



مسئولیت متن و شکل بدوش نویسنده مضمون میباشد، عقیده نویسنده لزوماً نظر افغان جرمن آنلاين نمی باشد



۲۰۲۶/۰۹/۳۰

نورمحمد غفوری

مشارکت و شیوه تصمیم‌گیری؛ از فردمحوری تا خرد جمعی

در هر سازمان، نهاد یا ساختار سیاسی، کیفیت تصمیم‌گیری یکی از مهمترین عوامل تعیین‌کننده ثبات، کارآمدی و آینده آن است. تصمیم‌ها زمانی می‌توانند از پشتوانه بیشتری برخوردار باشند که نه صرفاً بر اراده و تشخیص یک فرد، بلکه بر پایه مشورت، مشارکت، تخصص، تجربه و ارزیابی دیدگاه‌های مختلف شکل گرفته باشند. مشارکت در تصمیم‌گیری به معنای نفی رهبری یا تضعیف جایگاه مسئول اول نیست؛ بلکه به معنای ایجاد راه و روشی است که در آن رهبر بتواند از ظرفیت فکری و تجربی افراد مختلف استفاده کند و تصمیم‌های مهم را با آگاهی بیشتر و شناخت همه‌جانبه‌تر اتخاذ نماید. در چنین ساختاری، رهبری از «تصمیم‌گیرنده منفرد» به «هماهنگ‌کننده خرد جمعی» نزدیک می‌شود.

تصمیم خوب، محصول یک نگاه نیست

هیچ فردی، هر قدر باهوش، باتجربه و توانمند باشد، نمی‌تواند از همه زوایای یک مسئله آگاهی داشته باشد. واقعیت‌های سیاسی، اجتماعی، اقتصادی و سازمانی معمولاً پیچیده‌تر از آن هستند که بتوان آن‌ها را از یک زاویه بررسی کرد. وقتی یک تصمیم مهم در معرض دیدگاه‌های متفاوت قرار می‌گیرد، احتمال شناسایی پیامدهای ناخواسته، نقاط ضعف و فرصت‌های پنهان بیشتر می‌شود. کسی ممکن است مسئله را از منظر سیاسی ببیند، دیگری از منظر اقتصادی، فردی بر اساس تجربه عملی خود هشدار بدهد و متخصصی نیز پیامدهای حقوقی یا اجتماعی آن را بررسی کند. کنار هم قرار گرفتن این دیدگاه‌ها می‌تواند کیفیت تصمیم نهایی را افزایش دهد. از همین رو، مشارکت را نباید صرفاً یک تشریفات اداری دانست؛ مشارکت مؤثر، بخشی از فرایند تولید تصمیم است.

تفاوت میان مشورت و مشارکت

مشورت زمانی معنا پیدا می‌کند که نظر افراد واقعاً شنیده شود و در ارزیابی تصمیم نقش داشته باشد. اگر از افراد نظر خواسته شود، اما تصمیم از قبل گرفته شده باشد و دیدگاه آنان هیچ تأثیری بر نتیجه نداشته باشد، چنین فرایندی بیشتر به «مشورت صوری» شباهت دارد تا مشارکت واقعی. مشارکت مؤثر نیازمند چند عنصر اساسی است: دسترسی به اطلاعات، امکان بیان آزادانه دیدگاه، شنیدن نظر مخالف، بررسی گزینه‌های مختلف و در نهایت پذیرش مسئولیت تصمیمی که گرفته می‌شود. بنابراین، فرهنگ مشارکت فقط به این معنا نیست که افراد در یک جلسه حضور داشته باشند؛ بلکه باید احساس کنند که حضور و نظر آنان در روند تصمیم‌گیری اهمیت واقعی دارد.

تجربه و تخصص؛ سرمایه یک سازمان

یکی از اشتباهات رایج در ساختارهای سازمانی، قرار دادن تجربه در برابر جوانی یا جوانی در برابر تجربه است. در حالی که این دو الزاماً رقیب یکدیگر نیستند. جوانان معمولاً انرژی، انگیزه، ابتکار و آمادگی بیشتری برای پذیرش روش‌های جدید دارند و افراد باتجربه، دانش انباشته، شناخت تاریخی و تجربه برخورد با بحران‌ها و شرایط دشوار را با خود دارند. یک ساختار سالم می‌تواند این دو ظرفیت را در کنار یکدیگر قرار دهد.

