

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:	الزغبى، 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:	<a href="http://search.mandumah.com/Record/66718">http://search.mandumah.com/Record/66718</a>

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 في إطار الموسم الثقافي لقسم الإدارة العامة للعام الجامعي ٢٠٠١/٢٠٠٠ والذي يأتي تحت عنوان ( بناء القدرات ) ، وقد تحدثت فيها أمانى قنديل -المدير التنفيذي للشبكة العربية للمنظمات الأهلية- والتي أشارت إلى أن موضوع بناء القدرات للمنظمات غير الحكومية له تأصيل أكاديمي كما أن له تأصيلاً عملياً. ومفهوم "بناء القدرات" هو مفهوم جديد قد بدأ في الظهور منذ منتصف التسعينيات من القرن الماضي، وظهر المفهوم عام ١٩٩٤ في إطار الأوراق التحضيرية للمؤتمر العالمي للسكان الذي 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 أكاديمي وعملي وبرامج عملية تتبناها الشبكات في إطار هذا المفهوم ومنها الشبكة العربية للمنظمات الأهلية - والتي تقتصر وظيفتها فقط على الإسهام في بناء القدرات - وذلك بالإضافة إلى الوثائق العالمية والإقليمية التي تهتم بمفهوم بناء القدرات، وقد ركزت أمانى قنديل على عدة نقاط في إطار الحديث عن بناء القدرات للمنظمات غير الحكومية:

١- الإطار الثقافي والسياسي والاقتصادي الذي 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 التنمية المركزة على التنمية من أعلى إلى أسفل أو تلك المعلنة بأنها تنمية من القاع وذلك لغياب المشاركة فى عملية التنمية، وبالتالي برز الاهتمام بالحديث عن المنظمات غير الحكومية كآلية لتحقيق المشاركة والتنمية. أى ارتبط المفهوم بظهور خطاب تنموى جديد من أجل تفعيل دور المنظمات غير الحكومية للقيام بالدور التنموى. وظهر أيضاً خطاب سياسى تنموى يركز على أهمية المنظمات غير الحكومية فى عملية التنمية، والذى أدى إلى التأثير على الخطاب السياسى الرسمى وصار الحديث عن المنظمات غير الحكومية والمجتمع المدنى يتم فى إطار الخطاب السياسى الرسمى منذ التسعينيات من القرن الماضى.

ارتبط أيضاً طرح المفهوم بوجود مناخ سياسى يؤكد على التحول الديمقراطى سواء فى شرق أوروبا أو فى العالم العربى، الأمر الذى أدى إلى التأكيد على التعددية والدور الجديد للمنظمات غير الحكومية. وذلك 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 فى الخمسين سنة الماضية. وقد ساعد هذا التطور التكنولوجى الاتصالى على ظهور المفهوم حيث 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 تمويل للمنظمات غير الحكومية وصارت مؤسسات التمويل توجه أولوياتها إلى المنظمات غير الحكومية، وساعد ذلك أيضاً على طرح مفهوم بناء القدرات للمنظمات غير الحكومية.

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

## ٢- تعريف مفهوم بناء القدرات :

يلاحظ أنه نظراً لحدائثة 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 أيضاً 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 الثقافى والاقتصادى والسياسى 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 خارجي 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 إلى 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 بمعنى 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 الماضى، 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 والقدرة على العمل داخل الفريق، وهو أمر ينقص الدول العربية والدول النامية بشكل عام. وذلك كنتاج لعوامل التنشئة الاجتماعية القائمة على الفردية والمنافسة وثقافة المباراة الصفرية.

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

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

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

٤- بناء القدرات المعلوماتية : وهي لها علاقة بالمكون الاتصالي لمفهوم بناء قدرات المنظمات غير 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 حكومية أو جهات تمويل. ومن سلبيات المنظمات غير الحكومية في جمهورية مصر العربية أنها غير قادرة على التعامل مع بعضها البعض نظراً لتخلف الشبكات وغياب عمل الفريق ووجود تنافس فيما بينها والميل للعمل بسرية.

