزراء في الحكومة الرابعة (١٩٩٤-١٩٩٧).

وكانت جميع الائتلافات التي خدمتُ فيها تضمّ الحزب الذي أنتمي إليه، فاين غايل، بصفته الحزب الأكبر، وحزب العمّال الإيرلندي كثاني أكبر الأحزاب. فضلاً عن ذلك، شهدت حكومة فترة ١٩٩٤-١٩٩٧ انضمام حزب ثالث هو حزب اليسار الديمقراطي.

سأبيّن في العناوين التالية الدروس التي استخلصتها من تجربتي السياسية.

إن التمتع بالأكثرية البرلمانية مفيدٌ جداً!

لم تشكّل الأحزاب في حكومة ١٩٨١-١٩٨٢ الأكثرية في الجمعية التشريعية الإيرلندية، وهذا هو سبب العهد القصير الذي شهدته الحكومة.

ومع أنّ الحكومة نالت تصويت الأكثرية على موازنة طارئة بعد وقت قصير من تسلّمها زمام الحكم في العام ١٩٨١، إلا أنها لم تستطع إقناع الأكثرية بالتصويت على اقتراحات أكثر شمولية للموازنة في العام ١٩٨٢. فكانت النتيجة تنظيم انتخابات عامة، فشلت بموجبها الأحزاب في إحراز النصر. فخلّفتها حكومة لحزب الأقليات "فيانا فايل" الذي طرح موازنة تكاد تكون مشابهة لتلك التي كان قد صوّت ضدّها من أجل إسقاط الائتلاف السابق.

عادةً ما تكون المفاوضات الداخلية بين أحزاب الائتلاف صعبة. وما يزيد الطين بلّة التفاوض مع نوّاب أفراد أو أحزاب من خارج الحكومة لضمان الأكثرية المطلوبة لإقرار تدابير مفردة.

كانت سائر الائتلافات الأخرى (ما خلا ائتلاف ١٩٨١-١٩٨٢) تتمتّع بالأكثرية اللازمة لإقرار جميع الأمور التي كانت الأحزاب تتّفق عليها. أما ائتلاف ١٩٨٣-١٩٨٧، فقد سقط لعدم تمكّن الأحزاب من الاتفاق على سياسة خاصة بموازنة العام ١٩٨٧.

إن وجود حزب ثالث في الحكومة قد يخفّف من التوترات

كان ائتلاف ١٩٩٤-١٩٩٧ الذي ضمّ ثلاثة أحزاب، وقمت بترؤسه بنفسي بصفتي رئيساً للوزراء، الحكومة الوحيدة في تاريخ إيرلندا المؤلّفة من ثلاثة أحزاب، والوحيدة التي تشكّلت في منتصف ولاية برلمانية دونما الحاجة إلى انتخابات عامة.

كان من الممكن لهذه الأحزاب أن تعيد التنسيق في ما بينها لتشكيل حكومة جديدة دونما الحاجة إلى انتخابات عامة بفضل الانتصارات التي حقّقتها أحزاب المعارضة في انتخابات فرعية في وقت سابق من الولاية البرلمانية. فضلاً عن ذلك، تحتّم ذلك نتيجة تدهور الثقة بين حزب العمال وفيانا فايل اللذين كانا قد شكّلا ائتلافاً بعد انتخابات ١٩٩٢ العامة.

أعتقد أنه من الأسهل إدارة الديناميكيات التي تتحكّم بائتلاف ثلاثي الأحزاب بالمقارنة مع الائتلاف الثنائي الأحزاب. ومردّ ذلك إلى أنّ الحزب الثالث يستطيع عادةً الحثّ على تحقيق تسوية، في حال وقوع خلاف بين الحزبين الآخرين. في الواقع، إنّ ضمّ الائتلاف لأحزاب ثلاثة قد يساهم في تفادي النزاعات الثنائية حول قضية معيّنة التي يمكن أن تفضي في نهاية المطاف إلى المسّ بكرامة أحد الحزبين المتعارضين.

تختلف ديناميكيات الائتلافات باختلاف...

