

تنمية قدرات منظمات المجتمع المدني

إعداد

عاليه حمدي سليمان خبير

باحثة بقسم تنظيم المجتمع

كلية الخدمة الاجتماعية - جامعة أسيوط

تنمية قدرات منظمات المجتمع المدني

تعد منظمات المجتمع المدني بمثابة أداء لتحقيق النهوض بالمجتمع والوصول به إلى مستويات تنموية مرغوبة من قبل أفراد المجتمع أنفسهم فلا بد من دعم هذه المنظمات والعمل على زيادة قدراتها ومساعدتها على إعادة النظر في سياستها وتنمية برامجها ومشروعاتها لتكون أكثر فعالية في خدمة المجتمع وتنميته وتعتبر عملية تنمية قدرات منظمات المجتمع المدني هي المدخل الرئيسي لتحقيق ذلك ويسعى هذا البحث إلى مناقشة: اهداف منظمات المجتمع المدني وانواعها ومفهوم تنمية قدرات منظمات المجتمع المدني واهمية واهداف تنمية قدراتها ومبادئ ومكونات ومداخل وخطوات تنمية قدراتها والمتطلبات المختلفة لتنمية قدراتها وعوامل تحسين عملية تنمية قدراتها.

الكلمات المفتاحية:

قدرات – المنظمات – المجتمع المدني

The Development of Capacity of civil society organizations

Civil society organizations are a performance to achieve the advancement of society and reach the levels of development desired by Individuals of the community themselves, it is necessary to support these organizations and work to increase their capabilities and help them to reconsider its policy and develop programs and projects to be more effective in the service of the community and development and is the development of capacity Civil society organizations are the Main input to achieve this and this research seeks to discuss:

the objectives of civil society organizations and their concepts, Definition development capabilities , the importance and objectives of developing their capacities and Principles, components, approaches and steps to develop their capacities and different requirements to develop their capacities and factors to improve their capacity development .

key words:

Capacity – organizations– civil society

أولاً - أهداف منظمات المجتمع المدني :

لأهداف المنظمات أهميتها الكبرى فهي التي تعطى للمنظمات شرعية ووجودها. ويعتبر بارسونز أهداف المنظمات بمثابة حجر الزاوية التي يقوم عليها بناء المنظمات في مواجهة المنظمات الأخرى.

وهناك أربعة ابعاد رئيسية لا بد وأن يقف عليها المنظم الاجتماعي بالنسبة لأهداف المنظمات وهي : (احمد مصطفى خاطر وسامية محمد فهمى وهناء حافظ بدوى ، ٢٠١٠، ص ١٥٨، ١٥٩)

- ١- مضمون الأهداف الخاصة بالمنظمات.
- ٢- الأهداف الخاصة بالمنظمات في مقابل الأهداف العامة للتنظيم المجتمع .
- ٣- العوامل التي ادت بالمنظمات إلى تحديد أهدافها.
- ٤- عوامل التغيير التي قد تطرا على أهداف المنظمات.

ويمكن تقسيم اهداف المنظمات في ضوء التقسيم الذي اوردت بيرو وهي:

١- الأهداف الاجتماعية: وتتعلق هذه الاهداف بالجهود التنظيمية التي تتصف بالشرعية في المجتمع وهي التي تضمن الدعم المادي والأدبي للمنظمات من البيئة الصحية.

٢- الأهداف الخاصة بالعملاء او المواطنين: وهي التي ترتبط المواطنين الذين يتلقون خدماتها ولا بد وأن تكون هذه الأهداف متفككة مع أهداف المواطنين واحتياجاتهم.

٣- اهداف المشاركين في المنظمات: وهذه تتعلق بمن يشارك في استمرار المنظمات في المجتمع وخاصة في مجال التمويل. (هناء حافظ بدوى ، ١٩٩٩، ص ٧٤)

٤- الأهداف المتعلقة بالنسق : وهي الأهداف التي تتضمن للمنظمات تحقيق توازنها واستقرارها وهذه الاهداف تتضمن الموارد الماليه او البشرية او التكامل بين الوحدات البنائية للمنظمات.

٥- الأهداف الإنتاجية: وهي نوعية الخدمات التي توفرها المنظمات للمواطنين.

٦- الأهداف المعتمده (الثانوية): وهي الأهداف المرتبطة بالوظائف الاساسية في المنظمات وليس لها علاقة مباشرة بالأهداف العامة. (مدحت محمد ابوالنصر ، ٢٠٠٧، ص ١٢٩)

ثانياً - أنواع منظمات المجتمع المدني:

يعد مفهوم المجتمع المدني من المفاهيم الاجتماعية التي شهدت تحولات عديدة فتاريخ هذا المفهوم له تاريخ وتحولات ودلالاته منذ بداية نشاته وفي كل مرحله تاريخيه يأخذ المفهوم دلالات جديده تعبرى احيان كثيره عن وظيفة واضحه الامر الذي زاد من صعوبة الاتفاق على تعريف واحد للمجتمع المدني . (على عبدالصادق ، ٢٠٠٤، ص ١٤)

يعرف المجتمع المدني على انه كل شامل من التنظيمات والحركات الاجتماعية وغيرها من هياكل المجتمع ومن المنظمات غير الحكوميه الراسيه الى اعادة توزيع موارد القوه السياسيه والاقتصاديه ومعنى هذا ان المجتمع المدني (الاهلى) يشيرالى انشطه جماعيه لفاعلين غير حكوميين واصبح يمثل قوه ضاغطة لدفع التحول الديمقراطي من خلال آليات محدده مثل اتاحة قوه التفاوض الجماعى .(جابر عوض سيد ابوالحسن عبد الموجود ، ٢٠٠٣، ص ٥٥)

ويمكن تعريف المجتمع المدني على انه : (مدحت ابوالنصر ، ٢٠٠٤، ص ٥٥)

- تعبير عن المشاركة الجماعيه والاختياريه المنظمه فى المجال العام بين الافراد والدوله
- وعاء يضم كافة المؤسسات والتنظيمات المجتمعيه غير حكوميه

- جملة من الانشطه غير السياسيه التي تتمتع بدرجة من التمايز والاستقلال عن الدوله واجهزتها .
ويقصد بمنظمات المجتمع المدني هي التنظيمات التطوعيه القائمه على الاراده الحره او بتعبير آخر هي المنظمات والمؤسسات غير الحكوميه من ناحيه

