

الثقافة الإدارية فى مؤسسات المجتمع المدنى

المواطنة النشطة

تتزايد وتتطور مؤسسات القطاع الثالث (القطاع الحكومى هو الأول وقطاع الأعمال هو الثانى) فى مصر بإيقاع سريع مولدة روابط اجتماعية جديدة وأشكال فعالة من المواطنة، ويتيح الجانب الإنسانى فى منظمات المجتمع المدنى للمتطوعين بها إمكانية لتحقيق الذات من خلال دوائر أوسع من تلك المتاحة فى المنظمات الهادفة للربح، وعليه يمكن القول بأن ثقافة القطاع الثالث تقوم بالدرجة الأولى على «المواطنة النشطة» والتي يمكن التعبير عنها بانتقال المواطن من النزعة الفردية - التى يعد كل فرد فيها نفسه مركزا ومقياسا لكل شىء - إلى الجماعية التى يشعر كل عضو فيها أنه مسئول عن مصير الآخرين، وربما تكون تلك أهم مساهمة لهذا القطاع (قبل المردود الاقتصادى الذى لا يمكن تجاهل آثاره الإيجابية) فى تحفيز المواطن وتحمله المسئولية تجاه مجتمعه وبلده.

ركائز الإدارة

تتعلق الإدارة في جوهرها بالبشر ومهمتها تركز على تفعيل قدرة المشاركين في التنظيم من أجل أداء مشترك، وهذا هو الهدف من «التنظيم» والسبب أيضا الذي يجعل من الإدارة العامل الحاسم في التنظيم، وحيث إن الإدارة تدور حول إدماج البشر في منظومة مشتركة فإنها بالتالي مرتبطة تماما «بالثقافة»، وقد يقال إن ما توديه الإدارة في أمريكا أو اليابان أو الهند أو مصر يتلخص في نفس المهام من حيث التخطيط والإشراف والتقييم، ولكن يجب الاعتراف بأن طريقة أداء تلك المهام ستختلف تماما طبقا للثقافة، ومن هنا فإن التحدي الرئيسي الذي يواجه إدارة القطاع الثالث في مصر يتمثل في بلورة حزمة من طرق للأداء تتسق والتقاليد والتاريخ والثقافة وتمتج بالعرفه والحكمة والريادة لتشكل في النهاية كتل بنيان وركائز العمل الإدارى فى المؤسسات الأهلية.

الأداء والنوايا الطيبة

إن الانفجار في مجالات وأنشطة العمل الأهلى فى مصر والإقبال المتزايد من المواطنين على تلك النوعية من الخدمات يضعان «كفاءة الأداء» فى صدارة العمل الإدارى. فاحتياجات المواطنين تفوق إطار النوايا الحسنة وتتطلب «حرفية إدارية» عالية المستوى. وعلينا أن ننتقل بالمؤسسات غير مستهدفة الربح من محدودية النوايا الطيبة إلى كفاءة وفاعلية الأداء الإدارى مما يعنى بناء

«طاقمة مؤسسية» لتلك المؤسسات تتعامل مع معطيات الإدارة والرقابة والشفافية والتمويل، وتؤدي المهمة المزدوجة المتمثلة في إحداث التوازن بين «الأهداف الاجتماعية» و «الأهداف المالية» للمنظومة.

وبرغم التنوع الشديد في مهام واحجام منظومات العمل التطوعى فى مصر فإن غالبيتها يدار بنفس الهياكل والأساليب معتمدة على عدد محدود من الأعضاء المتطوعين يشاركونهم موظف أو موظفون يعملون كلياً أو جزئياً بأجر لحساب المؤسسة وتنحصر مهمتهم فى تنفيذ تعليمات الأعضاء المتطوعين، ولقد تعثر عمل الأهلى فى مصر نتيجة لغياب مفاهيم الإدارة السليمة والتي تتولاها كفاءات إدارية عالية وهياكل تنظيمية قوية، وظهر هذا التعثر - رغم النوايا الطيبة - على شكل خلافات مستمرة بين أعضاء مجلس الإدارة والاعتماد على شخص أو أشخاص بعينهم فى دفع حركة النشاط، وعدم إمكانية حل المسائل ذات الطابع المعقد وتعارض المصالح، علاوة على انعدام الاختيار والتأهيل لأجيال قادمة لتولى المسئولية داخل التنظيم الأهلى.

