



مجلة

# العلوم الاجتماعية والتطبيقية

JOURNAL OF SOCIAL AND APPLIED SCIENCES

دورية محكمة ربع سنوية

تصدر عن الجمعية المصرية للدراسات الانسانية والخدمات العلمية



المجلد السادس  
أبريل 2025 م  
العدد الثاني

مدير التحرير

دكتور/ محمد عطا عبدالعزيز

رئيس التحرير

الاستاذ الدكتور/ يسري شعبان عبد الحميد

سكرتير التحرير

دكتور/ منه حسن عمر

مجلة العلوم الاجتماعية والتطبيقية

الترقيم الدولي الموحد للطباعة 3062-4606  
الترقيم الدولي الإلكتروني 3009-6952



## ورقة عمل

# بناء قدرات المنظمات الإجتماعية فى إطار طريقة تنظيم المجتمع

إعداد

د/ بسام محمد فاروق محمود

تحت إشراف

الأستاذ الدكتور

يسرى شعبان عبد الحميد إبراهيم

أستاذ تنظيم المجتمع وعميد كلية الخدمة الاجتماعية

جامعة حلوان " السابق "

الأستاذ الدكتور

تومادر مصطفى أحمد صادق

أستاذ تنظيم المجتمع

كلية الخدمة الاجتماعية - جامعة حلوان

م ٢٠٢٥

**ملخص الدراسة :**

تأتي هذه الورقة البحثية للتناول بناء قدرات المنظمات الإجتماعية بشكل عام على اعتبار أن هذا البناء ينطبق على كل المنظمات ومنها الجمعيات الأهلية بصرف النظر عن مجال عملها ونوعية المستفيدين من نشاطها أو النطاق الجغرافي لعملها، ومن ثم فمن الطبيعي والأمر كذلك. أن ينطبق ذلك على الجمعيات الاعضاء بالاتحاد الإقليمي بالقاهرة التي هي محل الاهتمام في هذه الدراسة.

ولهذا وسوف يستعرض الباحث من خلال الورقة البحثية بناء قدرات المنظمات الإجتماعية باعتبار أن بناء القدرات عملية تستهدف لدعم قدرات أى منظمة وتحسين أنشطتها وتنمية وحسن إستثمار مواردها المختلفة من أجل تفعيل دور أى منظمة وتطوير سياستها وانظمتها وخدماتها وبرامجها ووسائلها وتحسين مكانتها واستمرارها.

وعلى ذلك فإن الورقة البحثية تعرض لمفهوم بناء القدرات وملامح هذه العملية وارتباطها بمؤسسات المجتمع المدنى وتوضيح اهمية واهداف وخصائص وسمات عملية بناء القدرات مع توضيح محددات وأنواع القدرات التي تحتاج إليها المنظمات بشكل عام والمتطلبات الأساسية التي يجب مراعاتها لنجاح عملية بناء القدرات ، مع استعراض لأهم النظريات والمداخل ونماذج بناء القدرات التنظيمية والأطراف المعنية بعملية بناء القدرات بشكل عام وعلاقة تنظيم المجتمع بعملية بناء القدرات .

**الكلمات المفتاحية:** بناء قدرات ، المنظمات الإجتماعية ، طريقة تنظيم المجتمع

**Abstract:**

This research paper addresses the capacity building of social organizations in general, given that this structure applies to all organizations, including civil society organizations, regardless of their field of work, the type of beneficiaries of their activities, or the geographic scope of their work. Therefore, it is natural that this also applies to the member associations of the Cairo Regional Federation, which is the focus of this study. Therefore, the researcher will review the capacity building of social organizations through this research paper, considering that capacity building is a process aimed at supporting the capabilities of any organization, improving its activities, and developing and properly investing its various resources in order to activate the role of any organization and develop its policies, systems, services, programs, and methods, as well as enhancing its standing and sustainability. Accordingly, the research paper presents the concept of capacity building, the features of this process, and its connection to civil society institutions. It also explains the importance, objectives, characteristics, and features of the capacity building process, while clarifying the determinants and types of capacities that organizations need in general, and the basic requirements that must be taken into account for the success of the capacity building process. It also reviews the most important theories, approaches, and models of organizational capacity building, the parties concerned with the capacity building process in general, and the relationship between community organization and the capacity building process.

**Key words:**

Capacity building, social organizations, community organizing method

## أولاً: بناء قدرات المنظمات كعملية ومنهج وارتباطها بمؤسسات المجتمع المدني :Capacity Building

### أ-بناء القدرات وارتباطها بمؤسسات المجتمع المدني Capacity Building :-

يأتى دور مؤسسات المجتمع المدني مع بداية الألفية الثالثة كقوى هامة وفاعلة ودافعة لتطوير وتنمية المجتمعات المحلية حيث أنها تأخذ دور الشريك الشعبي في تبنى القضايا القومية الهامة وتساهم في تبنى منظومة متكاملة لتنمية الموارد البشرية .

وتعد الجمعيات الأهلية من أهم منظمات المجتمع المدني حيث يتعدى حجمها فى جمهورية مصر العربية ٥١١٣٥ ألف جمعية تقريباً ، وعلى مستوى محافظة القاهرة يوجد ٩٥٩٨ ألف جمعية تقريباً تمارس نشاطاتها فى كافة ميادين الرعاية والتنمية وتحتاج هذه الجمعيات دائماً للتطوير وتحقيق الجودة والتميز .

من هنا كان الأرتباط بين منظمات المجتمع المدني عموماً والجمعيات الأهلية بشكل خاص وبناء القدرات من أجل تفعيل الدور التنموى النشط لهذه المنظمات.

حيث تحتاج منظمات المجتمع المدني في كل مرحلة تمر بها إلى الإمداد والتدعيم بخصائص تمكنها من أداء الدور التنموى المرسوم سياسياً و اجتماعياً وما تفرضه من متغيرات الواقع والمناخ الثقافي للمجتمع.(ربيع ، ٢٠٠٧ ، ٣٤)

ومن الممكن أن يتم بناء وتنمية قدرات العاملين من خلال عدة طرق متنوعة مثل منظمات المجتمع المحلى فعن طريق الانضمام إلى بعض المنظمات المجتمعية يكتسب العاملين المهارات ويمكن تكليفهم بمهام أو مسؤوليات يؤدونها في هذه المنظمات مما يجعلهم يشعرون بالثقة في النفس حيث يحصلون على الدعم من زملائهم الأعضاء في المنظمة ومن ثم يمكن علاج المشكلات داخل المنظمة . (Herbert ، ٢٠٠٩ ، ٢٦)

بناء القدرات هو آلية للجمعيات لتكون قادرة على مقابلة احتياجاتها وذلك تطوير قطاع قوى يمكن من خلاله تحقيق التنمية المتواصلة للمجتمع، فمن خلاله تستطيع الجمعيات الاهلية مقابلة احتياجاتها على المستوى المحلي، وبالتالي تسهم في تطوير وتنمية قطاع قوى يساهم في تنمية المجتمع . (Caroline ، ١٩٩٨ ، ٧٢)

وبالتالي فكلمة بناء القدرات تشتمل على جميع العلاقات والاتصالات غير الرسمية التي تتم بين المنظمات سواء كانت محلية أو قومية أو دولية وهي بمثابة دعم لهذه العلاقات كجزء أساسي من استراتيجية التنمية للجمعيات الاهلية. (Deborah ، ٢٠٠١ ، ١٤٧)

#### ب-مضمون منهج بناء قدرات الجمعيات الاهلية:-

إن منهج بناء قدرات الجمعيات الأهلية أكثر أهمية من الناحية الواقعية من منهج بناء المؤسسات لأنه يدرس المؤسسات بغية تطويرها و استمرارها وليس بهدف القضاء عليها و هدفها أو إعادة بنائها من جديد على أسس جديدة لوضعها السابق و من هنا فأن منهج بناء القدرات أقل تكلفة و أكثر واقعية بما يسمح بتطوير سياسات عامة ورشيدة تمتلك مقدرة التأثير في التغيير .

ومن هنا يمكن القول بأن منهج بناء القدرات يهتم أساسا بالبحث في قدرات النظام أو المؤسسة وهي قدرات متنوعة و متشابكة و سبل تطوير هذه القدرات بما يسمح لها بدور أكثر إيجابية و فاعلية في المستويات المختلفة .(محمد ، ١٩٨٨ ، ٥٠)

على اعتبار أن منهج بناء القدرات يهدف إلى تطوير المؤسسة و استمرارها و إعادة بنائها من جديد هذا يدعو إلى تناول تطوير وتنمية المنظمة كالتالي :

يشير الظهور الأخير لتطوير المنظمة أنه لكي يتم تطوير المنظمة يحتاج من العاملين أن يطوروا من معارفهم و خبراتهم الشخصية ويطوروا من معارفهم وخبراتهم العلمية ويكتسبوا مهارات جديدة وعدم وجود ذلك قد يؤدي إلى عدم التوافق بين جهود التغيير التنظيمي و إدارة أنظمة الموظفين.

