

بناء القدرات المجتمعية كآلية للتدخل الاستراتيجي الداعم لتحقيق العدالة الاجتماعية والحوكمة المجتمعية مع إشارة خاصة إلى الحالة المصرية

د. وائل عمران علي

أستاذ مساعد
قسم إدارة الأعمال
المعهد العالي للعلوم الإدارية
والتجارة الخارجية - القاهرة الجديدة
جمهورية مصر العربية

الملخص

يعتبر مفهوم التنمية المستدامة الهدف الأول الذي تسعى السياسات الاقتصادية والعمرانية والاجتماعية بالمجتمعات الحديثة إلى تحقيقه، وذلك من منطلق الاتجاهات المعاصرة لتطور فكر التنمية نحو الاستدامة والتواصل والاهتمام بمواجهة التدهور العمراني. وهو ما أكدته مؤتمر قمة الأرض في «ريودي جانيرو» 1992. كما أشار مؤتمر قمة الأرض في «جوهانسبرج» 2002 إلى أهمية استحداث آليات لتنفيذ برامج التنمية المستدامة، حيث إن دول العالم - الدول النامية منها على وجه الخصوص - في حاجة إلى تفعيل مفاهيم الاستدامة من أجل تنمية مجتمعاتها. من هذا المنطلق فإن انتهاج مبدأ التنمية المستدامة واستيعاب مفاهيمها يتطلب تفعيل دور المجتمع للنهوض بالبيئة المعيشية والقضاء على التدهور العمراني، ويتطلب هذا تقنين مفاهيم ومبادئ بناء القدرات المجتمعية *Capacity Building* كإحدى ركائز تحقيق التنمية المستدامة للمجتمع.

يُفَصِّرُ الكثير من الباحثين بناء القدرات على التدريب فحسب، وهذا بالطبع خطأ شائع. فبالرغم من أن التدريب والتعلم من أهم عناصر بناء القدرات، فإن هناك أبعاداً أخرى يجب أن ترتكز عليها. فبجانب الاهتمام بتنمية الموارد البشرية، يجب الاهتمام بتقوية المنظمات وإصلاح هياكلها المؤسسية وأطرها القانونية. فبناء القدرات يهدف إلى دمج مجموعة من الاستراتيجيات الإصلاحية الداعمة لكفاءة وفعالية وإيجابية أداء جميع الأطراف الفاعلة في المجتمع من حكومة وقطاع خاص ومنظمات المجتمع المدني المتعددة، بما يدعم فكرة العدالة الاجتماعية بالمجتمع. الأمر الذي يتسق ومفهوم الحوكمة المجتمعية *Societal Governance* والتي تتطلب لتحقيقها تضافر جهود جميع أصحاب المصلحة *Stakeholders* في المجتمع في إطار تشاركي توافقي يفتح الطريق لتحقيق التنمية المستدامة المنشودة.

يهدف البحث - في هذا الإطار - إلى التعرف على مفاهيم بناء القدرات المجتمعية وتحليل استراتيجياتها وسياساتها الرامية لتنمية الموارد البشرية والتطوير التنظيمي والإصلاح المؤسسي، سعياً إلى الوقوف على المقومات والمراحل التي يمكن من خلالها ضمان الإنفاذ الكفاء والفعال لبرامج بناء القدرات المجتمعية، بما يدعم إقرار العدالة الاجتماعية والحوكمة المجتمعية وصولاً للتنمية المجتمعية المستدامة المنشودة. مع التعرض بشكل خاص للحالة المصرية، وكيفية التغلب على التحديات والعوائق التي تعترض سبيل إنفاذ استراتيجيات بناء القدرات المجتمعية لديها، وبيان الأبعاد المطلوب استيفاؤها في البرنامج المصري لبناء القدرات المجتمعية.

المشكلة البحثية

إن ضعف القدرات قد يمثل أكثر الاختناقات الصعبة التي تعوق جهود الدول النامية - بما فيها مصر - الرامية إلى تحقيق تنمية سريعة ذات توجه اجتماعي، وتسعى لرفع مستوى المعيشة للمواطنين وإرساء قيم العدالة الاجتماعية. ولذا يجب أن يكون هناك اهتمام متزايد من الدولة المصرية بعملية بناء القدرات، لما تلعبه هذه العملية من دور رئيس في دفع

* تم استلام البحث في نوفمبر 2015، وقبل للنشر في فبراير 2016.

عجلة التنمية الاقتصادية والاجتماعية. وقد تعددت الاستراتيجيات والخطط والبرامج الوطنية الهادفة لتحقيق التنمية الاقتصادية والاجتماعية بالمجتمع، سواء على المستوى القومي أو المحلي، لكنها ركزت في المقام الأول على تنمية الموارد البشرية (البعد التدريبي)، وأغفلت تقوية المنظمات المجتمعية وإصلاح هيكلها المؤسسية وأطرها القانونية (البعد التنظيمي والمؤسسي). فبناء القدرات يجب أن يركز على دمج مجموعة من الاستراتيجيات الإصلاحية الداعمة لكفاءة وفعالية وإيجابية أداء جميع الأطراف الفاعلة في المجتمع من حكومة وقطاع خاص ومنظمات المجتمع المدني المتعددة، بما يدعم فكرة العدالة الاجتماعية بالمجتمع، الأمر الذي يتسق ومفهوم الحوكمة المجتمعية. ولذا لم تنجح الحكومة المصرية عبر عقود طويلة من محاولات الإصلاح الاقتصادي في تحقيق التنمية المنشودة، حيث لم تقم خلال تلك العقود المنصرمة بتبني منهج استراتيجي واضح شامل لبناء القدرات المجتمعية يراعي أبعادها المختلفة، يمكن الاعتماد عليه كآلية للتدخل الاستراتيجي الداعم لتحقيق العدالة الاجتماعية والحوكمة المجتمعية، وصولاً إلى تحقيق التنمية المجتمعية الشاملة والمستدامة. ومن هنا فالمشكلة تكمن في: «عدم وجود استراتيجية واضحة وواقعية متكاملة الأبعاد لبناء القدرات المجتمعية في مصر».

تساؤلات الدراسة

تحاول الدراسة الإجابة عن تساؤل رئيس هو: ما هي أهم الأبعاد المطلوب استيفؤها، وكذا السياسات والإجراءات التي يجب اتباعها لوضع وإنفاذ استراتيجية ناجعة لبناء القدرات المجتمعية في مصر؟

وينبثق عن ذلك التساؤل الرئيس مجموعة من التساؤلات الفرعية ستعتمد الدراسة أيضاً إلى الإجابة عنها في سبيل الوصول للإجابة عن التساؤل الرئيس، وتلك التساؤلات الفرعية تتمثل في:

- ما هو مفهوم بناء القدرات المجتمعية؟ ماهو أبعاده المختلفة؟
- ماهو مفهوم كل من العدالة الاجتماعية والتدخل الاستراتيجي والحوكمة المجتمعية؟
- ماهي المحاور المختلفة لاستراتيجية بناء القدرات المجتمعية؟
- ما هي مقومات ومراحل إنفاذ استراتيجية بناء القدرات المجتمعية؟
- هل هناك استراتيجية مقترحة يمكن أن تتبناها الدولة المصرية لبناء القدرات المجتمعية؟
- ما هي أهم التحديات والمعوقات التي تعترض طريق البرنامج المصري لبناء القدرات المجتمعية؟

أهداف الدراسة

تهدف الدراسة إلى تحقيق هدف رئيس هو: محاولة اقتراح استراتيجية واضحة وواقعية متكاملة الأبعاد لبناء القدرات المجتمعية في مصر، تحوي أهم السياسات والإجراءات التنفيذية اللازمة للتطبيق. كما تسعى الدراسة لتحقيق بعض الأهداف الفرعية ذات الصلة، وتلك الأهداف الفرعية كما يلي:

- الوقوف على أبعاد مفهوم القدرات المجتمعية.
- تحديد ماهية العدالة الاجتماعية والتدخل الاستراتيجي.
- توضيح أبعاد مفهوم الحوكمة المجتمعية.
- رصد المحاور والمقومات والمراحل اللازمة لوضع وإنفاذ استراتيجية فاعلة لبناء القدرات المجتمعية.
- تحديد أهم المعوقات التي قد تعترض طريق البرنامج المصري لبناء القدرات المجتمعية.

الدراسات السابقة

تعددت الدراسات التي تناولت موضوع بناء القدرات المجتمعية، فبعضها جاء باللغة العربية وأغلبها كان باللغة الإنجليزية. وسوف يلقي الباحث الضوء - بشيء من الإيجاز- على أهم الاتجاهات البحثية التي تناولت هذا الموضوع في أدبيات الإدارة في كل من اللغتين.

أ- اتجاه يركز على بناء القدرات المجتمعية من منظور شامل ومتكامل

ركزت الدراسات المندرجة تحت هذا الاتجاه على دراسة مفهوم بناء القدرات المجتمعية من منظور متكامل، حيث تناولت بالتحليل كل محاور بناء القدرات المجتمعية (المحور المؤسسي، والتطوير التنظيمي، والتنمية البشرية) على المستوى القومي للدولة (المستوى المجتمعي) دون التركيز على قطاع أو مؤسسة أو مشروع بعينه. فقد حاولت تلك الدراسات اقتراح استراتيجية شاملة لبناء القدرات المجتمعية يتم تبنيها وإقرارها وإدارة خططها التنفيذية من قبل الحكومة المركزية - خاصة بالدول النامية - حيث تكون الإصلاحات في الأغلب فورية، أي يجب أن تتبناها القيادة السياسية لتلك الدول. ومن أمثلة تلك الدراسات ما يلي:

- Ouseley, Eulanie. (2013). Capacity Building Strategies: Can They Promote Socially Just Strategic Intervention in Urban Governance?, *Journal of Public Administration and Governance*, Vol. 3, No. 3.
- Peltenburg, M. (1996). "Building Capacity for Better Cities: Concepts and Strategies", Institute for Housing and Urban Development Studies, Netherlands.
- Hakura, Dalia S. & Saleh M. Nsouli. (2003). *The Millennium Development Goals: The Emerging Framework for Capacity Building and the Role of the International Monetary Fund*, IMF Working Paper, IMF Institute, June.
- De Janvry, Alain & Jean-Jacques Dethier. (2012). *The World Bank and Governance: The Bank's Efforts to Help Developing Countries Build State Capacity*, The World Bank Development Economics Department Research Support Unit, November, WPS6275 Public Disclosure.
- GTZ. (1999). *Capacity Building for Sustainable Development Concepts*. Strategies and Instruments of the German Technical Co-operation, Germany.

- وزارة التخطيط والتعاون الدولي. (2012). الإطار الاستراتيجي لخطط التنمية الاقتصادية والاجتماعية حتى 2022 «مقترح لأغراض الحوار المجتمعي»، جمهورية مصر العربية، نوفمبر.
- سيدارى. (1997). بناء وتطوير القدرات الوطنية في مجال التخطيط والتنمية الحضرية المستدامة في المنطقة العربية.

ب- اتجاه يركز على بناء القدرات من منظور جزئي

ركزت الدراسات المندرجة تحت هذا الاتجاه على أحد محاور بناء القدرات المجتمعية دون غيره، كالتركيز على المحور المؤسسي دون التطوير التنظيمي والتنمية البشرية... وهكذا. كما ركز البعض الآخر على تحديد محاور بناء القدرات فيما يخص أحد قطاعات المجتمع، كقطاع منظمات المجتمع المدني، أو قطاع الأعمال، أو أحد المشروعات أو المؤسسات... وهكذا. ومن أمثلة تلك الدراسات ما يلي:

- رشيد، أحمد. (1992). *المنظمات غير الحكومية والتنمية في مصر: مجالات تنمية قدرات المنظمات غير الحكومية، البرنامج الإنمائي للأمم المتحدة، 1992*.
- قنديل، أماني. (2000). *المجتمع المدني في مصر في مطلع ألفية جديدة*. القاهرة: مركز الدراسات السياسية والاستراتيجية بالأهرام.
- African Youth Alliance. (2007). "Institutional Capacity Building", [<http://www.ayaonline.org/Strategies/ICB.htm>], (accessed 21 April 2007).
- Grindle, M. S. (1997). "The Good Government Imperative: Human Resources, Organizations and Institutions" In: M. S. Grindle (ed), *Getting Good Government: Capacity Building in the Public Sectors of Developing Countries*, Harvard Institute for International Development.

- Levy, Caren. (1998). Institutionalization of Gender through Participatory Practice” In I. Guijt and M. K. Shah (eds) *The Myth of Community: Gender Issues in Participatory Development*, Intermediate Technology Publication.
- Capacity Building Strategy Concept & Action Plan (2011--2014), *Water Supply and Sanitation Project*, Binh Dinh Province, February 2011.

ج- اتجاه يركز على الجانب التطبيقي لاستراتيجية بناء القدرات ومشكلاته، سواء على مستوى المجتمع ككل، أو على مستوى أحد قطاعاته

ركزت الدراسات المندرجة تحت هذا الاتجاه على محاولة استقراء المشكلات والعوائق التي يمكن أن تواجه تنفيذ استراتيجية بناء القدرات- سواء على مستوى المجتمع أو على مستوى أحد قطاعاته أو مؤسساته- وكذا اقتراح الآليات والسياسات والإجراءات التي يجب اتباعها في سبيل التغلب على تلك العوائق وإنفاذ استراتيجية بناء القدرات المقترحة. ومن أمثلة تلك الدراسات ما يلي:

- هندوسة، هبة؛ وآخرون. (2010). *التحديات التنموية الرئيسية: تحليل الموقف*، وزارة التعاون الدولي، جمهورية مصر العربية.
- عمران، وائل. (2014). «دور الشراكة والتمكين المجتمعي في تفعيل التنمية المحلية المستدامة في مصر: إطار مقترح»، *المجلة العربية للإدارة*، إصدار خاص مُحكم، يناير.
- حسين، ريمان محمد ريحان: وغادة محمد ريحان حسين. (2004). *دور المجتمع في تحقيق التنمية العمرانية المستدامة.. التمكين المستدام كمدخل: دراسة لإحدى التجارب العالمية في تنمية البيئة العمرانية*، بحث غير منشور، كلية الهندسة بالمطرية، جامعة حلوان.
- Mumtaz, B. and E. Wegelin. (2001). *Guiding Cities: The UNDP/UNCHS/ WORLD BANK Urban Management Program*. Institute of Housing and Urban Management Studies and the Development Planning Unit, University College, London.
- Karolina, Milewicz & Robert Goodin. (2012). *Deliberative Capacity Building through International Organizations*, Paper Prepared for the American Political Science Association Meeting in New Orleans, 6 August.
- Serij, Nasir. (1994). *Building Capacity and Skills in Development Agencies and Community Organization for Successful Participation, Open Cities*, I.U.S. AID, Cairo.
- Volberda, Henk W.; Nicolai J. Foss & Marjorie A. Lyles. (2009). *Absorbing the Concept of Absorptive Capacity: How To Realize Its Potential in the Organization Field*, Center for Strategic Management and Globalization, Denmark: Copenhagen Business School, November 25, Electronic Copy, Available at: <http://ssrn.com/abstract=1513184>.

وتجدر الإشارة إلى أنه من خلال تحليل الدراسات السابقة، يمكن ملاحظة أن غالبية الدراسات العربية قد ركزت - إلا القليل منها وبالأخص الدراسات الحكومية وأوراق العمل بالمؤتمرات الإقليمية - على تناول مفهوم بناء القدرات من منظور جزئي. أما الدراسات الأجنبية، فهناك العديد منها الذي اهتم برسم صورة كلية لمفهوم بناء القدرات المجتمعية مع التركيز على وضع استراتيجية شاملة متكاملة تغطي جميع محاوره. ومن هنا فسيعمد الباحث - من خلال البحث الحالي - إلى محاولة دمج الاتجاه الأول، الرامي إلى تناول مفهوم ومحاور استراتيجية بناء القدرات المجتمعية من منظور شامل ومتكامل، مع الاتجاه الثالث، الذي يهدف إلى استقراء المشكلات والعوائق التي يمكن أن تواجه تنفيذ استراتيجية بناء القدرات المجتمعية في الدولة المصرية، مع اقتراح الآليات والسياسات والإجراءات التي يجب استيفاؤها في سبيل التغلب على تلك العوائق وإنفاذ الاستراتيجية المقترحة لبناء القدرات المجتمعية بفعالية.

أهمية الدراسة

- تنقسم أهمية الدراسة - في ضوء التحليل السابق للدراسات السابقة وتقسيمها لاتجاهات بحثية متميزة - إلى ما يلي:
- الأهمية العلمية: حيث يعتمد الباحث من خلال ذلك البحث إلى محاولة سد النقص في الأدبيات العربية التي تهتم بوضع استراتيجيات بناء القدرات المجتمعية من منظور كلي ومقومات وآليات وأبعاد تحقيقها.
 - الأهمية العملية: يطرح الباحث من خلال هذا البحث الأسس والسياسات والإجراءات التي يجب اتباعها لتطبيق استراتيجية واقعية وناجحة وفعالة لبناء القدرات المجتمعية في الدول النامية عامة، وبما يتسق مع الواقع المصري خاصة.

منهجية الدراسة

سوف يقوم الباحث باستخدام المنهج الوصفي التحليلي لتحديد الإطار المفاهيمي لمفهوم بناء القدرات المجتمعية والحوكمة المجتمعية والتدخل الاستراتيجي والعدالة الاجتماعية، وأيضاً المنهج الاستقرائي لتوصيف وتحديد أهم المعوقات التي تعترض سبيل بناء القدرات المجتمعية بمصر، والمنهج الاستنباطي وذلك لتحديد أهم الأبعاد والسياسات والإجراءات اللازمة لصياغة وتنفيذ استراتيجية فاعلة لبناء القدرات المجتمعية في مصر.

تقسيم الدراسة

- المبحث الأول: الإطار المفاهيمي.
- المبحث الثاني: محاور استراتيجية بناء القدرات المجتمعية.
- المبحث الثالث: تنفيذ استراتيجية بناء القدرات: المقومات والمراحل.
- المبحث الرابع: البرنامج المصري لبناء القدرات المجتمعية: التحديات والأبعاد المطلوب استيفاؤها.

المبحث الأول- الإطار المفاهيمي

يسعى الباحث من خلال هذا المبحث إلى وضع إطار مفاهيمي للمصطلحات والمفاهيم المختلفة موضوع الدراسة. ولعل بناء القدرات والعدالة الاجتماعية والحوكمة المجتمعية والتدخل الاستراتيجي هي المتغيرات الرئيسة لهذه الدراسة، لذا وجد الباحث إنه لزاماً عليه أن يلقي مزيداً من الضوء على تلك المفاهيم كما يلي:

أولاً- مفهوم العدالة الاجتماعية

إن تعريف العدالة الاجتماعية Social Justice مهمة صعبة، حيث إنه مرتبط بوجهة النظر الشخصية لكل إنسان بما يعتبره عدالة اجتماعية من عدمه. ورغم هذا، فهناك بعض التعريفات التي حاولت - حسب وجهة نظر الباحث - وضع تعريف ملائم لمفهوم العدالة الاجتماعية. فهناك من قام بتعريف العدالة الاجتماعية بأنها: «القضاء على السيطرة والظلم المؤسسي الممنهج من قبل مؤسسات الدولة المختلفة للمواطن» (Young, 1990: 15). والبعض الآخر قام بتبني تعريف أوسع، حيث أشار إلى العدالة الاجتماعية باعتبارها «المشاركة الكاملة لكل أصحاب المصلحة بالمجتمع في إدارة شئون الدولة وضمان التوزيع العادل للمنافع Benefits والأعباء المجتمعية Societal Burdens» (Miller, 2000: 21)، ولعله من الملاحظ وجود نوع من التناقض بين التعريفين، فالتعريف الأول يعلن صراحة مسؤولية مؤسسات الدولة عن الممارسات الظالمة التي تؤدي إلى تفشي الظلم الاجتماعي، ولذا لضمان العدالة الاجتماعية يجب القضاء على السيطرة الظالمة لتلك المؤسسات على مقاليد الدولة. أما التعريف الثاني فيُفهم منه ضمناً أن مؤسسات الدولة فاعل أساسي من أصحاب المصلحة المجتمعية لضمان المشاركة والتوزيع العادل للمنافع (الحقوق) والأعباء (الواجبات) المجتمعية. ومما سبق يرى الباحث أنه لكي تتحقق العدالة الاجتماعية، يجب أن تكون قائمة على إصلاح مؤسسي شامل يُحد من السيطرة الظالمة لمؤسسات الدولة، ويضمن تمتع جميع المواطنين بالمشاركة المجتمعية والتوزيع العادل المتوازن لمقدرات الدولة من حقوق وواجبات.