- ٤) المؤسسات الاعلامية. (احمد حسن السمان ،
٢٠١١ ، ص٤٨)
- ٥) النقابات والاتحادات المهنية.
- ٦) اتحادات رجال الاعمال.
- ٧) الاندية الرياضية.
- ٨) الاحزاب السياسية. (ماهر ابوالمعاطى على
٢٠١٠ ، ص٣٦٢)
- ٩) الحركات الاجتماعية.
- ١٠) منظمات الإيمان.
- ١١) المنظمات التي يقودها الشباب .
- ١٢) الشبكات الاجتماعية . (P7, 2012 ,
Nicholas Alipui)
- ١٣) الجمعيات الاهلية:
- أن الجمعيات الأهلية تعتبر مكوناً رئيسياً مهماً فى
المجتمع المدنى بل وتحتل مركز القلب فية نظراً لعدة
اسباب منها انها أكثر التنظيمات المدنية جماهيرية
ولكثره عددها وانتشارها فى جميع المناطق واتساع
رقعة المستفيدين منها ويسر شروط العضوية بها
(مدحت محم ابوالنصر، ٢٠٠٧، ص٧٢)
- كما انها تلعب دوراً كبيراً فى مختلف المجتمعات
الانسانية المعاصره من خلال المساعدات الصحية
والتعليمية والرعاية الاجتماعية، ويستفيد منها
عشرات الملايين من الفقراء والمراه وأطفال الشوارع
واليتامى والمهمشين على مستوى العالم ، كما تهتم
بالقضايا الكبرى التى تعانى منها المجتمع منها سبيل
المثال الأمية والبطالة . (مدحت محمد ابوالنصر ،
٢٠١٠ ، ص١٩)
- هناك العديد من المسميات للجمعيات الاهليه وتختلف
هذه المسميات حسب المجتمع التى تعمل به ففى مصر
وكثير من الدول العربيه تعرف هذه الجمعيات
بالجمعيات الاهليه والخاصه وفى الدول الخليجييه يطلق
عليها جمعيات ذات النفع العام وفى بريطانيا وكثير
من الدول الاوربيه تعرف بالجمعيات التطوعيه او
الغير ربحيه وفى الولايات المتحده يطلق عليها
الجمعيات غير الحكوميه .

- وغير الموروثه من ناحيه اخرى ويكون الانتماء فيها
قائما على الاراده الحره والمصلحه المشتركه وفق
القواعد المنظمه داخلها .(احمد ابراهيم حمزه ،
٢٠١٥ ، ص١٩٥)
- والتي تملأ المجال العام من الأسره والدوله لتحقيق
المصالح العامه للمجتمع ملتزمه بقيم ومعايير الاحترام
والتأخى والتسامح والتعاون والتنافس والصراع
السلمى الشريف مع توفير قيم العمل الانسانى والإداره
السليمه فى التنوع والخلاف دون اهداف خارجيه
ودون ارتباط بالجهاز الإدارى او الحكومى مع وجوب
ان تكون فعلها حر وإرادياً مع خضوعه لنظام داخلى
ومبادئ وقيم ساميه وهادفه وتشمل كل الروابط
والمؤسسات والجمعيات والمنظمات التطوعيه
والخيريه التى تقع خارج كيان الدوله فتهيئ للأفراد
مساحه ملائمه لممارسه نشاطها سواء فى المجال
الاقتصادى او الاجتماعى او السياسى .(بن داود
ابراهيم ، ٢٠١٥ ، ص١٧)
- و التى تكون خارج نطاق السوق والدولة . (طلعت
مصطفى السروجى ، ٢٠٠٩ ، ص٤٤٦)
- كما انها طوعيه اى تنطوى على درجه كبيره من
المشاركه التطوعيه . (Saran Repucci, 2010)
- ،
(P 1,10)
- وتضم منظمات المجتمع المدنى الى مجموعه واسعه
من المنظمات غير الحكوميه وغير هادفه للربح بما
فى ذلك المنظمات غير الحكوميه والجماعات المحليه
ونقابات العمال والمنظمات الخيريه والدينيه .
(United Nations Office On Drugs and)
(Crime Vienna ,2013,P3)
- ويشمل المجتمع المدنى على عدد من المنظمات
المدنية غير الحكوميه نذكر ابرازها فى الآتى:
- ١) المنظمات غير الحكوميه الدوليه والوطنية.
- ٢) منظمات حقوق الانسان .
- ٣) التنظيمات المهنية.

اما عن تصنيفها فإنها قد تصنف الى ثلاثة انماط على حسب مجالات عملها :-

(أ) جمعيات اهليه تقليديه او رعائيه او خدميه :-
تعمل على تقديم الرعاية الاجتماعيه فى شكل الإعانات الخيرييه او المساعدات الاجتماعيه بالإضافة الى تقديم خدمات اساسيه فى مجالات الصحة والتعليم والثقافه .

(ب) جمعيات اهليه تنمويه :- تقدم برامج ومشروعات لتنمية الجمعيات المحليه وتعمل على مشاركة المواطن فى هذه الجهود.

(ت) جمعيات اهليه حقوقيه :- تعمل على الدفاع عن حقوق الجماعات والفئات المهمشه (المرأه والفقراء وقضايا حقوق الانسان) ومما سبق يتضح ان للجمعيات الأهليه ميادين عمل كثيره فى مختلف المجالات ومن هذه المجالات مجال رعاية الشباب والتي تعمل من خلالها على

تمكينهم وإدماجهم فى المجتمع وتقديم الخدمات الاساسيه بالنسبه لهم . (احمد ابراهيم حمزه ، ٢٠١٥، ص١٩٧، ١٩٨)

ثالثاً - مفهوم تنمية القدرات منظمات المجتمع المدني :

مفهوم القدره :

يشير معجم مصطلحات العلوم الاجتماعيه لمفهوم القدره على انها افضل مستوى يحتمل أن يصل إليه الفر فى عملة إذا ما حصل على انسب تدريب او تعليم وقد تكون قدره عقلية او قدره يدويه او قدره مهنية.

(احمد ذكى بدوى ، ١٩٩٣، ص ٥٠)

وتعرف القدره بانها كل مايستطيع الفرد أداءه فى اللحظة الحاضره من اعمال عقلية اوحركية سواء كان نتجة تدريب او من دون تدريب وقد تكون القدره بسيطة او مركبة او فطرية او مكتسبة . (احمد عزت راجع، ١٩٩٥، ١٣٦)

كما تعرف القدره على انها خاصية توجهة عند فرد معين تمكته من إنجاز فعل او حل مشكلة او تحقيق

التوافق وبتمثل مصدر القدره فى طاقة الإجاز الكامنه فى الفرد التي تظهر فى أداء الفعل بطريقة محدده او تعليم مهارات او أكتساب معارف محدده . (محمد عاطف غيث ، ١٩٩٧، ص١١)

مفهوم تنمية القدرات :-

تعنى تمكين المؤسسات إلى أن تكون اكثر فعالية فى تنفيذ مشاريع التنمية حتى يمكن للمؤسسات ان تصل إلى اهداف معينه وقد تشير ايضا بناء القدرات لدعم المنظمات التي تواجه الانشطه نحو تحفيز الحوار السياسى او المساهمه لبدائل التنمية واذا كانت بناء القدرات هى عملية التكيف مع التغييرات الداخليه فإنها تعطى تنظيم لكل الموارد للتعامل مع التحديات التي انشأتها والإداره بمواصلة العمل . (John Smith)