وهذا كل ما يدعو إليه بناء القدرات من ضرورة اكتساب مهارات جديدة ومعارف تفيد في تطوير العمل .

#### ج- ملامح بناء قدرات الجمعيات الاهلية في المجتمع المصري:-

شهد عقد التسعينات في مصر وفي أغلب أقطار العالم العربي اهتماماً غير مسبوق ببناء القدرات إلا أن هذا الاهتمام يحتاج لتقييم مردودة من ناحية و تطوير إستراتيجيته من ناحية أخرى لكي يتفق مع المتغيرات المجتمعية .

هذا ويمكن تحديد أهم ملامح بناء القدرات في الواقع المصري كالاتي :

١- عدم وضوح رؤية إستراتيجية لبناء القدرات من حيث طبيعة وأولويات المنظمات المستهدفة أو الجمعيات المحلية التي توجد بها .

٢- أتسمت عملية بناء القدرات بدور محدود يلعبه البحث العلمي وكذلك محدوديه دور قاعدة البيانات .

٣- أتسمت تدخلات برامج بناء القدرات للمنظمات غير الحكومية بالثشتت وعدم التكرار سواء على المستوى الجغرافى أو على المستوى النوعي و من ثم يصعب تحديد اتجاهات التدخل .

٤- محدودية التنسيق والتشبيك بين المؤسسات والمنظمات التي تنشط في عملية بناء القدرات. (قنديل ، ٢٠٠٢ ، ١٨٨)

٥- لقد أتجهت عملية بناء القدرات نحو التركيز على أداء واحدة مع تهميش باقى الأدوات وفي إطار يحقق التفاعل أو التكامل ، بمعنى أن التركيز قد أتجه نحو تدريب العاملين والمتطوعين وذلك فى عدة مجالات كان من أهمها التحديث الأدارى و المؤسسى وتديبر التمويل والتنمية .

٦- ضعف تركيز برامج بناء القدرات على تفعيل المشاركة بين البيئة المحلية والمنظمات غير الحكومية بما يتطلب ذلك من تفهم السياق الثقافى و الاجتماعى والاقتصادى وتحديد أولويات قضايا البيئة المحلية.

٧- إن إدراك قيمة برامج بناء القدرات لدى المنظمات غير الحكومية يشوبه القصور ومن ثم فهذه البرامج لا تؤخذ بالجدية الكافية كما أنها ليس لها مكان على جداول أعمال غالبية هذه المنظمات و من ثم تختفى المخصصات المالية - البرامج ويعتمد الأمر فى النهاية على التمويل الخارجى و هو ما يهدد الاستمرارية. (قنديل ، ٢٠٠٢ ، ١٩٠)

ويرى الباحث أن المحصلة النهائية لما سبق هو أنه كما أننا فى حاجة إلى عملية مستمرة لبناء قدرات المنظمات والعاملين بها من أجل تنمية شاملة للجهود التي تبذل فى مجال بناء القدرات للمنظمات غير الحكومية فهناك أحتياج أيضاً لعملية تقييم مدى ما حققته عملية بناء القدرات من نتائج مستهدفة يمكن أن تقود إلى رؤية أكثر وضوحاً وإستراتيجية أكثر تكاملاً.

**ثانياً: بناء قدرات المنظمات (الأهداف - الأهمية - المحددات) :**

**أ - أهداف عملية بناء القدرات:-**

من أهم أهداف هذه العملية دعم قدرات الجمعيات من خلال تحسين إدارة أنشطتهم وتنمية مواردهم المالية ورفع قدراتهم في مجال التخطيط ودعم الموارد المالية. (البرنامج الإنمائي للأمم المتحدة ، ٢٠٠٨ ، ٥ ،

وبشكل عام يمكن أن تستهدف عملية بناء القدرات الآتي:-

- ١- الاستمرارية في المدى الطويل للمشروعات التنموية التطوعية.
- ٢- بناء قدرات المنظمات يساعد في بناء العلاقات التبادلية مع المنظمات والمجتمع من جهة، والأطراف الفاعلة في المجتمع من جهة أخرى.
- ٣- إدماج المنظمات غير الحكومية في استراتيجية التنمية المحلية والإقليمية والدولية لبناء مؤسسة ذات نظام لها هوية ورسالة ونظم وآليات تبغى تحقيقها في مجتمعها المحلي.
- ٤- زيادة المهارات الإدارية والتنظيمية للمنظمات بالدرجة التي تمكنها من تحقيق رسالتها وزيادة المهارات القيادية وتنمية المعارف اللازمة للعاملين.
٥. دعم برامج تعبئة الموارد المالية والتأكيد على فكرة التمويل الذاتي للمشروعات . (أفندي ، ٢٠٠٢ ، ٢٤ ،

٦-بالإضافة إلى التطور التكنولوجي المتسارع أدت إلى اتجاه المنظمات إلى التشبيك كخيار استراتيجي فبدأت تدخل في شبكات تساعد على تحقيق أهدافها وبناء قدراتها . (فرماوي ، ٢٠٠٤ ، ٣٧-٤٧)

#### ب - أهمية بناء قدرات الجمعيات الأهلية:-

يمكن تحديد أهمية بناء القدرات للجمعيات الأهلية من خلال النقاط الآتية : (مركز خدمات المنظمات غير الحكومية ، ٢٠٠٧ ، ٣٠ ،

- لبناء منظمة ذات نظام لها هوية ورسالة ونظم وآليات تبغى تحقيقها في مجتمعها.
- لاكتساب المهارات والخبرات اللازمة لتحقيق رسالة المنظمة.
- لبناء علاقات تبادلية بين المنظمة والمجتمع من جهة ومع الاطراف الفاعلة في المجتمع الذي تخدمه المنظمة من جهة أخرى.
- لبناء نظام للتعليم لدى المنظمة يساعد على استخلاص والاحتفاظ بالخبرات التي تمر بها أو يمر بها الآخرون .

وجهة نظر اخرى توضح أهمية بناء القدرات للجمعيات الأهلية أو المنظمات من خلال مجموعة من نقاط : (ياسين ، ٢٠٠٦ ، ٥٨)

١- يعمل على تقوية جميع أوجه المنظمة و المؤسسة بشكل يمكنها من اكتشاف الطاقات و الموارد المختلفة بها والقيام بإنجاز أهدافها بأفضل وسيلة .

٢- يساعد في التقييم الذاتى و تحديد المشكلات و من ثم العمل على علاجها من خلال تطوير السياسات و فهم البيئة ودعم أساليب التنفيذ من خلال تلك الموارد.

٣- يسمح منهج بناء القدرات بإدخال مستوى الأداء كمتغير مستقل يحسب حسابه فى المقارنة بين جهود أي نظام أو مؤسسة .

٤- يسمح بقياس نمط أو أنماط التفاعل والتدخل بينها و بين نظامها البيئى الذي تحيا في إطارها أو بيئتها الخارجية التي تصدر لها قراراتها ومن ثم يصير النظام رشيداً أو كفناً إذا جاء مستوى أدائه مرتفعاً و ثابتاً و كانت مستويات تأثيراته في البيئة الموجود فيها وكذلك في بيئته الخارجية عالمياً .

٥- يسمح لنا منهج بناء القدرات بتقديم تحليلات أكثر واقعية لتطوير قدرات النظام السياسى وتطوير استجابته لمطالب الأفراد المتزايدة عن طريق أستقطاب لقدرات الأفراد .

كما أن بناء قدرات المنظمات غير الحكومية هو أمر من شأنه تدعيم الديمقراطية

و تقليص البيروقراطية الحكومية إلى جانب كون تلك المنظمات وسيلة لزيادة المشاركة المجتمعية والشفافية في التنمية . (سالم ، ٢٠٠٣ ، ٢٦)

#### ج - محددات ومستويات عملية بناء قدرات الجمعيات الاهلية :-

\*محددات عملية بناء القدرات:- (عبد الرحمن ، ٢٠١٠ ، ١٥١)

١- التقييم المؤسسى .

٢- تحليل نقاط القوة والضعف.

٣- الميزانية المتاحة.

٤- الوقت المتاح .

٥- مشاركة / عدم مشاركة الأطراف المعنية .

\*مستويات بناء القدرات:- (micheal ، ١٩٩٩ ، ٧٠)

تختلف مستويات بناء القدرات باختلاف ثقافة المجتمع وتعلم الإنسان ودوره بالمجتمع.

وقد أشار Micheal إلى ثلاثة مستويات لبناء القدرات هي:-

المستوى الأول: التدخل الموجه لتقوية دعم قدرات المنظمات غير الحكومية.

المستوى الثاني: تشجيع التعاون والتنسيق بين المنظمات غير الحكومية على المستوى الإقليمي والوطني.

المستوى الثالث: تشكيل العلاقة بين الدولة والقطاع الأهلي .