كيفية تشكّل هذه الائتلافات

بقيت الأحزاب في حكومتي ١٩٧٣-١٩٧٧ و١٩٩٤-١٩٩٧ موحّدة، وخاضت انتخابات العامين ١٩٧٧ و١٩٩٧ على التوالي، محاولةً الفوز من جديد استناداً إلى برنامج مشترك. ولا ريب في أنّ هذا الأمر يُعدّ شهادةً على العلاقات الوطيدة التي كانت تربط أحزاب الائتلاف. ففي الحالات الأخرى، كانت الأحزاب المنضوية في ائتلاف يقارب على نهاية عهده تخوض الانتخابات كلاً على حدة. ومع ذلك، لم تشهد إيرلندا بعد ذلك حكومةً ائتلافيةً يعاد انتخابها بناءً على الأحزاب نفسها.

لا بدّ من الإشارة إلى أنّ الديناميكيات الداخلية لكلّ من الائتلافات الأربعة التي شاركتُ فيها كانت مختلفة. فالشخصيات المشاركة فيها كانت مختلفة، والجميع يعلم أنّ سمات الشخصيات تحتلّ مكانةً مهمّة في عالم السياسة.

لكنّ ظروف انتخاب هذه الائتلافات، والنسبية في حجم الأحزاب، والظروف الاقتصادية آنذاك، شكّلت بدورها فارقاً كبيراً.

إنّ الائتلاف الذي يتّفق على برنامج مشترك قبل الانتخابات التي تسفر عن انتخابه، كما كانت الحال مع ائتلاف ١٩٧٣-١٩٧٧، يتمتّع على الأرجح بفرصٍ أوفر للاستمرارية حتى نهاية ولايته المقرّرة، لا بل بفرص للترشّح من جديد للانتخابات التالية استناداً إلى برنامج مشترك، بالمقارنة مع الائتلاف الذي لم يتمّ التفاوض عليه أو الذي يتشكّل بعد مرحلة الانتخابات التي أدّت إلى فوز أحزابه. ومردّ ذلك إلى الأسباب التالية: إذا كانت أحزاب معيّنة قد خاضت الانتخابات بناءً على برامج مختلفة ومتنافسة، وكان لزاماً عليها بالتالي أن تفاوض على برنامج مشترك يشمل حتماً التضحية بمبادئ نجحت بفضلها في الانتخابات، سيكون عهد الحكومة العتيدة بالتالي أكثر صعوبة. فمن الأرجح أن تُتّهم هذه الأحزاب "بأنها أخلفت بوعودها". مع ذلك، إنّ الاتفاق على برنامج مشترك قبل فترة الانتخابات، التي ستشهد رغم كلّ شيء تنافساً بين أحزاب الائتلاف على الأصوات نفسها، ليس بمهمّة سهلة كذلك.

الحجم النسبي لتمثيل الأحزاب

انتخبت الحكومة الائتلافية بين فاين غايل وحزب العمال لفترة ١٩٧٣- ١٩٧٧ للمرة الأولى في العام ١٩٧٣ على أساس برنامج متّفق عليه، مما شجّع الحزبين على التعاون في ما بينهما في خلال فترة الانتخابات، ورفع عدد مقاعدهما إلى أقصى حدّ. وكان قائدا الحزبين قد اختبرا مشاعر من الغضب والإحباط في صفوف المعارضة، كونهما كانا قد شغلا مقاعد في البرلمان لفترة طويلة، لكن من دون سلطة تُذكر في معظم الأحيان، فعقدا العزم على ترسيخ التماسك ضمن الحكومة، بغض النظر عن الاختلافات الجوهرية في المصالح الخاصة بقاعدة مناصري كلٍّ منهما. وكان حزب العمّال يتمتّع بتأثير كبير في مجال السياسات الضريبية الخاصة بهذه الحكومة، مما عكس عدد المقاعد الذي كان يملكه.