Drive and Cowley, 2010 , P34

و تنمية القدرات:- هى العملية التي يقوم بها الأفراد والمنظمات وتنمية قدرات المؤسسات والمجتمعات على أداء الوظائف وحل المشاكل وتحقيق الأهداف ويتم معالجتها على ثلاثة مستويات (الفرديه - المؤسسيه - المجتمعيه)وتشمل القدرات مثل القدرات العمليه والتكنولوجيه والتنظيميه والمؤسسيه . (Committee of Experts March 2006 , P7

(on Public Administration

كما تعرف تنمية القدرات على انها سلسله من الأنشطة التي تكون فى انظمة المؤسسه وهيكلها وانها عملية تكون داخل المؤسسه لتمكينها من وضع سياستها وإجراءات لتحسين ادائها ووظيفتها فإنها تجعل المنظمه اكثر اهميه وتبنى قدرات المنظمه من خلال الانشطه مثل برامج إدارة شئون الموظفين والكثير من الأشياء مثل الاصول الرئسيه للمنظمه (الموارد البشريه وقدرات الموظفين والإداره الماليه والجهات المانحه والتدريب والتواصل مع الآخرين) .

Vanessa Ortiz , January 2016 , P 13)

رابعاً - اهمية واهداف تنمية قدرات منظمات المجتمع المدني :

حيث تتمثل اهمية تنمية قدرات منظمات المجتمع المدني في:

(أ) تنمية بيئة منظمات المجتمع المدني .

(ب) تنمية المشاركة الفعالة المنظمة لسياسه الداخلية والقرارات في منظمات المجتمع المدني.

(ت) زيادة قدرتهم للاداء ادوارهم بشكل اكثر فعالية (Janice Geffen , 2014 , P5) .

(ث) تنمية القدرات لتمكين منظمات المجتمع المدني من تنمية الموارد البشرية والتواصل الشبكي واستراتيجية الاتصال والرصد والتقييم (Final Report By Tharcisse , Ukizintambala , March 2015 , P 2)

(ج) تساعد تنمية قدرات منظمات المجتمع المدني

على فهم الادوار والعلاقات المختلفة وتوفير طريقة لتعريف الأنشطة المترابطة لتحسين استخدام وتنمية القدرات الفردية والتنظيمية

والنظمية ويساعد هذا الإطار على فهم الحاجات والمشكلات قبل بدا البرنامج. (السيد

عبدالمطلب غانم ، ٢٠٠٧ ، ص ٩١)

وتتمثل اهداف تنمية قدرات منظمات المجتمع المدني

في :

(أ) إنشاء افراد مدربين تدريباً جيداً .

(ب) وجود مجموعة كبيرة من الخبراء في مجال معين .

(ت) تنمية المؤسسات لتنفيذ المهام على نحو أكثر فعالية .

(ث) التغيير المجتمعي من خلال التحسين والتوعية العامة وتهيئة بيئة مواتية للتصدى لتغيير المناخ

من خلال الدعم الإستراتيجي ومن خلال تمويل الأنشطة والمشاريع ومن خلال تحسين وتوفير

البيانات والادوات والوصول إليها . (23 2007

(Genera , October , P5

(ج) تعزيز المهارات الفردية والكفاءات والخبرات لمعالجة الاداء التنظيمي والقطاعي (مثل الهيكل ونظم الحوافز وإدارة التغيير و إدارة المعرفة او

العمليات) . (UNU – Merit Maastricht

, P 6 , 2016

خامساً - قدرات منظمات المجتمع المدني :

هي القدرات التي تحتاجها المنظمة الغير ربحيه لكي تعمل بكفاءه وفعاليه وهي القدره التنظيميه على

الموارد والمعرفه والعمليات المستخدمه من قبل المنظمه مثل التوظيف والبنيه التحتية والتكنولوجيا

والموارد الماليه واستراتيجية القيادة وعملية الأداره والشبكات والروابط مع المنظمات الأخرى . (2011,

George L Graziadio, P14.

وقدرات منظمات المجتمع المدني تشمل مايلي :—

(Bill Sterland and Galina Rizova ,

2010, P7)

١- إعادة النظر في بيئة المجتمع المدني وتحديد نطاق أنشطة المجتمع المدني والانواع الرئيسيه

لمنظمات المجتمع المدني وتوجيهها (المجتمع والوطن والإقليمي) وانتشارها وتوزيعها في جميع انحاء

البلاد وتقييم واسع للقوه التنظيميه .

٢- تفاصيل مختلفه للمصالح الممثله داخل كل مجتمع مدني وأكثر مجالات العمل شيوعاً في منظمات

المجتمع المدني وانواع الأنشطة السائده التي تضطلع بها منظمات المجتمع المدني .

٣- الموارد البشريه المتاحة لمنظمات المجتمع المدني بما في ذلك حجم خبره والقدرات الاستراتيجيه للموظفين .

٤- يقيم مدى اعتماد منظمات المجتمع المدني لاستراتيجية التخطيط وتنفيذ اعمالهم على ان تكون

مزوده بقدرات تحليليه مناسبه وتعزيز الإدارة الاستراتيجية .

٥- العلاقات الخارجيه لمنظمات المجتمع المدني بما في ذلك العلاقات مع الجمهور ومستويات الدعم التي

تلقتها منظمات المجتمع المدني ودرجة تكامل

٥ - التقارير :- توزيع منظمات المجتمع المدني حسب طبيعة التقارير (سنوى - نصف سنوى فصلياً).

٦- التخطيط الأستراتيجى وخطط العمل السنوى (خطط العمل القائم على النشاط).

٧- الشراكات :- الشراكات مع الجهات الفاعله الأخرى وعادة ما تكون على مدى قصير ويكون على حسب طبيعة النشاط القائم .

٨ - التمويل :- مصدر تمويل منظمات المجتمع المدني (مصادر خاصة - اجنى - التبرعات الفرديه - حومه - مصادر خاصة واجنبيه - تفتقر التمويل)

٩- الماليه والمحاسبية (النظام المالى والمحاسبى لمنظمات المجتمع المدني يستخدم الشيك أو الإيصالات واشكال الدفاتر (دفتر شيكات - الإيصالات - إمساك دفاتر)والقدرات الماليه (إعداد التقارير الماليه فى الوقت المناسب - تستخدم تقارير تخطيط السياسات الماليه المكتوب وموثق - مهارات جمع التبرعات الفرديه - استراتيجىة جمع الأموال).

١٠- القدرات التشغيليه ووضع أماكن العمل :- ويقصد بها البنية التحتية لمنظمات المجتمع المدني (سيارات - اجهزة كمبيوتر - اجهزة اتصالات - اثاث مكتبى - حساب البريد الألكترونى او موقع الكترونى) اما بالنسبه لوضع اماكن العمل (مملوكه - مؤجر- استضافت)

سادساً - مبادئ تنمية قدرات منظمات المجتمع المدني :

وتحدد هذه المبادئ فى : (January 2006 , Monica Biagescu and John Young , P6)

(١) مبدأ عدم التسرع :- فإنة يتجنب ضغوط التسليم والإصلاحات السريعة والبحث عن نتائج قصيرة الاجل .