وهناك وجهة نظر توضح مستويات بناء القدرات كما يلي :- (Und ، ٢٠٠٠ ، ٥)

مستوى الاول : يشمل بناء الفكر لصانع القرار، وذلك من خلال الحوارات السياسية.

أما المستوى الثاني : لبناء القدرات يشمل اتجاهات البرنامج من حيث التصميم وذلك لسهولة المتابعة والتقويم.

أما المستوى الثالث : فيشمل بناء القدرات على مستوى العمليات الإدارية وعادة ما يستخدم مع المنفذين للبرامج باستخدام وسائل الإرشاد المختلفة.

وأخيرا المستوى الرابع : الذي يبني قدرات المشاركة في كافة الجوانب الاقتصادية والاجتماعية وهذا يشمل جماعات الهدف .

**ثالثاً: بناء قدرات المنظمات (السمات والخصائص - الأنواع - المناطق والمجالات):**

**أ- سمات و خصائص عملية بناء قدرات الجمعيات الاهلية:-**

\* تتسم عملية بناء قدرات المنظمات الاجتماعية عموماً بمجموعة من السمات و الخصائص يمكن تحديدها على النحو التالي:- (Economic ، ٢٠١١ ، ١٢)

١- أن بناء القدرات عملية تتطلب تدخل خارجي مخطط ومحدد الأهداف من أجهزة أو هيئات فنية متخصصة.

٢- أن بناء القدرات يؤثر تأثيراً إيجابياً في تحقيق رسالة وأهداف المنظمة ويجعلها قادرة على تحقيق وظائفها بكفاءة وفاعلية.

٣- أن عملية بناء القدرات توجه نحو مستويين، الأول: يرتبط ببناء قدرات الأفراد العاملين بالمنظمة، والثاني: يرتبط بالمنظمة ذاتها من حيث بناء قدراتها المؤسسية والفنية.

٤- تتعدد أساليب بناء القدرات ويعتبر التدريب الأداة الأساسية لبناء القدرات بجانب ورش العمل- المؤتمرات- الندوات- إقامة التحالفات- التشبيك .

\*وجهة نظر اخرى توضح خصائص وسمات عملية بناء القدرات : (Economic ، ٢٠٠٠ ، ١٢)

١- بناء القدرات عملية مخططة تشارك فيها إدارة المنظمة والعاملين ويمكن الاستعانة بالخبراء والفنيين من خارج المنظمة.

٢- تتميز عملية بناء القدرات بالتكامل سواء بين الجهود الحكومية والأهلية وذلك من خلال التنسيق بينها وبين المنظمات الحكومية والدخول في تحالفات مع المنظمات غير الحكومية من أجل تحقيق تكامل الجهود بينهم.

٣- تشمل عملية بناء القدرات على العديد من المفاهيم مثل (التمكين- المساعدة الذاتية- بناء الوعي) ويرى البعض ان بناء القدرات تعتبر جزءا أساسيا من عملية التمكين حيث يؤكد التمكين على ضرورة بناء قدرات العاملين بالمنظمة لكي يصبحوا أكثر قدرة على إدارة البرامج التنموية والتفاوض وكذلك يؤكد التمكين على ضرورة إقامة علاقات تعاونية مع المنظمات الأخرى الموجودة بالمجتمع أيا كانت سواء كانت حكومية أو أهلية .

### ح- أنواع بناء قدرات التي تحتاج اليها الجمعيات الأهلية:-

هناك أكثر من وجهة نظر بشأن القدرات التي تحتاجها الجمعيات الأهلية، فهناك من يقسم هذه القدرات تقسيما ثلاثيا، أي إلى ثلاثة أنواع وهناك من يقسمها تقسيما سباعيا أي إلى سبعة أنواع، هذا ويمكن للباحث أن يستعرض وجهتي النظر السابقتين فيما يلي:-

(أ) وجهة النظر الأولى:- (مركز خدمات المنظمات غير الحكومية ، ٢٠٠٤ ، ٤)

هي التي تقسم القدرات التي تحتاجها الجمعيات إلى ثلاثة قدرات هي:-

١- قدرات خاصة بكيان الجمعية وتتمثل في القدرات الخاصة بهوية الجمعية ورسالتها ورؤيتها والقيادة والحكم الداخلي فيها، وكذلك نظم وآليات الإدارة التنفيذية والمالية.

٢- قدرات خاصة بالخدمات التي تقدمها الجمعية (القدرة على الفعل) وتتمثل في القدرات التي تعكس مقدرة الجمعية على القيام بالبرامج والمشروعات والخدمات بجودة عالية، ومدى قدرتها على استخدام وإدارة الموارد والإمكانات المتاحة.

٣ - قدرات خاصة بالعلاقات التي للمنظمة (القدرة على الارتباط) وهي القدرات التي تتعلق بمقدرة المنظمة على تكوين علاقات مع المجتمع على تبنى قضايا (صحية أو تنموية) الدعوة إليها والقيام بأنشطة تشبيك مع الآخرين لأجلها .

#### (ب) وجهة النظر الثانية:- (قنديل ، ٢٠٠٥ ، ١٦ )

وهي وجهة النظر التي تقسم القدرات التي تحتاجها الجمعيات الأهلية إلى سبعة أنواع هي:-

١- قدرات إدارة المشروعات والبرامج (التنفيذ والرقابة).

٢- القدرات الاستراتيجية والتي تتمثل في التخطيط الاستراتيجي .

٣- القدرات المعلوماتية أي القدرة على ضمان تدفق المعلومات بكفاءة ويسر وهو ما يشمل قاعدة البيانات والبحوث والتوثيق.

٤- قدرات تنمية الموارد البشرية وتشمل العاملين بالجمعية واستثمار القوى البشرية في تحقيق أهداف الجمعية ومن ثم أهداف المجتمع بأكمله.

٥ - قدرات بناء العلاقات مع المنظمات الأخرى بكافة أشكالها وذلك على كافة المستويات (المحلى - القومي - الدولي).

٦- القدرات الخاصة بالإدارة المالية والمحاسبية.

٧- القدرات الخاصة بإدارة الجهود التطوعية بالجمعيات الأهلية. (قنديل ، ٢٠٠٥ ، ١٨٣ )

ويرى الباحث من خلال تحليل وجهتي النظر السابقتين وجود اتفاق في كثير من القدرات وهذا الاختلاف في عدد القدرات يعود إلى دمج بعض القدرات مع بعضها ، هذا فضلا عن إضافة قدرات جديدة أو إضافية في إطار إحدى وجهات النظر مثل القدرات الخاصة بإدارة الجهود التطوعية، والقدرات المعلوماتية ، ورغم ذلك فإن هذه القدرات جميعها ينبغي أن تكون في محل الاعتبار والنظر حال القيام بمحاولة لإصلاح حال المنظمات الأهلية ومساعدتها على بناء قدراتها المختلفة.

ج- اما عن المناطق والمجالات التي تركز عليها عملية بناء قدرات الجمعيات الاهلية يمكن تحديدها  
في:-

\* هناك منطقتين يتمثلوا في بناء قدرات المنظمات غير الحكومية وبناء قدرات سكان المجتمع المحلي  
تركز عليهما عملية بناء قدرات الجمعيات الأهلية :- (عبد الرحيم ، ٢٠٠٢ ، ٩٤ )

(أ) أما بناء قدرات المنظمات غير الحكومية: فتتم وفقا لثلاث مستويات:-

١- بناء القدرات كوسيلة من خلال تقوية المنظمات غير الحكومية لكي تستطيع أن تعد خدماتها  
النوعية لتنمية المجتمع .

٢ - بناء القدرات كعماية المراد منها التعامل مع الانعكاسات الناتجة عن أنماط القيادة المستخدمة  
الإحباطات أو الفشل الذي يصيب الأنشطة والتكيف مع الأوضاع الراهنة و تحقيق التماسك بين  
بناءات الجمعية و أنشطتها و أقسامها المختلفة .

٣- بناءات القدرات كنتيجة أو كهدف و يقصد بها تقوية الجمعيات غير الحكومية لكي تبقى  
وتتجز الأعمال والأنشطة التي أقيمت من أجلها .

(ب) بناء قدرات سكان المجتمع المحلي : وتتم وفقا للمستويات الثلاثة الآتية:-

١- بناء القدرات كوسيلة عن طريق تقوية الجمعيات الأهلية وقدرتها لكي يتم إنجاز الأنشطة التي  
يحددها سكان المجتمع .

٢- بناء القدرات كعملية من خلال تدعيم الاتصال الفعال وعمليات بناء العلاقات والمناقشات وحل  
المشكلات المتصارعة وتحسين قدرة سكان المجتمع لكي يتعاملوا مع الاختلافات والاهتمامات  
المتعارضة فيما بينهم.

١- بناء القدرات كهدف يقصد به تقوية قدرة الجمعية الأهلية لكي تشارك سكان المجتمع في  
تحديد المناطق الاجتماعية و الاقتصادية والسياسية على أن تضعها الجمعيات أهداف  
أساسي.