في برلمانات ١٩٨١-١٩٨٢ و١٩٨٣-١٩٨٧، كان حزب فاين غايل أقوى عددياً نسبياً من حزب العمّال بالمقارنة مع فترة ١٩٧٣-١٩٧٧، وقد انعكس هذا لزاماً في مضمون السياسة الاقتصادية التي اعتمدتها الحكومة. وكانت الظروف الاقتصادية أكثر صعوبة بسبب الظروف الدولية، فبات وضع إطار للسياسة الضريبية بالتالي مهمّة صعبة. فاستخدم حزب العمال نفوذه لمقاومة القيود المفروضة على الإنفاق العام، مما زاد حتماً من الأعباء الضريبية بشكل عام.

الظروف الاقتصادية

خدم ائتلاف الأحزاب الثلاثة لفترة ١٩٩٤-١٩٩٧ في أوقات اقتصادية أكثر رخاءً.

فتسارع النموّ الاقتصادي في عهد الحكومة، مما جعل وضع إطار للسياسة الضريبية أكثر سهولةً مما كان عليه الوضع في خلال الثمانينات.

صحيحٌ أنّ حزب فاين غايل كان الحزب الأكبر، إلا أنّ حزب العمّال كان يحظى بقوّة برلمانية أكبر مما كان قد حظى به في خلال الثمانينات، وقد انعكست نقطة القوّة الإضافية هذه في تولي حزب العمال، رغم كونه الحزب الأصغر، وزارة المالية، وهو منصب لطالما ناله الحزب الأكبر حجماً في الائتلافات السابقة. فضمن هذا الأمر تقاسماً أفضل للمسؤوليات بين الأحزاب في مجال السياسة الضريبية، مما خفّف من حدّة التوتّر. بدوره، أدى حزب اليسار الديمقراطي دوراً أساسياً في تسهيل التسويات، كما أشير إليه أعلاه.

طرق التعامل مع الاختلافات

استفادت حكومة ١٩٩٤-١٩٩٧ أيضاً من نظام أكثر هيكليةً، بالمقارنة مع الائتلافات السابقة، لحلّ الاختلافات على صعيد السياسات بين الأحزاب والوزارات.

وقد كان لكلّ وزير من وزراء الأحزاب الثلاثة مستشاران سياسيان.

أحدهما "مدير البرامج"، يقضي عمله بمساعدة الوزير وبقية مدراء البرامج لضمان تطبيق البرنامج المتّفق عليه بين الأحزاب الثلاثة على مختلف الأصعدة الحكومية.

أما المستشار الآخر الذي يتمّ تعيينه، فهو مستشار سياسي تقليدي يُعنى بمصالح وزيره السياسية، وعلاقاته مع حزبه إلخ. برأيي، كان نظام مدراء البرامج فعالاً جداً، لا سيّما في ما يتعلق بالقضاء بشكل كامل على النزاعات ذات الطابع التقني التي تنشأ حول القضايا الحساسة سياسياً، وبالتحديد تلك التي كانت قد استغرقت وقتاً طويلاً وجهداً كبيراً في خلال اجتماعات الحكومة في الائتلافات السابقة.

بصفتي رئيساً للوزراء، لم أقدم، بشكل عام، على طرح قضية على الحكومة إلا بعد قيام مدراء البرامج بحلّ الخلافات تماماً، أو تبسيطها، أو بعد التوصّل إلى اتّفاق من خلال التناقش بين قادة الأحزاب الثلاثة.

فهم الدور الصعب الذي يؤديه الحزب الأصغر حجماً

تعتبر العلاقة بين الحزبين الأكبر والأصغر حجماً في الائتلاف حسّاسةً. فوفقاً للتجربة في إيرلندا، يتحمّل الحزب الأصغر حجماً عادةً الجزء الأكبر من اللوم على كلّ ما يفعله الائتلاف في الحكومة، في حين ينتزع الحزب الآخر الجزء الأكبر من الثناء. ومن هنا، يجازف الحزب الأصغر حجماً بعدم تحقيق نتائج حسنة نسبياً في خلال الانتخابات اللاحقة.

