العنوان:	الموسم الثقافي لقسم الإدارة العامة : بناء القدرات للمنظمات غير الحكومية : الندوة الثالثة للعام الجامعي 2000 / 2001
المصدر:	مجلة النهضة
الناشر:	جامعة القاهرة - كلية الاقتصاد والعلوم السياسية
المؤلف الرئيسي:	الزغبي، عفت عبدالله
المجلد/العدد:	مج 2, ع 7
محكمة:	نعم
التاريخ الميلادي:	2001
الشهر:	أبريل
الصفحات:	145 - 152
رقم MD:	66718
نوع المحتوى:	بحوث ومقالات
قواعد المعلومات:	EcoLink
مواضيع:	التدريب المهني، المنظمات الأهلية، المهارات الإدارية، الإدارة العامة، التنمية الإدارية، التدريب الإداري، الندوات، مصر
رابط:	http://search.mandumah.com/Record/66718

© 2021 دار المنظومة. جميع الحقوق محفوظة.
هذه المادة متاحة بناء على الإتفاق الموقع مع أصحاب حقوق النشر، علما أن جميع حقوق النشر محفوظة. يمكنك تحميل أو طباعة هذه المادة للاستخدام الشخصي فقط، ويمنع النسخ أو التحويل أو النشر عبر أي وسيلة (مثل مواقع الانترنت أو البريد الالكتروني) دون تصريح خطي من أصحاب حقوق النشر أو دار المنظومة.

الموسم الثقافي لقسم الإدارة العامة
بناء القدرات للمنظمات غير الحكومية
الندوة الثالثة للعام الجامعي ٢٠٠٠/ ٢٠٠١
(٢٠٠١/٢/١١)

عفت عبد الله الزغبى*

عُقدت هذه الندوة فى إطار الموسم الثقافى لقسم الإدارة العامة للعام الجامعى ٢٠٠٠/٢٠٠١ والذى يأتى تحت عنوان (بناء القدرات) ، وقد تحدثت فيها أمانى قنديل -المدير التنفيذى للشبكة العربية للمنظمات الأهلية- والتى أشارت إلى أن موضوع بناء القدرات للمنظمات غير الحكومية له تأصيل أكاديمى كما أن له تأصيلاً عملياً. ومفهوم "بناء القدرات" هو مفهوم جديد قد بدأ فى الظهور منذ منتصف التسعينيات من القرن الماضى، وظهر المفهوم عام ١٩٩٤ فى إطار الأوراق التحضيرية للمؤتمر العالمى للسكان الذى عقد بالقاهرة.

وقد أشاعت الأمم المتحدة المفهوم من خلال الوثائق العالمية مثل عدد من المفاهيم الأخرى مثل التمكين والتعزيز، وقد ارتبط طرح مفهوم "بناء القدرات" بشكل أساسي ببناء قدرات المنظمات غير الحكومية.

يوجد الآن اهتمام أكاديمى وعملى وبرامج عملية تتبناها الشبكات فى إطار هذا المفهوم ومنها الشبكة العربية للمنظمات الأهلية – والتى تقتصر وظيفتها فقط على الإسهام فى بناء القدرات – وذلك بالإضافة إلى الوثائق العالمية والإقليمية التى تهتم بمفهوم بناء القدرات، وقد ركزت أماني قنديل على عدة نقاط فى إطار الحديث عن بناء القدرات للمنظمات غير الحكومية:

١- الإطار الثقافى والسياسى والاقتصادى الذى ظهر فيه المفهوم.

٢- تعريف مفهوم بناء القدرات .

---

* مدرس مساعد بقسم الإدارة العامة ، كلية الاقتصاد والعلوم السياسية ، جامعة القاهرة .

٣- السمات الأساسية لمفهوم بناء القدرات.

٤- مكونات المفهوم.

٥- أدوات بناء القدرات.

٦- سمات عملية بناء القدرات فى جمهورية مصر العربية.

١- الإطار الثقافى والسياسى والاقتصادى الذى ظهر فيه مفهوم بناء القدرات:

ارتبط ظهور المفهوم مع بروز رؤية جديدة تنموية للمنظمات غير الحكومية مع فشل جهود التنميـــة المركزة على التنمية من أعلى إلى أسفل أو تلك المعلنة بأنها تنمية من القاع وذلك لغياب المشاركة فى عملية التنمية، وبالتالى برز الاهتمام بالحديث عن المنظمات غير الحكومية كآلية لتحقيق المشـــاركة والتنميـــة. أى ارتبط المفهوم بظهور خطاب تنموى جديد من أجل تفعيل دور المنظمات غير الحكومية للقيام بالدور التنموى.

