

العنوان:	ادارة الديمقراطية
المصدر:	الإدارة - مصر
المؤلف الرئيسي:	نصوحى، محمد جمال الدين
المجلد/العدد:	مج 8, ع 1
محكمة:	لا
التاريخ الميلادي:	1975
الشهر:	يوليو
الصفحات:	16 - 20
رقم MD:	309987
نوع المحتوى:	بحوث ومقالات
قواعد المعلومات:	EcoLink
مواضيع:	الديمقراطية، التنمية الاجتماعية، ادارة المؤسسات السياسية
رابط:	<a href="http://search.mandumah.com/Record/309987">http://search.mandumah.com/Record/309987</a>

من الناحية التنظيمية

# إدارة الديمقراطية

د. محمد جمال الدين نصوحى

وعلى هذا الأساس يتوقف تحقيق هدف دولة المؤسسات على مدى حركية هذه المؤسسات وفعاليتها وكفاءتها فى القيام بدورها فى المجتمع حيث يمكنها أن تحقق الديمقراطية السليمة . ومن المسلم به أن الوصول الى هذه الديمقراطية يأتى عن طريق الممارسة الصحيحة سواء داخل كل مؤسسة أو بين المؤسسات بعضها وبعض . فممارسة الديمقراطية عملية تربوية تدريبية تحتاج الى وقت وجهد واستمرارية وتتعرض للصواب والخطأ وتحتاج الى عمليات متابعة وتصحيح على طول الطريق حتى تتأكد فاعلية هذه المؤسسات كما تقتضى أيضا توافر المرونة فيها حتى تتكيف حسب العوامل والمتغيرات البيئية .

وقد سبقنا العديد من الدول فى ممارسة أنواع من الديمقراطية وضعت على أسس من

تهتم الدولة حاليا بتدعيم مؤسساتها الدستورية لارساء دعائم الديمقراطية فى المجتمع على أساس المشاركة فى تحديد الأهداف القومية ووضع السياسات العامة والتعبير الصادق السليم عن احتياجات المجتمع ورغبات القاعدة الجماهيرية حتى يمكن وضع الخطوط الرئيسية لتنمية المجتمع سياسيا واجتماعيا واقتصاديا .

د. محمد جمال الدين نصوحى

استاذ الإدارة العامة

ونائب رئيس برامج القادة الإداريين

سبق أن نشرنا له بحثا تحت عنوان « التطور والتخطيط والتنظيم » نشر فى عدد يناير ١٩٦٩ -

العدد الثانى - المجلد الاول .

بيئتها وعواملها . فالنظام الديمقراطي في إنجلترا يختلف عنه في أمريكا وفي فرنسا وهذا الاختلاف سبج من اختلاف البيئة وظروف المجتمع . وقد مارست مصر أيضا أنواعا من الديمقراطية منذ اعلان دستورها عام ١٩٢٣ وتعرضت هذه الممارسة للنجاح حينما والفشل والقصور حينما آخر . الا أن هذا لا يثني عن مداومة الدراسة والمحاولة للوصول الى دعائم تحقق نوعا من الديمقراطية الذى يتفق مع بيئتنا وظروف مجتمعنا وأن يتوافر لدينا الاقتناع وجدوى هذه المؤسسات وأهمية رسالتها في المجتمع والتصميم على ارساء قواعد عملها ونظمها وأساليب متابعتها وتقييمها من حين الى آخر لتصحيح أوضاعها ومواءمتها للظروف والمتغيرات البيئية .

وفي سبيل تدعيم هذه المؤسسات السياسية لتحقيق أهدافها يستلزم الأمر أن نحدد بعض الأسس الهامة التى تركز عليها في حركيتها وعملها وتضمن رعايتها واستقرارها واستمراريتها حتى تؤدي عملها بكفاءة وفاعلية . وهذه ما نسميها « بادارة الديمقراطية» أو «ادارة المؤسسات السياسية».