ثانياً- مفهوم التدخل الاستراتيجي

يتم تعريف مفهوم التدخل الاستراتيجي Strategic Intervention من قبل كثير من الباحثين على أنه «فعل جماعي مقصود يهدف لتوسيع قدرات الموارد البشرية وتهيئة الفرصة والمناخ الملائم لإجراء تغييرات هيكلية ومؤسسية بمجتمع ما» (Levy, 2007: 34). بمعنى آخر العمل على إفساح المجال للمناورة الضرورية لإجراء التغييرات المطلوبة، وذلك من خلال تحفيز مختلف الفاعلين من أصحاب المصلحة المجتمعية Society Stakeholders على ذلك، مع أهمية الترويج لتلك العملية التحويلية، وذلك لضمان اقتناعهم بها وتلافي أي مقاومة قد تنشأ مستقبلاً ضد هذا التغيير المزمع.

ولعل الحكومات في سعيها لتحقيق التنمية المستدامة Sustainable Development الفاعلة، والتي يجب أن تحافظ على حقوق الأجيال القادمة في مقدرات الدولة الاقتصادية والاجتماعية والبيئية، لا بد لها من تبني استراتيجية واضحة للتدخل الاستراتيجي الممنهج، الساعي لتغيير المجتمع إيجابياً، من خلال تنمية قدرات أطراف المجتمع الفاعلة من منظمات ومؤسسات وموارد بشرية بالكفاءة والفعالية اللازمة لتحقيق تلك التنمية المجتمعية المستدامة المنشودة (Ouseley, 2013: 120).

ثالثاً- مفهوم الحوكمة المجتمعية

هناك العديد من الباحثين يخلطون بين كل من مفهومي الحكومة Government والحوكمة Governance، وهذا بالطبع خطأ جسيم، حيث إن «الحكومة» هي أحد الفاعلين – ضمن فاعلين آخرين كالقطاع الخاص ومنظمات المجتمع المدني والمنظمات الشعبية المختلفة - في حوكمة الدولة. أما «الحوكمة» فهي ممارسة الاختصاصات والسلطات الخاصة بالمنشط الاقتصادية والسياسية والإدارية بغرض إدارة شئون الدولة والمجتمع على جميع المستويات، سواء المركزية أو المحلية. ومن هنا فالحوكمة المجتمعية تختص بجميع الآليات والعمليات والمؤسسات التي من خلالها تمارس الحكومة والمواطنون والجماعات المختلفة حقوقها القانونية، وتلتزم هذه الفئات بالقيام بواجباتها ومسئولياتها المجتمعية. مع العمل على تحقيق توافق حول أجندة أولوياتها وقضاياها المجتمعية الملحة، في إطار من المشاركة والشفافية والمساواة وسيادة القانون والاستجابة والمساءلة ومكافحة الفساد والكفاءة والفعالية (UNDP, 1997: 2-3)، فالحوكمة الجيدة Good Governance للمجتمع لا بد أن تقوم على العناصر سالف الذكر، بما يضمن قوة وجودة العلاقة بين منظمات المجتمع المدني والقطاع الخاص والحكومة، أي بين المحكومين والحاكمين. (McCarney, 1996: 4).

وتجدر الإشارة إلى أنه من أجل تحقيق التنمية المستدامة يجب أن يقوم الحكم في المستويات المحلية المختلفة (المحافظة/ المدينة/المركز/القرية) على الشفافية في صنع القرار ومشاركة المواطنين والمجتمع المدني في صنع القرار والمسئولية والمساءلة والمحاسبة في التنفيذ. كما يجب أن تكون هناك أسس واضحة معلنة فيما يتعلق بتخصيص الموارد واستخدام الأموال العامة وخفض التكلفة وترشيد الإنفاق والانتباه إلى القضايا الاجتماعية. بمعنى آخر يجب العمل وفقاً لمبادئ الحوكمة الجيدة سعياً لتحقيق التنمية المجتمعية المستدامة بما يحفظ حقوق الأجيال القادمة (Bill Hopwood & Others, 2005: 40).

والخلاصة أن الحوكمة المجتمعية تختص ببناء علاقات تشاركية فاعلة بين مختلف الأطراف المجتمعية من أصحاب المصلحة في إطار من الشفافية والمساءلة والعدالة الاجتماعية، بغرض إدارة شئون المجتمع، أي إدارة شئون مختلف أقاليم الدولة من مدن وقرى. ومن المنطقي ملاحظة أن غياب التدخل الاستراتيجي القائم على العدالة الاجتماعية، يمكن أن يهدد العلاقة بين مختلف الأطراف الفاعلة من أصحاب المصلحة، مما يعوق بالطبع إمكانية مشاركتهم الفاعلة والعدالة، وكذا حرية قيامهم بأدوارهم في حوكمة المجتمع.

رابعاً- مفهوم بناء القدرات المجتمعية

أشارت الأجنحة 21 إلى أهمية تنمية الموارد البشرية وبناء القدرات من أجل تنمية مستدامة للمستوطنات البشرية (The Istanbul Declaration and Habitat Agenda, 1996: 101). وتضمنت الخطة العالمية للتنمية الحضرية المستدامة مجموعة مبادئ تهدف إلى الاهتمام بتحقيق الحوكمة والتنمية المستدامة للمناطق العمرانية في عالم أخذ في التحضر، وقد ركزت في سبيل ذلك على عدة مبادئ، من أهمها عملية بناء القدرات (مؤتمر الشراكة والتمكين كركائز للتنمية الحضرية المستدامة، 1998: 22).

وبالتالي فإن التركيز على بناء القدرات في برامج إدارة العمران يساعد على تحقيق التنمية المستدامة في المجتمعات العمرانية المختلفة، سواء أكان ذلك في التجمعات الحضرية أم القروية (Sandra, 1997: 33).

1- تعريف بناء القدرات المجتمعية

يعنى مفهوم بناء القدرات المجتمعية «زيادة قدرة المجتمع على إنجاز الأعمال بنفسه، بمعنى أن يكون أكثر مهارة، وأكثر ثقة في نفسه، وأكثر فاعلية في التنظيم» (ريحان، 2002: 234). ويمكن تعريف عملية بناء القدرات بأنها «تنظيم الاستفادة من الموارد المجتمعية، من خلال التدريب: لتنمية المهارات وتنمية القدرات المؤسسية؛ وذلك لتمكينهم من تحديد مشكلات البيئة العمرانية وتقييمها، وزيادة القدرة على تفهم وتحليل المشكلات (www.earthsummet, 2002.org).

ويمكن القول أيضًا: إن بناء القدرات المجتمعية هو «سياسة لتمكين المجتمع، تهدف إلى تقوية جميع أطراف عملية التنمية، لكي تمكنهم من لعب دور تشاركي فعال في إدارة وتخطيط مجتمعاتهم البشرية» (Sandra, 1997: 37--38)، وبالتالي فهي عملية تدخل استراتيجي خارجي مخطط ومُنظَّم له يتبغى تحقيق أهداف معينة لتحسين وتطوير أداء المنظمات في علاقتها بالإطار العمراني والاجتماعي والاقتصادي والسياسي والثقافي الذي توجد فيه، وفي توظيف مواردها بما يحقق لها الاستفادة». (قنديل، 2000: 187). ويعرفها البعض بأنها إعداد وتمكين جميع الأطراف المختلفة المشتركة في عملية التخطيط والإدارة العمرانية في إطار من المشاركة والشفافية والمساءلة والعدالة الاجتماعية- ليؤدوا أدوارهم المنوطة بكفاءة في مجالهم ومستويات أعمالهم من خلال التدريب والتعليم المستمر» (سيداري، 1997: 25). وبالتالي فإن هذا الفكر يحمل معاني مختلفة، تعتمد على التقوية المؤسسية والتنمية التنظيمية.

كما يُعرّف البرنامج الإنمائي للأمم المتحدة بناء القدرات المجتمعية على أنها قدرة الأفراد والمؤسسات والمنظمات بالمجتمع على أداء وظائفهم وحل المشكلات ووضع الأهداف وإنجازها بصفة مستدامة (UNDP, 2008).

والخلاصة أن بناء القدرات المجتمعية عملية يحصل من خلالها الأفراد والمنظمات والمؤسسات المجتمعية المختلفة على ما يحتاجونه من إمكانيات تساهم في تقوية قدراتهم الفنية والتنظيمية والمؤسسية، والحفاظ عليها بما يحقق أهداف التنمية المستدامة للمجتمع.

2- أهداف عملية بناء القدرات باعتبارها إحدى ركائز عملية التنمية المستدامة

بناء القدرات المجتمعية أداة فاعلة في عمليات التنمية المستدامة، حيث تهدف إلى: (Hemmati & Whitfield, 2003: 3).

- تمكين أفراد المجتمع للدخول في عملية التنمية بنجاح والقيام بدور فعال في عمليات التصميم والتنفيذ من أجل تحقيق التنمية المستدامة وزيادة قدرة المجتمع على تقييم مجهوداته والتعلم من خبراته.
- إتاحة الفرصة لأفراد المجتمع للاستفادة من تجاربه، ودخوله كطرف فعال في عملية اتخاذ القرار.
- تقوية دور المجتمع وتنمية قدراته في عمليات الإدارة العمرانية.
- تفعيل دور المجتمع في عمليات التدريب لكي ينفذ برامج بناء القدرات، وذلك من خلال:
- بناء المعرفة الخلفية الضرورية عن التنمية المستدامة، وعلاقتها بعمليات اتخاذ القرار على المستوى الدولي والإقليمي والمحلي.
- تحديد الأفكار والمداخل العملية والمحددات اللازمة لتطبيق برامج بناء القدرات كمدخل للتنمية المستدامة.
- التدريب على وسائل وتكتيكات التصميم والتنفيذ.

ومن التحليل السابق يمكن القول: إن عملية بناء القدرات هي عملية تدخل استراتيجي تهدف إلى تنمية وتعزيز قدرة المجتمع - سواء أكان حضريًا أم ريفيًا - باستمرار لكي يحسن قدرته على حل المشكلات، وبخاصة التي تواجه بيئته العمرانية، فهي لا تشير فقط إلى اكتساب المهارات، ولكنها تشير - أيضًا - إلى القدرة على الاستفادة من مهارات المجتمع البشرية وموارده ومقدراته التنظيمية والمؤسسية الاستراتيجية، في تنظيم الأعمال الخاصة ببيئته العمرانية للتوصل إلى الأهداف التنموية المراد تحقيقها، فهي أنشطة تُمارس من خلال المنظمات والأشخاص تتعلق بالمشاركة وحسن توزيع الأدوار؛ لإحداث التنمية

السليمة التي تهدف إلى إقرار المساواة والشفافية والمساءلة والعدالة الاجتماعية. وبالتالي فهذه العملية هي إطار استراتيجي متكامل من الأنشطة العملية والبرامج التدريبية يمكن من خلالها تحقيق الأهداف والوصول إلى الوفاء بمقومات الحوكمة الجيدة - التي سبقت الإشارة إليها - من شفافية ومساءلة وعدالة اجتماعية وتدعيم عملية المشاركة بين جميع الأطراف الفاعلة في المجتمع، على نحو يمكن من خلاله اعتبار أن تنفيذ استراتيجية فاعلة لبناء القدرات هو بمثابة أداة لتحقيق الحوكمة الجيدة اللازمة لإحداث تنمية مستدامة في المجتمعات العمرانية.

المبحث الثاني- محاور استراتيجية بناء القدرات المجتمعية

إن عملية بناء القدرات المجتمعية - كما أشرنا سابقاً - تقوم على مشاركة جميع الأطراف الفاعلة في المجتمع من حكومة وقطاع خاص ومنظمات مجتمع مدني في إطار استراتيجي متكامل يهدف لتنمية الموارد البشرية، وتقوية المنظمات المجتمعية من الناحية التنظيمية، مع إجراء الإصلاحات المؤسسية اللازمة، وقد أشارت «أجندة 21» للتنمية المستدامة وآليات تنفيذها - الصادرة عن قمة جوهانسبرج حول التنمية المستدامة التي عقدت في عام 2002 - إلى بُعد مهم مؤثر على بناء القدرات المجتمعية، يجب أخذه في الحسبان عند إجراء الإصلاحات المؤسسية اللازمة لبناء القدرات، هو البعد البيئي. حيث أكدت على ضرورة تحليل وفهم متغيرات البيئة الخارجية: الاقتصادية والسياسية والاجتماعية والثقافية، بما يتفق مع الإدراك الشعبي لها، ويتسق مع الاحتياجات المجتمعية الملحة بما يدعم تحقيق الحوكمة المجتمعية.

والسؤال الذي يثار هنا، ما هي محاور الاستراتيجية المقترحة لبناء القدرات الرامية لتحقيق تدخل استراتيجي فاعل لإقرار العدالة الاجتماعية والحوكمة الضرورية لتوطين التنمية المستدامة بالمجتمع؟

ولعل البرنامج الإنمائي للأمم المتحدة UNDP وإطاره الاستراتيجي المقترح لبناء القدرات هو الأكثر رواجاً وتطبيقاً من قبل العديد من الدول النامية الرامية إلى تحقيق التنمية المستدامة لمجتمعاتها. وقد قامت تلك الاستراتيجية على ثلاثة محاور تكاملية رئيسية، تعتبر بمثابة نقاط دخول Points of Entry استراتيجية لبناء القدرات المجتمعية، وهي: المحور الفردي/ الموارد البشرية، والمحور التنظيمي، والمحور المؤسسي والبيئي (UNDP, 2008: 3).

وسيحاول الباحث تحليل تلك المحاور الاستراتيجية، وبيان مرتكزاتها الأساسية كما يلي: (أنظر ملحق رقم 1).

أولاً - محور بناء القدرات عبر تنمية الموارد البشرية

يرتكز هذا المحور على محاولة زيادة قدرات الأفراد للقيام بواجباتهم المهنية ومسئولياتهم الفنية (Grindle, 1997: 13). بمعنى آخر ضرورة العمل على الاستخدام الأمثل للمعارف والمهارات والقدرات الابتكارية الخلاقة والمواهب والاتجاهات الخاصة بموظفي المنظمة (Peltenburg, 1996: 9). فالغرض الأساسي هنا هو العمل على التنمية المستمرة لقدرات الأفراد من خلال استراتيجيات تدريبية تهدف لإمداده بالمعارف الفنية والمهارية والإدارية التي لها تأثير إيجابي على المنظمة. ولعل تلك النظرة تتفق مع الرأي الذي يعتبر التدريب هو أفضل اختيار استراتيجي لتنمية الموارد البشرية (UNDP, 2008c). ولكن هناك فريقاً آخر من الباحثين يرى أنه بالإضافة إلى أهمية التدريب - باعتباره مكوناً مهماً لتنمية الموارد البشرية بالمنظمة - فإنه يجب عدم إغفال ضرورة تهيئة البيئة التنظيمية المحفزة على الاستخدام الكفاء والفعال للمهارات وقدرات موظفي المنظمة. فبناء علاقة بين الموارد البشرية والأبعاد التنظيمية لعملية بناء القدرات حتمي وضروري (Ouseley, 2013: 122). ويتفق الباحث مع هذا الاتجاه الداعي لضرورة وجود علاقة متصلة بين تنمية العنصر البشري والأبعاد التنظيمية الداعمة لعملية بناء القدرات، حيث إن تنمية العنصر البشري يجب أن تترجم إلى تقوية لقدرات ومقدرات المنظمة على المدى الطويل.

وتجدر الإشارة إلى أن موظفي الأجهزة الحكومية - في أغلب الأحيان - يجدون أنفسهم عقب اجتيازهم فترة التدريب مُهملين أو غير مفيدتين، حيث إن ما تلقوه من تدريب لم تتم الاستفادة منه، ولم يتم استخدامه تنظيمياً لتجويد الأداء داخل المنظمة.

فعلى سبيل المثال، عندما يتم تدريب مجموعة من موظفي أحد الأجهزة الحكومية على استخدام الحاسب الآلي- على الرغم من أن العمل داخل هذا الجهاز الإداري لا يزال يتم بطريقة يدوية تقليدية- عندئذ يجد الموظفون أنفسهم بمعزل عما تدرّبوا من أجله، حيث تكون الفجوة واسعة بين ما اكتسبوه من مهارات والواقع التنظيمي للمنظمة (Peltenburg, 1996: 11) كما إن فعالية التدريب لا يمكن أن تتحقق مع غياب المتابعة الإدارية أو عدم وجود نظام مستمر لتقييم عوائد التدريب وقياس الأثر التدريبي على مدى كفاءة الأداء الوظيفي للمتدرب عند عودته لعمله. فبرنامج التدريب الذي لا يهتم بتلك العناصر لن يكون فعالاً في تحقيق الهدف منه. ونظراً لارتفاع التكلفة المالية للتنمية البشرية، يجد الفرد المؤهل نفسه أكثر انجذاباً للعمل بالقطاع الخاص لما يقدمه من حزمة حوافز مادية واجتماعية مجزية، وكذا فرص متنوعة للترقية الوظيفية.

وتجدر الإشارة إلى أنه بالإضافة إلى التدريب، فاستراتيجيات تنمية الموارد البشرية يجب أن تركز أيضاً على الحفاظ على العناصر البشرية المدربة من خلال التحفيز المستمر لها من خلال نظام أجور وحوافز أفضل، وظروف عمل أفضل، أي العمل على حُسن إدارة الموارد البشرية الحالية والمحتملة، وذلك لن يتأتى إلا من خلال ممارسة أفضل لعملية إدارة الموارد البشرية، من استقطاب الموظف إلى إحالته للتقاعد. وذلك يضم جميع أنشطة الموارد البشرية من تخطيط واختيار وتعيين وتقييم أداء وترقية وخلافه... مع التأكيد على ضرورة أن تكون عملية الاختيار والتعيين والتقييم والترقية قائمة على العدالة والإنصاف، وأن تكون واضحة ومفهومة للجميع بالمنظمة (Dessler, 2011: 34).

ثانياً- محور بناء القدرات عبر التطوير التنظيمي

هناك علاقة واضحة بين التنمية البشرية والتطوير التنظيمي. حيث إن التنمية البشرية تركز فقط على الفرد، بينما يجمع التطوير التنظيمي في تركيزه بين الفرد وجماعة العمل والهيكل التنظيمي الكلي الذي يمارس من خلاله جميع العاملين بالمنظمة أعمالهم. ويرتكز التطوير التنظيمي- عادة- على مجموعة من الاستراتيجيات، التي تختص بالتطوير على المستوى التنظيمي Organizational Level. وتهتم عملية التنمية البشرية- أيضاً- بالتنسيق التنظيمي البيئي Inter-Organizational level (مستوى التشبيك التنظيمي) (Peltenburg et al, 1996: 13).