وظهر أيضا خطاب سياسى تنموى يركز على أهمية المنظمات غير الحكومية في عمليـــــة التنميـــة، والذى أدى إلى التأثير على الخطاب السياسى الرسمى وصار الحديث عن المنظمات غير الحكومية والمجتمـــع المدنى يتم فى إطار الخطاب السياسى الرسمى منذ التسعينيات من القرن الماضى.

ارتبط أيضا طرح المفهوم بوجود مناخ سياسى يؤكد على التحول الديمقراطى سواء فى شرق أوروبا أو فى العالم العربى، الأمر الذى أدى إلى التأكيد علي التعددية والدور الجديد للمنظمات غير الحكومية . وذلـك جنباً إلى جنب مع السياسات الاقتصادية التى تؤكد على إقرار حرية قوى السوق وهو ما دعم من تصاعد دور المنظمات غير الحكومية.

وقد صاحب ظهور المفهوم تطور تكنولوجى واتصالى فى التسعينيات من القرن الماضى يفوق التطور الحادث في الخمسين سنة الماضية. وقد ساعد هذا التطور التكنولوجى الاتصالى على ظهور المفهوم حيـث إن للمفهوم بعداً اتصالياً. ويعد استخدام التطور التكنولوجى فى وسائل الاتصال مكوناً هاماً فى إطار عمل الشبكات من أجل بناء القدرات للمنظمات غير الحكومية.

وشهدت حقبة التسعينيات أيضاً أعلى نسبة تدفق تمويلى للمنظمات غير الحكومية وصارت مؤسسات التمويل توجه أولوياتها إلى المنظمات غير الحكومية، وساعد ذلك أيضاً على طـــرح مفـــهوم بنـــاء القـــدرات للمنظمات غير الحكومية.

ويلاحظ أن مفهوم بناء القدرات قد ارتبط أساساً بالمنظمات غير الحكومية وإن كان يمكن اســـتخدامه فى مجالات عديدة مثل التصدير والقطاع الخاص والدولة.

٢- تعريف مفهوم بناء القدرات :

يلاحظ أنه نظراً لحداثة الأدبيات فى إطار الحديث عن مفهوم بناء القدرات ووجود استعمالات مختلفة للمفهوم فى أدبيات التسعينيات من القرن الماضى، ظل هناك لفترة طويلة غموض فيما يتعلق بالمقصود بمفهوم بناء القدرات. فقد استخدم البعض بشكل خاطئ التدريب كمرادف لمفهوم بناء القدرات، والبعض الآخر اعتبر أن تدخلات مؤسسات التمويل من خلال توفير التمويل للمنظمات غير الحكومية هو بناء للقدرات . ولكن ذلك أيضا أمر غير دقيق فيما يتعلق بتعريف بناء القدرات. فمفهوم "بناء القدرات للمنظمات غير الحكومية" هو عملية تدخل خارجي لتحسين وتطوير أداء المنظمة وعلاقتها بالأهداف والرسالة والإطار الثقافي والاقتصادي والسياسي الذى توجد فيه و توظيف مواردها بما يحقق لها الاستدامة.

٣- السمات الأساسية لمفهوم بناء القدرات :

١- إن بناء القدرات هو عملية تحتوى على عدة متغيرات يوجد فيما بينها تأثير وتأثر.

٢- إن بناء القدرات هو تدخل خارجى منظم ومخطط له ويحتوى على أهداف محددة ومعلنة . ونجد على سبيل المثال هنا أن بناء القدرات فى جمهورية مصر العربية يتم بصورة عشوائية وانتقائية وغير محددة الأهداف.

٣- إن بناء القدرات يؤثر إيجابياً على تحقيق أهداف رسالة المنظمة.

٤- يجب أن تمتد عملية بناء القدرات إلي البيئة الثقافية والاقتصادية والاجتماعية التى توجد بها المنظمة، وذلك لأن الاهتمام بالبيئة المحلية وتحسين علاقة المنظمة بالبيئة هو جزء من بناء القدرات.

٥- بناء القدرات يؤدي إلى تحقيق الاستمرارية أو الاستدامة للمنظمة وتعد هذه السمة إشكالية كبيرة.

