

صناعة القرار بالتوافق

إن صناعة القرار التوافقي هي عملية جماعية يتم من خلالها التوصل إلى قرار لا يسعى إلى تحقيق التوافق بين أكثر المشاركين وحسب بل أيضا إلى حسم أو الحد من اعتراض الأقلية. كثيرا ما تشير كلمة "التوافق" إلى التوافق العام وعملية التوصل إلى ذلك التوافق رغم أن الاستخدام الشائع للكلمة يتضمن التفاهم أو الاتفاق دون النظر إلى عملية صناعة القرار التي قد تستخدم عندما لا يوجد اتفاق. تركز عملية صناعة القرار التوافقي بالأساس على عملية محددة خاصة بالتوصل إلى قرارات.

رغم عدم شيوع التوافق مثل الإجراءات الأخرى لصناعة القرار أو الإجراءات التشريعية التي فسرتها قواعد روبرت التنظيمية، تستخدمه مجموعات مختلفة سواء كانت تختص بدراسة علم اللاهوت مثل "كويكرز" أو بالاقتصاد مثل "داتش بولدر موديل" أو التاريخ مثل "هانسياتيك ليغ" أو السياسة مثل "فود نوت بومبز" فضلا عن مؤسسات التي تعمل في مجال المعلومات والمنظمات غير الحكومية وبعض المشروعات على شبكة الإنترنت بل ودول كاملة مثل الإيروكواس "رابطة قبائل الأمم الأولى".

ينص البند (4-15) في معاهدة لشبونة على اتخاذ المجلس الأوروبي القرار بالتوافق. ويرى النقاد إن هدف ذلك إجهاد أي محاولة لتغيير الأهداف الرأسمالية للمجلس الأوروبي وبنيته. يمكن استغلال ذلك لمنع إقرار أي تغيير تريده الأغلبية وإجهاد أي مدخل ديمقراطي في القرارات بسهولة لأنه يتطلب الإجماع من أجل القيام بأي تغيير. وبالمثل تتخذ قوات حلف شمال الأطلسي القرارات بالتوافق ومن شأن هذا أن يضمن قدرة الولايات المتحدة على منع أي مبادرات لا ترغب فيها.

الأهداف:

ينبغي أن تكون صناعة القرار بالتوافق باعتبارها عملية صناعة قرار كما يلي:

شاملة: يجب إشراك أكبر عدد ممكن من حاملي الأسهم في عملية صناعة القرار بالتوافق.

مشاركة: على عملية التوافق أن تراعي كافة الآراء ومشاركة كافة صناعات القرار.

تعاونية: على المشاركين في عملية التوافق أن يحاولوا جاهدين التوصل إلى أفضل قرار ممكن للمجموعة وأعضائها لا السعي وراء التوصل إلى رأي يجمع عليه الأغلبية وعدم الإضرار بالأقلية.

المساواة: ينبغي العمل على تحقيق المساواة بين كل الأفراد المشاركين في عملية صناعة القرار بالتوافق فيما يخص عرض مداخلاتهم قدر الإمكان. ففتتاح الفرصة لكل الأعضاء بأن يقدموا مقترحات أو يدخلوا عليها تعديلات عليها أو يستخدموا حق النقض أو يمنعوا أي مقترح.

التركيز على الحل: على عملية صناعة القرار بالتوافق الناجحة التركيز على نقاط الاتفاق أكثر من الاختلافات والتوصل إلى قرارات فاعلة من خلال الحل الوسط والآليات الأخرى لتجنب أو حل المواقف المتناقضة داخل المجموعة.

منطقية: يتحقق ذلك عندما يبدو الحل عصي على التطبيق نتيجة غياب الدعم والتعاون.

بديل حكم الأغلبية:

يرى مؤيدو صناعة القرار بالتوافق أن الإجراءات التي تتم من خلال بحكم الأغلبية غير مرغوب فيها لعدة أسباب. يعد التصويت بالأغلبية تنافسي أكثر من كونه تعاونيا ويضع عملية صناعة القرار في إطار الربح والخسارة الذي يتجاهل إمكانية التوصل إلى حل وسط أو أي حل يفيد جميع الأطراف. على الجانب الآخر يرى كارلوس سانتياغو نينو أن حكم الأغلبية يؤدي إلى مناقشة أفضل مقارنة بالبدائل الأخرى لأنه يتطلب من كل فرد من المجموعة تقديم طرح يلقي قبول نصف المشاركين على الأقل. ويتوصل ليجارات إلى الاستنتاج نفسه بشأن حكم الأغلبية مشيرا إلى أنه يشجع على إقامة ائتلافات. لكن مؤيدي التوافق يرون أن حكم الأغلبية يمكن أن يؤدي إلى "ظلم الأغلبية". مع ذلك يرى مؤيدو صناعة القرار الديمقراطية أن حكم الأغلبية قد يحول دون ظلم الأقلية ومن أسباب ذلك أنه يقلل من إمكانية تأسيس الأقلية لائتلاف يستطيع إلغاء أي قرار غير مرضي إلى أدنى حد. كذلك يوضحوا أن القرارات الديمقراطية تمنع حكم الأغلبية، بينما صناعة القرار بالتوافق قد تؤدي إلى حكم الأقلية عندما يعرقل فرد أو أكثر من المجموعة إرادة الأغلبية. ويؤكد مؤيدو التوافق أن اتخاذ القرار بالأغلبية يحد من التزام كل فرد مشارك في العملية بالقرار. فقد يشعر الأقلية بالتزام أقل تجاه القرار الذي اتخذ بالأغلبية، ويمكن لأفراد الأغلبية الذين اتخذوا ذلك الموقف تماشيا مع قرار الحزب والكتلة التي ينتمون إليها أن يشعروا بمسؤولية أقل تجاه القرار النهائي. وبحسب ما يرى المؤيدون للتوافق، يؤدي قلة الشعور بالالتزام إلى ضعف إرادة الدفاع عن القرار أو الالتزام به.

العملية:

نظرا لأن صياغة صناعة القرار ليست مثل صياغة العمليات الأخرى (انظر قواعد روبرتس للنظام)، تختلف التفاصيل العملية لتنفيذها من مجموعة لأخرى، لكن تتشابه الإجراءات الجوهرية لتنفيذها. بمجرد تحديد جدول بالموضوعات التي سيتم مناقشتها وتم الاتفاق على القواعد الأساسية للاجتماع، يتم مناقشة كل موضوع بالدور.

*مناقشة الموضوع: يتم مناقشة الموضوع بهدف تحديد الآراء والمعلومات الخاصة به. التوجه العام للمجموعة والمقترحات المحتملة للإجراء الذي غالبا ما يتم تحديده خلال المناقشة.

صياغة المقترح: بناء على المناقشة، يتم تقديم مقترح القرار الرسمي الخاص بالموضوع إلى المجموعة.

دعوة إلى التوافق: يدعو ميسر صناعة القرار إلى التوافق على المقترح. عادة ما يصرح كل عضو بموافقه على المقترح. وكثيرا ما يتم ذلك من خلال رفع بطاقة ملونة لتجنب تفسير المجموعة الصمت أو عدم اتخاذ موقف محدد على أنه موافقة.

تحديد ومعالجة مبعث القلق: إذا لم يتم التوصل إلى توافق، يوضح كل معارض مبعث قلقه بشأن المقترح مما قد يتطلب عقد حلقة نقاشية أخرى لمعالجة أو توضيح مبعث القلق.

تعديل المقترح: يتم تعديل المقترح أو إعادة صياغته في محاولة لمعالجة مبعث قلق صناع القرار. وتعود العملية لنقطة الدعوة إلى التوافق وتعاد الكرة مرة أخرى حتى يتم التوصل إلى قرار مرضي.

الأدوار:

كثيرا ما تتضمن عملية صناعة القرار عدة أدوار الهدف منها إدارة العملية بكفاءة. رغم أن مسمى وطبيعة هذه الأدوار قد يختلف من مجموعة إلى أخرى، من أكثرها شيوعا هي دور الميسر ومنظم الوقت وراصد المشاعر والسكرتير أو مدون الملاحظات. لكن لا تستعين كافة مجموعات صناعة القرار بالأدوار نفسها رغم أنها لا تخلو من دور الميسر في أكثر الأحيان. وتتضمن بعض المجموعات أدوار مكملة مثل محامي الشيطان أو المحيي. وتتجه بعض المجموعات إلى تبديل هذه الأدوار بين أعضاء المجموعة بشكل دوري حتى تساعد الأعضاء على تكوين الخبرات والمهارات وتمنع احتكار السلطة.

الأدوار الشائعة في اجتماع التوافق:

الميسر: كما يشير الاسم، يتطلب دور الميسر المساعدة تيسير عملية التوصل إلى قرار توافقي. ومهمة الميسر هي مناقشة الموضوعات بحسب جدول العمل لضمان التزام المجموعة بالآليات المتفق عليها للعملية واقتراح تقنيات مناقشة بديلة أو إضافية إذا دعى الأمر مثل المجادلة أو تقسيم المجموعة إلى مجموعات أصغر أو لعب الأدوار. مهمة هذا الدور هي توزيع سلطة الميسر وإرساء نظام يستطيع بموجبه مساعد الميسر أداء مهام الميسر إذا انخرط شخصيا في الجدل.