(٢) مبدأ احترام نظام القيم المحلية وتعزيز الثق بالنفس .

المجتمع المدني كقطاع والتواصل مع المنظمات ذات التفكير المماثل والشراكاه او التحالفات لاغراض الاستراتيجيه والمشاريع .

٦ - الموارد والاستقرار المالى والمرونة (إمكانيه ماليه مستدامه) للمجتمعات المدنيه .

وهناك وجهة نظر أخرى لقدرات منظمات المجتمع المدني وهى كالأتى : (Partners in PP20:26, Development Services (PDS , 2009)

١-الموارد البشرية :- ويقصد بهم الموظفين العاملين فى منظمات المجتمع المدني سواء كانوا متطوعين او موظفين دائمين .

٢- نظام المساله :- ويشمل(النظام الإدارى الداخلى والمشاركة الشعبية ونظام تقاريرالموظفين والمشاركة فى عمليات صنع القرار والاجتماعات العاديه والتخطيط الإستراتيجى ونظم الرصد والتقييم واستراتيجيات تعبئه الموارد.

٣- قدرات الإدارة التنظيميه :- جميع منظمات المجتمع المدني يكون لها دستور وهو مشروط للتسجيل ويمثل الدستور وثيقه تحدد اهداف المنظمه واساليب العمل والعضويه (الهيكل التنظيمى - آليات تبادل المعلومات - وجود تحديث لإجراءات الادارية- سياسات التوظيف - خطط العمليات المتقدمه وتاريخ التجديد - الخطه الاستراتيجيه- المشاركة النشطه من جانب الموظفين فى التخطيط - اشتراك المستفيدين والموظفين فى البرنامج - التقارير المنتظمه عن الانشطه ونتائج التقديم - الموظفين لديهم توصيف للوظائف - وجود نظام واضح لقياس اداء الموظفين - القدره على تدريب الموظفين) .

١- نظام الحكم :- ويشمل (إجتماع الجمعيه العمومية السنوى - انتخاب اللجنه التنفيذيه - وجود مجلس الاداره للمديرين - وجود هيكل من الموظفين ومراعاة الفروق بين الجنسين)

المؤسسه بتلك المبادئ فى الممارسه من جانب المنظم الاجتماعى تزداد قيمة واهمية تنمية القدرات خاصة فى الجوانب التاليه :- (عادل رضوان الهوارى ،٢٠١٦، ص٦)

- تبادل الخبرات داخلياً وخارجياً.
- التعلم بالإرشاد والمعاشية .
- استعراض دراسة الحال والدروس المستفادة وافضل الممارسات.
- تنمية الموارد البشرية.
- وضع النظم والسياسات الداخليه وبناءً على ذلك نجد أن تنمية القدرات بالمنظمات التى تمارس فيها تنظيم المجتمع تعد من الامور الهامة الواجب الاهتمام بها .

سابعاً - مكونات تنمية قدرات منظمات المجتمع المدني :

وتشمل عملية تنمية قدرات المنظمات غير الحكومية على المكونات التالية: (نقلاً عن محمد محمود سرحان ، ٢٠٠٨، ص ٣١٤٠)

- (١) قدرات تنمية الموارد البشرية :- سوء فيما يتعلق ببناء الفريق وتوزيع الادوار او تعبئة الموارد البشرية فى المجتمع المحلى داخل المنظمة .
- (٢) قدرات إدارة المشروعات والبرامج :- (التخطيط - التنفيذ - المتابعة) .
- (٣) قدرات النظام ذاتة (القوة الإدارية) :- أى قدره على صنع السياسات والقرارات ووضع الخطط والاهداف ووضع واتخاذ القرارات وحماية المنظمة داخلياً.
- (٤) القدرات التمويلية :- أى القدرة على تدبير التمويل بل وإدارة أنشطة التمويل المختلفة لكى تكون أكثر قدر على تقديم بعض الخدمات للمستفيدين بحيث تكون أكثر كفاءه لاتخاذ القرارات وأكثر فاعلية .

(٣) مبدأ المسح او الإصلاح المحلى والعالمى :- ويستند تنمية القدرات على التعلم الطوعى مع الالتزام والأهتمام الحقيقى بنقل المعرفة التى تحتاجها ولا يمكن الحصول عليها .

(٤) مبدأ تحدى العقبات وفروق الطاقة :- تنمية القدرات ليست محايدة والتحدى والمعتقدات والمصالح المكتسبة امر صعب فالحوار و الثقافة الجماعية هى خطوات اساسية للشفافية .

(٥) مبدأ التفكير والتصرف من خلال نتائج القدرات المستدامة :- القدرة هى صميم التنمية أى مسار العمل فبالتالى تحتاج إلى تعزيز هذه الغاية .

(٦) مبدأ وضع حوافز إيجابية :- الدوافع والحوافز تحتاج إلى أن تتماشى مع الهدف من القدرات من خلال نظم الإدارة التى تحترم الحقوق الاساسية .

(٧) مبدأ دمج المدخلات الخارجية إلى الاحتياجات المحلية والاولويات والعمليات والنظم :- المدخلات الخارجية تحتاج إلى ان تتوافق مع الإحتياج الحقيقى وتكون مرنة بما يكفى للاستجابة للاحتياجات المحلية وجداول الاعمال والأنظمة المحلية يجب إصلاحها وتعزيزها ولا يجب تجاوزها .

(٨) مبدأ القدرات الموجوده بدلاً من إنشاء قدرات أخرى جديده :- وهذا يعنى الاستخدام الرئيسى للخبره المحلية وتنشيط وتعزيز المؤسسات القائمة .

(٩) ابق تعمل فى ظل الظروف الصعبة وضعف القدرات وزيادة الحاجة .

(١٠) تبقى مسئول امام المستفيدين النهائيين :- أى أن المنظمة المسئوله هى مسئوله عن الناس الذين تؤثر عليهم ويبغى عليها ان تعزز المشاركة والشفافية .

وعلى المنظم الاجتماعى أن يعي ذلك ويدركه جيداً عند الممارسة المهنية لتزداد فرص نجاح المؤسسة وتزداد قدرتها على تلبية احتياجات اعضائها والمستفيدين من خدماتها وكلما التزم القائمون على

(٥) القدرات المعلوماتية :- أى قدره على ضمان تدفق المعلومات بكفاءة ويسر وهو ما يشمل قاعدة البيانات والبحوث والتوثيق .

(٦) القدرات التنسيقية والتفاعلية :- أى بناء العلاقات مع المنظمات غير الحكومية الأخرى على المستوى المحلى والقومى وكذلك على المستوى الدولى ويشير ذلك إلى بناء الشراكة والتشبيك .