تجربه زمانی ارزشمندتر می‌شود که در کنار دانش و توانایی نسل جدید قرار گیرد. از سوی دیگر، جوانی نیز زمانی می‌تواند به ظرفیت مؤثر تبدیل شود که از تجربه نسل‌های پیشین بیاموزد. بنابراین، مشارکت میان نسل‌ها می‌تواند به جای ایجاد شکاف، به تکمیل ظرفیت‌های یکدیگر منجر شود.

خطر تصمیم‌گیری فردی

تصمیم‌گیری فردی همیشه به معنای تصمیم‌گیری نادرست نیست. در برخی شرایط، به‌ویژه در وضعیت‌های فوری، ممکن است تصمیم سریع یک مسئول ضروری باشد. مسئله زمانی آغاز می‌شود که تصمیم‌گیری فردی از یک ضرورت موقت به یک روش دائمی تبدیل شود.

وقتی تمام تصمیم‌های مهم به یک فرد وابسته می‌شود، سازمان به‌تدریج ممکن است به جای «نهاد»، به «شخص» وابسته گردد. در چنین وضعیتی، کیفیت تصمیم‌ها بیش از آنکه به سیستم و اصول سازمانی وابسته باشد، به قضاوت یک فرد وابسته خواهد شد.

از سوی دیگر، اگر اطرافیان احساس کنند که مخالفت یا ارائه نظر متفاوت هزینه دارد، به‌تدریج فرهنگ تأیید جای فرهنگ مشورت را می‌گیرد. در این شرایط، ممکن است رهبر به جای دریافت واقعیت‌های مختلف، بیشتر همان دیدگاه‌هایی را بشنود که با نظر خودش هماهنگ است.

اهمیت نظر مخالف

یکی از نشانه‌های یک ساختار سالم، ظرفیت آن برای شنیدن نظر مخالف است. مخالف‌بودن یک نظر الزاماً به معنای نادرست‌بودن آن نیست. گاهی یک دیدگاه مخالف می‌تواند نقطه‌ضعفی را آشکار کند که اکثریت آن را ندیده‌اند.

از این منظر، مخالفان فکری نباید الزاماً به عنوان مانع تلقی شوند. اگر فضای گفت‌وگو سالم باشد، اختلاف نظر می‌تواند به ابزار اصلاح تصمیم تبدیل شود.

تصمیمی که پیش از اجرا در معرض نقد قرار می‌گیرد، فرصت بیشتری برای اصلاح دارد؛ اما تصمیمی که نقدناپذیر تلقی شود، ممکن است اشتباهات خود را زمانی آشکار کند که هزینه اصلاح آن بسیار بالا رفته باشد.

مسئولیت‌پذیری در کنار مشارکت

مشارکت بدون مسئولیت‌پذیری نیز کافی نیست. اگر تصمیم‌ها به‌صورت جمعی گرفته شوند، اما هیچ‌کس مسئولیت نتیجه را نپذیرد، مشارکت می‌تواند به پراکندگی مسئولیت منجر شود. به همین دلیل، یک ساختار سالم باید میان **مشارکت در تصمیم‌گیری و مسئولیت در قبال تصمیم** توازن ایجاد کند. افراد باید در تصمیم‌سازی سهم داشته باشند، اما در برابر نقش و مسئولیتی که پذیرفته‌اند نیز پاسخگو باشند.

این اصل به‌ویژه در تصمیم‌های مهم اهمیت دارد؛ زیرا مشارکت واقعی زمانی شکل می‌گیرد که افراد بدانند هم حق اظهار نظر دارند و هم در برابر مسئولیت‌های ناشی از تصمیم‌های مشترک پاسخگو هستند.

قانونمند بودن انتقال مسئولیت

یکی دیگر از موضوعات مهم در هر سازمان، چگونگی انتخاب، تغییر و انتقال مسئولیت‌هاست. اگر این فرایند روشن و قانونمند نباشد، ممکن است تغییر مسئولیت‌ها به بحران تبدیل شود.

وجود اصول مشخص برای انتخاب و انتقال رهبری یا مسئولیت، نه نشانه بی‌اعتمادی به رهبر است و نه لزوماً به معنای ضعف ساختار؛ برعکس، می‌تواند نشانه بلوغ سازمانی باشد.