ونبينا يلى يمكن تلخيص أهم هذه النقط التى تقوم عليها ادارة الديمقراطية :

**أولا :** تحديد المؤسسات وتحديد أهدافها واختصاصاتها وهذه تأتى في المقام الأول حيث يتم تحديد المؤسسات حسب حاجة المجتمع . وقد نضيف اليها فيما بعد مؤسسات أخرى يقتضيها تطور المجتمع ومتطلباته . ومن المعروف أن أهم هذه المؤسسات في مصر حاليا هى الاتحاد الاشتراكى العربى ومجلس الشعب والصحافة .

ثم يلى ذلك تحديد أهداف كل مؤسسة ومجال عملها وتخصصها . وهذا التحديد سيساعد على استبعاد التضارب أو التكرار في الاختصاصات كما أن تحديد الهدف والاختصاصات سيكون أساسا لوضع خطط عملها والقيام بعملية التقييم التى تتم على فترات للتأكد من مدى تحقيق هذه المؤسسات لأهدافها والعوائق التى حالت دون

ذلك ومدى الضرورة الى تطويرها في ضوء الدروس المستفادة وظروف المستقبل .

**ثانياً :** وضع نظم العمل وأساليبه داخل كل مؤسسة . ويبدأ ذلك بتحديد واضح لعضوية كل مؤسسة ومتطلبات واشتراطات العضوية بها بما يتفق مع أهدافها ودورها . فليست العضوية في هذه المؤسسات السياسية هى الانتماء أو الالتحاق بها سواء كان ذلك عن طريق الانتخاب كعضوية مجلس الشعب أو الاتحاد الاشتراكى أو عن طريق المهنة كالنقابات المهنية . ولكن هذه العضوية تمثل واجبات ومسئوليات على العضو أن يؤديها أثناء انتمائه الى هذه المؤسسة تنعكس على سلوكه وتصرفاته وذلك في اطار هدف وسياسات المؤسسة وهذا ما شاهدناه أحيانا في محاولة وضع ميثاق عمل للمؤسسة يلتزم به العضو في قيامه بواجباته ويحكم سلوكه وتصرفاته . وفي ضوء ميثاق العمل وواجبات العضوية ومدى التزام العضو بها ومساهمته في تحقيقها يقيم العضو وتظهر مدى جديته في ولائه للمؤسسة والمجتمع .

وقد نجد الآن الفرصة متاحة باعادة تنظيم الاتحاد الاشتراكى أن نحدد مواصفات العضوية والتزامات وواجبات العضو حتى يكون على بينة بمستلزمات انتمائه الى هذه المؤسسة .

وبعد تحديد العضوية يأتى بالضرورة أسلوب العمل ونظامه داخل كل مؤسسة ويقصد بذلك ارساء القواعد والنظم التى سيتبعها العضو وجهاز العمل بالمؤسسة ابتداء من القاعدة الى القمة لتحقيق أهداف هذه المؤسسة .

ويظهر هنا وجه الاختلاف بين هذه المؤسسات والأجهزة الأخرى في الدولة من حيث أن الأخيرة وهى أجهزة تنفيذية تعتمد في عملها ونظمها على قوانين ولوائح وقرارات تسرى عليها وتلتزم بتنفيذها ضمنا للعدالة والمساواة أثناء تعاملها مع الجمهور إلا أن نظم هذه المؤسسات السياسية تضعها بمعرفتها وتحدد فيها أسلوب العمل داخلها

بما يضمن ويؤكد تحقيقها لأهدافها . فمجلس الشعب يضع لائحته الداخلية التي تنظم العمل به شاملة نظام العمل عن طريق اللجان والتصويت وأعمال الأعضاء وتصرفاتهم داخل المجلس وبالمثل مطلوب ذلك داخل جميع المؤسسات السياسية .

— إلا أن هذه النظم وأساليب العمل يجب لكي تحقق هدفها داخل المؤسسة السياسية أن تتوافر لها الشروط والمواصفات التي يمكن تلخيصها فيما يلي :

— أن تضمن حرية وحركة العضو والتعبير عن رأيه وتوضح الوسائل والطرق التي تكفل ذلك .