منظم الوقت: مهمة منظم الوقت ضمان التزام مجموعة صناعة القرار بالإطار الزمني لجدول الأعمال. يستخدم منظم الوقت الكفاءة أساليب متنوعة لضمان سير الاجتماع بحسب الجدول الزمني الموضوع من خلال تقديم إفادات مستمرة عن الوقت والتحذير برفق من نفاذ الوقت المخصص ومنع المتحدثين من تجاوز الوقت المخصص لكلمتهم.

راصد المشاعر أو مراقب الذبذبات

راصد المشاعر كما يطلق عليه أحيانا مسؤول عن مراقبة "الجو الشعوري" في الاجتماع وملاحظة لغة الجسد والإشارات غير اللفظية للمشاركين. والحيلولة دون نشوب صراعات شخصية إنفعالية والحفاظ على جو خالي من الرعب والانتباه إلى ديناميات القوة المدمرة مثل التحيز ضد المرأة أو التعصب العرقي داخل لجنة صناعة القرار.

مدون الملاحظات: دور مدون الملاحظات أو السكرتير توثيق القرارات والموضوعات التي تناقشها لجنة اتخاذ القرار.

التوافق دون إجماع:

يفترض بعملية صناعة القرار السلمية بالتوافق أن تحت على الاختلاف وتحدده مما يزيد من فرصة احتواء آراء كل الأقليات إلى أقصى حد ممكن نظرا لصعوبة تحقيق الإجماع خاصة في حالة المجموعات الكبيرة. قد يكون الإجماع ناجم عن الإكراه أو الخوف أو قوة اقناع في غير محلها أو فصاحة أو عدم القدرة على إدراك البدائل أو عدم التحلي بالصبر خلال عملية المناقشة أو استعانة جهات صناعة القرار بالتوافق بمؤشر بديل للتوافق. قد يشمل ذلك ما يلي:

-الإجماع ناقص واحد: يتطلب أن يؤيد كل المشاركين القرار. لا يستطيع هذا المعارض أن يعطل القرار رغم أنه قد يطيل من مدة المناقشة من خلال المماطلة على سبيل المثال. قد يكون هذا المعارض المراقب المستمر لتداعيات القرار وقد يؤخذ برأيه في نتيجة القرار في المستقبل.

الإجماع ناقص واحد: لا يسمح لاثنتين من المشاركين بتعطيل القرار ويؤدي إلى إعاقة المناقشات بشكل أسرع من حالة المعارض الواحد. يمن أن يقدم الصوتان المعارضان آراء بديلة للجوانب الخاطئة التي يرونها في القرار. يمكن تمكينهما للوصول إلى قواسم مشتركة تتيح لهم إقناع صوت ثالث يعوق صناعة القرار بالإنضمام إليهما خلال وقت محدد وإلا ستعتبر محاولتهما غير مقنعة.

الإجماع ناقص ثلاثة: تعترف فضلا عن أنظمة أخرى لقدرة أربعة أعضاء أو أكثر على تعطيل صدور القرار. عادة ما يتم تحقيق هذا النوع من الإجماع إضافة إلى الدرجات الأقل من الإجماع بإجراءات إحصائية من التوافق مثل:

80 في المائة + سيغما أو ثلثين أو الأغلبية. لا تتوافق مثل هذه الإجراءات مع تعريف التوافق.

شبه توافق: عملية ليس لها قواعد محددة خاصة بالعدد الكافي. وتترك مسألة التوافق لتقدير رئيس المجموعة. بينما يزيد هذا من صعوبة تعطيل صدور القرار على المجموعة الصغيرة، يلقي المزيد من المسؤولية على كاهل الرئيس وقد يؤدي إلى مجادلات ساخنة بشأن تعريف شبه التوافق.

المعارضة:

رغم أن عملية صناعة القرار بالتوافق ينبغي أن تحدد وتعالج بواعث القلق والتحفظات مبكرا، لا يتم التوافق الكامل على المقترحات من قبل هيئة صناعة القرار. عندما تتم الدعوة إلى قرار، يكون أمام الأصوات المعارضة ثلاثة خيارات:

*إعلان تحفظاتها: للأعضاء المجموعة الذي يريدون للقرار أن يصدر لكن يرغبون في تسجيل مباحث قلقهم اختيار الإعلان عن تحفظهم. إذا كان هناك هناك تحفظات هامة على القرار، للمجموعة أن تختار تعديل أو إعادة صياغة المقترح.