والاستراتيجيات الخاصة بالتطوير التنظيمي يجب أن تتسق مع تلك التي تهدف لتنمية الموارد البشرية. حيث إن التأثير المحتمل لتنمية الموارد البشرية والاستفادة التنظيمية من المهارات الفنية المكتسبة من قبل الأفراد- يظل محدوداً، بل ويتضاءل مع الوقت إذا لم تكن المنظمة قادرة على التكيف مع التغيير المطلوب. بعبارة أخرى لا بد من أن تتحول إلى المنظمة المعرفية Learning Organization (Ousley, 2013: 125). ولن يتأتى ذلك إلا من خلال تبني المنظمة لاستراتيجية تطوير تنظيمي قائمة على تغيير وتحديث القواعد والهيكل والثقافة التنظيمية، وكذا الأساليب الإدارية المستخدمة. حيث يجب العمل على تحويل المنظمة الهرمية التقليدية ذات الهيكل الميكانيكي الجامد إلى منظمة شبكية متماز بهيكل عضوي مرن، وذلك من خلال العمل على تحسين قنوات الاتصال الداخلي لضمان انسيابية وجماعية العمل بالمنظمة. ولضمان ذلك يجب إعادة هيكلة العمل وعلاقات السلطة بالمنظمة بما يحقق ممارسات إدارية أفضل (Grindle, 1997: 15).

كما تجدر الإشارة إلى أن نجاح استراتيجيات التطوير التنظيمي يتوقف على مدى التزام الإدارة العليا بتلك الاستراتيجيات ودعمها الصادق لها. وأيضاً على مدى توافر رؤية Vision ورسالة Mission واضحتين وواقعتين ومفهومتين لجميع العاملين بالمنظمة. كما نؤكد هنا على أهمية الاهتمام بالتنسيق التنظيمي بين مختلف الأطراف البيئية الفاعلة بالمجتمع. فبالرغم من أن غالبية استراتيجيات التطوير التنظيمي- كما أشرنا آنفاً- تركز لبناء هياكل تنظيمية منسبطة Flatter Structures تنسم بالمرونة وتروج لقيم اللامركزية، فإن التوجه الحديث السائد نحو بناء منظمة معرفية، يتطلب في إطار الحوكمة المجتمعية الفاعلة بناء نوع من الانفتاح والتنسيق والشراكة بين المنظمة- سواء أكانت عامة أم خاصة- وباقي الأطراف الفاعلة في المجتمع من أصحاب المصلحة Stakeholders المرتبطة بتلك المنظمة. فعلى سبيل المثال، يجب أن تُسارع السلطة المحلية في أي إقليم إلى بناء شبكة من الشراكات مع مختلف الأطراف الفاعلة من قطاع خاص ومنظمات مجتمع مدني بالمجتمع المحلي، وكذا السلطة المركزية ومنظماتها الرئيسية، حيث تمثل هذه الأطراف في هذه الحالة، مصادر أساسية للمعلومات الدالة على احتياجات وخبرات الأطراف المجتمعية المتنوعة، والتي تعتمد السلطة المحلية ومنظماتها

المختلفة هنا، من خلال التعاون وتنسيق الجهود مع باقي الأطراف الفاعلة بالمجتمع، إلى خدمتهم بالشكل الذي يشبع تلك الاحتياجات ويحقق العدالة والرضاء المجتمعي.

ومن هنا فتركيز المنظمات العامة على التنمية البشرية كمدخل وحيد لبناء القدرات، وإهمالها التواصل والتنسيق المستمر مع باقي الأطراف والمستويات الفاعلة في إطار عملية الحوكمة المجتمعية، يؤديان في الأغلب إلى فقدانها معظم المساندة السياسية والدعم المجتمعي لباقي المنظمات الحكومية وغير الحكومية المتواجدة في ذات السياق المجتمعي. فبمضاهج جهود التطوير على مختلف المستويات التنظيمية Inter-Organizational، والتي تتطلب ضرورة بناء قنوات وشبكات اتصال بينية مستقرة تضمن تدفق المعلومات، وتحقيق الترابط والمشاركة بين جميع الأطراف التنظيمية الفاعلة في المجتمع والمنظمة الساعية لبناء قدراتها، ويمكن عندئذ تحقيق الكفاءة والفعالية التنظيمية اللازمة لتحقيق الحوكمة المجتمعية الجيدة المنشودة.

والخلاصة أن محور التطوير التنظيمي يركز على السياسات والترتيبات والإجراءات التي تشكل الأطر التي من خلالها تعمل المنظمة بالشكل الذي يُمكن العاملين لديها من استخدام قدراتهم ومهاراتهم من أجل تحقيق الأهداف التنظيمية المتنوعة (UNDP, 2008 b).

ثالثاً- محور بناء القدرات عبر الإصلاح المؤسسي

أشار اتحاد الشباب الإفريقي عام 2007 إلى وجود علاقة بين التطوير التنظيمي والإصلاح المؤسسي، باعتبارهما مدخلين أساسيين لبناء القدرات. وذلك من خلال تعريفه لبناء القدرات المؤسسية باعتبارها نظام توفير وإمداد المنظمة بالمساعدات الفنية والمادية اللازمة لتقوية وتطوير عناصر الفعالية التنظيمية (African Youth Alliance, 2007). كما أشار البعض إلى أن الإصلاح المؤسسي يشير إلى تحديد قواعد اللعبة المتغيرة Rules of the Game، والتي في ظلها تُتخذ القرارات وتنفذها المنظمات، وكذا يقوم الأفراد - وفقاً لها - بأداء أعمالهم وأنشطتهم (Grindle, 1990: 19). والمقصود بقواعد اللعبة هنا السياسات والتشريعات والقوانين والمعايير الاجتماعية المرتبطة بالبيئة المجتمعية، التي تحدد الأولويات وتوجه العمليات التنظيمية المختلفة، كما تحكم الارتباطات والتفاعلات المدنية بين جميع الأطراف المجتمعية والمنظمة (UNDP, 2008 a). ولعل البعض يدمج تلك القواعد مع مبادئ الحوكمة الجيدة Good Governance من سيادة القانون والعدالة والكفاءة، وشيوع المساءلة والشفافية والاستجابة والقبول العام (Ouseley, 2013: 123).

وهكذا فاستراتيجيات الإصلاح المؤسسي يجب أن تراعي البعد البيئي، أي أولويات واحتياجات المجتمع الفعلية، حيث يجب أن تأخذ سياسات وبرامج المنظمة في الحسبان، ليس فقط أهدافها التنظيمية الخاصة بها، بل أيضاً طبيعة العلاقة التشاركية بين القطاع الحكومي والخاص. وكذا الوقوف على احتياجات المواطنين الملحة- من رجال ونساء- وأولوياتهم المختلفة، الأمر الذي يتطلب معه ضرورة تبني المنظمة لاستراتيجية احتوائية Inclusive تعتمد إلى إشراك المواطنين وباقي أصحاب المصلحة بالمجتمع في إطار من الشفافية والمساءلة والمساواة، مما يدعم تحقيق قيم الحوكمة الجيدة بالمجتمع (Mumtaz, 2001: 34). ولعل محاولة صياغة استراتيجية إصلاح مؤسسي تحظى بالقبول المجتمعي العام Public Consent تكون غاية في الصعوبة. كما إن محاولة فرض نوع من التوافق على جميع الأطراف المجتمعية يمكن أن تؤدي إلى حدوث نتائج كارثية، تهدد السلام الاجتماعي. ولذا يجب على المنظمة أن تكون منفتحة على جميع التوجهات المجتمعية المتنوعة. حيث يجب أن تعتمد إلى تقريب تلك التوجهات بالشكل الذي يتحول معه الصراع المجتمعي المحتمل إلى تعاون مثمر.

وتجدر الإشارة إلى أن استراتيجيات بناء القدرات المجتمعية القائمة على الإصلاح المؤسسي، يجب أن تقودها غالباً على هذا المستوى من التدخل الاستراتيجي- الحكومة المركزية. ويكون تأثير تلك الاستراتيجيات على المحليات ضعيف في حالة الدول المركزية السلطوية، الأمر الذي يتطلب معه تبني الحكومة لقيم اللامركزية الرامية لتقوية أجهزة الحكم المحلي حتى تكون قادرة على التفاعل مع استراتيجيات بناء القدرات القائمة على الإصلاح المؤسسي (Peltenburg et al., 1996: 18).

والخلاصة أن مستويات بناء القدرات تتعدد بين المستوى الفردي والتنظيمي والمؤسسي، وتلك المستويات متكاملة متفاعلة، يؤثر كل منها في الآخر ويتأثر به، فلا يمكن بأي حال من الأحوال التركيز على أحدها وإهمال الآخر. فلن تنجح تنمية بشرية بدون تطوير تنظيمي يتسق مع المهارات الإدارية والفنية المكتسبة، ولن يكون هناك تأثير فعال لأي تطوير تنظيمي

بدون إصلاح مؤسسي يتفق مع واقع البيئة الداخلية والخارجية المتغير، ومع المعطيات والمتطلبات المجتمعية. لذا فصيافة استراتيجية شاملة لبناء القدرات المجتمعية تراعى تكامل الأبعاد والمستويات الثلاثة أمر لا مفر منه حتى تتحقق العدالة الاجتماعية والحوكمة الجيدة Good Governance للمجتمع.

المبحث الثالث- تنفيذ استراتيجية بناء القدرات... المقومات والمراحل

يشير دليل بناء القدرات الذي أعده البرنامج الإنمائي للأمم المتحدة (UNDP) بالتركيز على أوضاع الدول النامية إلى حتمية وضع خطة عمل Action Plan تضم أهم مقومات ومراحل تنفيذ استراتيجية متكاملة لبناء القدرات المجتمعية.

أولاً- مقومات تنفيذ استراتيجية بناء القدرات المجتمعية

إن إدخال استراتيجية بناء القدرات المجتمعية - سالف الذكر - إلى حيز التنفيذ، بالشكل الذي يضمن التكامل بين محاورها المختلفة من تنمية الموارد البشرية والتطوير التنظيمي والإصلاح المؤسسي البيئي - يجب أن يرتكز على مجموعة من المقومات تشكل عناصر ومتطلبات أساسية Core Competencies لضمان التنفيذ الكفاء والناجح والفعال لاستراتيجيات بناء القدرات بما يحقق الحوكمة الجيدة والتنمية المستدامة المنشودة، وذلك كما يلي:

أ- البحث والتدريب Search & Training

تلعب عمليات البحث والتدريب دورًا مهمًا في تحقيق التنمية العمرانية المستدامة وبخاصة في مجال برامج بناء القدرات، حيث تعد ندرة الأفراد المدربين والمؤهلين على عمليات التنمية من أهم المؤثرات التي تعوق تحقيق التنمية المستدامة بإدارة وتخطيط المستوطنات البشرية. فتحديد الجماعات المستهدفة Targeted Groups لبرامج الدعم الفني للقدرات القيادية والإدارية من القادة والمدربين - على اختلاف مستوياتهم الوظيفية - العاملين في منظمات ومؤسسات الحكومة والقطاع الخاص والقطاع المدني، والقائمة على تنفيذ مشروعات التنمية لمختلف مرافق الدولة - هو اللبنة الأولى في إنفاذ برنامج طموح لدعم القدرات القيادية والإدارية. وتحديد تلك الجماعات المستهدفة يجب أن تختص به لجنة إدارية تتبع كل مشروع تنموي جهوي. فعلى سبيل المثال مشروع مد شبكات المياه في قرية من القرى، يتطلب تشكيل لجنة إدارية متخصصة منبثقة عن الجهات المختلفة المسؤولة عن تنفيذ المشروع بالقرية، سواء أكانت جهات مركزية تتبع الوزارة (وزارة المرافق في تلك الحالة)، أم جهات محلية تتبع المحافظة أو المديرية التي تتبعها القرية. وتختص تلك اللجنة، التي أطلق عليها البرنامج الإنمائي للأمم المتحدة «وحدة إدارة المشروعات الجهوية» Provincial Projects Management Unit، بتحديد المدربين والقادة الإداريين الذين سيشاركون في إدارة (تخطيط وتنفيذ ورقابة) هذا المشروع، حتى يتم إخضاعهم لبرامج تنمية القدرات الإدارية والقيادية المختلفة (UNDP, 2008).

وتختص وحدة إدارة المشروعات الجهوية بالتعاون مع خبراء متخصصين (أفراد أو معاهد متخصصة) بغرض وضع وتنفيذ برامج لدعم وتحسين القدرات الإدارية والقيادية لتلك الجماعات المستهدفة من الموظفين. حيث تقوم تلك الوحدة بالتعاون مع هؤلاء الخبراء فيما يلي (5: Hemmati & Whitfield, 2003):

- تحديد الاحتياجات التدريبية الفعلية من المهارات الإدارية المطلوبة للمديرين والقادة الرسميين وفقًا لمستويات قدراتهم الحالية.
- وضع خطة تدريبية لتقوية المهارات الإدارية المطلوبة.
- تصميم دورات متخصصة لبناء قدرات فنية وإدارية بعينها أو تحديثها.
- استحداث آلية مرحل ما بعد التدريب Post Training Supporting Mechanism للتأكد من استفادة المتدرب من البرامج التدريبية، وبيان مدى تأثيرها على أدائه المهني.
- إعادة النظر في برامج التدريب الحالية بالشكل الذي يمكن معه أن يقوم خبراء التنمية المستدامة والمدربون بتبادل الخبرات بشكل أكبر.

- أهمية خلق أجندة من أنشطة مختلفة خاصة بعمليات التنمية العمرانية من أجل المجتمع وشبكات العمل، مع تمكين أفراد المجتمع من عمليات تصميم البرامج، ورسم خبراتهم في الأجندة المقترحة.
 - العمل على تحديد مهمات معينة في مجموعات صغيرة لأطراف عملية التنمية، وذلك باستخدام تسهيلات فعالة.
 - العمل على زيادة عدد مؤسسات التدريب المتخصصة، وأيضاً التوسع في تنظيم الزيارات بينها وبين مثيلاتها المتخصصة داخلياً وخارجياً للاستفادة من الخبرات المتراكمة.
 - التوسع في تنظيم المؤتمرات والمنتديات التي تتناول آخر المستجدات فيما يخص مختلف القطاعات الفنية والتنمية، والضرورية لصقل معارف ومهارات القادة والمديرين.
 - الاهتمام بدور المنظمات الوسيطة (CBOS, NGOS) لما لها من دور فعال في عمليات البحث والتدريب باعتبارها أقوى أطراف عملية التنمية، وذات علاقة وسيطة بالمجتمعات، فهي من أهم المصادر للتعرف على احتياجات المجتمع، وبالتالي تعتبر أفضل الجهات لتنفيذ الأنشطة البحثية والتدريبية الخاصة بعمليات التنمية العمرانية. وبالتالي يجب على الدول النامية أن تشجع عمليات البحث والتدريب من خلال المنظمات الوسيطة. ومن ذلك تظهر الحاجة إلى ضرورة تنفيذ عمليات بناء القدرات من خلال برامج البحث والتدريب.
- وقد أكد Louis Mexico على الاحتياج إلى عمليات التدريب في تنفيذ مخططات وبرامج التنمية العمرانية (Sandra, 1997: 40)، كما ركز «مؤتمرقمة الأرض 2002» على أهمية دمج برامج التدريب بعمليات بناء القدرات من أجل تحقيق الاستدامة العمرانية.

ب- بناء القدرات الإدارية:

- تعتبر عمليات الإدارة والتنظيم لعملية التنمية العمرانية من المهام الرئيسة لتنمية المجتمعات العمرانية، فقد أشارت أبحاث ودراسات عديدة إلى ضعف القدرات الإدارية والكوادر التنظيمية بعمليات التنمية العمرانية، مما يجعلها أحد العوائق الأساسية أمام تحقيق التنمية الحضرية المستدامة بالمجتمعات العمرانية.
- فمثلاً هناك «الافتقار إلى الكفاءات الفنية القادرة على تخطيط وتصميم البرامج الإدارية الخاصة بتنفيذ مشروعات التنمية العمرانية، بمعنى افتقاد القدرة على التخطيط للمستقبل، بالإضافة إلى ضعف آليات وخبرات التنسيق والتعاون والقصور في المهارات والقدرات الإدارية لتنفيذ المهام والأنشطة» الخاصة بعمليات التنمية العمرانية (ريحان، 2002: 241). من ذلك يتطلب تحقيق التنمية الحضرية المستدامة أهمية التركيز على عملية تنمية وبناء القدرات الإدارية، بمعنى تنمية الهياكل التنظيمية وتنمية القدرة على الإدارة والتنسيق لعملية التنمية، مع توجيه الجيد لأفراد المجتمع في عملية التنمية بداية من مرحلة اتخاذ القرار إلى التقييم.
- ويمكن بناء القدرات الإدارية من خلال الاهتمام بتحديد الأدوار والمسئوليات لأطراف عملية التنمية والاهتمام بعمليات التنسيق والتنظيم فيما بينها، وذلك في إطار الفهم العميق لأعمال مخطط التنمية. «مع الاستخدام الفعال للمعلومات وتكنولوجيا الاتصال» (Hemmati & Whitfield, 2003: 9). بالإضافة إلى تنمية الكوادر الفنية للهيئات الحكومية بهدف تنمية القدرات الإدارية على المستوى المحلي، والعمل على تطوير السياسات وإمكانية تنفيذها والتركيز على دور الجمعيات الوسيطة لما لها من دور فعال وإيجابي في تنمية القدرات الإدارية والتنظيمية والفنية للهيئات الحكومية، خاصة على المستوى المحلي» (ريحان، 2002: 248).

ج- التوسع في تطبيق اللامركزية ومنح السلطة Empowerment:

تمثل عملية التوسع في اللامركزية عن طريق منح السلطة إحدى ركائز برامج تنمية القدرات فيما يختص بالتخطيط وإدارة المدن (سيداري، 1997: 22-23). وإذا كان مفهوم بناء القدرات هو عملية تقوية أو منح السلطة للمجتمع، وعملية تمكين وتدريب على نطاق أوسع، فإن تقوية المجتمع وتفويض السلطة إليه تعتبر من إحدى الوسائل للوصول إلى بناء القدرات عن طريق تدعيم المشاركة الشعبية. وحيث إن عمليات منح السلطة تعرف بأنها زيادة قوة المجتمع وتحسين قدراته لكي ينمي نفسه بنفسه، ويستطيع أن يواصل أمور التنمية الخاصة ببيئته العمرانية لتحقيق أهدافه واحتياجاته. فهي بالتالي

تتوافق مع مفهوم بناء القدرات، وتعتبر من أهم المداخل لنجاح برامج بناء القدرات وتحقيق الاستفادة في التنمية والحوكمة المجتمعية المنشودة. وحيث إن عملية بناء القدرات تهدف إلى تقوية كل الأطراف المشاركة في عمليات التنمية العمرانية، وبخاصة المجتمع والجهات الوسيطة، لكي تمكنهم من أن يلعبوا دوراً فعالاً في تخطيط وإدارة مستوطناتهم البشرية، ففي بالتالي تساعد المجتمعات على فهم حقيقة بيئتهم العمرانية، وينعكس ذلك على العوامل التي تشكل بيئتهم. وبالتالي يمكنهم تحسين البيئة العمرانية، وتجنب عوامل التدهور العمراني، مما يمكنهم من تحقيق التنمية المستدامة لبيئتهم العمرانية.