إن عملية بناء القدرات هى عملية مترابطة ومتداخلة من الجهود، وتتضمن توجهاً نحو الأفراد بمعني العاملين والمتطوعين داخل المنظمات غير الحكومية من ناحية وتوجهاً نحو المنظمات بمعنى المنظمة غير الحكومية ذاتها من ناحية أخرى. ويلاحظ أن بناء القدرات بالنسبة للأفراد قد لا ينعكس على المنظمات . وهو ما ظهر فى برنامج لقياس انعكاسات عملية بناء القدرات قامت به الشبكة العربية للمنظمات الأهلية لقياس انعكاسات الأفراد والمنظمات المستهدفة من قبل الشبكة لمدة ثلاث سنوات خلال عقد الثمانينات من القرن الماضي، حيث أشارت نتائج البرنامج سابق الذكر إلى أنه من الممكن تحسين قدرات الأفراد دون أن ينعكس ذلك على قدرات المنظمات ذاتها نظراً لدخول محددات من البيئة المحيطة بالمنظمة.

٤- مكونات المفهوم :

١- بناء قدرات تنمية الموارد الإنسانية : ويأتي على رأسها القدرة على بناء فرق العمل والقـــدرة علـــى العمل داخل الفريق، وهو أمر ينقص الدول العربية والدول النامية بشكل عام. وذلـــك كنتـــاج لعوامـــل التنشئة الاجتماعية القائمة على الفردية والمنافسة وثقافة المباراة الصفرية.

ويلاحظ أن من أهم الأمور لعمل المنظمات غير الحكومية بكفاءة القدرة على تبنى القيم الخاصة بـــروح الفريق والقدرة على تعبئة المتطوعين وتوزيع الأدوار.

٢- بناء قدرات إدارة المشروعات والبرامج: سواء فيما يتعلق بالتخطيط أو تنفيذ البرامج أو الرقابـــة أو التقييم.

٣- بناء قدرات النظام ذاته : وهو مكون هام جداً ويتعلق بصنع القرارات والسياسات والقـــدرات الماليـــة للنظام.

٤- بناء القدرات المعلوماتية : وهى لها علاقة بالمكون الاتصالى لمفهوم بناء قـــدرات المنظمـــات غـــير الحكومية، وترتبط بضمان تدفق المعلومات بكفاءة ووجود قواعد للمعلومات بالإضافة إلى البحوث.

٥- بناء العلاقات مع المنظمات الأخرى: سواء كانت تلك المنظمات منظمات حكومية أو غير حكوميـــة أو جهات تمويل. ومن سلبيات المنظمات غير الحكومية فى جمهورية مصر العربية أنها غير قادرة علـــى التعامل مع بعضها البعض نظراً لتخلف الشبكات وغياب عمل الفريق ووجود تنافس فيما بينها والميـــل للعمل بسرية.

٦- بناء القدرة الاستراتيجية : وذلك لتوفير الرؤية للمنظمة بمعنى أن يكون لها رؤية مستقبلية وهو مـــا يغيب عن المنظمات غير الحكومية فى جمهورية مصر العربية. فمثلاً عندما توجه مؤسســـات التمويـــل أولوياتها تجاه مجالات المرأة والبيئة وحقوق الإنسان ، تقدم المنظمات غـــير الحكوميـــة مشـــروعات لجهات التمويل وتحصل على التمويل وتغير من مجالات عملها دون وجود رؤية استراتيجية.

٥- أدوات بناء القدرات :

إن عملية بناء القدرات هى عملية شاملة الأبعاد ومتداخلة وفيها تأثير وتأثر بين أبعادهـــا المختلفـــة وهى بالأساس :

١- التدريب : إن التدريب ليس مرادفاً لبناء القدرات وإنما هو أداة فقط من ضمن بقيـــة الأدوات ، وترتبـــط القدرة على بناء القدرات بكيفية التدريب وإلى من يوجه وشكل التدريب ومنهاجية مشاركة المتدربيـــن ومدى احترام قدرات وخبرات المتدربين.

٢- البحوث : والتى تتوجه نحو تطوير واقع العمل. وذلك من أجل دراسة تحديات العمل والبحث عن حلـول للمشكلات بالإضافة إلى نشر المعلومات الخاصة بنتائج البحوث وتبسيط المعلومات من أجل سد الفجـوة بين البحث العلمي وواقع المنظمات غير الحكومية.

٣- قواعد البيانات : وهى إحدى الأدوات الهامة التى لا يمكن تحقيق مفهوم بناء القدرات بدون وجودهـا . ومن الجدير بالذكر أنه لا يوجد دليل للمنظمات غير الحكومية المصرية على قاعدة للبيانات، وهو أمـر ضروري من أجل معرفة وحصر المنظمات وأنواعها ومجالات أنشطتها بما يمكن من سهولة الاتصـال والتواصل بين تلك المنظمات وبعضها البعض، كما يساعد فى مجالات البحوث. وتجدر الإشارة إلـى أن الشبكة العربية للمنظمات الأهلية لديها قاعدة بيانات عن ثماني دول عربية وهو الأمر الذى لا تمتلكـه الحكومات العربية نفسها.