التنحي جانبا: قد يسجل عضو في المجموعة "تنحيه جانبا" في حال رفضه الشخصي للمقترح، لكنه يريد للقرار أن يصدر. رغم أن هذا الموقف لا يعطل صدور القرار، يعد "صوت رافض" قوي وغالبا ما تتم معالجة بواعث قلق هؤلاء الأعضاء بإجراء بعض التعديلات. يمكن أن يتبع الذين يشعرون أنهم غير قادرين على فهم المقترح أو المشاركة في العملية هذا الإجراء.

تعطيل صدور القرار: لأي عضو من أعضاء المجموعة أن يعطل صدور القرار. في أغلب الحالات، اعتراض واحد يكفي تعطيل صدور القرار، رغم أن بعض إجراءات التوافق قد تتطلب أكثر من عضو للقيام بذلك. يعد هذا الموقف إجراء صارم لا يتخذ إلا عندما يشعر العضو أن القرار يمثل خطورة على المنظمة أو أعضائها أو مخالفة لرسالة المنظمة. في بعض حالات التوافق، على العضو الذي يعارض مشروع قرار العمل مع مؤيديه لإيجاد حل يرضي الجميع.

أمثلة من التاريخ:

ربما أقدم مثال على صناعة القرار بالتوافق هو مجلس إيروكواس (رابطة قبائل الأمم الأولى من الأميركيين) الذي استخدم هذه الطريقة للتوصل إلى قرار عام 1142. يمكن أن نجد أمثلة على صناعة القرار بالتوافق بين السكان الأصليين مثل الأفارقة البوشمين. رغم أن انتشار وشهرة صناعة القرار بالتوافق في المجتمعات الغربية ترجع إلى حركة تحرر المرأة وحركة مناهضة النووي في حقبة السبعينيات، تعود أصول صيغة التوافق إلى أبعد من ذلك.

من أشهر مطبقي هذه الطريقة جمعية الأصدقاء الدينية أو "كويكيرز" التي اتبعت هذه الطريقة في القرن السابع عشر. كذلك اتبع أعضاء حركة تجديدية العماد أو أعضاء جماعة المينونيت.

نهج صناعة القرار بالتوافق، بل ويعتقد أنهم قاموا بذلك من أيام مجمع الشهداء عام 1527. ويعتقد بعض المسيحيين أن هذه الطريقة توجد في الإنجيل. وتورد بعض الأمثلة في مراجع موسوعة أعضاء حركة تجديدية العماد خاصة الفصل الخامس عشر لصناعة القرار بالتوافق في العهد الإنجيل.

نقد صناعة القرار بالتوافق:

يرى بعض منتقدي صناعة القرار بالتوافق مثل هوارد ريان وأولي ديمير أن هذه العملية قد تكون مناسبة في حالة المجموعات الصغيرة المنسجمة مع بعضها البعض، لكنها قد تكون إشكالية أو مدمرة في حالات كثيرة لعدة أسباب:

تتجه عملية صناعة القرار بالتوافق إلى الإبقاء على الوضع الراهن: في مجموعات صناعة القرار بالتوافق، تمنح قدرة الأفراد أو الأقلية المحدودة على تعطيل إصدار القرار ميزة هائلة لأي شخص يؤيد الوضع الراهن. يعني هذا أن إمكانية ألا تتغير أوضاع ما في هيئة ما، رغم رغبة الأغلبية بها في تغييرها. ومن هذا المنطلق يمكن عرقلة وإعاقة المبادرات أو التوجهات الجديدة حتى وإن أيدت الأغلبية تلك المبادرات. من الأمثلة على ذلك حركة مناهضة النووي في الثمانينيات. جعل جمود النموذج التوافقي من المستحيل اتخاذ قرارات وإجراءات في الوقت المناسب استجابة للظروف

المتغيرة مما أدى إلى انهيار منظمات الحركة في النهاية نتيجة انسحاب الأعضاء بعد إحباطهم. من وجهة نظر أولي ديمير، النموذج التوافقي "يسمح للناس مفرطي الحساسية أو المتعنتين بتجميد المجموعة كلها. نظريا يمكن لهم أن يتتحوا جانبا أو يتعلموا كيفية المشاركة بشكل بناء، لك ما حدث في عدد لا يحصى من المجموعات هو أن المجموعة منعت من القيام بما رغب أكثر أفرادها في القيام به أي بمعنى آخر منعت من العمل لأن واحد أو عدد قليل من الأفراد عرقلوا التوافق أو جرت النقاشات بحيث يرفض أكثر الأعضاء الاستمرار في الاشتراك في المجموعة. وقد بليت حركة التغيير الاجتماعي بمجموعات انهارت لهذه الأسباب نفسها.