— أن توضح مسار الآراء والمعلومات والاقتراحات التي تنبع من القاعدة الى القمة وطرق نقلها وقنوات الاتصال اللازمة لذلك لترتبط بالمؤسسة رأسيا .

— أن توضح وسائل العمل داخل المؤسسة — فمعروف أن المؤسسات السياسية تعمل أساسا في مجال نقل المفاهيم والأسس والمبادئ الى القاعدة الشعبية ثم تحصل على نتائج تفاعلها مع الجماهير الى أعلى لتطابقها مع هذه المفاهيم والأسس — كما أنها تنقل في الوقت نفسه آراء القاعدة الشعبية واحتياجاتها الى المستوى الأعلى حيث قد تتحول بعد دراستها في حدود السياسة العامة لكل مؤسسة الى أهداف وأسس .

ولذلك فمن الضروري في هذا المجال أن تحدد المستويات القيادية داخل كل مؤسسة ونطاق عملها وأسلوبها ومن ثم دورها في التعبير ونقل الآراء والتفاعلات من أسفل الى أعلى .

— أن يحدد نظام العمل كيفية اختيار القيادات والاشتراطات الواجب توافرها فيها طبقا للالتزامات والواجبات والأدوار السابق تحديدها للعضوية . كما يحدد في الوقت

نفسه مدة عمل هذه القيادات بحيث تتغير من وقت لآخر على فترات زمنية معقولة تسمح لها بالعمل وتتيح الفرص أمام الآخرين لتولى المراكز القيادية وإظهار القدرات والمواهب .

— أن يبتعد نظام العمل في هذه المؤسسات عن الروتين المعطل والمكثبات والدخول في دوامة الأوراق والمذكرات حيث يضيع الوقت والجهد ولذلك يجب تحديد عمليات نقل المعلومات والدراسة والمناقشة تحديدا سلبيا وقد تعتمد على اللقاءات والاجتماعات الدورية وغيرها اختصارا للوقت .

— أن تعايش هذه المؤسسات مشاكل المجتمع المعاصرة بل يجب أيضا بجانب ذلك أن تتخطاها لتعايش توقعات المستقبل والاستعداد له . وهذا يجعلها ترتبط عضويا بالمجتمع الذي تعيش فيه كما يظهر دورها في علاج مشاكل المجتمع وبالتالي تظهر أهميتها في المجتمع ويقتنع بها الجمهور . كما تضمن عامل المشاركة وإبداء أوجه النظر المختلفة التي تساهم في علاج المشاكل الحالية والمستقبلية .

**ثالثا :** وضع خطة عمل للمؤسسة محددة بفترة زمنية معينة . وهذه الخطة من ضروريات عمل المؤسسة . فهي أولا فرصة ليشارك الأعضاء في وضع الخطة ومتابعتها وهي أيضا أسلوب عمل محدد للمؤسسة تعمل في نطاقه لتحقيق أهدافها كما أن الخطة ستوضح وتحدد المطلوب عمله والمسئول عنه والوقت المحدد . ولذلك يلتزم القادة مع المستويات المختلفة أمام الأعضاء والمؤسسة بانجاز عمل وأنشطة محددة .

ولا تتضمن الخطة عمل المؤسسة فقط بل تشمل بالضرورة وسيلة تنمية العضوية وتعميق المفاهيم والأسس واعداد قيادات الصنفين الثاني والثالث .

ويشترط في الخطة أن تكون مرنة يمكن أن تتواءم مع ظروف ومتغيرات المجتمع . فالمؤسسة السياسية تعمل ليس فقط في مجال المتغيرات والعوامل البيئية المحلية بل أيضا في مجال العوامل الخارجية العالمية التي تتطلب منها دوام سرعة التحرك والعمل بما يتفق مع المواقف والظروف الا أن ذلك لا يجب أن يخرجها عن الواقعية ومراعاة الظروف والامكانيات المتاحة والتي يمكن أن تتاح لها .