٤- هناك أيضا أدوات أخرى مثل المؤتمرات وورش العمل والإعلام و القدرة على الاتصال فى شكل شبكات.

٥- لا يمكن الحديث عن بناء قدرات ناجح فى ظل غياب التفاعل مع المؤسسـات الأكاديميـة ووجـود دور واضح للمؤسسات الأكاديمية سواء فى توفير المواد التدريبية أو إقامة ورش العمل وتوفير أماكن إقامة الدورات التدريبية. هذا بالإضافة إلى دور مراكز البحوث فى تمويل البحـوث ونشـر نتـائج البحـوث المتعلقة بالمنظمات غير الحكومية وبناء قدراتها.

٦- سمات عملية بناء القدرات فى جمهورية مصر العربية :

تجدر الإشارة هنا إلى وجود اهتمام بمفهوم بناء القدرات فى الخبرة المصرية ووجـود مؤسسـات ومراكز تدريب فى الجامعات المصرية، ويوجد أيضاً تكرار فى استخدام المفهوم ولكن يلاحظ :

أ- عدم وجود رؤية استراتيجية من حيث المستهدف من برامج بناء القدرات هل هى منظمات الخدمـات أم منظمات التنمية أم منظمات حقوق الإنسان.....؟

ب- عدم تحديد من توجه إليه البرامج هل توجه إلى العاملين فى المنظمات أم المتطوعيـن أم الإثنيـن معا، بالإضافة إلى عدم التفرقة فى الخطاب الموجه إلى كلا النوعين.

ويلاحظ فى هذا السياق وجود فجوة بين المنظمات القاعدية والمنظمات النخبوية بالنسبة لعمليـة بناء القدرات وذلك فى صالح المنظمات النخبوية.

جـ- انتقائية مؤسسات التمويل فى اختيار المنظمات المستهدفة، وعادة ما يتم اختيار المنظمات التـى تحصل بالفعل على التمويل وهى بالأساس لا تحتاج إلى تدريب بدليل القدرة على الحصـول علـى التمويل.

د- التشتت فى رؤية المنظمات وتصنيفها، وهو ما يؤدى إلى الخلط فى تعريف المنظمة المستهدفة من بناء القدرات.

هـ- التركيز فى جهود بناء القدرات على التدريب وخاصة مجال تدبير التمويل وإهمال المجالات الأخرى مثل الإدارة المالية والشفافية والمساءلة وعمل الجماعة والديمقراطية والبناء المؤسسى والإدارة المؤسسية.

و- الدور المحدود للمؤسسات الأكاديمية على خلاف الحال فى الدول المتقدمة .

ز- تشتت الجهود وعدم تراكم جهود بناء القدرات سواء على المستوى الجغرافى أو على المستوى النوعى بمعنى المنظمات نفسها.

ح- ضعف التركيز على تفعيل المشاركة من البيئة المحلية.

ط- محدودية التنسيق بين المنظمات المعنية بالتدريب.

ك- غياب التقييم لعملية بناء القدرات.

وأكدت أماني قنديل فى النهاية على عدة نقاط فى سياق الحديث عن بناء القدرات للمنظمات غير الحكومية منها:

- التأكيد على تأثير الإطار السياسى والاقتصادى والاجتماعى والقانونى على المفهوم وإمكانيات تطبيقه. فمثلا نجد أن ضعف المشاركة العامة وانحسار التطوع لدى الشباب والنساء يؤثر على عمل المنظمات غير الحكومية وهو أمر نابع بالأساس من الأوضاع الاقتصادية والاجتماعية السائدة فى المجتمع.
- أهمية الاهتمام بالتنمية الريفية ونشر المفهوم فى الريف أيضا.
- وجود نقاط هامة جديرة بالبحث مثل تحقيق التغيير، و الرؤية التنموية للمنظمات نفسها وإدراكها لدورها فى التغيير الاجتماعى حيث التركيز على "تسكين" الوضع الحالي دون رؤية استراتيجية للتغيير على خلاف وضع المنظمات غير الحكومية فى بدايات القرن العشرين.
- أهمية الممارسة الديمقراطية داخل المنظمات غير الحكومية نفسها.
- أهمية تكامل أدوات بناء القدرات : تحديد الأولويات سواء بالنسبة للأفراد أو المنظمات ، و وضع أسس الاستدامة للمنظمات ، و المشاركة، و التفاعل مع باقي مؤسسات المجتمع المدنى، و بناء قدرات المجتمع المحلى، و دور أكثر فعالية للمؤسسات الأكاديمية.