ويعتمد منح السلطة على أربعة متغيرات: (Strategies and Instruments of the German Technical Cooperation) (GTZ), May 1999: 8.

- الاهتمام بدور المجتمع، والذي يعتمد على تأكيد دور الأفراد من خلال الأنشطة والخبرات العامة.
- الإمكانات البشرية والمادية التي تعبأ في مواجهة مشاكل المجتمع.
- درجة المشاركة للمجتمع في عمليات اتخاذ القرار بالشكل الذي يسمح بتمثيل جميع طوائف المجتمع، وذلك من خلال مراعاة «الجنس» (تمثيل الرجال والنساء)، وتمثيل مختلف الأديان (العقيدة) بمساواة.
- كفاءة مداخل الحلول الموجهة لحل مشاكل ومتطلبات المجتمع.

د- بناء قدرات المنظمات الوسيطة (منظمات المجتمع المدني):

” في إطار الاهتمام بتفعيل دور المنظمات المجتمعية في عملية التنمية، طرح مفهوم بناء القدرات كألية لزيادة كفاءة وفعالية هذه المنظمات، والمنظمات وفقاً لهذه الرؤية التنموية قادرة على تعبئة المشاركة في عملية التنمية»، (قنديل، 2000: 190).

ويتطلب بناء وتطوير قدرة المنظمات الوسيطة (CBOs, NGOs) للقيام بدور فعال في عمليات التنمية العمرانية المستدامة ما يلي:

- عمل دورات تدريبية لتدريب المسؤولين، وإكسابهم الخبرات الفنية والإدارية والتنفيذية.
- منح المنظمات قدراً أكبر من الاستقلالية، وإصدار تشريعات متطورة، بما يمكنها من الانطلاق والمساهمة الفعالة في تنمية المجتمعات العمرانية؛ لما لها من قدرة على تحريك أفراد المجتمع للاشتراك في عملية التنمية العمرانية في إطار التنمية المستدامة (رياض، 1992: 21).
- تطوير مصادر التمويل، وتمكين جهات التمويل من أداء دورها في تمويل هذه المنظمات.
- أهمية التنسيق بين المنظمات غير الحكومية (NGOs) والجمعيات المعتمدة على المجتمع (CBOs) وبرامج وسياسات الحكومة، حتى يمكن وضع برامج متكاملة (ريحان، 2002: 16).
- التطوير التنظيمي للمنظمات، وبناء هياكل تنظيمية بعيدة عن المركزية وتعدد الإجراءات. (رشيد، 1992: 11).

هـ- توعية المجتمع بأهمية التعاون والشراكة المجتمعية Awareness:

تعتبر توعية المجتمع وإقناعه بأهمية بناء القدرات المجتمعية من أهم الخطوات لتطبيق برامج بناء القدرات بنجاح، بما يساعد على تحقيق التنمية المستدامة بالمجتمعات العمرانية. ويمكن أن تتم توعية المجتمع من خلال:

- تطوير قدرة المجتمع على تفهم وتحليل المشكلات والقدرة على التنظيم والاستفادة من الموارد من خلال تطوير المناهج الدراسية، سواء في مرحلة التعليم ما قبل الجامعي أو الجامعي.
- تنمية المهارات الفنية بغرض تمكين المجتمع من أعمال الصيانة من خلال تطوير التعليم الفني.
- تحسين عملية تنمية الموارد البشرية من خلال التدريب على تنمية المهارات (ريحان، 2002: 19).
- الفهم العميق للقيمة الاجتماعية لدخول المجتمع كطرف فعال في عملية التنمية، وتحسين الاتصال والتعاون القائم على الشفافية والانفتاح والمساواة الاجتماعية بين مجموعات العمل من خلال الترويج لقيم المواطنة والعدالة الاجتماعية من خلال وسائل الإعلام المختلفة.

- فتح قنوات اتصال إعلامي تضمن الفهم العميق للعلاقة الوثيقة بين المجتمع والمنظمات الوسيطة في إطار من المشاركة والشفافية.
- تحديد أدوار ومسئوليات المجتمع ككل وأهمية دوره لإنجاز التنمية المستدامة، وأيضاً الفهم العميق لشخصية المجتمع والتحديات التي تواجه شبكات العمل، والعمل على تنمية القدرة على عمليات اتخاذ القرار (Hemmati & Whitfield, 2003: 51) وذلك من خلال الدعم الحكومي لقنوات الحوار البناء بين تلك الشبكات وبين القطاع الخاص ومنظمات المجتمع المدني، سواء من خلال الاجتماعات الدورية المشتركة، أو من خلال التواصل الإلكتروني عبر التوسع في تطبيق برنامج الحكومة الإلكترونية.

و- الاهتمام بالترتيبات المؤسسية Institutional Arrangements

- تضم تلك الترتيبات السياسات والإجراءات التي يجب أن تتخذها الحكومة لتسهيل ودعم عملية بناء القدرات المجتمعية، وهي كما يلي: (Serij, 1994: 13-15)
- العمل على توفير البنية التشريعية المساندة لعملية تنفيذ استراتيجيات بناء القدرات، وذلك من خلال استحداث قوانين، أو تعديل قوانين أخرى قائمة.
- هيئة البنية التنظيمية المناسبة لتخطيط وتنفيذ استراتيجيات بناء القدرات، وكذا تقويم الأداء والنتائج المرتبطة بها، بما يضمن كفاءتها وفعاليتها.
- استقطاب واختيار أفضل العناصر البشرية من مديرين وموظفين قادرين على حسن إدارة عملية بناء القدرات.
- استحداث المؤسسات الضرورية المنوط بها تطوير آليات متنوعة لإنفاذ عملية بناء القدرات المجتمعية بما يضمن مشاركة وتمكين جميع الأطراف الفاعلة بالمجتمع.
- استخدام حزمة محفزات مجتمعية متنوعة (مالية وعينية ومادية) لدعم الشراكة المجتمعية بين جميع أصحاب المصلحة بما يضمن فعالية استراتيجيات بناء القدرات.
- العمل على توفير الموارد المالية والمادية والتكنولوجية اللازمة لإنجاح استراتيجيات بناء القدرات المجتمعية.

ز- توافر القيادة السياسية الواعية المساندة Supportive Leadership

القيادة السياسية الواعية الفاعلة يجب أن تكون لديها القدرة على التأثير في الشعب بتنظيماته ومجتمعاته المحلية المتنوعة، وأيضاً القدرة على إلهامه وتحفيزه من أجل إنجاز الأهداف التنموية المختلفة. فالقيادة الجيدة يجب أن تتوقع وتحفز وتستجيب للتغيير، كما يجب أن تمتلك المقدرة على حسن إدارة هذا التغيير، من خلال تبني استراتيجية متكاملة - تراعي الأبعاد الثلاثة سالفة الذكر من تنمية بشرية وتطوير تنظيمي وإصلاح مؤسسي بيئي- لبناء القدرات المجتمعية، تتسق وتتكيف مع واقع المتغيرات والمتطلبات المجتمعية. وليس من الضروري للقيادة المساندة أن ترتبط بشخص بعينه، كعمدة قرية- على سبيل المثال- أو رئيس وزراء، بل يمكن أن تكمن في وحدة حكومية أو جهاز حكومي ما، يكون مسئولاً عن قيادة عمليات الإصلاح الإداري اللازمة لإنجاح جهود بناء القدرات المجتمعية. كما يمكن أن ترتبط القيادة أيضاً بحركة أو حزب أو منظمة من منظمات المجتمع المدني تروج لعملية التغيير وتقوم بجهودها. فالمهم هنا هو قناعة القيادات المجتمعية، أيًا كان موقعها والتزامها القيمي والأخلاقي بتبني ودعم استراتيجية فاعلة لبناء القدرات المجتمعية، بما يحقق التنمية المنشودة من قبل فئات المجتمع (UN-Habitat, 2002).

ح- المساءلة Accountability

إن توافر أي نوع من المساءلة يتطلب التزام طرفي المجتمع من حكومة (باختلاف أجهزتها ومستوياتها)، ومحكومين (القطاع الخاص ومنظمات المجتمع المدني والشعبي) طواعية بمجموعة من القواعد والإجراءات التي تحكم تفاعلاتهم، بما يتفق مع أدوارهم ومسئولياتهم المجتمعية، في إطار من الفهم Understanding والاتفاق المتبادل Mutual Agreement بمعنى أخرى تتوافر عندما يتصرف كل من أصحاب الحقوق والواجبات وفقاً لالتزاماتهم. فصاحب الحق يجب أن يعرف حقوقه حتى يطالبها، ويطلب مساءلة ومحاسبة المسئول عن حرمانه ذلك الحق. كما يجب على المسئول أن يعرف بكل

دقة مسؤولياته وواجباته، وأن يوقن بأنه سيحاسب عند أي بادرة تقصير (Volberda et al., 2009: 5). فالمساءلة تعكس العلاقة الارتباطية القائمة على الالتزام بين طرفين. مثل علاقة المدرس والطالب، والموظف وصاحب العمل، والحكومة ومواطنيها... وهكذا.

ولكن ما أهمية المساءلة؟ المساءلة عملية أساسية ومهمة للمنظمات والنظم المختلفة، حيث تتيح لهم إمكانية المتابعة والتعلم والضبط الذاتي Self Regulate، وأيضاً تعديل سلوكهم بما يتسق مع توجهات وحاجات المسائلين. كما تضفي المساءلة نوعاً من الشرعية لعملية صنع القرار، حيث إنها تزيد من الشفافية وتقلل من التأثير السلبي لصراع المصالح. لذا فالمساءلة الفاعلة ضامن أساسي لتحقيق النتائج المرجوة من جهود التنمية.

ط- الشفافية والمعرفة Transparency and Knowledge

تشير المعرفة إلى ابتكار واستيعاب ونشر المعلومات والخبرات بمنتهى الشفافية والإفصاح في سبيل إيجاد حلول لمشاكل التنمية. فما يعرفه الناس يدعم قدراتهم وينميها. إن الحاجة للمعرفة تظهر في مختلف المستويات المجتمعية (القومية/القطاعية/المحلية). ويمكن تليتها من خلال وسائل متعددة (التعليم الرسمي/التدريب الفني/شبكات تبادل المعرفة/التعلم غير الرسمي).

إن تبادل المعرفة واقتسامها ينمو بدايةً بشكل أساسي على المستوى الفردي Individual Level، ومن ثم يمكن أن ينتقل لمستوى المنظمات Organizations Levels، وذلك على سبيل المثال من خلال إدارة نظم معرفية فاعلة أو تبني استراتيجية ملائمة للتعلم التنظيمي Organizational Learning. إن مساهمة المعرفة في تنمية القدرات لا يمكن إنكارها، فضمن تدفق قنوات وشبكات المعرفة يعضد من قدرات منظمات المجتمع المدني، وكذا يساهم في تقديم وتبادل الحلول للمشاكل المتنوعة التي قد تعترض قطاعات المجتمع المختلفة. وذلك عبر مدمج خدمات البحوث والتطوير المحلية اللازمة لمواجهة تلك المشاكل واقتراح الحلول العملية المبتكرة لها، من خلال شبكة معرفية متكاملة Integrated Knowledge Network تغطي المجتمع بكامله (Sokal, 2009: 12-14).

ومما سبق يتضح أن متطلبات إنفاذ استراتيجية بناء القدرات المجتمعية تتسق ومبادئ الحوكمة الجيدة والعدالة الاجتماعية المشار إليها بالمبحث الأول بهذه الدراسة.

ثانياً- مراحل عملية تنفيذ استراتيجية بناء القدرات المجتمعية

إن المشكلة التي تواجه حكومات الدول المختلفة- بالأخص الدول النامية- غالباً ما تكون مشكلة كيفية إدارة استراتيجيات بناء القدرات المجتمعية الرامية لتحقيق التنمية المنشودة. حيث تعاني تلك الدول من غياب أو ضعف الأطر الإدارية اللازمة لإدخال تلك الاستراتيجيات حيز التنفيذ. ولذا أكد البرنامج الإنمائي للأمم المتحدة UNDP على ضرورة تبني الدول الراغبة في بناء قدراتها لخمس مراحل متتالية متسقة، في سبيل خلق وإدارة السياسات والتشريعات والخطط والبرامج الضرورية من أجل إنفاذ استراتيجية متكاملة لبناء القدرات تراعي الأبعاد المختلفة السابق الإشارة إليها (التنمية البشرية/التطوير التنظيمي/الإصلاح المؤسسي). ومن الملاحظ تشابه هذه المراحل مع تلك التي حددتها أجندة 21، والتي أصدرتها الأمم المتحدة لإنفاذ استراتيجيات التنمية المستدامة (UNCSD, 2011b, 2012) ولعل مراحل عملية تنفيذ استراتيجية بناء القدرات يجب أن تتوالى كما يلي: (UNDP, 2008c) (انظر ملحق رقم 2).

أ- مشاركة أصحاب المصلحة Stakeholders Engagement :

تعتمد تلك المرحلة إلى بناء هيكل متكامل يضم مقدمي Providers ومستخدمي Users الخدمات المجتمعية المختلفة؛ وصولاً لصياغة رؤية مجتمعية متفق عليها Shared Community Vision تعكس آمال وطموحات أصحاب المصلحة في ذلك المجتمع، حيث تمثل تلك الرؤية المجتمعية المشتركة نقطة البداية عند صياغة استراتيجية متكاملة تسعى لبناء القدرات بما يتفق مع تلك الرؤية الاستراتيجية للمجتمع.

وتتعدد الأهداف من وراء إشراك أصحاب المصلحة Stakeholders في التخطيط لاستراتيجية بناء القدرات، وفقاً لما يلي: (McCarthy & others, 2003: 22-24)

- خلق رؤية مجتمعية مشتركة للمستقبل Shared Community Vision .
 - تحديد القضايا المجتمعية الملحة التي تمثل أولوية للتعامل معها Prioritize Key Issues، والتي تتطلب ضرورة صياغة استراتيجية متكاملة عاجلة لبناء القدرات البشرية والتنظيمية والمؤسسية لمجابهتها.
 - مساندة وتعزيد رغبات قاطني محلّة ما في حل مشاكل مزمنة تواجه قطاعات خدمية متنوعة تمس حياتهم اليومية Community-based Analysis of Local Issues، مما يتوجب معه وضع استراتيجية تكاملية لبناء القدرات لمواجهة ذلك.
 - الاشتراك في وضع خطط تنفيذية متنوعة موجّهة لبناء القدرات Action Plans For Addressing Key Issues in Capacity Building ، وذلك بالاعتماد على الخبرة المتراكمة والمتجددة لمختلف جماعات أصحاب المصالح.
 - العمل على تعبئة الموارد المحلية المتوافرة Mobilize Community-wide Resources، وذلك لمقابلة احتياجات عملية بناء القدرات.
 - العمل على زيادة الدعم الشعبي لأنشطة بناء القدرات، وأيضاً تعزيد الوعي الشعبي المحلي لاحتياجات بناء القدرات وتحدياتها.
- وهناك ست خطوات يجب اتباعها في سبيل بناء هيكل شراكة فعال يمكن من خلاله التخطيط لبناء القدرات المجتمعية القادرة على تحقيق التنمية المستدامة المنشودة، وذلك كما يلي:

الخطوة الأولى

تحديد نطاق ممارسة عملية التخطيط لعملية بناء القدرات وأهدافها. ويتم ذلك بالتشاور بين أجهزة الإدارة المحلية الحكومية Municipality Statutory وأصحاب المصالح المحلية Local Stakeholders بمختلف التجمعات الحضرية بالدولة. حيث يجب القيام بحملات إعلامية تثقيفية بغرض الحصول على الدعم الشعبي لعملية بناء القدرات.

الخطوة الثانية

اختيار جماعة محددة من أصحاب المصالح المجتمعية بغرض تنسيق وقيادة جهود النقاش الشعبي المرتبطة بعملية التخطيط الشامل لعملية بناء القدرات. وذلك من خلال تجميع كل نتائج النقاشات والأبحاث والخطط الشعبية تمهيداً لعرضها على الجهات الحكومية للتنسيق والتكامل معهم لتحويلها لخطط تنفيذية لبناء القدرات المجتمعية تغطي جميع الجوانب، من تنمية بشرية وتطوير تنظيمي وإصلاح مؤسسي قادر على تحقيق التنمية المستدامة المنشودة.

الخطوة الثالثة

بناء هياكل مستقلة متميزة من جماعات عمل Working Group Structures تعمل تحت إشراف جماعة أصحاب المصالح في المجتمع The Stakeholder Group. فجماعات العمل تكون مسنولة عن جميع مهام التخطيط الشعبي لعملية بناء القدرات، كتحديد الأولويات وترتيبها، وصياغة رؤية مجتمعية تلقى القبول الشعبي، والعمل على وضع خطط تنفيذية شعبية يمكن من خلالها تحقيق أهداف بناء القدرات الداعمة للتنمية المستدامة. وجماعات العمل يجب أن تتسم بال تخصصية، حيث تضم بين جنباتها الكوادر الفنية القادرة على الاشتراك في عملية بناء القدرات الضرورية لمجابهة قضايا وطنية تمس قطاعات تهتم المجتمع، كتلوث البيئة أو الإسكان أو القطاع الصحي... وهكذا.

الخطوة الرابعة

تحديد واختيار الشركاء المناسبين المؤهلين للمشاركة في جماعات أصحاب المصالح وجماعات العمل التابعة لها.

الخطوة الخامسة

تحديد المسار التكاملي بين مختلف الأنشطة الخاصة بكل طرف، سواء أكان ذلك من جماعات أصحاب المصالح المجتمعية وجماعات العمل التابعة لها من جهة، أم من الجهات الحكومية المتمثلة في السلطة الرسمية وأجهزتها المتنوعة المسئولة عن إدارة عملية بناء القدرات بالدولة من جهة أخرى.

الخطوة السادسة

صياغة رؤية مجتمعية محلية مشتركة تلقى قبولاً شعبياً وحكومياً على حد سواء Common Community Vision، تكون بمثابة المرشد لعملية التخطيط الكلي لعملية بناء القدرات المجتمعية الرامية لإرساء مبادئ الحوكمة الجيدة، والداعمة لتحقيق التنمية المستدامة.

ب- تحديد الأولويات والمشاكل الملحة التي تستلزم القيام ببناء القدرات

إن تحديد المشاكل الملحة التي يعاني منها المجتمع، وترتيب أولويات تلك المشاكل بما يتسق مع الرؤية المجتمعية للتنمية، والتي أشرنا إليها في المرحلة السابقة، يساهم مساهمة فعالة في صياغة أهداف وخطط بناء القدرات الرامية إلى تحقيق التنمية المنشودة، بما يتفق وأجندة أولويات المجتمع ورغبات مواطنيه.

إن عملية تحديد أجندة أولويات المجتمع هي عملية أساسية لإنجاح جهود وخطط بناء القدرات، فسكان المجتمع وقاطنوه - على اختلاف المستوى المحلي - سواء على مستوى المحافظة أو المدينة أو المركز أو القرية - وأصحاب المصلحة المتنوعين - من مؤسسات حكومية وقطاع خاص ومنظمات مجتمع مدني- يجب أن يشاركوا في صياغة أجندة أولويات تخص عملية بناء القدرات لمجتمعاتهم، وذلك من خلال ما يلي: (Wagner, et al., 2008: 6-8)

- إطلاق حوار مجتمعي شامل Detailed Dialogue بين طوائف المجتمع المختلفة والخبراء الفنيين للحكومة والسلطات المحلية حول أولويات عملية بناء القدرات بالمجتمع.
- التعرف على اهتمامات أفراد المجتمع المحلي واحتياجاتهم الملحة وأولوياتهم، وجعلها محور خطط عملية بناء القدرات بأقاليم الدولة المختلفة.
- إعلام أصحاب المصلحة بالأبعاد الفنية المختلفة للمشاكل التي تواجه مجتمعاتهم المحلية، وذلك عبر إشراكهم في عملية جمع وتحليل البيانات المتنوعة المرتبطة بتلك المشاكل بالتعاون مع خبراء حكوميين خارجيين متخصصين Specialized External Experts من أجل صياغة استراتيجية لبناء القدرات، تكون قادرة على مواجهة تلك المشاكل وتحقيق التنمية المنشودة.