كما تتضمن الخطة أيضا مجالات التحرك والاحتكاكات المحلية والدولية التي تكسبها الخبرات وتفتح أمامها المجالات للتعرف على المجتمعات الأخرى وما يحدث فيها من تبادل للآراء والمعرفة والتطورات . كما أنها فرصة للأعضاء لاكتساب مهارات التعامل مع الغير .

**رابعا :** المتابعة والرقابة والتقييم . وهي أدوات تؤكد ضمان مسار المؤسسة تبعا لأهدافها وخطة عملها . ومن المهم أن يشمل نظام المؤسسة وسيلة المتابعة لأعضائها وتصرفاتهم وسلوكهم ومدى التزامهم بواجبات عضويتهم ومتابعة مدى تنفيذ الخطة ونشاط المؤسسة أولا بأول .

الا أن المتابعة في حد ذاتها لا تتحقق اغراضها الا لو وضعت الضمانات والنظم التي تكفل وضوح صورة الواقع ونقل هذه الصورة الى القيادات المسؤولة للتصرف بشأنها .

ولا تقتصر المتابعة على مستوى معين بل لا بد أن تنتشر مراكز المتابعة على جميع المستويات من القاعدة الى القمة . ولا تعتمد المتابعة فقط على أسلوب التقارير بل يمكن أن تكون اللقاءات والاجتماعات الدورية بين الاعضاء ومختلف المستويات القيادية وسيلة للمتابعة ونقل صورة واقعية ومعايشة القيادات على مختلف المستويات لمشاكل الاعضاء وملاحظاتهم .

وفي داخل المؤسسة السياسية من المهم عند المتابعة التعود على النقد الذاتي البناء وأن تزول

الفوارق بين فئات الأعضاء بصرف النظر عن مراكزهم في المؤسسة السياسية . وهذا يكفل المحاسبة والرقابة من القاعدة على القيادات ويؤكد العملية الديمقراطية في المناقشة والتنفيذ والمشاركة . وبمرور الوقت والتدريب سيعتاد الأعضاء على مواجهة النقد دون حساسيات ووضع الواقع أمام الجميع لمناقشته والمشاركة في حل المشاكل وتقديم المقترحات .

أما التقييم فهو نهاية الدورة بالنسبة لأعمال المؤسسة حيث تقارن النتائج والانجازات بالأهداف والسياسات السابق تحديدها وتتوافر لعملية التقييم حتى تؤتى ثمارها أن تكون عملية صادقة واقعية تخرج بها المؤسسة بملاحظات محددة ودروس مستفادة يتم على ضوءها مراجعة شاملة أو جزئية للسياسات والأساليب والأدوار وغيرها .

ويمكن أن يتم التقييم في مؤتمر عام تعقده المؤسسة ويناقش داخل لجان تخرج بتوصيات ومقترحات لمعالجة المشاكل والمعوقات .

**خامسا :** التنسيق : وهو عامل مهم في تحقيق ادارة الديمقراطية وضمان الأداء هذه المؤسسات لأعمالها في اطار السياسة العامة للدولة وأهدافها القومية دون تداخل أو تكرار بحيث تؤدي عملية التنسيق الى أن تعمل هذه المؤسسات في مجموعها كوحدة واحدة داخل اطار المجتمع . ويعتمد هذا التنسيق على عمق تفهم هذه المؤسسات للسياسات العليا ومدى تفهمها لأدوارها وأعمالها .

ومن هنا تظهر الحاجة الى أهمية وضع أسلوب نقل هذه السياسات بمعرفة المسؤولين على المستوى الأعلى الى هذه الأجهزة وإيضاحها لها ومناقشة دور كل مؤسسة في تنفيذ هذه السياسات وتبادل الآراء والمناقشة . وقد يتم ذلك عن طريق لقاءات القمة ووضع هذه المؤسسات بصورة مستمرة في ظروف ومتغيرات المجتمع والعوامل المؤثرة في حركيته وسياساته .