الإطار المؤسسى

هناك عدة محددات لا غنى عنها (وذلك دون الإخلال بالنصوص الواردة فى التشريع) تشكل إطاراً عاماً للثقافة الإدارية فى تنظيمات المجتمع المدنى وهى:

١ - وضوح «المهمة» وترجمتها إلى أهداف تنفيذية توفر دليلا لفاعلية الحركة داخل التنظيم.

٢ - تعريف واضح «للنتائج» المستهدفة.

٣ - الحاجة إلى آليات قوية «للمساءلة» داخل التنظيم حيث إن المنظومة غير مستهدفة الربح تدير الأموال المتوفرة لديها ولا تمتلكها، وتشمل المساءلة مستويات الأداء والنتائج وتخصيص الموارد والحاجة إلى تحديد واضح «للمسئولية» على كافة المستويات (الرئيس / أعضاء مجلس الإدارة / اللجان / الجهاز التنفيذي.. الخ). وتتحدد مسئولية مجلس الإدارة أساسا فى الجوانب القانونية والاستراتيجية والإشرافية وتطوير الإدارة.

٤ - إدارة التنظيم الأهلى أعقد من أن تترك لمجلس الإدارة وحده (باستثناء بعض التنظيمات متناهية الصغر). وكلما ازداد عدد ونشاط المتطوعين داخل التنظيم ازدادت الحاجة إلى «إدارة متفرغة ومحترفة».

٥ - التنظيم التقليدى يقسم المهام بين مجلس الإدارة والجهاز التنفيذى على نحو قيام المجلس برسم ومتابعة السياسات وتحمل الجهاز الإدارى عبء تنفيذ تلك السياسات، إلا أنه على عكس المنظومات مستهدفة الربح فإن تنظيمات العمل التطوعى تتطلب بطبيعتها تداخلا وتشابكا مستمرا بين عمل المجلس والجهاز التنفيذى، ومن هنا أهمية اعتبار الإدارة التنفيذية

والتطوعين «شركاء بنفس القدر» فى أداء المهمة، والتنظيم الأهلى مطالب بوضع صيغة ملائمة للعلاقة التبادلية بين التطوعين والجهاز الإدارى فى معادلة «الاستراتيجية والتنفيذ».

٦- تقع المسئولية - فى توافق العلاقة بين أعضاء مجلس الإدارة وأعضاء اللجان من التطوعين فى الخارج - على عاتق المدير التنفيذى، إلا أننا فى مصر وفى هذه المرحلة يفضل أن تقع هذه المهمة على عاتق قيادة التنظيم متمثلة فى شخص «رئيس مجلس الإدارة».

٧- وضع أسس «لتقييم أداء» المجلس واللجان والأعضاء وموظفى الجهاز الإدارة والإدارة العامة وتقييم هذا الأداء دوريا على أن يتم القياس على أساس النتائج المستهدفة والسابق تحديدها بمعرفة لجنة محدودة العدد من الأعضاء القدامى وذوى الخبرة غير المشتركين فى المجلس والأنشطة.

٨- اختيار - من بين الأعضاء التطوعين - لجان مستقلة ومحيدة فى النواحي :

(أ) الاستشارية.

(ب) الرقابية.

(ج) التطوير الإدارى.

وذلك علاوة على اللجان الأخرى التى يحددها نشاط كل مؤسسة أهلية طبقا للقانون واللائحة التنفيذية.

إشترك فى سلسلة اقرأ تضمن وصولها إليك بانتظام

الإشتراك السنوى:

- داخل جمهورية مصر العربية ٣٦ جنيهاً

- الدول العربية واتحاد البريد العربى ٥٠ دولاراً أمريكياً

- الدول الأجنبية ٧٥ دولاراً أمريكياً

تسد قيمة الإشتراكات مقدماً نقداً أو بشيكات بإدارة الإشتراكات بمؤسسة

الأهرام بشارع الجلاء - القاهرة.

أو بمجلة أكتوبر ١١١٩ كورنيش النيل - ماسبيرو - القاهرة.