ج- وضع خطة عمل تستجيب لحاجات الأطراف المجتمعية لعملية بناء القدرات

إن صياغة وتنفيذ خطة عمل ملائمة هي جوهر التخطيط لعملية بناء القدرات. فكل نشاط سابق على تلك المرحلة، كتكوين هياكل للتخطيط التشاركي الشعبي، وصياغة رؤية مجتمعية توافقية، وتحليل القضايا المحلية الملحة، وترتيب الأولويات، يعتبر بمثابة تمهيد لصياغة خطة عمل فعالة وصالحة للتطبيق العملي. وينظر لتلك الخطط كمستند إداري يحدد الالتزامات والأنشطة والأدوار الخاصة بكل مؤسسة أو صاحب مصلحة في تحقيق أهداف عملية بناء القدرات. وهذا المستند الإداري في واقع الأمر مستند توافقي Consensus Document مُصاغ من قبل مختلف أصحاب المصلحة، لإرشاد السلطة الحكومية ومختلف أفراد المجتمع لطرق وبرامج بناء القدرات المجتمعية. حيث يجب أن يحتوي هذا المستند الخططي على ما يلي: (Bin Dihn Province Capacity Building Strategy and Action Plan, 2011: 16-19)

- رؤية المجتمع المحلي المتوافق عليها Common Community Vision من قبل مختلف أصحاب المصلحة، متضمنة مواقفهم من المشاكل المجتمعية المعاصرة، والفرص التي يمكن استغلالها والأولويات التي يجب تبنيها.
- الأهداف الاستراتيجية Strategic Goals لكل مشكلة أو فرصة مرتبطة بتحقيق الرؤية المجتمعية المتفق عليها.
- الأهداف التكتيكية والتشغيلية Tactical and Operational Goals التي يجب إنجازها في إطار الأهداف الاستراتيجية.

- الاستراتيجيات والخطط والبرامج المحددة وفقاً لجدول زمني، والتي يجب تنفيذها سعياً لتحقيق الأهداف التكتيكية التشغيلية، ومن ثمّ الأهداف الاستراتيجية.
- هياكل وآليات الشراكة المجتمعية وقنوات الاتصال والتنسيق المختلفة المزمع إنشاؤها بين مختلف أصحاب المصلحة Stakeholders من جهة والأجهزة الحكومية من جهة أخرى للمشاركة في عمليات تخطيط وتنفيذ استراتيجيات وخطط بناء القدرات المتنوعة.
- إطار محدد للتقويم الدوري Periodic Evaluation للجهود المختلفة، يتضمن أهداف وخطط مستقبلية بديلة Triggers في حالة الفشل في تحقيق الأهداف الاستراتيجية وفقاً للجدول الزمني، وذلك يمكن أن يكون نتيجة لتغير الظروف البيئية التي في ظلها وُضعت استراتيجيات بناء القدرات المجتمعية، أو بسبب أزمة محلية أو عالمية ألفت بظلالها وأثارها السلبية على المجتمع.
- وهكذا فور إعداد خطة العمل يجب عرضها ومناقشتها مع كل أصحاب المصلحة Stakeholders في المجتمع من أجهزة حكومية وقطاع خاص ومؤسسات المجتمع المدني وأجهزة شعبية وصولاً للتوافق والالتزام المجتمعي حول هذه الخطة، ومن ثمّ الشروع في وضع بروتوكول تفصيلي يوضح الخطط والبرامج والأدوار والمسئوليات التنفيذية لمختلف الأطراف الفاعلة في المجتمع، على أن يعتبر ذلك البروتوكول بمثابة ملحق بوثيقة استراتيجية بناء القدرات المجتمعية.
- ويمكن إجمال المرتكزات التي يجب أن تقوم عليها خطة العمل التنفيذية Action Plan لبناء القدرات المجتمعية كما يلي:
- مراجعة رؤية المجتمع المحلي التنموية وأجندة أولوياته المرحلية.
- الصياغة الواضحة للأهداف الاستراتيجية في ضوء الإمكانيات المادية والموارد التمويلية، سواء المتاحة أو التي يمكن تدبيرها من مصادر متنوعة محلية ودولية.
- التحديد الدقيق للأهداف الفرعية والأهداف البديلة التي تتسق وتحقيق الأهداف الاستراتيجية لعملية بناء القدرات.
- الاختيار السليم للبرامج والخطط التنفيذية التي يجب اتباعها في إطار استراتيجية بناء القدرات المطروحة التي يجب أن تراعي التكامل بين أبعاد عملية بناء القدرات المختلفة، والسابق الإشارة إليها (التنمية البشرية/التطوير التنظيمي/الإصلاح المؤسسي).
- توضيح الإطار العام الذي تعمل خطة العمل من خلاله، والذي يجب أن يضم مختلف أنواع الشراكات المجتمعية Societal Partnerships اللازمة لإنجاز العمل وفقاً لتوقيتات زمنية محددة، بالإضافة إلى نوعية البيانات والمعلومات التي تحتاجها من أجل الصياغة الدقيقة لمختلف أنواع الأهداف الموضوعية لمواجهة المشاكل المجتمعية، وأيضاً ضرورة حساب تكلفة تنفيذ كل هدف أو خطة بديلة لاختيار أنسبها من الناحية الاقتصادية.

د- تطبيق خطة العمل الخاصة ببناء القدرات المجتمعية

إن التطبيق الناجح لخطة العمل الاستراتيجية الخاصة بعملية بناء القدرات المجتمعية يتطلب القيام بنشاطين رئيسيين. الأول: ضرورة تحويل الهياكل التنظيمية التي قامت جماعات أصحاب المصالح و فرق العمل التابعة لها باستخدامها للتخطيط لعملية بناء القدرات المجتمعية إلى هياكل تنظيمية تمتلك مسئوليات واختصاصات تجعلها قادرة على التطبيق الكفاء والفعال لخطة العمل الاستراتيجية الخاصة بها. الثاني: يجب على السلطات الحكومية المحلية أن تقوم بدمج اقتراحات وأهداف أصحاب المصلحة بالمجتمعات المحلية في الخطط والموازنات الحكومية، وأيضاً وضعها على قمة أجندة أولوياتها فيما يخص قرارات الاستثمار المحلي. فتعبئة الموارد والإمكانات المؤسسية للسلطة الحكومية - سواء على المستوى المركزي أو المحلي - ضرورية للتطبيق الكفاء لخطط وسياسات بناء القدرات بالمجتمع، كما إنه يجب على المتطوعين من أصحاب المصلحة المشاركين في التنفيذ تخصيص المزيد من جهودهم ووقتهم للمساهمة في تنفيذ خطط بناء القدرات بمجتمعاتهم.

وتجدر الإشارة إلى أن هناك خمسة مرتكزات أساسية ومهمة للتنفيذ التشاركي الفعال بين السلطة الرسمية الحكومية وأصحاب المصلحة المختلفين Effective Joint Implementation لاستراتيجية بناء القدرات. وتتمثل تلك المرتكزات فيما يلي: (De Janvry & Dethier, 2012: 8-13)

- إنشاء هياكل جديدة أو إعادة هيكلة تلك القائمة من أجل مساندة التنفيذ التشاركي، حيث إن إعادة الهيكلة الناجحة Restructuring تتطلب ما يلي:
 - تحديد التعديلات المطلوب إدخالها على الصلاحيات Jurisdiction القائمة بما يدعم آليات التنسيق اللازمة لتحقيق التعاون التشاركي المطلوب لتنفيذ البرامج والسياسات المزمعة لبناء القدرات الرامية إلى تحقيق التنمية المستدامة المنشودة.
 - تبني قيم اللامركزية التنظيمية Decentralization من قبل هياكل السلطة المحلية بما يزيد من تركيزها على تلبية حاجات المجتمع المحلي، وأيضاً لتسهيل عملية الشراكة بين مختلف أصحاب المصلحة Stakeholders في تنفيذ مختلف خطط بناء القدرات.
 - استحداث هياكل وأجهزة جديدة لإدارة التنسيق بين مختلف الإدارات الحكومية بالمجتمع، بما يدعم التنفيذ الكفء لخطط وسياسات بناء القدرات، ولتجنب أي ازدواجية في الأعمال أو هدر محتمل في استخدام الموارد المحلية.
 - إنشاء مؤسسات محلية مستقلة عن الجهاز المحلي الحكومي بغرض التنسيق بين أنشطة جماعات أصحاب المصلحة وفرق العمل التابعة لها من جهة، والأجهزة الإدارية للسلطة المحلية من جهة أخرى، بما يدعم الشراكة بينها في تنفيذ خطط وسياسات بناء القدرات على جميع المستويات المحلية بالمجتمع.
 - العمل على تبسيط وتوحيد الإجراءات الإدارية في شكل أدلة إدارية موحدة ومعلنة لجميع المواطنين من مستخدمي الخدمات العامة بالمجتمع عملاً بمبدأ الشفافية والإفصاح، ودرءاً للفساد واستغلال النفوذ، وأيضاً العمل على ميكنة تلك الخدمات من خلال التوسع في تقديم الخدمات الإلكترونية للمواطنين عن طريق تفعيل برامج الحكومة الإلكترونية E-Government.
 - إنشاء جهاز حكومي متخصص، للوقوف على دمج أهداف وخطط مختلف أصحاب المصلحة مع خطط بناء القدرات المحلية الحكومية والتنسيق بينهما. وبالطبع يفضل إنشاؤه مبكراً قبل مرحلة التخطيط لعملية بناء القدرات المجتمعية.
 - تخصيص الموارد المالية والمادية والبشرية اللازمة لتنفيذ خطط بناء القدرات المزمعة، مع توفير بدائل متنوعة للتمويل، سواء من مصادر محلية حكومية أو شعبية، أو من مصادر خارجية كمنظمات التمويل الدولية المتنوعة.
 - أهمية حُسن اختيار العناصر البشرية من قادة إداريين وموظفين وفنيين قادرين على التنفيذ الكفء والفعال لبرامج وسياسات بناء القدرات من خلال مجموعة من الإجراءات والقواعد القادرة على تحقيق ذلك. وهذا يتطلب الإعداد والتدريب الفني والنفسى لفرق العمل المختارة من مختلف إدارات المؤسسات الحكومية لتنفيذ تلك الخطط بكفاءة وفعالية، مع ضرورة تهيئة بيئة العمل المحفزة والترويج للثقافة التنظيمية الداعمة لذلك.
 - ضرورة استحداث جهاز متخصص للمتابعة والرقابة على تنفيذ استراتيجية بناء القدرات وخططها المتنوعة على مستوى كل وحدة محلية بالمجتمع، حيث إن هذا الجهاز عليه القيام بالتأكد من توثيق كل الأنشطة التي يقوم به كل من الأجهزة الحكومية وأصحاب المصلحة فيما يخص تنفيذ خطط بناء القدرات. وذلك من أجل مقارنتها بخطط العمل الموضوعية والمتفق عليها سلفاً للوقوف على مدى اتساقها معها، تمهيداً لتقويمها- كما سيتم تناول ذلك في المرحلة القادمة- باتخاذ خطوات تصحيحية عاجلة في حالة انحرافها عن المسار المرسوم لها، مع توضيح أسباب هذا الانحراف والمسئول عنه. وتجدر الإشارة إلى أن هذا الجهاز الرقابي يجب أن يكون مركزياً، وتتبعه وحدات فرعية داخل كل الأجهزة والهياكل التنفيذية الحكومية القائمة على تنفيذ برامج وسياسات بناء القدرات المجتمعية المتنوعة. حيث يجب أن تتولى عملية المراجعة الداخلية Internal Auditing والتوثيق Documentation أولاً بأول، ومن ثم الإبلاغ عن أي مخالفة أو انحراف عن الخطة الموضوعية للجهاز الرقابي المركزي تمهيداً لاتخاذ الخطوات التصحيحية.
- وللجهاز الرقابي المركزي - حتى يتسنى له القيام بمهامه بفعالية - الحق في تحديد معايير الأداء Auditing Standards المستهدفة المراد تحقيقها، بما يتسق مع الأهداف الاستراتيجية للتنمية، ومراجعة الأداء والتأكد من جودته وفقاً لها. كما يجب أيضاً على ذلك الجهاز الرقابي وضع نظام أوبروتوكول لتدفق المعلومات وتوثيقها ومراجعتها Auditing Protocol عبر أرجاء الأجهزة التنفيذية الحكومية والشعبية، بما يضمن تكامل عمل أجهزة المراجعة والرقابة الداخلية، ويسهل اتصالها وتفاعلها واتساقها مع باقي الوحدات الفرعية للمراجعة والرقابة من جهة، ومع الجهاز الرقابي المركزي للرقابة من جهة أخرى.

هـ- تقييم جهود عملية بناء القدرات

إن إنفاذ عملية بناء القدرات يتطلب وجود نظام مستقر لتقويم استراتيجيات وخطط بناء القدرات المجتمعية، والتأكد من تحقيقها لأهدافها. فجماعات المصلحة- سواء أكانوا مواطنين وأصحاب أعمال، أم من مختلف أجهزة السلطة الرسمية- لهم كل الحق في الوقوف على ذلك، من خلال مشاركتهم في المتابعة الدورية لمراحل تنفيذ خطط وبرامج وسياسات بناء القدرات، بغرض تقويم مدى التقدم المحقق صوب تحقيق رؤية المجتمع المحلي التنموية.

حيث يجب أن يجتمع بصفة دورية كل الفاعلين الرئيسيين من جماعات أصحاب المصلحة وجماعات العمل التابعة لها من جهة، والأجهزة الحكومية من جهة أخرى، وذلك لتنسيق جهودهم فيما يخص وضع نظام توافقي فعال لتقويم نتائج أداء وتنفيذ خطط وجهود بناء القدرات المجتمعية؛ بغرض ترشيدها وتعظيمها.

ويقوم نظام التقويم الفعال على أربع دعائم رئيسية، كما يلي: (Volberda, et al., 50-53)

- وضع سلسلة معايير دقيقة وواضحة لقياس أداء المجتمع كوحدة واحدة في تحقيق الأهداف المرحلية والكلية المختلفة لعملية بناء القدرات، وتوقع حدوث تغيير في الظروف البيئية الداخلية والخارجية، وهنا يجب إحداث تعديلات في الأهداف والخطط. ولذلك يجب العمل على وضع تلك المعايير بطريقة توافقية، من خلال إنشاء لجنة فنية مستقلة تختص بوضع وصياغة معايير التقويم بطريقة علمية وفنية سليمة، مراعية توجهات وآراء مختلف أصحاب المصلحة Stakeholders بالمجتمع، كأجهزة السلطة الرسمية Statutory Agencies والتنظيمات المدنية والشعبية المتنوعة.

وتجدر الإشارة إلى أن معايير الأداء يجب أن تتسم بما يلي:

- الشمولية والتكامل، حيث يجب أن تستوعب جميع توجهات وآراء أصحاب المصلحة بشفافية وتكون معبرة عن وجهة نظرهم بعدالة مطلقة، كما يجب أن تتسق مع أهداف التقويم ومحتواه.
- المرونة والتكيف مع تغير الظروف البيئية التي في ظلها وُضعت الاستراتيجية.
- الملاءمة والقابلية للتطبيق، حيث يجب أن تتسق مع ظروف المجتمع وإمكاناته وطموحه ورؤيته التنموية للمستقبل .
- الوضوح والقبول، حيث يجب أن تكون مفهومة وواضحة للجميع، وأن تحظى بالقبول المجتمعي.
- التطوير المستمر لتلك المعايير، حيث يجب أن تتسق مع تغير الظروف والمسارات المجتمعية، مما يعضد من صلاحية تلك المعايير على القياس الفعال للأداء، مما ينعكس - بلا شك - على زيادة فعالية نظام التقويم ككل.
- الدقة والقابلية للقياس، حيث يجب أن تتسم تلك المعايير بدقة الصياغة، وأن تكون مرتبطة بإطار زمني محدد، كما يفضل التعبير عنها بصورة رقمية Numerical Values تسهل من عملية القياس والمقارنة.

- إنشاء نظام فعال للتوثيق Documentation وتبادل التقارير Reporting بين مختلف أصحاب المصلحة الرئيسيين Key Stakeholders حول أدوارهم ومختلف أنشطتهم التي قاموا بها للمشاركة في تنفيذ خطط بناء القدرات المجتمعية، ومدى التزامهم بتحقيقها Commitment. وأيضاً للوقوف على مدى حدوث تقدم نحو تحقيق أهداف التنمية المستدامة المنشودة.

وتجدر الإشارة إلى أن إنشاء نظام لتبادل التقارير داخل جميع الأجهزة الحكومية - سواء المركزية أم المحلية - المشتركة في تنفيذ خطط بناء القدرات المختلفة، ضروري لقياس جودة الأداء ولمساءلة المقصرين في أداءهم تبعاً لتلك التقارير. وهكذا فنظام تبادل التقارير المقترح هنا يتسم بالشمول، حيث يضمن تبادل التقارير بين جميع أصحاب المصلحة من مواطنين وأصحاب أعمال ومؤسسات أهلية وأجهزة حكومية؛ من أجل قياس الأداء ومقارنته بالأهداف المحددة في خطة العمل؛ لمعرفة مدى التقدم المحقق وتعويضه ومكافأته، أو معرفة التقصير وعلاجه، ومحاسبة ومساءلة المسئول عنه لمنع تكراره (عمران، 2014: 73-74).

- استحداث مؤسسة مستقلة تضم خبرات فنية حكومية وشعبية للقيام بعمل تحليل ومراجعة شاملة ودورية للأسس والعوامل والظروف البيئية المحيطة، سواء المحلية أم الإقليمية أم القومية، للوقوف على ما إذا كانت خطط بناء القدرات المنفذة قد آتت أكلها من تحقيق رؤية المجتمع التنموية أم لا تزال عاجزة عن تحقيقها.

ويتم ذلك بالتأكيد عن طريق مقارنة الأداء الحالي بالأداء المستهدف عن طريق الاسترشاد بمعايير الأداء المحددة سلفاً.

- إنشاء مؤسسات إعلامية محلية متخصصة في مجال جمع البيانات والمعلومات وتحليلها - على غرار مركز المعلومات ودعم اتخاذ القرار التابع لمجلس الوزراء المصري - يُعتمد عليها كألية فاعلة للاتصال الجماهيري، ولإعداد التقارير الخاصة بالأداء وبالمجهودات المختلفة المبذولة في سبيل بناء القدرات، مع بيان أثرها المجتمعي، وهو ما يطلق عليه التغذية العكسية Feed Back، وذلك من أجل إعلام المواطنين ومختلف المنظمات المجتمعية بكل شفافية وانفتاح وبصفة دورية بما تم تنفيذه من خطط وبرامج بناء القدرات، وما تم إنفاقه وتحقيقه من عوائد اقتصادية وبيئية واجتماعية في سبيل تحقيق رؤية المجتمع التنموية، مع بيان أوجه القصور - إن وجدت - في تنفيذ الخطة، ومتطلبات المرحلة القادمة من التطوير والإصلاح، وما يمكن أن يطرأ من تغييرات - وفقاً للتغيرات البيئية المحتملة - على أهداف وخطط بناء القدرات المجتمعية. حيث يمكن عندئذ أن يقوم أصحاب المصلحة Stakeholders - بملاء إرادتهم - بتوجيه أفكارهم وأنشطتهم وسلوكهم لتغيير رؤيتهم المجتمعية Community Vision، بما يتسق مع الأهداف الجديدة لعملية بناء القدرات، وهو ما يساهم في تحقيق التنمية المجتمعية المستدامة المنشودة.