سيترتب عليه ضعف ارتباط أجزاء المؤسسة ببعضها وتضييع جهودات الأفراد وبالتالي تنهاوى كفاءة المنظمة وفعاليتها .

هذه باختصار بعض الأسس الهامة التي علينا أن نراعيها في ادارة الديمقراطية في مجتمعنا ولننطع بعض الوقت لارساء هذه الأسس ووضع أساليب العمل حتى تنطلق هذه المؤسسات من قاعدة سليمة وتحدد كل مؤسسة النسق الذي تسير عليه حتى تصل الى أهدافها بكفاءة كما يؤخذ في الاعتبار أن تطبيق هذه الأسس ليس جامدا بل مرنا بحيث يسمح بالتغير والتطوير تبعاً للظروف والمتغيرات . الا ان نجاح هذه الأسس يتطلب من قيادات هذه المؤسسات العاملين بها الاقتناع بها ومحاولة ارسائها وتعميقها بشكل ايجابي بعيداً عن العوامل الشخصية أو الاعتماد على نظام الادارة الفردية التي تعتمد فيها المؤسسة على أفراد محددين لا يمكن تغييرهم وهذا ما سبق ذكره من ضرورة اعطاء الفرصة لاستمرار نسق العمل اعتماداً على نظامه وأسلوبه وليس على الأفراد ومن جهة أخرى اتاحة الفرصة لأكثر عدد من الأعضاء في كل مؤسسة للتدريب على تولى المناصب القيادية .

ثم تتولى كل مؤسسة نقل هذه المعلومات الى مستوياتها من أعلى الى أسفل حتى نضمن اطار عمل موحد داخل كل مؤسسة وبين المؤسسات بعضها وبعض .

وفي الوقت نفسه يتحتم الاهتمام بالتنسيق الأفقى الذى يتم بين المؤسسات بعضها وبعض في اطار مفهوم أساسى هو أن هذه المؤسسات تعمل كلها بشكل متكامل متعاون لتحقيق الأهداف القومية والسياسات العليا للمجتمع . وكما تقاربت هذه المؤسسات بعضها البعض زاد ارتباطها وتوثقت المفاهيم وأسس العمل وظهرت الصورة النهائية للديمقراطية كوحدة متكاملة تعمل في خدمة المجتمع .

أما النوع الثالث من التنسيق فهو الذى يتم داخليا في كل مؤسسة وهو المهمة الأساسية لقيادات المؤسسة حيث يتم ربط أجزاء وتقسيمات كل مؤسسة رأسياً وأفقياً بحيث تعمل المؤسسة كوحدة واحدة في اطار هدفها واختصاصاتها وأدوارها . ومن الضروري اعتبار هذا التنسيق من ضمن وسائل وأساليب العمل الأساسية للمؤسسة . فان أى تقصير في عملية التنسيق

### مشكلة معقدة

يثير اهتمامنا اليوم حاجة انسان القرن العشرين الى أن يجد نفسه ويعبر عنها كفرد متميز في مجتمع صناعى يسوده التميظ والتنظيم ، فالصناعة تحتاج في المقام الأول الى التخطيط النظم والتنفيذ الملتزم والرقابة المستمرة كأساس للبقاء . . ولكن الصناعة في حاجة الى انتاجية الافراد وقدراتهم الخلاقة . . والسؤال المهم هو ما اذا كانت ممارساتنا التقليدية للتنظيم تعمل على الحد بل وربما القضاء على قدرات الافراد الخلاقة .

انه من الحماقة أن نصم التنظيم بالسوء مادام ضرورة حيوية لنجاح الصناعة . . هكذا اثبتت التجربة . . غير أننا نواجه بمشكلة غاية التعقيد . . كيف نوفق بين ضغوط ما يتضمنه التنظيم من منطق وأسلوب ورقابة ، مع الاحتياجات الملحة للأفراد الى التحرر والتعبير عن النفس وتحقيق الذات والخلق والابتكار .

( عن Harvard Business Review )