وقد قُدمت عدة تعقيبات وتساؤلات من السادة الحضور. تركزت على النقاط التالية:

- دور كلية الاقتصاد والعلوم السياسية كمؤسسة أكاديمية فى تطبيق مفهوم بناء القدرات للمنظمات غير الحكومية . إشارة إلى الدورات التدريبية التى تعقدها الكلية فى هذا السياق.
- مدى إمكانية التعامل مع مفهوم بناء القدرات باعتباره عملية تدخل (داخلى) من داخل المنظمة ذاتها.
- المعوقات الحكومية التى تحدّ عن عمل المنظمات غير الحكومية .
- الدور الإصلاحى للمنظمات غير الحكومية.
- الحلول المقترحة لتفعيل المنظمات غير الحكومية.
- إمكانية تفعيل الجانب التطوعى فى ظل الأوضاع الاقتصادية الحالية.
- كيفية زيادة فعالية المنظمات غير الحكومية.
- دور الشبكة العربية للمنظمات الأهلية.

وعقبت أمانى قنديل بالإشارة إلى النقاط التالية :

- بالنسبة لدور الشبكة العربية للمنظمات الأهلية أشارت إلى أن الشبكة تعمل فى ١٩ دولة عربية وأنها تقوم على مفهوم نقاط الارتكاز وأنها تضم فى عضويتها أكثر من ١٠٠٠ عضو.

- إن بناء القدرات هو تدخل يتم من المنظمة نفسها وخارجى بمعنى برامج جديدة وأساليب جديدة ويساعد فى ذلك عناصر خارجية.
- لا يوجد غياب لدور المؤسسات الأكاديمية، لكنه دور محدود سواء من الجامعات أو مراكز البحوث. ويعد دور كلية الاقتصاد مثالاً ونموذجاً على دور المؤسسات الأكاديمية فى نشر مفهوم بناء القدرات.
- لا يمكن الحديث عن ممارسة ديمقراطية دون حدوث حوار ونقاش، وبالتالى من المهم التركيز على بناء فرق العمل وورش العمل.
- إن المبالغة فى إبراز أن الحكومة تعرقل عمل المنظمات غير الحكومية أمر غير صحيح، فالمعوقات الحكومية ليست أكثر من المعوقات الأخرى. إن المعوقات التى مصدرها المنظمات غير الحكومية نفسها أكثر ومن أمثلتها التفاوت فى الأداء.
- إن المنظمات غير الحكومية هى أداة للتغيير الاجتماعى منذ بدايات القرن الماضى والأمثلة على ذلك عديدة.

- بالنسبة لدور الشبكة العربية للمنظمات الأهلية أشارت أ.د/ أمانى قنديل إلى أن الشبكة تعمـــل فـــى ١٩ دولة عربية وأنها تقوم على مفهوم نقاط الإرتكاز وأنها تضم فى عضويتها أكثر من ١٠٠٠ عضو.

- إن بناء القدرات هو تدخل خارجى ليس بمعنى تدخل من طرق ثان أو ثالث وإنما من المنظمـــة نفســـها وخارجى بمعنى برامج جديدة وأساليب جديدة ويساعد فى ذلك عناصر خارجية.
- لا يوجد غياب لدور المؤسسات الأكاديمية، لكنه دور محدود سواء من الجامعات أو مراكز البحوث. ويعد دور كلية الاقتصاد مثال ونموذج على دور المؤسسات الأكاديمية فى نشر مفهوم بناء القدرات.
- لا يمكن الحديث عن ممارسة ديمقراطية دون حدوث حوار ونقاش، وبالتالى من المهم التركيز على بنـــاء فرق العمل وورش العمل.
- إن المبالغة فى إبراز أن الحكومة تعرقل عمل المنظمات غير الحكومية أمر غـــير صحيـــح، فالمعوقـــات الحكومية ليست أكثر من المعوقات الأخرى.
- إن المعوقات التى مصدرها المنظمات غير الحكومية نفسها أكثر ومن أمثلتها التفاوتات فى الأداء.
- إن المنظمات غير الحكومية هى أداة للتغيير الاجتماعى منذ بدايات القرن الماضي والأمثلة علـــى ذلـــك عديدة.