وهكذا فدورية Periodically التغذية العكسية واتساقها Consistency مع ما يحدث على أرض الواقع من تطور تنموي، بهدف إعلام أصحاب المصلحة بالمجتمع، وتمكينهم من التفاعل معه بإيجابية - هي مناط فعالية نظام تقويم الأداء الاستراتيجي لخطط بناء القدرات بالمجتمع.

ومما سبق يتضح أن المراحل التنفيذية المختلفة- السابق ذكرها - التي يجب أن تنتهجها الدول الراغبة في بناء القدرات المجتمعية، ترتكز على إنفاذ مبادئ الحوكمة المجتمعية الجيدة والعدالة الاجتماعية، وذلك من خلال الحرص على إشراك جميع طوائف المجتمع ووحداته المحلية، في إطار من العدالة والمساواة والمساءلة والشفافية والكفاءة الاقتصادية والفعالية التنظيمية، في صياغة وتنفيذ استراتيجيات بناء القدرات المجتمعية.

المبحث الرابع- البرنامج المصري لبناء القدرات المجتمعية... التحديات والأبعاد المطلوب استيفاؤها

إن ضعف القدرات قد يكون أكثر الاختناقات الصعبة التي تعوق جهود مصر الرامية إلى تحقيق تنمية سريعة وذات توجه اجتماعي، تسعى لرفع مستوى المعيشة للمواطنين وإرساء قيم العدالة الاجتماعية. ولذا يجب أن يكون هناك اهتمام متزايد من الدول النامية - بما فهم مصر - بعملية بناء القدرات لما تلعبه من دور رئيس في دفع عجلة التنمية الاقتصادية والاجتماعية.

ويتعرض هذا المبحث لأهم التحديات والعقبات التي تعترض عملية تطبيق برنامج لبناء القدرات المجتمعية، وذلك من أجل الوقوف على أهم الأبعاد المطلوب استيفاؤها في البرنامج المصري لبناء القدرات، حتى يستطيع التغلب على تلك التحديات والعقبات، بما يدعم إرساء قيم الحوكمة الجيدة والعدالة الاجتماعية، الرامية لتحقيق التنمية المجتمعية المستدامة المنشودة.

أولاً- واقع التحديات والعقبات التي تعترض طريق البرنامج المصري لبناء القدرات

إن نهاية عقد التسعينيات ومطلع القرن الواحد والعشرين شهد في مصراهما غير مسبوق لبناء القدرات المجتمعية، حيث أدى ضعف القدرات المؤسسية وضعف البيئة الداعمة، وضعف أداء نظم التقييم، ومنح الحوافز بدون تمييز، إلى تدني الأداء المؤسسي، وتسبب في حدوث إهدار كبير للأموال العامة، كما أكدته تقارير الجهاز المركزي للمحاسبات، وغيره من الأجهزة الرقابية المماثلة. وهناك بعض الجهود الحكومية المصرية تستحق الاعتراف بها، ومنها إجراءات الإصلاح التي قامت بها وزارة التنمية الإدارية، ومركز تقييم المشروعات والتحليل الاقتصادي الكلي PEMA بوزارة التعاون الدولي الذي يتولى إجراء تقييمات لأثار المشروعات على أساس انتقائي (وزارة التخطيط والتعاون الدولي، الإطار الاستراتيجي لخطط التنمية الاقتصادية والاجتماعية، نوفمبر، 2012: 11). وتعاون هاتان المؤسستان حاليًا على تطوير مستوى جودة وحدات المتابعة والتقييم M&E في الوزارات الرئيسية، ولكن ذلك يعد مبادرة لا تزال في مراحلها الأولى. وعلى الرغم من ذلك تتطلب مهام تطوير القدرات في المؤسسات المصرية المعنية بالتنمية التزامًا أكثر من جانب المستويات الحكومية العليا، ومتابعة

مستمرة لضمان أن تؤدي هذه الجهود بثمارها، ولا يجب أن تقتصر عملية بناء القدرات على مجرد تنظيم برامج تدريبية معتادة لا تقدم الكثير من أجل الحصول على نتائج ملموسة ومستدامة. باختصار، تحتاج مصر إلى استراتيجية واضحة لتنمية القدرات، استراتيجية تمتلكها مصر، وتساندها بإجراءات فعلية على المستويات العليا. ولا يكفي التركيز على المؤسسات وحدها، فهذه المؤسسات تعمل في مناخ سياسي، واجتماعي، وقانوني يشكل أداءها. فهل تعد هذه البيئة داعمة أو معوقة لتنمية القدرات المؤسسية، أو ما يطلق عليه عوامل القوة والضعف المتعلقة بالنظام؟ فإذا كانت المؤسسات، على سبيل المثال، تنتهك القوانين وقواعد السلوك، لذا يكون من الصعب تطوير القدرات الفنية والإدارية وتحسين الأداء. وفي هذا الصدد، تقوم أجنحة «أكرا» للعمل، التي صدقت عليها مصر، ومعظم باقي أعضاء المجتمع الدولي، في سبتمبر 2008، بوضع ترتيبات لشركاء التنمية لمساندة جهود تنمية القدرات في مصر، طالما أن هناك استراتيجية واضحة تابعة منها، والتزام بتنفيذ برنامج جسور للإصلاح. وهناك قضية أخرى متصلة بقضية القدرات وهي التي تتعلق بالحاجة العاجلة لإزالة القيود القانونية والأمنية المفروضة على المجتمع المدني لكي يمكن تعبئة طاقاته لمساعدة الحكومة في تحقيق التنمية. وبينما تبدو الأسباب التي تقدم والتي تبرر عرقلة الدور التنموي للمجتمع المدني سطحية، فإن الأسباب الحقيقية تكمن في الرغبة في الحفاظ على الوضع القائم لصالح الأمن القومي. لقد حان الوقت لأن نتعلم من الدول النامية الأخرى التي لا تقل عنا غيرة للدفاع عن أمنها القومي. وفي الوقت نفسه، يجب أن تكون هناك آلية لمساءلة منظمات المجتمع المدني، ليس أمام المحاكم الأمنية، ولكن أمام الأجهزة القضائية المختصة المستقلة. وسوف نسوق هنا مثالاً صغيراً.

لقد استخدمت مصر مساعدات رسمية بمئات الملايين من الدولارات لتنظيم مستويات مختلفة من التدريب، ومع هذا، وبعد أكثر من ثلاثين عاماً من هذا الإنفاق السخي، لم يتحقق الكثير، فقد رحل بعض المتدربين بحثاً عن فرص أفضل، وعاد آخرون لمؤسساتهم ليكتشفوا أن المناخ الإداري لا يشجع التغيير، وآخرون أوفدهم رؤسائهم للتدريب كوسيلة لمكافأتهم على شيء ما، وليس من أجل التعلم والعودة للمساعدة في تحسين الأداء. ومما لا شك فيه أن بعض المتدربين أدوا أعمالاً ممتازة، وساعدوا في بناء مؤسسات قوية، ولكن هؤلاء يمثلون أقلية مطلقة، لماذا؟ إن الكثير من الدراسات الدولية كشفت عن أن التدريب وحده لا يبني القدرات، فهو مجرد أحد مكونات خطة تنمية متكاملة ومدروسة بعناية يكون من شأنها خلق بيئة تساعد على التغيير. وما لم يتم تصحيح هذا الوضع الخطير، فإن تطبيق أسلوب الإدارة بالنتائج سيحقق نتائج متواضعة للغاية (وزارة التخطيط والتعاون الدولي، الإطار الاستراتيجي لخطة التنمية الاقتصادية والاجتماعية، نوفمبر 2012: 21).

ويمكن إجمال أهم التحديات والمعوقات التي تعترض طريق البرنامج المصري لبناء القدرات المجتمعية فيما يلي: (حنوسة وآخرون، 2010: 5-12)، (وزارة التخطيط والتعاون الدولي، 2012: 6-8) (Yassin, 1994: 21-22) (قنديل، 2000: 187-188) (عمران، 2014: 82-84) (Henien, 2007: 11).

1- ضعف/ عدم وضوح الرؤية الاستراتيجية لبناء القدرات المجتمعية، سواء من حيث طبيعة وأولويات المنظمات المستهدفة أو المجتمعات المحلية التي توجد بها. فهناك توجهات غير منظمة تسود الساحة- في هذه المرحلة الانتقالية- فيما أن تسود الانتقائية لتلك المنظمات التي تحصل على تمويل (خارجي) لمشروعاتها، ويتم إقصاء منظمات أخرى مهمة يمكن أن يكون لها دور فعال في عملية بناء القدرات المجتمعية (وتختلف بالفعل إمكانات ذلك)، أو يسود التشتت والتوزيع والتوجه نحو بناء قدرات أي منظمات بغض النظر عن إمكاناتها التي يمكن تطويرها. كذلك، وفي هذا السياق، لم تتطور رؤية واضحة لمنظمات التنمية، هل هي تلك التي تتبنى اقتراباً تنموياً شاملاً؟ أم تلك التي تقوم بتقديم خدمات Service Delivery؟ أم هي الاثنان معاً؟ وهل مجرد تبني مشروع توليد دخل كتدريب فتيات مثلاً على صناعة السجاد، يجعل من المنظمة التي تقوم به منظمة تنموية؟ إن المعايير غير واضحة تماماً فيما يتعلق بمنظمات التنمية، وهو الأمر الذي انعكس بالفعل على قصور استراتيجيات بناء القدرات، وعلى غياب رؤية بعيدة المدى للدور الذي نتصوره لمنظمات التنمية بالمجتمع المصري.

2- لقد اتجهت عملية بناء القدرات نحو التركيز على أداة أو آلية واحدة، مع تهميش باقي الأدوات، وفي إطار لا يحقق التفاعل أو التكامل. بمعنى أن التركيز قد اتجه نحو تدريب العاملين والمتطوعين، ومن خلال حزمة تدريبية واحدة. وذلك في عدة مجالات كان من أهمها التحديث الإداري والمؤسسي، وتدبير التمويل. وفي الوقت نفسه فإن هناك مجالات تدريب أخرى على درجة عالية من الأهمية لم تأخذ مكانها على جدول التدريب، من ذلك الإدارة المالية، وبناء الفريق وتعبئة مشاركة المجتمع المحلي.

إن محتوى الملاحظة السابقة يشير إلى تركيز بناء القدرات على التدريب، وفي مجالات ليست بالضرورة تمثل احتياجات ملحة للمنظمات المجتمعية.

3- اتسمت عملية بناء القدرات - كما تمت في الواقع - بدور محدود يلعبه البحث العلمي والنشر والتوثيق (خاصة للخبرات الرائدة). وكذلك محدودة دور قواعد البيانات المختلفة، نظرًا لضعف الشفافية المعلوماتية، مما أدى إلى صعوبة الوصول للبيانات والمعلومات الضرورية لصانع القرار في الوقت المناسب. ومن ثم فإن الدور الذي يمكن أن تلعبه المؤسسات الأكاديمية والمراكز والمنظمات البحثية المساندة، كان مهمًا إلى درجة كبيرة فيما يتعلق بقدرته على تطوير الدور التنموي للمنظمات المجتمعية.

4- اتسمت تدخلات برامج بناء القدرات المجتمعية بالثشت وعدم التراكم، سواء أكان ذلك على المستوى الجغرافي أم على المستوى النوعي، ومن ثم يصعب تبين اتجاهات عامة للتدخل. وهو الأمر الذي يرتبط أساسًا بالرؤية والاستراتيجية.

5- ضعف تركيز برامج بناء القدرات على تفعيل المشاركة بين البيئة المحلية والمنظمات المجتمعية المختلفة (سواء أكان ذلك في المنظمات الحكومية أم في القطاع الخاص أم في منظمات المجتمع المدني).

6- محدودة التنسيق والتشبيك Networking بين المؤسسات والمنظمات التي تنشط في عملية بناء القدرات المجتمعية. ففي إطار أنشطة وبرامج بناء القدرات من المهم تبادل الخبرة والمعلومات بين المراكز والمؤسسات المعنية، سواء أكانت أجنبية (كالبنك الدولي والأمم المتحدة) أم قومية.

7- إن إدراك قيمة برامج بناء القدرات لدى المنظمات المجتمعية المختلفة يشوبه القصور، ومن ثم فهذه البرامج لا تؤخذ بالجدية الكافية. كما أنها ليس لها مكان على جدول أعمال غالبية هذه المنظمات، ومن ثم تختفي المخصصات المالية لهذه البرامج، ويعتمد الأمر في النهاية على التمويل الخارجي، الذي يهدد الاستمرارية.

إن المحصلة النهائية لما سبق هو أننا في حاجة إلى عملية تقييم شاملة للجهود التي تبذل في مجال بناء القدرات المجتمعية. وعملية التقييم هذه ينبغي أن تقود إلى رؤية أكثر وضوحًا، وإلى استراتيجية متكاملة وفقًا لإطار زمني محدد.

ثانيًا - الأبعاد المطلوب استيفاؤها في البرنامج المصري لبناء القدرات المجتمعية

يستهدف هذا الجزء إبراز التوجهات والسياسات والقضايا المهمة التي ينبغي أن تتجاوز معها استراتيجية بناء القدرات المجتمعية، حيث يتطلب تصميم وتنفيذ برنامج فعال لبناء القدرات إدراك التحديات - السابق الإشارة إليها - التي تواجهها، ومحاولة التغلب عليها من خلال تبني عدة آليات وأبعاد كما يلي (انظر ملحق رقم 3):

1- البعد القانوني والتشريعي

يُعد اكتمال أطر التشريعات القانونية من العوامل الجوهرية لتطبيق استراتيجية فاعلة لبناء القدرات المجتمعية. حيث يجب إقرار قانون منظم لعملية بناء القدرات بالمجتمع، يسعى لخلق البيئة التشريعية المهيئة لدعم محاور وأنشطة بناء القدرات المجتمعية المختلفة، وكذا بناء المؤسسات والهيكل والتنظيمات الداعمة لذلك.

وفي هذا الإطار فإن عملية بناء القدرات المجتمعية تستلزم دعم المشاركة العامة وزيادة الوعي العام للمواطنين بمختلف القضايا المجتمعية، وذلك لن يتأتى إلا من خلال سرعة إقرار قانون حرية تداول المعلومات، وذلك لضمان التدفق الحر السليم للمعلومات الضرورية لإحداث التوعية القانونية والفنية بمنتهى الشفافية (التقرير النهائي لمؤتمر الشراكة والتمكين كركائز للتنمية الحضرية المستدامة، 1998: 8). الأمر الذي يساهم في دعم التعاون والتنسيق بين جميع أصحاب المصلحة بالمجتمع. فبدون تقنين التدفق الحر للشفاف للمعلومات وحرية تداولها بين جميع أفراد المجتمع، عبر قنوات اتصال واضحة ومحددة تضمن سهولة الوصول للمعلومات Easy Access، سيكون من الصعب تحقيق المشاركة المجتمعية اللازمة لضمان صنع سياسات عامة داعمة لبناء القدرات المجتمعية، وتحظى بالقبول المجتمعي (De Janvry & Dethier, 2012: 32).

كما يجب إكمال وتعديل بعض أطر التشريعات القانونية المساندة لعملية بناء القدرات المجتمعية. حيث يجب إقرار الوثائق الإلكترونية وإعطاء تداولها الصيغة القانونية في سبيل التوسع في تطبيق الحكومة الإلكترونية، بما يساهم في دعم

تبادل المعلومات والمعرفة بين مختلف المؤسسات والمنظمات المجتمعية، وكذا في تفعيل المشاركة والتنسيق المجتمعي، بما يثري عملية بناء القدرات ويدعم قدراتها على تحقيق مبادئ جودة الحوكمة المجتمعية. ولكن بالرغم من بدء برنامج الحكومة الإلكترونية E. Government في مصر عام 2001، فإن قانون تنظيم التوقيع الإلكتروني- الذي تم اعتماده في 2004- لم يتم التوسع في تطبيقه نظرًا لما يستلزمه من كوادر مدربة من القضاة والمحامين للتعامل مع المستندات الموقعة إلكترونياً، حيث يجب أن تكون لديهم المعرفة القضائية والفهم التقني لما ينطوي عليه التعامل الرقمي (الخواجة، 2007: 34).

كما يجب على الحكومة الإسراع في تهيئة البيئة التشريعية الداعمة لتفعيل عملية بناء القدرات المجتمعية. حيث يجب العمل على إعادة النظر في تعديل قانون الإدارة المحلية الحالي - قانون رقم 59 لسنة 1979- وإعطائه غطاءً دستورياً مناسباً، وهو ما نراه في كثير من الدول كفصل مستقل من فصول الدستور أو أحد الأبواب أو الفروع، ولكن غير تابع للسلطة التنفيذية، حيث يجب العمل على تطوير منظومة القوانين التي تنظم الشأن المحلي، وإضافة نصوص صريحة وآليات لمشاركة المواطنين في صنع القرار المحلي، وتمكينهم من المشاركة أيضاً في تنفيذه، ومساءلة القائمين على تقديم الخدمات، الأمر الذي يساهم في تفعيل دورهم في عملية بناء القدرات لمجتمعاتهم المحلية.

وأيضاً يجب إعادة النظر في قانون تنظيم أنشطة منظمات المجتمع المدني - قانون رقم 84 لسنة 2002 - حيث يجب العمل على الحد من سيطرة الدولة على عملية تأسيسها ورقابتها، مع ضرورة زيادة تمكين تلك المنظمات من ممارسة أنشطتها المجتمعية المتنوعة، سواء أكانت خدمية أم ثقافية، بما يزيد من فعالية دورها في الوصول لجميع المواطنين بمختلف البيئات الاجتماعية. وكذلك العمل على دعم التواصل والتشبيك Networking بين جميع شرائح المجتمع، وذلك للوقوف على احتياجات المواطنين الحقيقية والتوافق حول الأولويات المجتمعية. الأمر الذي يدعم فعالية عملية بناء القدرات المجتمعية.

وأخيراً يجب على الحكومة والسلطة التشريعية سرعة الانتهاء من إعداد وإصدار قوانين رادعة ونافذة لمكافحة الفساد، وكذا لحماية الشهود والمبلغين عن وقائع الفساد، بما يساهم في خلق بيئة مجتمعية طاردة للفساد داعمة لجهود الدولة والمجتمع لبناء القدرات الرامية إلى تحقيق العدالة الاجتماعية والحوكمة المجتمعية.