\* وبالنسبة لمجالات بناء القدرات الأساسية للجمعيات الأهلية تتمثل في :-

١- البنية الأساسية ( معدات - مكان - فاكس - كمبيوتر ) .

٢- البنية البشرية (العنصر البشرى المدرب وكوادر قادرة على إحداث التغيرات).

٣- البنية الشعبية (قدرة المنظمة على خلق قاعدة شعبية قوية ) .

- ٤- البنية الإدارية (و التي تشمل عملية اتخاذ القرار كفاءة مجلس الإدارة والتخطيط الإستراتيجي)
- ٥- البنية الاتصالية (قدرة الجمعيات على بناء التواصل والتعاون مع شركاء لها سواء كانت هيئات مألحة وغيرها وكذلك القدرة على بناء الشبكات والقيام بدور الوسيط ) . (مركز خدمات المنظمات غير الحكومية ، ٢٠٠٤ ، ٥)

#### رابعاً: مداخل ونماذج بناء قدرات المنظمات:

##### أ- مداخل بناء قدرات المنظمات الاجتماعية:-

هناك عدة تصنيفات لمداخل بناء القدرات ومن اهم هذه المداخل :

\*نماذج لبعض المداخل التخصصية المتربطة في إطار العمل لبناء قدرات المنظمات والمجتمعات:-

١: مدخل بناء القدرات: أن عملية بناء القدرات يعد من الركائز الأساسية الأولى للتنمية المستدامة سواء على مستوى المنظمات أو على مستوى الأفراد وبالتالي فإن عملية بناء القدرات تعد مطلباً مسبقاً لا بد منه لتحقيق التنمية البشرية والمستدامة. (برنامج الأمم المتحدة الإنمائي ، ٢٠٠٨ ، ٤٨)

وقد كان مفهوم بناء القدرات مستخدماً من قبل في مجال الإدارة في كل المؤسسات والمنظمات الحكومية وقد أستخدم بكثافة في الولايات المتحدة الأمريكية في مجالات عديدة ومتنوعة كبناء لقدرات المجتمعات المحلية والمدارس والمستشفيات والمصانع والمشروعات وعلى المستفيدين من برامج المنظمات كأستراتيجية لرفع خبراتهم ومعارفهم في مجالات متنوعة. (العامري ، ٢٠٠١ ، ٢٦)

ويعني "مفهوم بناء القدرات" بأنه العملية التي من خلالها يستطيع الأفراد والمنظمات والمجتمعات زيادة قدراتهم للقيام بالوظائف الأساسية وحل المشكلات وتحقيق الأهداف المرادة وذلك التخطيط الاستراتيجي وإدارة البرامج وكسب التأييد المجتمعي. (ألبرت وشرف ، ٢٠٠٤ ، ٤)

##### - ومن أهم خصائص مدخل بناء القدرات:

- يؤثر تأثيراً إيجابياً في تحقيق رسالة وأهداف المنظمة.
- بناء قدرات عملية مخططة تشارك فيها إدارة المنظمة والعاملون ويمكن الاستعانة بالخبراء والفنيين من خارج المنظمة.
- تتميز بالتكامل بين الجهود الحكومية والأهلية وذلك من خلال التنسيق بين المنظمات الحكومية والدخول في تحالفات من أجل تحقيق تكامل الجهود بينهم.
- تشمل عملية بناء القدرات على العديد من المفاهيم مثل " التمكين - المساعدات الذاتية - بناء الوعي". (مركز خدمات المنظمات غير الحكومية ، ٢٠٠٤ ، ٣ - ٤)

**٢:مدخل من الخارج إلى الداخل:** يتم العمل من خلال هذا المدخل عن طريق قيام (أخصائي خارجي) في بناء القدرات والدعم الفني بالعمل مع المنظمة للوصول إلى أمثل صورة للمنظمة ويتم مشاركة العاملين بالمنظمة للقيام بما يلي :

١- التقييم : للتعرف على مناطق القوة والضعف بالمنظمة

٢- التخطيط : وضع خطة لمعالجة أوجه القصور بهدف تحقيق أفضل صورة للمنظمة

٣- التوجيه : عن طريق تقديم الدعم الفني (التوجيهي) من خلال :

أ. جمع وتحليل البيانات اللازمة

ب. وضع مجموعة مقترحات أمام المنظمة للتطوير الذاتي والنمو الداخلي

**٣: مدخل من الداخل إلى الخارج :** يتم العمل من خلال هذا المدخل عن طريق قيام الأخصائي بالعمل مع المنظمة من خلال الخطوات الآتية :

(١) طرح مجموعة من الأسئلة حول (رسالة المنظمة، رؤيتها ، أهدافها ، أنشطتها وأدائها ) .

(٢) فحص السجلات المكتوبة ومستندات المساهمين .

(٣) عقد جلسة لإبداء الآراء والتعليقات ثم مقارنة كافة وجهات النظر المختلفة .

(٤) تحليل الاختلافات وتحديد القضايا ووضع الخطط للتغيير .

وهذا المدخل يفترض أن المنظمة قادرة على تحديد احتياجاتها ومشكلاتها وقادرة على حلها بما يتماشى مع رسالتها وأهدافها.

ويستخدم طريقة " المواجهة" حيث يواجه أخصائي الدعم الفني المنظمة بمشكلاتها ونقاط ضعفها ويعطيها الفرصة لإيجاد الحلول المناسبة لاسيما لو أن جزء من المشكلة يتمثل في المنظمة ذاتها.

يهدف هذا المدخل إلى معرفة الفرق بين الوضع الأمثل الذي يجب أن يكون ووضع المنظمة الحالي ويجب أن تكون العلاقة بين الأخصائي والمنظمة معتمدة على الثقة والمواجهة البناءة(مركز خدمات المنظمات غير الحكومية ، ٢٠٠٤ ، ٥)

**٤:مدخل يعتمد على المزج بين المدخلين السابقين:** يعتمد هذا المدخل على الطبيعة الخاصة بكل منظمة واحتياجاتها الأساسية بحيث يتم وضع خطة مختصة ببناء قدرات كل منظمة بما يضمن تحقيق احتياجاتها ومتطلباتها الخاصة يتم العمل من خلال هذا المدخل عن طريق قيام اخصائي الدعم الفني بالمركز بالخطوات الآتية:

- (أ) **التنفيذ**: عن طريق أداة التقييم المؤسسي " وإعطائها إلى المنظمة الشريكة حيث تشمل على معايير محددة تهدف إلى قياس وتقييم قدرات المنظمة ويتم تطبيقها بشكل جماعي.
- (ب) **التخطيط**: عن طريق معالجة نقاط الضعف التي تم التعرف إليها من خلال أداة التقييم المؤسسي.
- (ج) **تحديد المجالات والأنشطة**: التي تمثل أولوية بالنسبة للجمعية .
- (د) **مشاركة المنظمة**: في عملية التقييم والتخطيط لبناء قدراتها. (مركز خدمات المنظمات غير الحكومية ، ٢٠٠٤ ، ٦)

٥: **مدخل الإدارة العلمية ( تطوير أساليب العمل)**: حسب هذا المدخل فان التغيير والتطوير ضمن مجال التنظيم والإدارة ينصرف إلى ثلاثة مجالات كبرى يتعلق أولها بالهيكلين التنظيمي والوظيفي ، ويتعلق الثاني بتطوير مواقع الخدمات و تطوير أساليب العمل ، و ينحصر المجال الثالث في تطوير سياسات ونظم الأفراد بما يتضمن اختيارهم وتدريبهم وتحفيزهم و كافة العمليات الإجرائية المتصلة بالحياة الوظيفية ، ويتضمن التغيير و التطوير التنظيمي في هذه المجالات ما يحكم العمل بها من تشريعات.

يشتمل المفهوم المتكامل لتطوير مواقع الخدمات و أساليب العمل بها على المفاهيم الفرعية التالية :

- **تطوير مواقع الخدمات**: وذلك من خلال الاهتمام بهندسة عمارتها و نظافتها و تأثيثها و توفير كل المعدات و الوسائل الفنية الحديثة ( الاعتناء بالدعائم المادية) بما يسهم في تيسير مهمة عمال المنظمة في أداء مهامهم عند تفاعلهم مع طالبي الخدمات في مختلف المواقع.
- **تبسيط الإجراءات**: ويقصد به التخلص من الخطوات غير الضرورية في العمل و التي لا تنتقص من قيمة المنجز النهائي في شيء مع الحد من العوامل التي تعوق تدفق العمل أو تؤدي إلى تعطيله.
- **تصميم مكان العمل**: يقصد به تخطيط وحدة العمل بصفة عامة من حيث المكان و المحيط و البيئة التي يعمل فيها الموظف بما يؤدي إلى زيادة كفاءة العمل و الإدارة ، ويتضمن تصميم مكان العمل تحديد الموقع المكاني للتقسيمات التنظيمية بالنسبة إلى بعضها بما يكفل أن يتمشى تسلسل الطوابق و الأقسام مع تسلسل الإجراءات وخطوات العمل، ويتضمن تصميم العمل أيضا وضع المعدات و الأدوات المكتبية داخل المكان المخصص لكل قسم وظيفي.