ثامناً - مداخل التدخل لتنمية قدرات منظمات المجتمع المدني :

مداخل تنمية قدرات منظمات المجتمع المدني تشمل :-

(١) المدخل التنظيمى :- ويركز على تنمية القدرات على مستوى المنظمات الفردية . (Real La P 2 , 2001 , vergne and John Saxby)

ويشمل هذا المدخل أنشطة تنمية القدرات على المستوى الفردى وعلى المستوى التنظيمى وأنشطة تنمية القدرات على المستوى الفردى من خلال تحسين أداء الموظفين وفقاً للاختصاصات معينة ومحدده وهذا يحتاج إلى أن ينظر إليها فى سياق المنظمة والنظم التى تعمل معها الافراد وتنمية القدرات على المستوى الفردى تشمل التدريب من قبل الخدمة او التدريب اثناء الخدمه او دورات التعليم المستمرة وهذه التدريبات قد تستهدف العاملين او الإدارة والمتطوعين والإدارة المالية وتتطلب القدرات الفرديه الإشراف الدئم .

أنشطة تنمية القدرات على المستوى التنظيمى من خلال تحسين قدرة المنظمات لتمويل والتخطيط للإدارة وتنفيذ البرامج سوء كان على المدنى القريب او البعيد من خلال تنمية الهياكل التنظيمية الداخلية والنظم الإدارية والعمليات ونظم ضمان الجوده إدارة المشاريع او البرامج والقياده والإداره وتعبئة الموارد وقدرات الموظفين الاجمالية وتنمية القدرات التنظيمية يكون على اساس التقديرات المؤسسيه التى تنظر

على نقاط القوه والضعف فى المنظمات وأن التدخل يكون عن طريق التدريب والتوجيه واستراتيجية المساعدة لتنمية نظم وإجراءات التشغيل القياسية ولا بد ان تستند التدخلات على الاحتياجات المقدره وانها تكون مصممه لتحسين المنظمة عموماً ومع ذلك توسعة القدرات التنظيمية وتشمل تطوير القياده وبناء فريق العمل والإداره المالية وعمليات إجراءات العمل الداخلية وتنمية القدرات على المستوى التنظيمى غالباً ما تتطلب تغييرات فى الرؤية التنظيميه والاستراتيجية والهيكل التنظيمى والسلوك والمواقف التى وجدت فى المنظمات . (Ericgoosby ,

(P11 2011)

المدخل المؤسسى :- يركز على العمليات والقواعد التى تحكم التنظيم الاجتماعى والاقتصادى والسياسى فى المجتمع ككل .

(٢) مدخل النظم :- الذى يؤكد على الترابط بين الفاعلين الاجتماعيين والحاجة الى تنمية القدرات بطريقة شاملة . (Real La vergne and John Saxby , 2001 , P 2)

ويشير مستوى النظام إلى الوظائف والهياكل التى تدعم أنشطة البرامج التى تشترك مع المنظمات وأنشطة تنمية القدرات فى هذا المستوى تشمل تحسين البيئة الخارجية التى تعمل مع أفراد المنظمات بما فى ذلك الهياكل التى تتفاعل مع المنظمات او السياسات والمعايير

التي يجب الالتزام بها ونظم التنسيق والدعم وتقديم التقارير والإحالات والروابط على المستوى الإقليمى او المستويات المحلية لتقديم الخدمات والانظمة المحلية الأخرى مثل التواصل والتنسيق مع برامج مقدمى الدعم المجتمعى . (, 2011 , Ericgoosby P12)

(٣) مدخل عملية المشاركة :- الذى يؤكد على المشاركة باعتبارها امراً أساسياً من عناصر تنمية القدرات .

وتسلط فكرة القدرات الاساسية الضوء على قدرة الأفراد او المنظمات او المجتمع ككل على القيام بعدة اشياء :

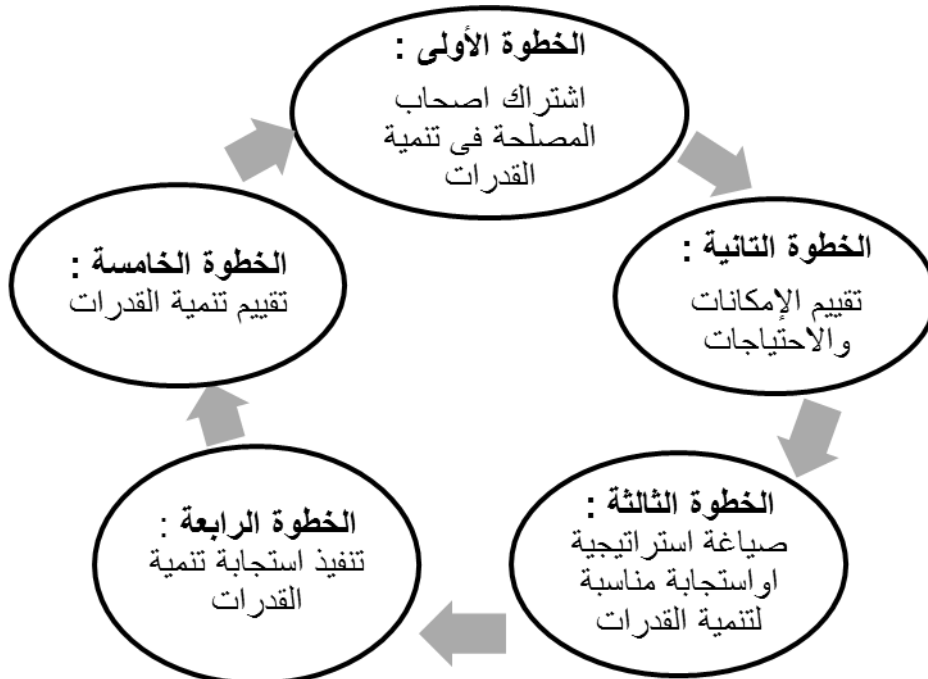
- الاسترشاد بالقيم الاساسية والشعور بالغرض .
- تحديد وتحليل بيئتها ومكانها الخاص فى مخطط أكبر من الاشياء .
- لتحديد القضايا والتوصل ألى إتفاقيات بشأن اغراض او ولايات العمل .
- لإدارة وتسوية النزعات .
- لتعبئة الموارد والحصول عليها .
- لتعليم مهارات واساليب جديده على اساس مستمر .
- لبناء علاقات دعم مع الافراد الأخرى .
- لتقييم الاداء وإجراء التعديلات .
- لمواجهة التحديات الجديدة على نحو استباقى عن طريق تعديل جدول الأعمال والمدتخل والاستراتيجيات .

وللحصول على تنمية قدرات أفضل وذات جوده ، لابد من الفهم الجيد المنهجي لتنمية القدرات افضل كان التدخل الإستراتيجى أكثر مايمكن وهذا يتطلب الفهم الجيد لكيفية ترابط العناصر الاجتماعية او العمليات المختلفة وكيف تؤثر على بعضها البعض ، حيث أن هذا الترابط يؤثرعلى عدة مستويات مختلفة من افراد المجتمع او المجتمعات او المنظمات إلى الكيانات والعمليات الوطنية والعالميه . (Real Lavergne , and John Saxby, 2001 , P 7,2)

تاسعاً - خطوات تنمية قدرات منظمات المجتمع المدني :

حدد برنامج الامم المتحدة خطوات تنمية قدرات منظمات المجتمع المدني فى الآتى :

(Hyogo, , 2007 , P 12,13)



وهذا يتطلب فهم الجهات الفاعلة ذات الصلة على مختلف المستويات وتحديد الانواع المختلفة للاصحاب المصالح التى تحتاج للمشاركة .