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

#### ٥- أدوات بناء القدرات :

إن عملية بناء القدرات هي عملية شاملة الأبعاد ومتداخلة وفيها تأثير وتأثر بين أبعادها المختلفة وهي بالأساس :

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

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

٣- قواعد البيانات : وهى إحدى الأدوات الهامة التى لا يمكن تحقيق مفهوم بناء القدرات بدون وجودها . ومن الجدير بالذكر أنه لا يوجد دليل للمنظمات غير الحكومية المصرية على قاعدة للبيانات، وهو أمر ضروري من أجل معرفة وحصر المنظمات وأنواعها ومجالات أنشطتها بما يمكن من سهولة الاتصال والتواصل بين تلك المنظمات وبعضها البعض، كما يساعد فى مجالات البحوث. وتجدر الإشارة إلى أن الشبكة العربية للمنظمات الأهلية لديها قاعدة بيانات عن ثماني دول عربية وهو الأمر الذى لا يمتلكه 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 المؤسسات الأكاديمية ووجود 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 البحوث ونشر نتائج البحوث 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 ووجود مؤسسات 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 الخدمات أم منظمات التنمية أم منظمات حقوق الإنسان.....؟

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

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

ج- انتقائية مؤسسات التمويل فى اختيار المنظمات المستهدفة، وعادة ما يتم اختيار المنظمات التى تحصل بالفعل على التمويل وهى بالأساس لا تحتاج إلى تدريب بدليل القدرة على الحصول على التمويل.

د- التشتت في رؤية المنظمات وتصنيفها. وهو ما يؤدي إلى الخلط في تعريف المنظمة المستهدفة من بناء القدرات.

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

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

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

ح- ضعف التركيز على تفعيل المشاركة من البيئة المحلية.

ط- محدودية التنسيق بين المنظمات المعنية بالتدريب.

ث- غياب التقييم لعملية بناء القدرات.

وأكدت أمانى قنديل في النهاية على عدة نقاط في سياق الحديث عن بناء القدرات للمنظمات غير

الحكومية منها:

- التأكيد على تأثير الإطار السياسي والاقتصادي والاجتماعي والقانوني على المفهوم وإمكانيات تطبيقه. فمثلاً 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 في المجتمع.
- أهمية الاهتمام بالتنمية الريفية ونشر المفهوم في الريف أيضاً.
- وجود نقاط هامة جديرة بالبحث مثل تحقيق التغيير. و الرؤية التنموية للمنظمات نفسها وإدراكها لدورها في التغيير الاجتماعي حيث التركيز على تسكين الوضع الحالي دون رؤية استراتيجية للتغيير على خلاف وضع المنظمات غير الحكومية في 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 المدني، و بناء قدرات المجتمع المحلي. 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 في تطبيق مفهوم بناء القدرات للمنظمات غير الحكومية . إشارة إلى الدورات التدريبية التي تعقدتها الكلية في هذا السياق.
- مدى إمكانية التعامل مع مفهوم بناء القدرات باعتباره عملية تدخل (داخلي) من داخل المنظمة ذاتها.
- المعوقات الحكومية التي تحدّ عن عمل المنظمات غير الحكومية .
- الدور الإصلاحي للمنظمات غير الحكومية.
- الحلول المقترحة لتفعيل المنظمات غير الحكومية.
- إمكانية تفعيل الجانب التطوعي في 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 في ١٩ دولة عربية وأنها تقوم على مفهوم نقاط الارتكاز وأنها تضم في عضويتها أكثر من ١٠٠٠ عضو.
- إن بناء القدرات هو تدخل يتم من المنظمة نفسها وخارجي بمعنى برامج جديدة وأساليب جديدة ويساعد في ذلك عناصر خارجية.
- لا يوجد غياب لدور المؤسسات الأكاديمية، لكنه دور محدود سواء من الجامعات أو مراكز البحوث. ويعد دور كلية الاقتصاد مثلاً ونموذجاً على دور المؤسسات الأكاديمية في نشر مفهوم بناء القدرات.
- لا يمكن الحديث عن ممارسة ديمقراطية دون حدوث حوار ونقاش، وبالتالي من المهم التركيز على بناء فرق العمل وورش العمل.
- إن المبالغة في إبراز أن الحكومة تعرقل عمل المنظمات غير الحكومية أمر غير صحيح، فالمعوقات الحكومية ليست أكثر من المعوقات الأخرى. إن المعوقات التي مصدرها المنظمات غير الحكومية نفسها أكثر ومن أمثلتها التفاوت في الأداء.
- إن المنظمات غير الحكومية هي أداة للتغيير الاجتماعي منذ بدايات القرن الماضي والأمثلة على ذلك عديدة.

- بالنسبة لدور الشبكة العربية للمنظمات الأهلية أشارت أ.د/ أماني قنديل 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 خارجى ليس بمعنى تدخل من طرق ثان أو ثالث وإنما 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 مثال ونموذج على دور المؤسسات الأكاديمية فى نشر مفهوم بناء القدرات.
- لا يمكن الحديث عن ممارسة ديمقراطية دون حدوث حوار ونقاش، وبالتالي 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 التفاوتات فى الأداء.
- إن المنظمات غير الحكومية هى أداة للتغيير الاجتماعى منذ بدايات القرن الماضى والأمثلة على ذلك عديدة.