ساختاری که تنها با حضور یک فرد می‌تواند به کار خود ادامه دهد، در برابر غیبت، کنارگیری یا تغییر شرایط آسیب‌پذیرتر است. اما ساختاری که نهادها، اصول و مکانیزم‌های روشن دارد، می‌تواند تغییر افراد را بدون فروپاشی ساختار مدیریت کند.

مشارکت؛ تضعیف رهبری یا تقویت آن؟

گاهی تصور می‌شود که مشارکت گسترده دیگران، اقتدار رهبر را کاهش می‌دهد. اما می‌توان از زاویه دیگری نیز به موضوع نگاه کرد: رهبری که بتواند از تجربه و تخصص دیگران استفاده کند، تصمیم‌های خود را با پشتوانه فکری گسترده‌تری اتخاذ می‌کند.

در چنین حالتی، مشارکت نه در برابر رهبری، بلکه در خدمت رهبری قرار می‌گیرد.

رهبری قدرتمند الزاماً رهبری نیست که همه تصمیم‌ها را شخصاً می‌گیرد؛ بلکه می‌تواند رهبری باشد که توان ایجاد یک تیم توانمند، شنیدن دیدگاه‌های متفاوت، استفاده از تخصص دیگران و جمع‌بندی مسئولانه دیدگاه‌ها را داشته باشد.

از شخصیت‌محوری به نهادمحوری

ساختارهای پایدار معمولاً زمانی شکل می‌گیرند که افراد مهم باشند، اما نهادها مهم‌تر از افراد باقی‌مانند. شخصیت‌ها می‌آیند و می‌روند، اما اصول، قوانین و نهادها می‌توانند استمرار پیدا کنند. اگر یک سازمان بیش از اندازه به شخصیت یک فرد وابسته شود، آینده آن نیز به آینده همان فرد گره می‌خورد. اما اگر تصمیم‌گیری بر پایه اصول، مشارکت و نهادهای مشخص صورت گیرد، تغییر افراد الزاماً به معنای تغییر مسیر یا فروپاشی سازمان نخواهد بود. این مسئله در افغانستان اهمیت ویژه‌ای دارد؛ زیرا تجربه نشان داده است که جریان‌ها و احزاب شکل‌گرفته بر محور شخصیت افراد یا وابستگی‌های قومی، در برابر تغییرات سیاسی و تغییر رهبران با چالش‌های جدی روبه‌رو می‌شوند. از این رو، احزاب باید بر پایه اصول، برنامه و ساختارهای نهادی شکل بگیرند، نه صرفاً بر محور یک فرد یا قوم. نهادمحوری به معنای بی‌اهمیت‌بودن افراد نیست؛ بلکه به معنای آن است که افراد در چارچوب اصول و نهادها نقش خود را ایفا کنند.

نتیجه

مشارکت و تصمیم‌گیری جمعی، صرفاً یک روش مدیریتی نیست؛ بلکه بخشی از فرهنگ سازمانی و سیاسی است. این فرهنگ بر چند اصل استوار است: شنیدن دیدگاه‌های مختلف، احترام به نظر مخالف، استفاده از تجربه و تخصص، شفافیت در تصمیم‌گیری، مسئولیت‌پذیری، قانونمندبودن انتقال مسئولیت و ترجیح نهاد بر فرد. هیچ نظام تصمیم‌گیری‌ای مصئون از خطا نیست. اما ساختاری که امکان گفت‌وگو، نقد، مشورت و مشارکت را فراهم می‌کند، فرصت بیشتری برای شناسایی و اصلاح خطاهای خود دارد. در نهایت، پرسش اصلی این نیست که «چه کسی تصمیم می‌گیرد؟»؛ بلکه این است که تصمیم چگونه گرفته می‌شود، چه کسانی در شکل‌گیری آن سهم دارند، دیدگاه مخالف چگونه شنیده می‌شود و چه سازوکاری برای مسئولیت‌پذیری و اصلاح تصمیم‌های نادرست وجود دارد. هرچه تصمیم‌گیری از فردمحوری فاصله گرفته و به سوی مشارکت، تخصص، تجربه و نهادمحوری حرکت کند، امکان شکل‌گیری ساختارهایی با ثبات و ظرفیت بیشتر برای مواجهه با تغییرات نیز افزایش می‌یابد.

نورمحمد غفوری

28.09.2026