الخطوة الثانية : تقييم الإمكانيات والاحتياجات -

برنامج الأمم المتحدة لخطوات عملية تنمية

القدرات

الخطوة الأولى :إشترك اصحاب المصلحة فى تنمية

القدرات -

والقدرات والأثر (تنمية الاهداف) وينبغي وضع إطار للتقييم لقياس النتائج .

وهناك وجهة نظر أخرى لخطوات تنمية قدرات المنظمات الغير الحكومية : (Caro G De vita and Cory Fleming , 2001,P25)

الخطوه الأولى : تحديد الاحتياجات والأصول الاساسية للمجتمع :

ويقصد بها التعرف على احتياجات ونقاط القوة الاساسية لتواصل الاجتماعى ويتم ذلك من خلال مجموعة متنوعة من المقابلات الفردية و الاجتماعات ومؤشرات المجتمع والهدف من هذه الخطوة الحصول على مجموعة متنوعة من وجهات النظر والتعليم من وجهات النظر الأخرى كما انها تساعد فى تحديد مجالات الاهتمام والاحتياجات الخاصة .

الخطوة الثانية: تقييم عدد وانواع المنظمات غير الربحية فى المجتمع من خلال رسم الخرائط:-

بعد تحديد الاحتياجات ومواطن القوة فى المجتمع فإن الخطوة التالية او القادمة هى قياس الموارد المجتمعية التى يمكن من خلالها معرفة الاهتمامات المحلية ورسم المنظمات الغير حكومية لتحديد التوزيع الجغرافى فى داخل المجتمع وتحديد الصعوبات المحتملة لتقديم الخدمة او عدم التوافق المكانى بين الاحتياجات والموارد فى المناطق المحلية .

الخطوه الثالثة : تحديد البنية التحتية التى يمكن أن تستخدم لتنمية القدرات للمنظمات الغير ربحية :-

ويمكن إجراء المسح الشامل لتحديد ما اذا كانت هناك شبكات او هياكل تنظيمية يمكن أن توسع قدرات المنظمات المجتمعية .

الخطوة الرابعة : حدد استراتيجيه مناسبة لتنمية القدرات :-

لان احتياجات القطاع تختلف فقد تستفيد بعض الجماعات من استراتيجيه المساعده مثل المساعدة فى جمع الاموال والنظم المحاسبية والتوعيه او الانشطة التسويقية وقد تستفيد جماعة أخرى من

وذلك من خلال تقييم شامل للقدرات التى تحتاجها ولماذا يكون هناك حاجة إليها ولا بد من وجود خطة لعملية تنمية القدرات ولا بد من المشاركة النشطة من جانب اصحاب المصلحه التى تكون لهم الصلة فى جميع مراحل عملية تقييم القدرات وهذا التقييم يساعد على تحديد ما القدرات الموجوده بالفعل ويساعد على دفع عملية التغيير اللازمة لتنمية القدرات .

الخطوة الثالثة : صياغة استجابة او استراتيجيه مناسبة لتنمية القدرات :-

كرد للتقييم الإمكانيات والاحتياجات تحتاج صياغة الاستراتيجيه او الاستجابة الى مشاركة نشطة من اولئك الذين كانوا يعملون فى عملية التقييم ولا بد من تحديد الإجراءات وربما تحدد بعض التدخلات القصيرة المدى لتوليد بعض المكاسب السريعة او معالجة القضايا او الاحتياجات المعقدة او طويلة الاجل وتحديد المؤشرات والادلة التى يمكن قياسها و ايضا تنمية القدرات التى تحتاج إلى استراتيجيه للتكلفة والتمويل اللازم للتنفيذ .

الخطوة الرابعة : تنفيذ استجابة تنمية القدرات :- سيكون التنفيذ جزء من الاشياء المطلوبة للبرنامج العام او المشروع ويجب أن تكون تنمية القدرات جزء لا يتجزأ من صياغة استراتيجيه وتخطيط البرامج والتنفيذ يمكن أن يكون لتدابير قصيرة الاجل فى شكل اداء او تعزيز المهارات الاكثر تعقيداً وطويلة الاجل او تدابير لمعالجة القضايا التنظيمية والمؤسسية ولا بد من تحديد خطة الرصد التى تعطى فرصة لتقييم تنمية القدرات .

الخطوة الخامسة : تقييم تنمية القدرات :-

للتأكد من أن المدخلات يتم تحويلها إلى مخرجات تنمية القدرات ولدعم فعالية (التعلم من العمل) ويجب عند التقييم يمون التنفيذ مرن ويشمل العمليات التى تتطور وكذلك الالتفات إلى نتائج غير مخطط لها وهذا يعنى المرونة اللازمة للتكيف مع هذه التغييرات والتأكيد على المخرجات التى تترجم نتائج تنمية

المساعدة في بناء الشبكات والتعاون مع المنظمات
الآخري في المناطق المحلية .

الخطوة الخامسة : رصد وتقييم التقدم المحرز على
اساس دورى :

التقييمات الدورية تساعد في توجيه العملية وعمل
تصححات في منتصف الطريق والتي تكون حسب
الظروف الجديدة والاحتياجات الجديدة التى تنشأ
وعملية التغذية الراجعة المستمرة فإن يمكن ان تعمل
على تنمية او تعزيز منظمات المجتمع المدني وتشجيع
الاستخدام الحكيم للموارد.

حيث يشمل التقييم باعتبارها جزء من دورة إدارة
المشروع على الآتى : (Experiences with
Monitoring and Evaluation of Capacity
– Building at The national level, 26
September 2008,
P 10)

(أ) تحليل سبب وكيفية تحقيق النتائج
المرجوة .

(ب) تقييم مساهمات الأنشطة فى تحقيق
النتائج ،

(ت) فحص النتائج التى لاتقاس بسهولة
.

(ث) استكشاف النتائج غير المقصودة .

(ج) تقديم الدروس المستفادة
والتوصيات .

**عاشراً - المتطلبات المختلفة لتنمية قدرات
منظمات المجتمع المدني :**

يمكن استخدام العديد من الطرق المختلفة لتنمية
قدرات منظمات المجتمع المدني ما يلى:

Lisa Hammond November 2013 , P13,
(14)

١- الإدارة المالية :-

معظم منظمات المجتمع المدني تحتاج إلى تدريب
عملي لتجديد سياستها المالية ونظم المحاسبة وتنمية

القدرات لإنتاج أدوات الإدارة المالية (الميزانيات
التنظيمية والتقارير المالية والشفافية) .