▪ **تحسين طرق العمل** : ويقصد به استخدام التفكير الابتكاري و الفعال في وضع الحلول غير التقليدية لمشاكل العمل. (الغالبى وصالح، ٢٠١٠ ، ٣٧)

#### ٦: مدخل ادارة الجودة الشاملة:

يُعد التطوير التنظيمي جهودا شاملة مخططة تهدف الى زيادة انتاجية المنظمة وكفاءتها وزيادة مقدرتها على البقاء والاستمرار **وتسعى ادارة الجودة الشاملة الى الإسهام في تحقيق اهداف التطوير التنظيمي من خلال مفهوم الرضا حيث تتمحور العلاقة بين ادارة الجودة الشاملة والتطوير التنظيمي من خلال الولاء والرضا الوظيفي الذي يتناول ثلاثة اتجاهات تشمل الأعضاء والعملاء والموظفين فتطبيق ادارة الجودة الشاملة من خلال استخدام الامكانيات البيئية المتاحة من موارد بشرية ومادية وتكنولوجية يؤدي الى التطوير التنظيمي ويترتب على ذلك تحسين الاداء بشكل يحقق الرضا وهذا الرضا يترتب عليه حصول الولاء تجاه المنظمة الادارية الامر الذي يترتب عليه زيادة المبيعات وزيادة الارباح .**

ويعني ذلك زيادة الاستثمار والتطوير واستخدام اساليب عمل جديدة وتنمية قدرات الافراد العاملين. (العمرى ، ٢٠٠٠ ، ١٥)

#### ٧: مدخل الادارة بالاهداف:

يؤدي تطبيق هذا المدخل الى الدقة في تحديد الاهداف وتوضيحها ، وكذلك البحث في تقييم الاداء والتحليل الكمي وحسابات التكاليف بالاضافة الى استخدام النهج الاداري الاكثر ديموقراطية في ادارة التنظيم وفي ادارة العمليات التشغيلية باستخدام البعد التكنولوجي ومشاركة الاعضاء التنظيميون على جميع المستويات في الإدارة.

ويتم تحديد الأهداف ووضع نظام لرصد تنفيذ الأنشطة المخطط لها، ويقاس التقدم المحرز لتحقيق هذه الأهداف من خلال القيام بأنشطة وفاعليات محددة تعتمد على المهمة التنظيمية، والأهداف التنظيمية، والوصف الوظيفي، وعملية التقييم، تقرير الإنجاز، وعملية الاستمرار. (Management ، ٢٠٠٢ ، ٢٤)

#### ب - نماذج بناء قدرات المنظمات الاجتماعية:-

##### النموذج الأول :

العمل من خلال منظمات وسيطة ويحدث ذلك غالبا بين المنظمات غير الحكومية على المستوى المحلي والقومي والمنظمات المناظرة من خلال المنظمات المانحة أو المؤسسات الوسيطة لتحقيق

أهداف محددة متمثلة في أشكال الدعم المختلفة (النصح، المعلومات الاتصالات) وغالبا ما تكون هي الشبكات الاجتماعية . (Deborah ، ٢٠٠٣ ، ٣٦)

### النموذج الثاني :

المنظمات الوسيطة تنفيذ برامج تستهدف تقوية تلك المنظمات من أجل الوصول بها إلى تقديم خدمات أكثر فاعلية وقد يعتمد ذلك على توفير مصادر تمويل ثابتة ومستمرة مع تكوين علاقات جيدة مع الآخرين.

### النموذج الثالث:

يعمل هذا النموذج على تشبيك المنظمات غير الحكومية التي لها نفس البرامج والأهداف مع بعضها بهدف تغطية مساحة أكبر من المجتمع وإدراج أنشطة جديدة بالإضافة إلى توسيع قاعدة المستفيدين.(ياسين ، ٢٠٠٦ ، ٦١)

### النموذج الرابع التمويل الذاتي : (قاسم ، ٢٠٠٠ ، ٤)

يقوم نموذج التمويل الذاتي على اساس ان عملية التمويل من اهم العمليات الحيوية فى المنظمة حيث ان المال يمثل عصب حياة المنظمة و تتمثل خطورته بالنسبة لاي منظمة من حيث ان فقدان عنصر راس المال من شأنه ان يحكم على المنظمة بالفشل وعدم الاستمرارية ، و بمعنى اكثر وضوحا فان بناء قدرات المنظمة يعتمد على تمويل المنظمة لذاتها من خلال تعبئة مواردها و استثمارها و تنميتها.

ويرى نموذج التمويل الذاتي ان المنظمة تعتمد على عناصر تمويل اساسية هي:

- اشتراكات الاعضاء .
- التبرعات و الهبات التلقائية .
- التبرعات بموجب تراخيص جمع المال.
- ايرادات ورسوم النشاط.
- ايرادات الاملاك.

ويرى النموذج ان توافر التمويل الذاتي للمنظمة يضمن لها الاستدامة فى المجتمع و المساهمة فى أنشطة بناء القدرات الاخرى. (الغندور ، ٢٠٠٢ ، ١٠٢)

### النموذج الخامس التمويل المؤسسى: (عيسى ، ٢٠٠٤ ، ٤٣)

يقوم هذا النموذج على فرضية واحدة وهى ان المنظمات تعاني من ضعف ومحدودية الاثر نتيجة ضعف مواردها المالية ، وانه اذا توافر الدعم المالى المباشر فسوف يزيد من كفاءتها و يعمل على بناء قدرتها بشكل مباشر.(ناجي ، ٢٠٠٦ ، ١٨١ )

**ويصلح هذا النموذج فى حالتين:**

- أ- بناء قدرات المنظمات فى مرحلة الانشاء خاصة المنظمات صغيرة الحجم.
- ب- بناء قدرات المنظمات التى تعمل فى مجالات محددة كالاغاثه او مواجهة الكوارث.

#### النموذج السادس التشبيك :-

يقوم نموذج التشبيك على فرضية اساسية تقول بان ، تجمع المنظمات فى شكل شبكات من شأنها تدعيم و بناء قدرات المنظمات من خلال ما توفره تلك الشبكات من تعاون و اتصال و تبادل المعلومات و الخبرات و الموارد ، مما يعمل على توفير الطاقات و الجهود ، و يزيد استثمار و تنمية الموارد الموجوده ، مما يعمل على تفعيل دور تلك المنظمات فى الواقع المجتمعى.

ويمكن تلخيص ما يوفره نموذج التشبيك للمنظمات فيما يلى:

- بناء رؤية واضحة للمنظمة.
- تنمية المعارف و المهارات.
- تسهيل التنسيق بين المنظمات .
- كسب تايد الجمهور .
- خدمة المنظمات وليس الجمهور .

**ويوفر استخدام نموذج التشبيك مجموعة من الخدمات الهامة للمنظمات:**

- ١- بناء القدرات المؤسسية.
- ٢- اجراء البحوث و التوثيق.
- ٣- البحث و التقييم.
- ٤- المساعدة و الدعم الفنى.
- ٥- التدريب و تنمية الطاقات البشرية.
- ٦- توفير المعلومات و نشرها.
- ٧- فتح القنوات مع الممولين.
- ٨- سياسات كسب التاييد.

**النموذج السابع المنظومة الثلاثية لبناء قدرات الجمعيات الأهلية :-**

يشير ذلك النموذج إلى أنه يمكن بناء قدرات الجمعيات الاهلية من خلال ٣ عناصر أو ما يطلق عليه المنظومة الثلاثية وهي :-



شكل رقم ( ١ ) المنظومة الثلاثية لبناء قدرات الجمعيات الاهلية

وهناك ترابط وثيق بين هذه العناصر الثلاثة حيث أن كلا من التنسيق والبحث العلمي ركنان أساسيان لمنظومة تطوير المنظمات غير الحكومية والتدريب يستفيد منهما بشكل مباشر. (قنديل ، ٢٠٠١ ، ٥٠)

ويمكن التعرض لهذه العناصر بإيجاز فيما يلي :

#### ١- التنسيق :-

يعتبر التنسيق عملية هامة من عمليات تنظيم المجتمع، ومبدأ من مبادئ العمل المهني في المنظمات الاجتماعية والحديث عنه ليس جديدا بل أن الرجوع إلى تاريخ ونشأة الخدمة الاجتماعية عامة وظهور طريقة تنظيم المجتمع خاصة كطريقة من طرق الخدمة الاجتماعية يوضح أن التنسيق بين المنظمات هو جوهر قيام هذه الطريقة. (عبد العال ، ١٩٨٧ ، ٢٣)

ويعتبر التنسيق من أهم العمليات التي تمارسها طريقة تنظيم المجتمع وأقدمها على الإطلاق والذي فرضه واقع الممارسة المهنية لهذه الطريقة منذ بداية نشأتها في العمل بين منظمات الرعاية الاجتماعية، (عبد العال ، ١٩٨٦ ، ٣٣) يعتبر التنسيق وبناء الشراكة المكون الثاني من منظومة ودعم القدرات

الذاتية للمنظمات غير الحكومية حيث يقوم على إقامة علاقة مناسبة بين عدة وحدات وهذا بدوره يتضمن محاولة ربط تلك الوحدات في إطار تعاوني للتوصل إلى سياسات وإجراءات عمل متفق عليها بين المنظمات.