صناعة القرار بالتوافق معرض للإعاقة:

قد يؤدي منح الحق لإعاقة كل أعضاء المجموعة إلى جعلها رهينة لأقلية أو فرد لا يتسم بالمرونة. فضلا عن ذلك، يمكن النظر لمعارضة هذا السلوك المعطل باعتباره هجوم على حرية التعبير وهذا بدوره يدفع الفرد إلى الدفاع عن موقفه. نتيجة لذلك من المحتمل أن تكون هذه العملية بمثابة مكافأة لأقل أعضاء المجموعة مرونة وعقاب لأكثرهم مرونة. يرى ديمير أن على المجموعات الديمقراطية أن تتسلح بالقدرة على معالجة المشكلات. لأن الديمقراطية تسمح للمجموعة بعمل ما تريده في مواجهة المعوقين أو البغيضين و الذين لا يتمتعون بالإحساس وتتيح لها القول لهؤلاء "لا نعتقد أن مناقشة هذا الأمر أو السلوك لم يعد بئاء وعلينا أن نمضي قدما سواء وافقتم أم لا". وكذلك تسمح للمجموعة بالتصرف حسبما يترأى أغلبية الأعضاء.

عملية صناعة القرار بالتوافق تعوق مشاركة الذين لا يريدون أو لا يستطيعون حضور اجتماعات طويلة: نظرا لأن عملية صناعة القرار بالتوافق تركز على المناقشة وتسعى إلى مناقشة مداخلات كل الأعضاء، يمكن مستهلكة للوقت. يمكن لهذا التزام أن يكون عائق في مواقف التي تتطلب اتخاذ قرار سريعا أو التي لا يمكن خلالها مناقشة آراء كل الأعضاء في فترة زمنية مقبولة. ويتطلب الالتزام بالوقت خلال عملية صناعة القرار لمشاركة الأعضاء الذين لا يستطيعون أو لا يريدون الارتباط بهذا الالتزام. في حركات التغيير الاجتماعي، تعيق هذه العملية اشتراك الطبقة العاملة الذين يرتبطون بوظائف أو الذين لديهم أطفال ومسؤوليات أخرى، بينما تمنح الذين لا ينشغلون بعمل أو مسؤوليات أخرى الميزة.

*المفارقة : صناعة القرار بالتوافق عملية معرضة لكل أشكال التفكير الجماعي أكبرها حالة التناقض الظاهري التي يتوافق خلالها أفراد المجموعة على إجراء لا يرغب فيه

أي من أفراد المجموعة لمجرد أن كل فرد لا يريد أن يعارض الرغبة المدركة للمجموعة التي تتخذ القرار.

اتخاذ القرار بالتوافق عملية مناهضة ضد الديمقراطية: يتصرف المجموعات التي تعمل على إحداث تغيير اجتماعي كبير وهو القضاء على الرأسمالية وإحلال الديمقراطية محلها ضد أهدافهم المفترضة عندما يرفضون اتخاذ القرار بالطريقة الديمقراطية بحسب ما يرى أولي ديمير لأنه لا يمكن تحقيق الديمقراطية الراديكالية إلا بالوسائل المعهودة.

موضوعات ذات صلة في فهرس مؤسسة "كونيشينز":

بدائل

الإجراءات والبنى المناهضة للديمقراطية

حل النزاع

صناعة القرار بالتوافق

القيم الديمقراطية

اجتماعات المجموعة

الاجتماعات

ثقافة التنظيم

ما هو التوافق

تستند المقال إلى مقال أو أكثر من موقع "ويكيبيديا" مع بعض التعديلات والإضافات التي قام بها محررو مؤسسة "كونيكشنز". هذا المقال وأي معلومات من "ويكيبيديا" من "كريتيف كومنز أتريبوشين شير لايك أنبورتد لايسينز" وتصريح التوثيق المجاني.

نرحب بمساعدتك في تحسين وتدعيم محتوى مقالات "كونيكسيبيديا" وتصحيح أي أخطاء بها. يمكنك التواصل مع مؤسسة كونيكشنز من خلال البريد الإلكتروني. ونبحث أيضا عن متطوعين لكتابة مقالات عن موضوعات وأشخاص ومنظمات تتعلق بالعدالة الاجتماعية وتاريخ حركات التغيير الاجتماعي.