٢- العلاقات العامة :-

سلسلة التدريب من قبل الخبراء يمكن من خلالها
تنمية منظمات المجتمع المدني لتحسين عملها مع
وسائل الاعلام والعلاقات العامة وهذا يتضمن وضع
استراتيجية العلاقات العامة وتطوير موارد العلاقات
العامة وذلك باستخدام وسائل الاعلام الاجتماعية مثل
الفيس بوك وتقديم تقارير دورية .

٣- السياسات الداخلية :-

وتشمل السياسات المالية والضوابط النقدية وسياسات
الموارد البشرية وسياسات السفر والعلاقات التجارية
وسياسات التوعية العامة .

٤- إدارة منظمات المجتمع المدني والرقابة :- من

خلال التوجيه وذلك من خلال توضيح الهيكل
الإدارى التنظيمى (بما فى ذلك فرع المكاتب
الرئيسية إن وجدت) ووضع السياسات التى تنظم
دور مجلس الإدارة و مدى إشترك اعضاء
مجلس الإدارة فى كل الأنشطة والإشراف عليها .

٥- توفير الاستراتيجيات المحدده والافكار لمنظمات
المجتمع الدنى لتنويع تمويلها :-

منظمات المجتمع المدني يمكن أن تستفيد من ورشات
العمل والتوجيه الفردى فى كيفية تنويع التمويل بها
ووضع استراتيجية لجمع الأموال وتحديد الجهات
المانحة وتعبئة موارد المجتمع وتصميم المشاريع
لجمع التبرعات وكذلك يمكن لمنظمات المجتمع
المدنى أن تقوم بالتوجيه فى:

(أ) جمع الاموال من جماعات المصالح العامة .

(ب) تنفيذ الأنشطة المدرة للدخل (مثل رسوم مقابل
خدمة تدريب او البحوث او استئجار الأصول
الثابتة وما إلى ذلك) .

(ت) اعضاء منظمات المجتمع المدني من خلال تعزيز
قدرتهم على تجنيد اعضاء جدد .

٦- شراكات القطاعين العام والخاص والمشاريع
الأجتماعية :-

٥. الحصول على المعلومات والموارد المالية من المهتمين (Marleen Heus , Netty Kamp , Friederike Rome, 2012 . P7)
- وهناك وجهة نظر أخرى لعوامل تحسين عملية تنمية القدرات: (Mizan Khan , Am bug Segar et al, 2016, P8)
١. إعطاء الأولوية لتنمية القدرات المؤسسية وزيادة الوعي للعمل المناخي وزيادة المشاركة.
٢. تطوير أفضل تبادل للممارسات والخبرات والمعلومات بما في ذلك الموارد المالية اللازمة لبناء القدرات .
٣. إتاحة الموارد المالية والاستراتيجية من خلال كيان تشغيل من الناحية المالية .
٤. تحسين التنسيق بين الجهات المانحة .
٥. مواصلة تطبيق مدخل التعلم عن طريق العمل لتنمية القدرات من خلال دعم الأنواع المختلفة للاثشطة تنمية القدرات والمشاريع والبرامج (وجود تدريبات لتنمية القدرات) .
٦. كفاية الموارد.
٧. التخطيط .

- عن طريق تسهيل الاتصال وتحديد المصالح المشتركة والتوعية والمتابعة .
- ٧- التخطيط الاستراتيجي :-
وذلك من خلال دعم منظمات المجتمع المدني لتطوير استراتيجية طويلة الأمد ووضع خطة العمل ولا بد من اشتراك اصحاب المصلحة في وضع الخطط.
 - ٨- تصميم المشروع :-
وذلك من خلال تنظيم ورش عمل مكثفة في تصميم المشروع .
 - ٩- رصد وجمع البيانات والتقييم :-
ويشمل تطوير المؤشرات النوعية والكمية وكذلك نظم تتبع الثغرات على مر الزمن ومساعدة الممنوحين لتحسين المؤشرات المقترحة وتعزيز الرصد والتقييم واهمية نشر نتائج التقييم إلى الجهات المعنية والتأكد عليها .

احدى عشر- عوامل تحسين عملية تنمية قدرات المجتمع المدني :

١. لابد من وجودة دور تنسيقي قوي وداعم لمنسق المشروع يشارك فيه منذ البداية وقبل الأنشطة ويعرف منهج بناء القدرات لتحفيز المنظمات الإرشادية والمتدربين على حد سواء او وجود فهم مشترك لمنهج المشروع وشروط المشاركة على سبيل المثال لم يشمل المشروع تمويل الأنشطة .
٢. المشاركة والالتزام من إدارة المنظمة لتسهيل تنفيذ خطط العمل بما في ذلك المسائل الإدارية والتنظيمية .
٣. التمويل المتاح لتنفيذ الأنشطة والموقف الاستباقي للمنظمات المجتمع المدني للحصول على مصدر للتمويل .
٤. توجيه منظم لدعم منظمات المجتمع المدني في تنفيذ خطة عملها .

قائمة المراجع

أولاً المراجع العربية :

(١) احمد ابراهيم حمزه (٢٠١٥): العمل الاجتماعي التطوعي، عمان، دار الميسره للتوزيع والنشر .

(٢)

_____ : السياسه الاجتماعيه ، عمان ، دار الميسره .

(٣) احمد حسن السمان (٢٠١١) : الصحافه والتنمية المستدامة " دراسة مستقبلية" ، الجيزه ، المكتبة الاكاديمية.

(٤) احمد ذكي بدوي (١٩٩٣) : معجم مصطلحات العلوم الاجتماعية ، بيروت ، مكتبة لبنان.

(٥) أحمد عزت راجع (١٩٩٥): اصول علم النفس ، القاهرة، دار المعارف.

(٦) احمد مصطفى خاطر و ساميه محمد فهمي وهناء حافظ بدوي (٢٠٠١) : الإدارة فى المؤسسات الاجتماعية، الاسكندرية، المكتبة الجامعيه.

(٧) السيد عبد المطلب غاتم (٢٠٠٧) : تنمية القدرة" البرنامج الإتماتي للامم المتحدة"، ندوة (التنمية الريفية وسبل الحكومات لتحقيق التنمية الشاملة) القاهرة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية .

(٨) انظر كلاً من :

١- هويدا عدلى (٢٠٠٥) : فعالية مؤسسات المجتمع المدني وتأثيره على بلورة سياسة اتفاق للخدمات الاجتماعية ، الاسكندرية ، مركز دراسات الوحدة العربية.

٢- أمانى قنديل (٢٠٠٠) : المجتمع المصرى فى مطلع ألفية جديدة ، القاهرة ، مركز الدراسات السياسيه والأستراتيجية بالأهرام.

٣- مديحة مصطفى فتحى (٢٠٠٢) : فعالية جهود شبكة العمل لمواجهة ظاهرة أطفال الشوارع فى بناء قدرات المنظمات غير الحكومية الأعضاء بالشبكة ،

بحث منشور فى المؤتمر العلمى الخامس عشر ، كلية الخدمة الاجتماعية ، جامعة حلوان.