والتنسيق يتمركز حول الخدمات التي تؤديها المنظمات ، وهو بهذا المفهوم يتضمن في واقع الأمر عملية يمكن من خلالها تحقيق ترشيد الموارد المادية والبشرية . (قنديل ، ٢٠٠٣ ، ٥٥٨ ) ، ويصبح بذلك التنسيق قناة فعالة لنقل الخبرات والتجارب مما يساعد على دعم تدريب المنظمات غير الحكومية. (قنديل ، ٢٠٠٠ ، ٤٦ )

## ٢- التدريب:

يعتبر التدريب وتوافر النظم للمعلومات هو الركن الثالث في منظومة تطوير تفعيل القطاع الأهلي حيث يقوم التدريب على تعزيز تبادل كل من المهارات والخبرات والمعرفة المحلية في قضايا تنمية المنظمات غير الحكومية من خلال دورات تدريبية، بالإضافة إلى أن ذلك يشجع على إنشاء الشبكات التي تتيح تبادل المعلومات والتجارب والخبرات بين العاملين بالمنظمات غير الحكومية.

وعادة ما يتم التدريب من خلال وسائل وأساليب متعددة منها الزيارات المتبادلة وتنفيذ المشاريع وابحاث تطبيقية مشتركة أو من خلال عقد الدورات الفنية المتخصصة التي تتلاءم احتياجات المنظمة والعاملين بها والقائمين على إدارتها. (العامري ، ٢٠٠٤ ، ٢٨ )

## ٣- البحوث ونظام المعلومات:

تكمن أهمية تطوير أساليب التقييم والدراسات للمنظمات غير الحكومية في كونها تساعد على فهم وتوجيه المنظمات الوجهة السليمة وذلك بهدف إشباع الاحتياجات الإنسانية بصورة رشيدة كما تساعد على معرفة أساليب جعلها تزيد من مخرجاتها سواء سلعا أو خدمات. (على ، ٢٠٠٦ ، ٣٢٩ )  
كما أن القياس العلمي بما يوفر من نتائج وحقائق دقيقة يمكن أن يكون بمثابة حافزا لكل منظمة لضمان موقع متقدم لها على مقياس مؤشرات الإنجاز ومن ثم لبذل مزيد من الجهود لتطوير أدائها ورفع مستوى كفاءتها في توصيف موارده المالية والبشرية حتى تحقق أهداف الأمر الذي يؤدي إلى الاهتمام بعمليتين أساسيتين في تحسين الأداء وفي توفير إمكانيات القياس الدقيق في آن واحد وهما  
- (غانم ، ٢٠٠٤ ، ٢٠ )

عملية التخطيط وعملية التقييم داخل كل منظمة من منظمات القطاع الأهلي ويمكن قياس الإسهام الكلي لتلك المنظمات في إنجاز خطط التنمية هذا بالإضافة إلى أن التقييم بعد وسيلة لزيادة الفعالية وتحقيق أهداف المنظمات.

من خلال عرض النماذج المتعددة لبناء القدرات نلاحظ انه بالرغم من تعددها فانها تشترك وتتداخل فيما يخص الاهداف و الانشطة ، و يتوقف استخدام المنظمة لمدخل بذاته او لنموذج بعينه على مجموعة من العناصر تتمثل في :

- حجم و اهداف المنظمة التي تسعى اليها من عملية بناء القدرات ، او الاجابة على التساؤل: لماذا تبنى المنظمة قدراتها؟
- طبيعة المشكلات التي تعاني منها المنظمة.
- طبيعة الامكانيات الموجودة وامكانيات التمويل بالمنظمة.
- نمط علاقات المنظمة بالمجتمع المحلي والمنظمات الاخرى ومدى اتصالها بها.
- طبيعة البيئة التي تعمل بها المنظمة.

### خامساً: القضايا المرتبطة بعملية بناء القدرات ومتطلبات النجاح:

#### أ-القضايا المرتبطة ببناء القدرات :-

يمكن تصنيف القضايا المرتبطة ببناء قدرات الجمعيات الاهلية في مصر إلى مجموعات ثلاث أولها يتعلق بالمجتمع وثانيها يرتبط بمؤسسات التمويل وثالثها يرتبط بالجمعيات الاهلية ذاتها.

#### أ: قضايا مرتبطة بالمجتمع:-

١- أولى هذه القضايا ترتبط بالقانون باعتباره يخلق البيئة المهنية لنشاط المنظمات غير الحكومية وفي الإطار فإن أحد أبعاد بناء القدرات هو تعزيز دورها فيما يعرف بالدفاع والمناصرة Advocacy، فهناك إحتياج إلى تدفق المعلومات والتوعية القانونية والتدريب على التعاون والتنسيق بهدف حدوث التأثير في السياسات العامة . (قنديل ، ٢٠٠٢ ، ١٩٢)

٢-البعد الثاني الذي يرتبط بضعف المشاركة العامة ومن ثم فإن مؤشرات التطوع انحسرت إلى درجة كبيرة في الحاجة إلى جهود مكثفة متواصلة لجذب المواطن للمشاركة في صياغة حلول لمشاكله وقضاياهم ومن ثم يصبح من اتجاهات عملية بناء القدرات التوجه نحو تعميق المشاركة والنزعة التطوعية . (حسن ، ١٩٩٨ ، ١٩٣)

**ب: قضايا مرتبطة بمؤسسات التمويل:-**

يعتبر التمويل من أهم القضايا في العمل الأهلي فبدون توافر المصادر المالية اللازمة للإنشاء والحصول على المقرر للإنفاق على المشروعات والخدمات ودفع أجور العاملين وغير ذلك من النفقات لا يمكن للمنظمة أن تحقق أهدافها . (عدلى ، ٢٠٠٣ ، ١٧٠)

**ج: قضايا مرتبطة بالجمعيات الاهلية ذاتها:-**

١- التشبيك بين الجمعيات الاهلية والمنظمات لتحقيق الاتصال واقتسام الخبرات ثم التعاون والتنسيق معا في مشروعات مشتركة.

٢- غياب التقييم لأداء الجمعيات الاهلية و المنظمات وإسهامها الاجتماعي والاقتصادى بالمنظمات غير الحكومية في مرحلة تطورها الحالية تحتاج إلى اعتماد منهجية التقييم ضمن برامجها لتقييم المنظمة ككل وترشيد مواردها البشرية والمادية . (ياسين ، ٢٠٠٦ ، ٧١)

**ب - المتطلبات الأساسية التي يجب مراعاتها لنجاح عملية بناء قدرات الجمعيات الاهلية :-**

أشراك المنظم الاجتماعي للعاملين بالمنظمة في عملية جماعية من خلالها يساعدهم على -

١- أن يقرروا بأنفسهم اتخاذ القرارات المتعلقة بالمنظمة وبناء قدراتها بأنفسهم وفيما يتصل بالقضايا والموضوعات التي تمثل أهتمامهم.

٢- يساعدهم على تفهم الاختلافات بين المواقف لتسهيل عملية اكتساب الوعى بالمواقف ذاتها لكي يتعلموا من خلال تحديد أسباب المشكلات وتحليل القضايا الاجتماعية والاقتصادية والسياسية وغيرها المتعلقة بالقوى المحيطة والتي تؤثر على هذه المشكلات كيف يسيطرون ويتحكمون في هذه القوى ومن ثم يؤثرون في بناء قدرات المنظمة .

٣- ولزيادة قدرات العاملين يساعدهم الأخصائيون الاجتماعيون في البحث عن تحليل القضايا المتعلقة بالقدرات المراد التدريب عليها وتنميتها وتطويرها لديهم وتحديد ما يبغون تعلمه. (Dorothy ، ٢٠٠٢ ، ٤٨٩)

وفي هذا السياق فإن بعض المتطلبات الأساسية التي يجب أن تراعيها الجمعيات الاهلية وأن تجند كافة جهودها ومواردها من أجل تحقيق هذه المتطلبات حيث أن مراعاتها سوف تؤدي إلى نجاح الجهود المبذولة لإتمام عملية بناء القدرات ومن أهم هذه المتطلبات:-

١- دعم وتأييد مجلس الإدارة.