ولا ريب في أنّ معالجة هذه المشكلة تقع، في المقام الأول، على عاتق قائد الحزب الأكبر، أي رئيس الوزراء. في هذا الإطار، يمكنني القول إنني حاولت، سعياً لتحقيق هذه الغاية، أن أخفّف نوعاً ما من ظهوري في وسائل الإعلام بين ١٩٩٤ و١٩٩٧ كي أسمح لبقية الوزراء، ومنهم وزراء حزب العمّال، من الاستحواذ على الاهتمام.

فضلاً عن ذلك، عملت على تنظيم اجتماعات منفصلة منتظمة لوزراء حزب فاين غايل ناقشنا فيها القضايا التي يمكن أن تطرأ في المستقبل، بهدف الوقاية من كلّ ما يمكن أن يحدث احتكاكاً بين الحزبين ضمن اجتماعات الحكومة.

ينبغي أن يبقى الجدال ضمن الحكومة الحلّ الأخير!

قائمة المراجع

Adam, Rainer and Sebastian Braum. *Coalitions and Coalition Management: an Introduction to the Art of Coalition Government.* Friedrich Naumann Foundation, 2013.

"Après l'approbation par le conseil national du principe d'intégrer la majorité: Le RNI est d'accord pour participer au gouvernement Benkirane." *Devanture*, August 8, 2013, http://www.devanture.net/news.php?id=19092#.

Barry, Ellen. "Coalition-Building Season in India." *The New York Times*, April 12, 2014, http://www.nytimes.com/2014/04/13/world/asia/coalition-building-season-in-india.html?_r=0.

Bevanger, Lars. "Norway Election: Conservative Emma Solberg Triumphs." *BBC*, September 10, 2013, http://www.bbc.com/news/world-europe-24014551.

"Choose Pemex over the pact." *The Economist,* July 13, 2013, http://www.economist.com/news/leaders/21581730-successful-cross-party-pact-has-broken-congressional-gridlock-it-must-not-become-obstacle.

The Consensus Building Institute, www.cbuilding.org.

Dagenborg, Joachim. "Norway's Conservatives Clinch Coalition Deal." Reuters, October 7, 2013, http://www.reuters.com/article/2013/10/07/us-norway-government-coalition-idUSBRE9960OK20131007.

Fox, Ruth. "Five Days in May: A New Political Order Emerges." *Parliamentary Affairs*, 63 (2010): 603-622. doi: 10.1093/pa/gsq030.

Harvey, Nick. "After the rose garden: Harsh lessons for the smaller coalition party about how to be seen and heard in government." *The Institute for Government,* February 2, 2015, http://www.instituteforgovernment.org.uk/sites/default/files/publications/After%20the%20rose%20garden_0.pdf.

Holmes, Brenton and Sophia Fernandes. *2010 Federal Election: a brief history.* Research Paper no. 8, 2011-12, prepared for Parliamentary Library of Australia, March 6, 2012, http://www.aph.gov.au/

About_Parliament/Parliamentary_Departments/Parliamentary_Library/pubs/rp/rp1112/12rp08#_ftn197.

Jaffrelot, Christophe. "The Regionalization of Indian Politics and the Challenge of Coalition-building." *The Carnegie Endowment for International Peace*, November 8, 2012, http://carnegieendowment.org/2012/11/08/regionalization-of-indian-politics-and-challenge-of-coalition-building/eaq5.

Kadima, Denis and Felix Owuor. "The National Rainbow Coalition: Achievements and Challenges of Building and Sustaining a Broad-based Political Party Coalition in Kenya." In *The Politics of Party Coalitions in Africa*, edited by Denis Kadima, 179-221. Johannesburg: Electoral Institute for the Sustainability of Democracy in Africa, 2006.

Kenya. *The Political Parties Act*. 2011, http://www.cickenya.org/index.php/legislation/acts/item/219-political-parties-act#.VbZPSvlVhBc.

Kirschbaum, Erik. "German SPD members vote to join Merkel despite misgivings." Reuters, December 14, 2013, http://www.reuters.com/article/2013/12/14/us-germany-coalition-idUSBRE9BD03X20131214.