2- البعد المؤسسي:

ضرورة استحداث مؤسسة وطنية مستقلة تختص بصياغة وتنفيذ ومتابعة وتقييم استراتيجيات بناء القدرات المجتمعية بما يتفق والرؤية المجتمعية للتنمية في إطار التوجهات الاستراتيجية للحكومة. كما يجب أن تضطلع تلك المؤسسة - المقترحة - بتحقيق التنسيق والتعاون والشراكة بين مختلف المنظمات (الحكومية والخاصة والأهلية) المهتمة بالتنمية البشرية والمجتمعية في مختلف أقاليم الدولة المصرية. حيث يجب أن تتضافر مختلف جهود بناء القدرات الخاصة بتلك المنظمات - من أصحاب المصلحة - في إطار استراتيجية شاملة تحظى بقبول مجتمعي تشرف على تنفيذها المؤسسة الوطنية لبناء القدرات - المقترحة - بالتعاون معهم، بما يضمن عدم ازدواجية وتكامل مختلف برامج بناء القدرات، بما يتسق وأهداف التنمية المجتمعية، ويساهم في إقرار الحوكمة المجتمعية والعدالة الاجتماعية (Milewicz & Others, 2012: 40).

3- البعد التنظيمي:

لا يعني الاهتمام ببناء القدرات المجتمعية إنشاء مؤسسة مستقلة تهتم بصياغة استراتيجيات بناء تلك القدرات فقط، ولكن يجب العمل على تغيير أسلوب العمل الحكومي على نحو يطرَح الحاجة إلى إعادة الهندسة Re-engineering للعمل الحكومي لتدعيم الأنشطة التي تمثل قيمة مضافة Value-added Activities والتخلص من الأنشطة غير الضرورية. وذلك لضمان كفاءة العمل الحكومي الضروري لإنفاذ استراتيجية فاعلة لبناء القدرات المجتمعية. ولعل تداخل السلطات بين الجهات الحكومية، وتعدد جهات المراجعة والمراقبة فضلاً عن وجود مقاومة لفكرة تبادل المعلومات بين الهيئات الحكومية بعضها وبعض، وبينها وبين باقي المنظمات المجتمعية- من أهم معوقات تطبيق برنامج فعال لبناء القدرات، مما يتطلب إعادة هيكلة Restructuring الأجهزة الحكومية - خاصة المشاركة في عمليات بناء القدرات المجتمعية - وفقاً لفلسفة الإدارة العامة الجديدة New Public Management في سبيل تحويل هيكلها الضخمة المترهلة التي تتسم بالجمود الإداري إلى هياكل عضوية مثالية الحجم، موجهة بالنتائج Results Oriented، تتسم بالمرونة والشفافية والقدرة على دعم الشراكة المجتمعية

بفعالية، بما يحقق سرعة الاستجابة والتكيف مع المتطلبات والحاجات المجتمعية المتغيرة في إطار من العدالة الاجتماعية. كما لا بد من اعتماد منهجية تقييم فاعلة ضمن برامج بناء القدرات التي تتبناها المنظمات الحكومية خاصة وباقي المنظمات المجتمعية عامة (10: 2003: Hakura & Others). وذلك لتقييم أداء برامج بناء القدرات وترشيد مواردها البشرية والمالية والمادية بما يضمن فعالية تلك البرامج في تحقيق جودة الحوكمة المجتمعية المنشودة.

4- بعد الموارد البشرية:

إن إنفاذ استراتيجية فاعلة لبناء القدرات المجتمعية يتطلب الاهتمام بالعنصر البشري الذي يقوم بتخطيط وتنفيذ ومراقبة وتقييم برامج بناء القدرات المتنوعة. وهذا الاهتمام يُعد الموارد البشرية يتدرج بالمستويات التالية: **المستوى الأول (الاستراتيجي)**: ونعني به وجود قيادة إدارية عليا قوية وفعالة ولديها إدراك لفوائد عملية بناء القدرات حتى تستطيع إقناع الأطراف المشاركة في تلك العملية بأهميتها، الأمر الذي يقلل المقاومة المحتملة للتغيير. ويعد هذا العنصر نادراً على مستوى القيادات الإدارية الحكومية. **المستوى الثاني (التكتيكي)**: هو ما يطلق عليه «المُتَجَنِّين» Hybrids أي أصحاب التخصصات المتعددة، ويقصد بهم الأفراد الذين تتوافر لديهم المهارات الفنية والتكنولوجية المختلفة من العاملين في الإدارة الوسطى بالمنظمات والمؤسسات المشاركة في عملية بناء القدرات المجتمعية، ولديهم في الوقت ذاته الخبرة والإلمام بالإدارة الحكومية والدور الذي تلعبه في عملية بناء القدرات المجتمعية. **المستوى الثالث (التشغيلي)**: ويتمثل في صغار الموظفين بالمستوى الإشرافي الأول، وهم يمثلون الأداة الفعلية لتطبيق برامج بناء القدرات المجتمعية، سواء فيما يتعلق بالعمليات المكتبية الخلفية Back Office Operations، ومكون شبكات التعاملات الأمامي مع الجمهور Front Office Operations (الخواجة، المتعددة، 2007: 36). ويبرز هؤلاء العاملون قدرًا من المقاومة لعملية التغيير المصاحبة لعملية بناء القدرات، وذلك بناء على عدة دوافع تتراوح ما بين الخوف من فقدان الوظيفة، أو عدم الإدراك لمزايا عملية بناء القدرات المجتمعية، وانتهاءً باستغلال الوظيفة في ممارسة إدارية غير سليمة تحقق التريح لشاغلها. وهنا يجب أن تلعب قيادة برامج بناء القدرات المجتمعية بالتنسيق مع الأجهزة الحكومية المتخصصة في تحقيق التنمية البشرية والإدارية- كالجهاز المركزي للتنظيم والإدارة ومعهد إعداد القادة التابع له- دورًا محوريًا في إعادة تأهيل وتدريب موظفي الخدمة العامة، والعمل على تحفيزهم مادياً وعينياً ومعنوياً واجتماعياً على نحو يجعلهم أكثر ولاءً والتزاماً بأهداف برامج بناء القدرات المجتمعية (12-14: 2011: Peaslee & Others).

5- البعد السياسي والثقافي والاجتماعي:

يرتبط هذا البعد بالبيئة السياسية والاجتماعية والثقافية للمجتمع، حيث أبرزت بحوث ودراسات سابقة ضعف المشاركة العامة نتيجة للثقافة السياسية السلبية السائدة، التي تأثرت سلباً بعقود هيمنة الدولة وانحسار الديمقراطية وغياب تداول السلطة، وكذلك نتيجة شيوع مناخ من عدم الثقة بين الدولة ومنظمات المجتمع المدني. ومن ثم فإن مؤشرات التطوع انحسرت إلى درجة كبيرة. ولذا لا بد من قيام الدولة بمعاونة وسائل الإعلام المختلفة ومنظمات المجتمع المدني بجهود مكثفة لتوعية وجذب اهتمام المواطن للمشاركة في صياغة حلول لمشاكله وقضاياها (13: 2008: Wagner, et al.). ومن ثم يصبح من المهم في عملية بناء القدرات المجتمعية التوجه نحو تعميق ثقافة المشاركة والنزعة التطوعية، مع ما يرتبط بذلك من تحقيق الارتباط بين المنظمات المجتمعية المختلفة المشاركة في بناء القدرات والبيئة المحلية التي تعمل فيها، وذلك لن يتأتى بدون توفر الإرادة السياسية لدى صناع القرار ومتخذيه لدعم تحقيق تلك الشراكة التفاعلية. ومن هنا فالعمل على تحقيق مشاركة المستفيدين في تخطيط وتنفيذ المشروعات التي تتعلق بهم متطلب أساسي لمواجهة ضعف المشاركة المجتمعية.

كما ينبغي الاهتمام بالتنمية الريفية لما لها من تأثير كبير على نجاح جهود بناء القدرات المجتمعية، وهو الأمر الذي يتطلب صياغة أولويات تحدد القضايا الرئيسية الملحة التي يجب أن تتوجه إليها المنظمات المجتمعية- سواء أكانت حكومية أم غير حكومية (المجتمع المدني)- ولعل من أهمها ما يتعلق بمكافحة الأمية والفقر وتفعيل دور المرأة الريفية. ويدخل أيضاً في صياغة الأولويات اختيار المناطق الأقل حظاً في مصير لتوجيه جهود بناء القدرات إليهم، وذلك وفقاً لمؤشرات التنمية البشرية. ويترتب على ذلك إعادة النظر في عمليات بناء القدرات، بحيث تستهدف منظمات ومجتمعات محلية تكون هي الأولى بالرعاية، واستناداً إلى معايير موضوعية، مع توجيه الاهتمام للتدريب على اقتربات تنمية شاملة وبالمشاركة مع البيئة المحلية (قنديل، 2000: 181).

6- البعد الاقتصادي والمالي:

إن تنفيذ برامج لبناء القدرات المجتمعية يستوجب توافر موارد مالية واقتصادية كافية لتمويلها. وتعدد مصادر التمويل ما بين التمويل المحلي الذي ينقسم بدوره إلى تمويل حكومي رسمي وتمويل شعبي. أما التمويل الرسمي فيمكن أن يقوم على فرض ضرائب تصاعديّة أورشوم تجارية وصناعية على مشروعات القطاع الخاص، أو عن طريق إصدار أذون خزّانة وسندات حكومية بغرض تمويل برامج بناء القدرات المجتمعية. كما يمكن توجيه جزء من الإيراد العام للدولة وعوائد المشروعات العامة لتمويل برامج بناء القدرات في ضوء الموازنة العامة للدولة. أما التمويل الشعبي فيمكن أن يكون من خلال مؤسسات المساندة المجتمعية Support Organizations والتي غالبًا ما تتبع القطاع الأهلي، وأحيانًا القطاع الخاص كتعبير عن المسؤولية الاجتماعية Social Responsibility لمنشآت الأعمال الخاصة تجاه مجتمعاتهم (رشيد، 1992: 18). وتختص تلك المنظمات غير الحكومية بتقديم الدعم الفني والمالي لبرامج بناء القدرات المجتمعية التي تنفذها مؤسسات الدولة أو حتى المنظمات القاعدية الصغيرة. ولعل ضعف التنسيق والتعاون وتبادل الخبرات بين مؤسسات المساندة المجتمعية وباقي المنظمات المختصة ببناء القدرات المجتمعية يشكل أحد الأسباب الرئيسة لضعف الدور التمويلي لتلك المؤسسات (قنديل، 2000: 183). كما يمكن أن يمثل نظام الوقف الخيري والاكْتتاب الشعبي أحد الصور الشعبية المهمة لتمويل مشروعات بناء القدرات المجتمعية. وتجدر الإشارة إلى أن درجة الثقة بين الحكومة والمواطنين عامل حاسم لزيادة التمويل الشعبي لمشروعات بناء القدرات، كما إن لوسائل الإعلام والمؤسسات السياسية - كالأحزاب السياسية، وكذا المؤسسات الدينية - دورًا محوريًا في شحذ همم المواطنين والمنظمات الشعبية، وإقناعهم وتوعيتهم بأهمية دورهم في تمويل برامج لبناء القدرات تحقق العدالة الاجتماعية والحوكمة المجتمعية المنشودة.

كما لا يمكن إغفال التمويل الخارجي كأحد المصادر المهمة لتمويل مشروعات وبرامج بناء القدرات المجتمعية في مصر. وتعدد صور التمويل الخارجي ما بين منح ومعونات وقروض ومساعدات مالية وفنية يمكن الحصول عليها من مؤسسات التمويل الدولية كالبنك الدولي وصندوق النقد الدولي وبرنامج الأمم المتحدة الإنمائي وبنك التعمير الألماني، وكذا من بعض الدول المانحة كالولايات المتحدة واليابان والدانمارك. ولعل اللجوء إلى التمويل الخارجي، خاصة فيما يختص بطلب الحصول على مساعدات وقروض، لا يجب أن يكون الخيار الأول عند تمويل مشروعات بناء القدرات. ولكن إن كان لا بد من ذلك، فيجب اختيار التمويل الخارجي غير المشروط الذي يقدم أكبر مزايا وتسهيلات وميزات ائتمانية ممكنة، بما يخدم أهداف برامج بناء القدرات المجتمعية، ويساهم في تحقيق التنمية المنشودة: (Shaffer, 2005: 27-28).

الخاتمة

توصل الباحث من خلال الدراسة التحليلية السابقة إلى مجموعة من النتائج والتوصيات، يمكن إجمالها فيما يلي:

أولاً- النتائج

عرضت الدراسة لمفهوم بناء القدرات المجتمعية كوسيلة للتدخل الاستراتيجي الداعم لتحقيق العدالة الاجتماعية والحوكمة المجتمعية، حيث أكدت على حقيقة مؤداها أن تنفيذ برنامج ناجح لبناء القدرات المجتمعية لا يعد هدفًا في حد ذاته، بل هو وسيلة ناجعة لتحقيق التنمية المستدامة. ولعل من الأهمية- من خلال التحليل السابق- التأكيد على الترابط والتكامل الواضح بين جميع محاور عملية بناء القدرات المجتمعية (التنمية البشرية/التطوير التنظيمي/الإصلاح المؤسسي)، وبالتالي فالتركيز على أحد تلك المحاور فقط دون الآخر عند صياغة وتنفيذ برنامج بناء القدرات، يتنافى مع التوجه الاستراتيجي المتكامل لتلك العملية في سعيها لإقرار العدالة الاجتماعية والحوكمة المجتمعية الرامية لتحقيق التنمية المستدامة للمجتمع. ومن ثم يجب التأكيد على الدور الاستراتيجي لبرامج بناء القدرات المختلفة كمحفز Catalyst لعملية التحول المنشود في المجتمع.

وأكدت الدراسة على أن الاتجاه نحو تحقيق التنمية المجتمعية المستدامة لن يتحقق بدون التركيز على مفاهيم بناء القدرات فهي تعتبر الفكر الأساسي لعملية تمكين المجتمع بصورة مستدامة في إدارة وتخطيط وتنمية بيئته العمرانية، الأمر الذي يدعم إنفاذ قيم العدالة الاجتماعية والحوكمة المجتمعية الجيدة بالمجتمع. ووفقًا لهذا، فقد تعرض البحث إلى

التعرف على مفهوم بناء القدرات ودراسة العلاقة بينه وبين قيم العدالة الاجتماعية والحوكمة المجتمعية، حيث أكد على أهمية بناء القدرات في تحقيق التنمية المستدامة، وذلك من خلال مساندة تحقيق قيم العدالة الاجتماعية والحوكمة المجتمعية الجيدة.

ولذا فقد عمد البحث إلى دراسة متطلبات ومقومات بناء القدرات الداعمة لإنفاذ العدالة الاجتماعية والحوكمة المجتمعية الرامية لتحقيق التنمية المستدامة. والتي تلخصت في ضرورة الاهتمام بالبحث والتدريب وبناء القدرات الإدارية والمنظمات الوسيطة، والعمل على توعية المجتمع بأهمية التعاون والتنسيق والشراكة المجتمعية، مع التركيز على مفاهيم أساسية، كاللامركزية ومنح السلطة، والمساءلة، والشفافية، باعتبارها الركائز الأساسية لبناء القدرات، وكذا ضرورة توافر القيادة السياسية الواعية المساندة. وكذلك تناول البحث بالدراسة والتحليل المراحل المختلفة لعملية تنفيذ استراتيجيات وبرامج ناجعة لبناء القدرات المجتمعية، والتي يمكن إجمالها في تحديد الأطراف المشاركة في عملية بناء القدرات والتي عليها صياغة رؤية مجتمعية واضحة لاستراتيجية بناء هذه القدرات، وتحديد الأولويات والأهداف العامة لاستراتيجية بنائها، ووضع خطة عمل تضم مختلف الأهداف الفرعية المتنوعة والخطط والسياسات اللازمة لتنفيذ تلك الاستراتيجية، وأخيراً مراجعة وتقييم نتائج تنفيذ تلك الاستراتيجية وبرامجها وخططها المختلفة بما يضمن تحقيق أهدافها في إقرار العدالة الاجتماعية والحوكمة المجتمعية المنشودة.

كما تناولت الدراسة بالتحليل الحالة المصرية فيما يخص برنامج بناء القدرات، والتي تعترضها العديد من التحديات والعوائق في ظل المضمون الاجتماعي والسياسي والاقتصادي والثقافي التي تطبق في إطاره على نحو يتطلب حزمة من التغييرات التشريعية والمؤسسية والتنظيمية في البنية الأساسية، سواء الإدارية أو البشرية أو التكنولوجية، وذلك لتحقيق الأهداف الطموحة التي يتضمنها البرنامج في إنفاذ العدالة الاجتماعية والحوكمة المجتمعية، بما يقود إلى تحقيق التنمية المستدامة بالمجتمع.

ثانياً- التوصيات

يختتم الباحث هذه الدراسة ببعض المحاور الأساسية لتطوير استراتيجية بناء القدرات المجتمعية في مصر، بما يدعم إقرار العدالة الاجتماعية والحوكمة المجتمعية، وذلك في ضوء مقومات تنفيذ استراتيجية بناء القدرات المجتمعية والأبعاد المطلوب استيفاؤها في البرنامج المصري لبناء القدرات المجتمعية، والسالف تناولهما خلال الدراسة، ويمكن إجمال تلك المحاور كما يلي:

1- أهمية توافر الرغبة والإرادة السياسية لدى القيادة السياسية ورؤساء وقيادات الوحدات الحكومية والمحلية بالدولة، وكذلك لدى مختلف منظمات المجتمع المدني وجموع المواطنين، لمساندة إصدار التشريعات والقوانين التي تدعم اللامركزية والمشاركة المجتمعية كركيزة أساسية لصياغة وتنفيذ استراتيجيات وبرامج فعالة لبناء القدرات المجتمعية، الأمر الذي يدعم تحقيق الحوكمة المجتمعية الجيدة.

2- العمل على سرعة إصدار القوانين والتشريعات الآتية لضمان المزيد من الشفافية وتفعيل المساءلة والمحاسبة، وهو ما يتطلب سرعة إصدار القوانين التالية:

- قانون حرية تداول المعلومات، وذلك لضمان التدفق الحر السليم للمعلومات الضرورية لإحداث التوعية القانونية والفنية بمنتهى الشفافية، الأمر الذي يساهم في دعم التعاون والتنسيق بين جميع أصحاب المصلحة بالمجتمع.

- قانون الوثائق الإلكترونية وإعطاء تداولها الصيغة القانونية في سبيل التوسع في تطبيق الحكومة الإلكترونية E. Government، بما يساهم في دعم تبادل المعلومات والمعرفة بين مختلف المؤسسات والمنظمات المجتمعية بشفافية، وكذا في تفعيل المشاركة والتنسيق المجتمعي، بما يثري عملية بناء القدرات ويدعم قدراتها على تحقيق مبادئ جودة الحوكمة المجتمعية.