٢- تقدير حاجات المنظمات غير الحكومية.

٣- تدعيم العلاقات مع الشركاء الفاعلون في عملية بناء القدرات. (ياسين ، ٢٠٠٦ ، ٧٣)

- هذا وسوف نتناول كل نقطة من النقاط السابقة بالتفصيل:

١ - دعم وتأييد مجلس الإدارة:-

قبل البدء في اتخاذ قرارات خاصة بالقيام بعملية بناء القدرات يجب الحصول على دعم وتأييد مجلس الإدارة ويجب أن يكون مجلس الإدارة على درجة عالية من الوعي بأهمية بناء القدرات وذلك من خلال تقديم الدعم الفني والمادي اللازم لإتمام تلك العملية. (مركز خدمات المنظمات غير الحكومية ، ٢٠٠٥ ، ٤ ،

ويجب أن يتوفر لدى مجلس الإدارة بعض الشروط وذلك لكي تكون على درجة عالية من الوعي بأهمية بناء القدرات واستمرار القرارات لدعم تلك العملية ومن هذه الشروط :-

- ❖ الوضوح والشفافية في نقل صورة واضحة عن المنظمة للمجتمع المحيط.
- ❖ ضرورة توافر بعض الصفات في أعضاء مجلس الإدارة مثل الدراية والخبرة والقدرة على العمل في فريق.
- ❖ بناء علاقة قوية مع القيادات التنفيذية.
- ❖ قيام المجلس بإجراء التقييم الذاتي والذي يتيح للأعضاء التعرف على مدى قدرتهم على مواجهة القضايا والموضوعات التي تهم المنظمة مما يؤدي إلى تفاهم أكثر داخل مجلس الإدارة وتوفير إدارة ناجحة.
- ❖ اعتراف مجلس الإدارة أنهم بحاجة مستمرة للمهارات والمعارف الجديدة وذلك من خلال رغبتهم في التعليم المستمر من خلال الاستعانة بالخبراء. (قنديل ، ٢٠٠٥ ، ٦٥)

ويؤدي توافر الشروط السابقة إلى زيادة قدرة المنظمة على القيام بمسئولياتها والتي تتمثل في التحديد الواضح لرسالة المنظمة وتبدير التمويل سواء التمويل الذاتي والحصول على منح ومساعدات خارجية واختيار المدير التنفيذي والذي يقع عليه مسؤولية كبيرة تجاه المنظمة وكذا اتخاذ القرار بالبرامج والخدمات التي تحقق اهداف المنظمة مما يؤدي إلى حصولها على دعم وتأييد المجتمع وجذب عدد كبير من المتطوعين للانضمام إليها. (الخطيب ، ٢٠٠٢ ، ١٩٩)

٢- تقدير حاجات المنظمات غير الحكومية:-

تلجأ المنظمات غير الحكومية إلى القيام بتقدير الحاجات والتي تعرف بأنها عملية منظمة لجمع وتحليل البيانات مع رؤية واضحة للحاجات والخدمات التي تنقص المنظمات ويوجد اتفاق عام على إشباعها ومن خلال تقدير الحاجات غير المشبعة سوف يتم وضعها أمام صانعي القرار داخل المنظمة وأعضاء مجلس الإدارة وذلك من أجل اتخاذ القرارات اللازمة من أجل سد الفجوات في الأوضاع الحالية ومن ثم يقوم صانعي القرارات باتخاذ إجراءات من أجل القيام بعملية بناء القدرات حيث يعد تقدير الحاجات من المراحل الأولية التي يجب أن تسبق التخطيط لعملية بناء القدرات . (حسن ، ٢٠٠٨ ، ٩١)

وهناك مجموعة من الفوائد التي يمكن أن تعود على المنظمة نتيجة لعملية تقدير الحاجات:-

- ❖ جمع المعلومات التي يمكن أن تستخدم عند تخطيط البرامج التنموية.
- ❖ تحديد البرامج والأنشطة الخاصة ببناء القدرات والتي يمكن للمنظمة أن تنفذها.
- ❖ تحديد الأدوات والوسائل التي يمكن للمنظمة أن تستخدمها عند تطبيق البرامج التنموية.
- ❖ تحديد الموارد البشرية والفنية والتي يمكن استثمارها عند تنفيذ البرامج التنموية. (Economic ، ٢٠٠١ ، ٣)

حيث يتم ترتيب الأولويات والتوصل لمختلف القرارات بواسطة المجتمع ويساعد ذلك على تطوير مهارات أفراد ومؤسسات المجتمع مما يؤدي إلى تشكيل آليات مستمرة للتواصل تضمن مشاركة فعالة من مختلف الأطراف في عملية صنع القرار بصورة مستمرة . (مركز خدمات المنظمات غير الحكومية ، ٢٠٠٥ ، ٥)

### ٣- تدعيم العلاقات مع الشركاء الفاعلون في عملية بناء القدرات :-

بناء القدرات عملية مستمرة تسعى إلى التغيير في شكل المنظمات وفي أدائها إلى حالة مرغوبة، وتوجه هذه العمليات إلى مكونات المنظمة والأفراد المشاركين في أعمالها سواء كانوا رسميين أو متطوعين، كما يتضمن محاولة إعادة تشكيل أساليب الممارسة وأنماط السلوك داخل المنظمة مع مراعاة الأدوار المختلفة والمكانات، بالإضافة إلى إحداث تغييرات في بناء التدابير والمبادئ التي تحكم الأداء في المنظمة لما هو أفضل . (Paul, D, & Wolter,p ، ٢٠٠٠ ، ٢٢٠)

من خلال التدخلات المخططة المستمرة التي تنفذ على مستوى المنظمة غير الحكومية من أجل أن تزيد من كفاءة وفاعلية المنظمة.

وبذلك يعتبر بناء القدرات وسيلة تستخدمها المنظمة من أجل أن تكون أكثر قدرة لإنجاز أهدافها ورسالتها مع الأخذ في الاعتبار البيئة المحيطة . (Bekhard ، ٢٠٠١ ، ١٢)

أن بناء قدرات المنظمات غير الحكومية عملية معقدة لا تستطيع المنظمة بمفردها القيام بمثل هذا الدور الذي يتطلب شركاء فاعلون ، لذلك يجب على تلك المنظمات أن تحدد هؤلاء الشركاء تحديداً دقيقاً ، وكذلك القيام بتدعيم العلاقات وفتح الاتصال معهم لتحقيق أكبر قدر ممكن من الاستفادة من خبراتهم في بناء قدراتها. (Economic ، ٢٠١٧ ، ٢٢)

#### \* الخاتمة :-

تناولت هذه الورقة البحثية ببناء قدرات الجمعيات الأهلية في إطار طريقة تنظيم المجتمع عملية بناء قدرات أي منظمة لها أهميتها في استمرار المنظمة وقدرتها على تلبية الاحتياجات المتغيرة وتهدف إلى تطوير المنظمة وتحسين خدماتها باستمرار وهي بؤرة اهتمام طريقة تنظيم المجتمع والذي يهدف إلى المساهمة في اشباع الحاجات وحل المشكلات وتحقيق الرفاهية للمواطنين سواء كان يعمل مع المجتمع او المنظمات فهي تهتم في جميع الأحوال بالمساهمة إحداث التغيير المقصود من خلال ممارساته وتدخلاته المهنية سواء مع المنظمات أوالمجتمع للمساعدة في تحقيق هذا التغيير .

## أولاً : المراجع العربية :

١. أفندى ، عطية حسين (٢٠٠٢). الشراكة بين القطاعات الثلاث: « الحكومة والقطاع الخاص والمنظمات غير الحكومية »،مجلة النهضة، كلية الاقتصاد والعلوم السياسية، جامعة القاهرة.
٢. ألبرت ، أكرم ، وشرف ، أسلام (٢٠٠٤). بناء القدرات للمنظمات غير الحكومية ، القاهرة ، مركز خدمات المنظمات غير الحكومية.
٣. برنامج الأمم المتحدة الإنمائي (٢٠٠٨). تقرير التنمية البشرية، نحو تنمية بشرية مستدامة ، بيروت ، منشورات مركز دراسات الوحدة.
٤. البرنامج الإنمائي للأمم المتحدة (٢٠٠٨). المنظمات غير الحكومية والتنمية في مصر، مجالات تنمية قدرات المنظمات غير الحكومية، تقرير غير منشور، القاهرة، البرنامج الإنمائي للأمم المتحدة.
٥. حسن ، شادية ربيع نكي (٢٠٠٨). طريقة تنظيم المجتمع وبناء قدرات الجمعيات الأهلية في إدارة الجهود التطوعية للمرأة: دراسة وصفية مطبقة على الجمعيات الأهلية بمنطقة شمال القاهرة، رسالة ماجستير غير منشورة ،كلية الخدمة الاجتماعية، جامعة حلوان.
٦. حسن ، محمد عبد الغني (١٩٩٨). مهارات إدارة الجودة الشاملة في التدريب ، مركز تطوير الأداء والتنمية ، القاهرة ، الطبعة الأولى.
٧. الخطيب ، عبد الله (٢٠٠٢). برنامج التنمية الاجتماعية ،القدس، جامعة القدس المفتوحة.
٨. ربيع ، هناء عبد النواب (٢٠٠٧). متطلبات تفعيل شبكات العمل الاجتماعي كمؤشر لإعادة بناء وتنمية القدرات الوُسسية ،جامعة القاهرة ،كلية الخدمة الاجتماعية بالفيوم ، بحث منشور في المؤتمر العلمي الثامن عشر.
٩. سالم ، حنان راشد (٢٠٠٣). بناء قدرات المنظمات غير الحكومية السعودية ،رسالة ماجستير غير منشور ، كلية الاقتصاد والعلوم السياسية ، جامعة القاهرة.
١٠. العامري ، سلوى حسنى (٢٠٠١). تدريب المنظمات الأهلية العربية في مطلع الفية جديدة ، القاهرة ، الشبكة العربية للمنظمات الأهلية.