"Maroc - Gouvernement: le RNI prend son temps." *AfricaTime*, July 29, 2013, http://fr.africatime.com/soudan/articles/maroc-gouvernement-le-rni-prend-son-temps.

Mexico. *Código Federal de Instituciones y Procedimientos Electorales*. 2008, http://norma.ife.org.mx/documents/27912/276760/2008_COFIPE.pdf/56e9c54e-2481-48f9-9122-a8231dc3806b.

Mexico. *Ley General de Los Partidos Politicos*. 2014, http://www.ine.mx/archivos2/CDD/Reforma_Electoral2014/descargas/normatividad/LEY%20GENERAL%20DE%20PARTIDOS.htm.

Milne, Richard. "Debate heralds change for Norway's oil fund." *Financial Times*, June 30, 2013, http://www.ft.com/intl/cms/s/0/8466bd90-e007-11e2-9de6-00144feab7de.html#axzz3cTpCycXW.

"The Mutual Gains Approach to Negotiation." Consensus Building Institute. Accessed September 21, 2015, http://www.cbuilding.org/cbis-mutual-gains-approach-negotiation.

National Democratic Institute. "Advocacy, Research, Coalition Building, and Negotiation." National Democratic Institute, accessed February 12, 2015, https://www.ndi.org/dcc-advocacy.

National Democratic Institute. *Political Party Programming Guide*. Washington, D.C.: National Democratic Institute, 2014.

Ochuodho, Shem J. *Dawn of Rainbow: The Untold Intrigues of Kenya's First Coalition Government.* Nairobi: Adage Publishing and Information Services, 2012.

O'Day, J. Brian. "Joining Forces: A Guide to Forming, Joining and Building Coalitions." Washington, D.C: National Democratic Institute, 2004.

"Pacto Por Mexico." November 29, 2012, http://pactopormexico.org/como/.

Panda, Ankit. "BJP, Modi Win Landslide Victory in Indian Elections." *The Diplomat*, May 16, 2014, http://thediplomat.com/2014/05/bjp-modi-win-landslide-victory-in-indian-elections/.

Ruin, Olof. "Managing Coalition Governments: the Swedish Experience." *Parliamentary Affairs*, 53 (2000), 710-720. doi: 10.1093/pa/53.4.710.

Sada, Andres. "Explainer: What Is the Pacto por México?" Americas Society-Council of the Americas, March 11, 2013, http://www.as-coa.org/articles/explainer-what-pacto-por-m%C3%A9xico.

Schonhardt, Sara. "Indonesia's Political Parties Hurrying to Build Coalitions." *Wall Street Journal,* May 12, 2014, http://blogs.wsj.com/searealtime/2014/05/12/indonesias-political-parties-hurrying-to-build-coalitions/.

"Those uppity Social Democrats." *The Economist,* November 21, 2013, http://www.economist.com/news/europe/21590587-spd-behaving-if-it-won-election-angela-merkels-efforts-form-new-government.

Wikipedia contributors. "Indonesian presidential election, 2014." *Wikipedia, The Free Encyclopedia*, accessed February 12, 2015, http://en.wikipedia.org/wiki/Indonesian_presidential_election,_2014.

Wikipedia contributors. "Grand coalition (Germany)." *Wikipedia, The Free Encyclopedia*, accessed February 12, 2015, http://en.wikipedia.org/wiki/Grand_coalition_(Germany).

Wood, Duncan. "A Look at Mexico's Political Reform-The Expert Take." *The Wilson Center,* October 16, 2013, http://www.wilsoncenter.org/article/look-mexico%E2%80%99s-political-reform-the-expert-take.

NATIONAL
DEMOCRATIC
INSTITUTE

National Democratic Institute
455 Massachusetts Ave., NW, 8th Floor,
Washington, DC 20001
United States of America
www.ndi.org

THE OSLO CENTER
for Peace and Human Rights

Øvre Slottsgate 11
0157 Oslo
Norway
www.oslocenter.no