٤- سناء محمد حجازى (٢٠٠٦) : العلاقة بين متطلبات بناء القدرات التنظيمية وتحقيق جودة مشروعات الجمعيات الأهلية، بحث منشور فى المؤتمر العلمى التاسع عشر : ضمان الجودة والأعتداف فى تعليم الخدمة الاجتماعية فى مصر والوطن العربى، كلية الخدمة الاجتماعيه، جامعة حلوان .

نقلأ عن محمد محمود سرحان (٢٠٠٨): طريقة تنظيم المجتمع وتدعيم عملية بناء قدرات منظمات المجتمع المدني الواقع وآفاق التطور دراسة مطبقة على الجمعيات الأهلية بمدينة المنصور ، المؤتمر العلمى الدولى الحادى والعشرون للخدمة الاجتماعية ، الجزء ٧ ، كلية الخدمة الاجتماعية ، جامعة حلوان .

(٩) بن داود إبراهيم (٢٠١٥): المجتمع المدني بين الفاعليه والتغيب ، القاهرة ، دار الكتاب الحديث.

(١٠) طلعت مصطفى السروجى (٢٠٠٩) : الخدمة الاجتماعية الدولية ، القاهرة ، ، مكتبة الانجلو المصرية .

(١١) عادل رضوان الهوارى (٢٠١٦) : تنظيم المجتمع المعاصر (بين التنظير والتطبيق) ، القاهرة، د: ن.

(١٢) على عبدالصادق (٢٠٠٤) : مفهوم المجتمع المدني قراءات اوليه ، القاهرة ، المحروسه للنشر والخدمات الصحفيه .

(١٣) ماهر ابو المعاطى على (٢٠١٠): الاتجاهات الحديثة فى الرعاية الاجتماعية " اسس نظرية ونماذج عربية ومصرية ، الاسكندرية ، المكتب الجامعى الحديث.

(١٤) مدحت محمد ابو النصر (٢٠١٠): رؤية مستقبلية لتطوير العمل التطوعى فى الوطن العربى ، الاسكندرية ، المكتب الجامعى الحديث.

(١٥) مدحت محمد ابوالنصر (٢٠٠٧): إدارة منظمات المجتمع المدني " دراسة فى الجمعيات الأهلية

Framework, Office of The Glob au AID
, Paris.

(24) Final Report By Tharcisse
Ukizintambala (2015) : Civil Society
Capacity Needs Assessment in Sudan
and Eritrea.

(25) Janice Geffen(2014) :
Strengthening Capacities of Civil
Society to enable Maximization of the
EU newly Evolving Approach to
Development Cooperation, , UK INTRC.

(26) John Smith Drive and Cowley(
2010): Capacity – Building An
Approach to People– centred
Development, London ,Oxfam , LUK
and Ireland .

(27) General(2007) : Synthesis Report
on the implementation of the
Framework for Capacity – Building in
Developing Countries , Twenty –
Session, United Nations , Subsidiary
Body for Implementation .

(28) George L Graziadio (2011) : Non
Profit Capacity A comparative Case
Study of Capacity Building in
Community Based , Master of Science
in Organization Development
,School of Business and Management
, Pepperdine University , Valerie K
Wright .

(29) Hyogo (2007) : Basics of
Development For Disaster Risk
Reduction CADRI Paras , OCHA .

(30) Lisa Hammond (2013) :the report
Department of intern atonal

من منظور التمكين والشراكة والشفافية والمساءلة
والقياده والتطوع والتشبيك والجوده، القاهره ،
إيتراك للطباعة والنشر والتوزيع .

(١٦) مدحت ابوالنصر(٢٠٠٤) : إدارة الجمعيات
الاهليه فى مجال رعاية وتاهيل ذوى الاحتياجات
الخاصه ،القاهره ، مجموعة النيل العربية.

(١٧) محمد عاطف غيث (١٩٩٧) : قاموس علم
الاجتماع ،الاسكندرية ، دار المعرفة الجامعية .

(١٨) هناء حافظ بدوى (١٩٩٩) : إدارة المؤسسات
الاجتماعية (الاسس والعمليات) ، الاسكندرية ، دار
المعرفه الجامعية.

ثانياً المراجع الاجنبية :

(19) Bill Sterland and Galina Rizova
(2010) : Civil Society Organization's
Capacities in the Wester Balkans and
Turkey, Turkey, TACSO.

(20) Committee of Experts on Public
Administration(2006) : Compendium
of Basic Terminology in governance
and Public Administration ,New york ,
Economic and Social Council , Fifty
Session .

(21) Caro G De vita and Cory Fleming
(2001) : Building Capacity in Nonprofit
Organizations, Italy, Urban Institute.

(22) Experiences with Monitoring and
Evaluation of Capacity – Building at
The national level (2008) : The
conference of The parties , United
States of America, at its The Thirteenth
Session .

(23) Ericgoosby : (2011) Coordinator
Capacity Building and Strengthening

- (36) Real La vergne and John Saxby (2001): Capacity Development Vision And Implications , Canadian, International Development Agency.
- (37) Saran Repucci(2010) :A, users Guide to Civil Society Assessments New york ,UNDP .
- (38) UNU – Merit Maastricht (2016) :Capacity Development Evaluation :The challenge of The Results Agenda and Measuring Return on Investment in the Development VOL Global , World UNESCO– the Deft , Tilburg University Center , El striver Ltd , the Ne the lands.
- (39) United Nations Office On Drugs and Crime Vienna(2013) : Report Independent Project Evaluation of The Strengthening The Capacity of Civil Society Organizations in Africa to Combat Corruption and Contribute to the UNCAC Review Process,New York , Vienna international Centre .
- (40) Vanessa Ortiz(2016) : Organizational Development of Local Civil Society Partners New York , International Rescue committee .

- Development and The East – West Management Institute and USAID ,American ,Collaborative Governance Program (Assessment of The Organizational and advocacy capacity of Civil Society Organizations in The Kyrgyz Republic.
- (31) Marleen Heus , Netty Kamp , Friederike Rome(2012) : Building The Capacity of Civil Society Organizations in TB Control – An Approach, American , USAID .
- (32)Mizan Khan , Am bug Segar , Saleemule Huq , Penda Kante , Edited An GU Sharme (2016) :Capacity Building Under The Paris Agreement, German , European Capacity Building initiative.
- (33) Monica Biagescu and John Young(2006) : Working Paper 260 Capacity Development for Policy Advocacy :Current Thinking and Approaches Among Agencies Supporting Civil Society Organizations, UK , London , Over Seas Development Institute.,
- (34)Nicholas Alipui (2012) : Civil Society guide to Working With UNICEF ,New York ,UNICEF.
- (35) Partners in Development Services (PDS)(2009) : Mapping and Capacity Assessment of Civil Society Organizations, Darfur , United Nation Development Program .