١١. عبد الرحمن ، أسماء (٢٠١٠). على إسهامات المنظمات الدولية في بناء فترات الجمعيات الأهلية بواحة سيوة ،رسالة ماجستير ،غير منشوره، كلية الخدمة الاجتماعية ، جامعة حلوان، القاهرة.
١٢. عبد الرحيم ، نهلة (٢٠٠٢). التدخل المهني للخدمة الاجتماعية باستخدام إستراتيجية التمكين لتنمية منطقة حضرية متخلفة ، رسالة دكتوراه ، غير منشورة ، كلية الخدمة الاجتماعية ، جامعة الفيوم.
١٣. عبد العال ، عبد الحليم رضا (١٩٨٦). تنظيم المجتمع "النظرية والتطبيق، كلية الخدمة الاجتماعية ، جامعة حلوان ، القاهرة.
١٤. عبد العال ، عبد الحليم رضا (١٩٨٧). تقديم المرات الاجهزة مجالات الحالات الكلية الخدمة الاجتماعية ، جامعة حلوان ، القاهرة.
١٥. عدلى ، هويدا (٢٠٠٣). الجمعيات الأهلية ومواجهة الإدمان والتعاطي ، الحدود والآفاق ، القاهرة ، المركز القومي للبحوث الاجتماعية والجنائية.
١٦. على ، ماهر ابو المعاطى (٢٠٠٦). تقويم البرامج والمنظمات الاجتماعية ،(معالجة من منظور تقنيات البحث فى الخدمة الاجتماعية) ، ط٢ ، مكتبة زهراء الشرق.
١٧. العمرى ، أبو النجا محمد (٢٠٠٠). الخطوات المنهجية في بحوث الخدمة الاجتماعية ، الإسكندرية ، المكتبة الجامعية.
١٨. عيسى ، عبد العزيز ابراهيم (٢٠٠٤). التشبيك فى تنظيم المجتمع ، الاسكندرية ، دار المعرفة.
١٩. الغالبى ، طاهر محسن ، وصالح ، أحمد على (٢٠١٠). " التطوير التنظيمي مدخل تحليلي " دار وائل للنشر والتوزيع ، عمان ، الأردن.
٢٠. غانم ، إبراهيم البيومي (٢٠٠٤). نحو مقياس علمى لإسهام المنظمات الأهلية في عملية التنمية، جريدة الأهرام، القاهرة ، ٢٠ فبراير.
٢١. الغندور ، محمد (٢٠٠٢). التمويل فى مجال العمل الاجتماعى التطوعى ، الاسكندرية ، وزارة الشؤون الاجتماعية.
٢٢. فرماوى ، مصطفى عبد العظيم (٢٠٠٤). تنظيم المجتمع بين التنسيق والتشبيك القاهرة، جامعة حلوان، كلية الخدمة الاجتماعية، بحث منشور في المؤتمر العلمي السابع عشر.
٢٣. قاسم ، قاسم جميل (٢٠٠٠). التدريب و التطوير الادارى ، الامارات ، دار الكتاب الجامعى.

٢٤. قنديل ، أماني (٢٠٠٠). تنمية الموارد البشرية والقدرات التنظيمية للجمعيات الأهلية العربية ، دراسة لواقع ومستقبل تدريب الجمعيات في العالم العربي، القاهرة ، لجنة المتابعة لمؤتمر التنظيمات الأهلية العربية.
٢٥. قنديل ، أماني (٢٠٠٢). المجتمع المدني في مصر في مطلع ألفية الجديدة ، مركز الدراسات الاستراتيجية ، القاهرة.
٢٦. قنديل ، أماني (٢٠٠٢). المجتمع المدني في مصر في مطلع ألفية الجديدة ، مركز الدراسات الاستراتيجية ، القاهرة.
٢٧. قنديل ، أماني (٢٠٠٣). تطور المجتمع المدني في المجتمع المصري خلال خمسين عاما، المركز القومي للبحوث الاجتماعية والجنائية ، القاهرة ، المجلد الأول.
٢٨. قنديل ، أماني (٢٠٠٥). تطوير مؤسسات المجتمع المدني، القاهرة، الشبكة العربية للمنظمات.
٢٩. قنديل ، أماني (٢٠٠٥). دور الجمعيات الأهلية في تنفيذ الأهداف الإنمائية، القاهرة، دار المستقبل العربي.
٣٠. محمد ، محمود توفيق (١٩٨٨). بناء المؤسسات في أداره التنمية واقع وتنظيم البنوك الإقليمية في جمهورية مصر العربية ودورها في التنمية المحلية ، رسالة دكتوراه ، غير منشورة ، كلية الاقتصاد والعلوم السياسية ، جامعة القاهرة.
٣١. مركز خدمات المنظمات غير الحكومية (٢٠٠٤). بناء قدرات المنظمات غير الحكومية ضمن سلسلة الأدلة الإرشادية التي يصدرها مركز خدمات المنظمات غير الحكومية.
٣٢. مركز خدمات المنظمات غير الحكومية (٢٠٠٤). بناء قدرات المنظمات غير الحكومية ، القاهرة.
٣٣. مركز خدمات المنظمات غير الحكومية (٢٠٠٤). بناء قدرات المنظمات غير الحكومية ضمن سلسلة الأدلة الإرشادية التي يصدرها مركز خدمات المنظمات غير الحكومية.
٣٤. مركز خدمات المنظمات غير الحكومية (٢٠٠٧). ضمن سلسلة الأدلة الإرشادية التي يصدرها لبناء القدرات المؤسسية للمنظمات غير الحكومية ، القاهرة.
٣٥. ناجي ، أحمد عبد الفتاح (٢٠٠٦). التطوير التنظيمي كمدخل لإعادة بناء تنمية قدرات الجمعيات الأهلية في مصر، جامعة حلوان، كلية الخدمة الاجتماعية، بحث منشور ، مجلة دراسات في الخدمة الاجتماعية والعلوم الإنسانية، العدد ٢١ ، المجلد الرابع ، أكتوبر.

٣٦. ياسين ، ايمان فاروق (٢٠٠٦). دور التشبيك بين المنظمات العربية الأهلية في بناء قدراتها التنظيمية، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الخدمة الاجتماعية، جامعة حلوان.

#### ثانياً : المراجع الأجنبية :

1. Bekhard, R (2001). organization Development Strategies and Models (New York: FreePress.
2. Caroline Sahley (1998). Strengthening The capacity of NGOs (Cases of Smal enterprise development agencies in Africa), London, I.N.T.R.A.C.
3. Deborah Eade (2001). Capacity- Building An Approach to people centred Developmentn, farm.
4. Deborah Ehb, (2003). Capacity Building an approach to people - center development (Irekand: Oxford.
5. Dorothy N. Gamble, (2002). Marie over by Well, Citizen participation, NASW,(New York: NASW.
6. Economic Commission for Africa (2000). CSO Capacity Building an action Framework Addis Ababa: development management Division CDMD.
7. Economic Commission for Africa (2001). Cso capacity Building on Action Frame Work(addis Abada: development management Division CDMD.
8. Economic Commission for Africa (2017). Cso Capacity building an action Frame Work,op.cit.
9. Economic Commission for Africa, (2011). Cos Capcity Building an Action framework (Addis Ababa: Development management Division.
10. Herbert J, Rubin (2009). Community Organization and Development, (London, Allyn and Bocon Second edition.
11. Management by Objectives, (2002). Educational Systems Associates, Guides – General.
12. Micheal Reid (2001). A frame Work for Building Capacity to Improve Health , N. Y, NAW Health Department, March.
13. Paul, D, & Wolter,p (2000). The New Institutionalism in Organizational Analysis,(U.S.A : Chicago University press.
14. Und P Cairo, (2000). Capacity Building For Suslainabla Human Development An Approach for technical Co-operation at country level Egypt, Februart.