3- ضرورة إعادة النظر في تعديل بعض القوانين القائمة بما يدعم فعالية تنفيذ برامج بناء القدرات المجتمعية على المستوى المحلي، وذلك كما يلي:

- إعادة النظر في تعديل قانون الإدارة المحلية الحالي - قانون رقم 59 لسنة 1979 - وإعطائه غطاءً دستوريًا مناسبًا، وهو ما نراه في كثير من الدول كفصل مستقل من فصول الدستور أو أحد الأبواب أو الفروع، ولكن غير تابع للسلطة التنفيذية، حيث يجب العمل على تطوير منظومة القوانين التي تنظم الشأن المحلي، وإضافة نصوص صريحة وآليات لمشاركة المواطنين في صنع القرار المحلي، وتمكينهم من المشاركة أيضًا في تنفيذه، ومساءلة القائمين على تقديم الخدمات، الأمر الذي يساهم في تفعيل دورهم في عملية بناء القدرات لمجتمعاتهم المحلية.
- إعادة النظر في قانون تنظيم أنشطة منظمات المجتمع المدني - قانون رقم 84 لسنة 2002 - حيث يجب العمل على الحد من سيطرة الدولة على عملية تأسيسها ورقابتها، مع ضرورة زيادة تمكين تلك المنظمات من ممارسة أنشطتها المجتمعية المتنوعة، سواء أكانت خدمية أم ثقافية، بما يزيد من فعالية دورها في الوصول لجميع المواطنين بمختلف البيئات الاجتماعية.
- 4- ضرورة استحداث مؤسسة وطنية مستقلة تختص بصياغة وتنفيذ ومتابعة وتقييم استراتيجيات بناء القدرات المجتمعية بما يتفق والرؤية المجتمعية للتنمية، وفي إطار التوجهات الاستراتيجية للحكومة. كما يجب أن تضطلع تلك المؤسسة- المقترح إنشاؤها- بتحقيق التنسيق والتعاون والشراكة بين مختلف القطاعات (الحكومية والخاصة والأهلية) المهتمة بالتنمية البشرية والمجتمعية في مختلف أقاليم الدولة المصرية.
- 5- أهمية العمل على تغيير أسلوب العمل الحكومي على نحو يطرأ الحاجة إلى إعادة الهندسة Re-engineering للعمل الحكومي لتدعيم الأنشطة التي تمثل قيمة مضافة Value added Activities، والتخلص من الأنشطة غير الضرورية. وذلك لضمان كفاءة العمل الحكومي لإنفاذ استراتيجية فاعلة لبناء القدرات المجتمعية.
- 6- إعادة هيكلة Restructuring الأجهزة الحكومية - خاصة المشاركة في عمليات بناء القدرات المجتمعية - وفقًا لفلسفة الإدارة العامة الجديدة New Public Management في سبيل تحويل هيكلها الضخمة المترهلة التي تتسم بالجمود الإداري إلى هيكل عضوية مثالية الحجم، موجهة بالنتائج Results Oriented، تتسم بالمرونة والشفافية والقدرة على دعم الشراكة المجتمعية بفعالية، بما يحقق سرعة الاستجابة والتكيف مع المتطلبات والحاجات المجتمعية المتغيرة في إطار من العدالة الاجتماعية.
- 7- لا بد من اعتماد منهجية تقييم فاعلة ضمن برامج بناء القدرات التي تتبناها المنظمات الحكومية خاصة، وباقي المنظمات المجتمعية عامة. وذلك لتقييم أداء برامج بناء القدرات وترشيد مواردها البشرية والمالية والمادية بما يضمن فعالية تلك البرامج في تحقيق جودة الحوكمة المجتمعية المنشودة.
- 8- ضرورة الاهتمام بالعنصر البشري - من موظفين بمختلف المستويات الإدارية - الذي يقوم بتخطيط وتنفيذ ومراقبة وتقييم برامج بناء القدرات المتنوعة، وذلك لن يتأتى إلا من خلال قيام قادة برامج بناء القدرات المجتمعية بالتنسيق مع الأجهزة الحكومية المتخصصة في تحقيق التنمية البشرية والإدارية - كالجهاز المركزي للتنظيم والإدارة، ومعهد إعداد القادة التابع له - بأداء دور محوري في إعادة تأهيل وتدريب موظفي الخدمة العامة، والعمل على تحفيزهم ماديًا وعينيًا ومعنويًا واجتماعيًا على نحو يجعلهم أكثر ولاءً والتزامًا بأهداف برامج بناء القدرات المجتمعية.
- 9- أهمية قيام الدولة بمعاونة وسائل الإعلام المختلفة ومنظمات المجتمع المدني المتنوعة بجهود مكثفة متواصلة لتوعية وجذب اهتمام المواطن المصري للمشاركة في صياغة حلول لمشاكله وقضاياها. ومن ثم يصبح من المهم في عملية بناء القدرات المجتمعية التوجه نحو تعميق المشاركة والنزعة التطوعية، مع ما يرتبط بذلك من تحقيق الارتباط بين المنظمات المجتمعية المختلفة المشاركة في بناء القدرات والبيئة المحلية التي تعمل فيها.
- 10- يجب الاهتمام بالتنمية الريفية لما لها من تأثير كبير على نجاح جهود بناء القدرات المجتمعية، وهو الأمر الذي يتطلب صياغة أولويات تحدد القضايا الرئيسية الملحة التي يجب أن تتوجه إليها المنظمات المجتمعية - سواء أكانت حكومية أم غير حكومية (المجتمع المدني) - ولعل من أهمها ما يتعلق بمكافحة الأمية والفقر، وتفعيل دور المرأة الريفية. ويدخل أيضًا في صياغة الأولويات اختيار المناطق الأقل حظًا في مصر لتوجيه جهود بناء القدرات إليهم، وذلك وفقًا لمؤشرات التنمية البشرية.

11- ضرورة أن تدعم الحكومة - تشريعياً ومالياً وفنياً - المؤسسات السياسية كالأحزاب السياسية وكذا المؤسسات الدينية ومنظمات المجتمع المدني حتى تلعب دوراً محورياً- بحرية وبمتمهى الشفافية - في شحذ همم المواطنين والمنظمات الشعبية، وتوعيتهم وإقناعهم بأهمية دورهم بالمشاركة في تمويل وإدارة وتنفيذ برامج لبناء القدرات تحقق العدالة الاجتماعية والحوكمة المجتمعية المنشودة. حيث إن درجة الثقة بين الحكومة والمواطنين عامل حاسم لزيادة التمويل الشعبي لمشروعات بناء القدرات المجتمعية، الأمر الذي قد يكون له مردود إيجابي على الدول المانحة ومنظمات التمويل الدولية، مما قد يساهم في زيادة تدفق الهبات والمعونات والمساعدات الفنية والمالية اللازمة لدعم برامج بناء القدرات المجتمعية بمصر.

والخلاصة أن برامج بناء القدرات يجب أن تشكل جزءاً متكاملًا في عمليات التنمية المستدامة، وذلك باعتبارها أداة للتدخل الاستراتيجي الممنهج، الساعي لتغيير المجتمع إيجابياً، من خلال دعم المشاركة المجتمعية، والعمل على تنمية قدرات أطراف المجتمع الفاعلة من منظمات ومؤسسات وموارد بشرية بالكفاءة والفعالية اللازمة، بما يدعم إقرار العدالة الاجتماعية والحوكمة المجتمعية، الأمر الذي يؤدي في النهاية إلى تحقيق التنمية المجتمعية المستدامة المنشودة.

المراجع

أولاً - مراجع باللغة العربية

- الخواجة، علا محمد. (2007) *الفرص والتحديات أمام تطبيق نموذج الحكومة الإلكترونية في مصر*، جامعة القاهرة: كلية الاقتصاد والعلوم السياسية، مركز البحوث والدراسات الاقتصادية، سلسلة أوراق اقتصادية، العدد 35، ديسمبر.
- هندوسة، هبة؛ وآخرون. (2010). *التحديات التنموية الرئيسية: تحليل الموقف*. القاهرة: وزارة التعاون الدولي.
- رشيد، أحمد. (1992). *المنظمات غير الحكومية والتنمية في مصر...مجالات تنمية قدرات المنظمات غير الحكومية*، البرنامج الإنمائي للأمم المتحدة.
- رياض، نادية. (1992). «دور المنظمات غير الحكومية في دعم التنمية المتواصلة للمجتمعات الفقيرة»، *المؤتمر الدولي للإسكان*. القاهرة: مركز بحوث الإسكان والبناء والتخطيط العمراني.
- ربحان، ريمان محمد. (2002). «تنمية المجتمعات العمرانية، التمكين كأداة فاعلة في عمليات التنمية الحضرية المستدامة»، *رسالة دكتوراه*، القاهرة: كلية الهندسة. جامعة القاهرة.
- ربحان، ريمان محمد. (2003). *المجتمعات العمرانية والتنمية المستدامة: بناء القدرات كإحدى ركائز التنمية الحضرية المستدامة*، بحث غير منشور، القاهرة: كلية الهندسة بالمطرية، جامعة حلوان.
- ربحان، ريمان محمد؛ وغادة محمد ربحان حسين. (2004). *دور المجتمع في تحقيق التنمية العمرانية المستدامة: التمكين المستدام كمدخل، دراسة لإحدى التجارب العالمية في تنمية البيئة العمرانية*، بحث غير منشور، القاهرة: كلية الهندسة بالمطرية، جامعة حلوان.
- سيدارى. (1997). *بناء وتطوير القدرات الوطنية في مجال التخطيط والتنمية الحضرية المستدامة في المنطقة العربية*. القاهرة: سيدارى
- عمران، وائل. (2014). «دور الشراكة والتمكين المجتمعي في تفعيل التنمية المحلية المستدامة في مصر: إطار مقترح»، *المجلة العربية للإدارة*، (إصدار خاص مُحكم)، يناير.
- قنديل، أماني. (2000). *المجتمع المدني في مصر في مطلع ألفية جديدة*. القاهرة: مركز الدراسات السياسية والاستراتيجية بالأهرام.
- وزارة الاسكان والمرافق والمجتمعات العمرانية. (1998). *مؤتمر الشراكة والتمكين كركائز للتنمية الحضرية المستدامة*، *المؤتمر العربي الإقليمي، التوازن البيئي والتنمية الحضرية المستدامة - التقرير النهائي*، القاهرة.
- وزارة التخطيط والتعاون الدولي. (2012). *الإطار الاستراتيجي لخطط التنمية الاقتصادية والاجتماعية حتى 2022: مقترح لأغراض الحوار المجتمعي*، وزارة التخطيط والتعاون الدولي، جمهورية مصر العربية، نوفمبر.

ثانياً - مراجع باللغة الأجنبية

- African Youth Alliance. (2007). *Institutional Capacity Building*. [http://www.ayaonline.org/Strategies/ICB.htm], (accessed 21 April).
- Binh Dinh Province. (2011). *Capacity Building Strategy Concept & Action Plan 2011-2014*, Water Supply and Sanitation Project, February.
- De Janvry, Alain & Jean-Jacques Dethier. (2012). *The World Bank and Governance: The Bank's Efforts to Help Developing Countries Build State Capacity*, The World Bank Development Economics Department. Research Support Unit, November 2012, WPS6275 Public Disclosure.

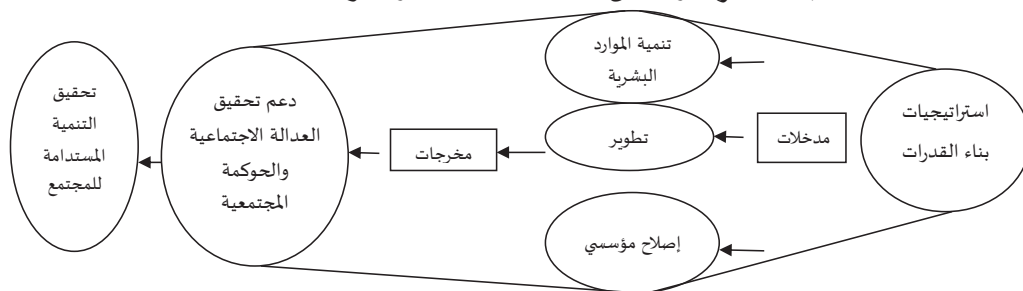
- DFID. (2003). *Promoting Institutional and Organizational Development*. Department for International Development, UK.
- Earth-summit. (2002). <http://www.earthsumnet2002.org>.
- Grindle, M. S. (1997). "The Good Government Imperative: Human Resources, Organizations and Institutions" in M S Grindle (ed.) In: *Getting Good Government: Capacity Building in the Public Sectors of Developing Countries*, Harvard Institute for International Development.
- GTZ. (1999). *Capacity Building for Sustainable Development Concepts: Strategies and Instruments of the German Technical Co-operation*, Germany.
- Hakura, Dalia S. & Saleh M. Nsouli. (2003). *The Millennium Development Goals, The Emerging Framework for Capacity Building and the Role of the International Monetary Fund*, IMF Working Paper, IMF Institute, June.
- Hemmati, Minu & Robert Whitfield. (2003). *Capacity Building for Sustainable Development Partnerships*, London.
- Henien, Fawzy, S. (2007). "Egypt: Bad Blood", In: Jonathan Werve and Global Integrity (eds.), *The Corruption Notebooks*, Washington DC: Global Integrity.
- Levy, C. (2007). "Strategic Intervention in Urban Development", Module BENVUP02, *MSc in Urban Development Planning*, Development Planning Unit, University College London.
- Levy, Caren. (1998). "Institutionalization of Gender through Participatory Practice" In: I. Guijt and M. K. Shah (eds.) *The Myth of Community: Gender Issues in Participatory Development*, Intermediate Technology Publication.
- McCarney, P. (1996). "Considerations in the Notion of Governance: New Directions for Cities in the Developing World", In P. McCarney (ed), *Cities and Governance: New Directions in Latin America, Asia and Africa*, Centre for Urban and Community Studies, Toronto.
- McCarthy, F. Desmond; William Bader & Boris Pleskovic. (2003). *Creating Partnerships for Capacity Building in Developing Countries: The Experience of the World Bank*, World Bank Policy Research, Working Paper 3099, July.
- Milewicz, Karolina & Robert Goodin. (2012). "Deliberative Capacity Building through International Organizations", *The American Political Science Association meeting in New Orleans*, 6 August.
- Miller, D. (2000). *Citizenship and National Identity*. Cambridge, Polity Press.
- Mumtaz B. and E. Wegelin. (2001). *Guiding Cities: The UNDP/UNCHS/ WORLD BANK Urban Management Program*. Institute of Housing and Urban Management Studies and the Development Planning Unit, University College London.
- Ouseley, Eulanie. (2013). "Capacity Building Strategies: Can They Promote Socially Just Strategic Intervention in Urban Governance?", *Journal of Public Administration and Governance*, Vol. 3, No. 3.
- Peaslee, Liliokanaio; Nicholas J. Swartz & Reid A. Wodicka. (2011). *Enhancing Local Government Capacity through University-Community Partnerships*, Prepared for Delivery at the 2011 Annual Meeting of the American Political Science Association, September 1-4, 2011.

- Peltenburg, M. (1996). *Building Capacity for Better Cities: Concepts and Strategies*. Institute for Housing and Urban Development Studies, Netherlands.
- Sandra, Tomas Z. (1997). "Building Capacity for Better Cities", *Habitat Debate*, Vol. 4, No. 4.
- Serij, Nasir. (1994). *Building Capacity and Skills in Development Agencies and Community Organization for Successful Participation, Open Cities*, I.U.S. AID, Cairo.
- Shaffer, Gregory. (2005). *Can WTO Technical Assistance and Capacity Building Serve Developing Countries?*, UW Center on World Affairs and the Global Economy, January 25.
- Sokol, D. Daniel; Fredric G. Levin & Kyle W. Stiegert. (2009). Exporting Knowledge Through Technical Assistance and Capacity Building, Legal Studies Research Paper no. 29, Electronic Copy available at: <http://ssrn.com/abstract=1416094>.
- UN. (1996). "Capacity Building and Institutional Development: The Istanbul Declaration and Habitat Agenda", *United Nation Conference on Human Settlements*, Istanbul, Turkey.
- UN. (1997). *CDP Summary Profile: Community Development Program of UNCHS* (Habitat).
- UNESCAP. (2015). *What is Good Governance?* [<http://www.unescap.org/huset/gg/governance.htm>], (accessed 3 January 2015).
- UN –Habitat. (2002). "Local Capacity: Building and Training for Sustainable Urbanization: A Public-Private Partnership", *The world Summit on Sustainable Development*—Un, Johannesburg.
- Volberda, Henk W.; Nicolai J. Foss & Marjorie A. Lyles. (2009). *Absorbing the Concept of Absorptive Capacity: How To Realize Its Potential in the Organization Field*, Center for Strategic Management and Globalization, Denmark: Copenhagen Business School, November 25, Electronic Copy, available at: <http://ssrn.com/abstract=1513184>.
- Wagner, Jacob; Michael Frisch & Billy Fields. (2008). "Building Local Capacity: Planning for Local Culture and Neighborhood Recovery in New Orleans", *Journal of Policy Development and Research*, Vol. 10, No. 3, U.S. Department of Housing and Urban Development , Office of Policy Development and Research, Electronic Copy, available at: <http://ssrn.com/abstract=150793>.
- Yassin, E. (ed.). (1994). *Egyptian Bureaucracy: An Empirical Study*, Cairo: Al Ahram Center for Political and Strategic Studies.
- Young, I. M. (1990). *Justice and the Politics of Difference*. Princeton.

ملاحق الدراسة

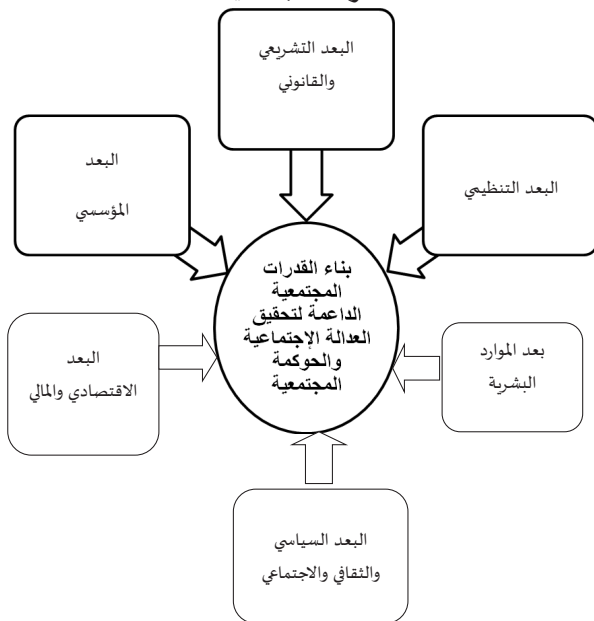
ملحق رقم (1)

بناء القدرات وتحقيق العدالة الاجتماعية والحوكمة المجتمعية



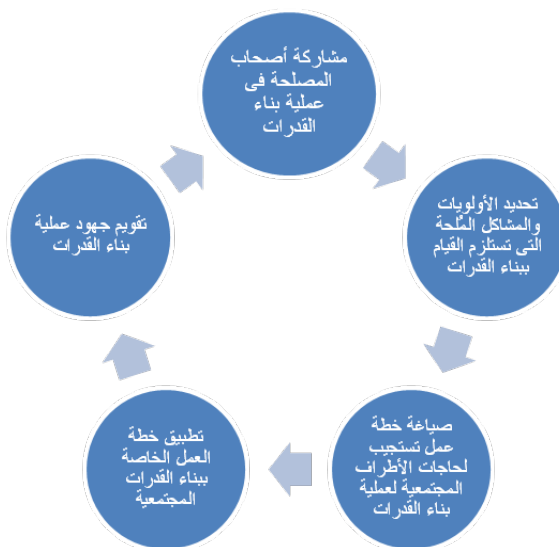
ملحق رقم (3)

الأبعاد المطلوب استيفاؤها في البرنامج المصري لبناء القدرات المجتمعية



ملحق رقم (2)

مراحل عملية تنفيذ استراتيجية بناء القدرات المجتمعية



Societal capacity building as strategic intervention tool to enhance the social justice and societal governance: Evidence from Egypt

Dr. Wael Omran Aly

Associated professor of public administration
high institute of foreign trade and management sciences
New Cairo Academy - Egypt

ABSTRACT

The majority of modern societies in the world tend to realize the sustainable development goals: via the adoption of suitable economic, social and environmental policies. Therefore the different earth summits - which take place at Rio 1992 and South Africa 2002- call for the creation of appropriate mechanisms to implement the various sustainable development plans and programs; as the different countries -especially the developing one- had to absorb the sustainability concepts to modernize their societies. Hence, the need to an aggregate society capacity building is a must to ensure the realization of an adequate sustainable development within the society.

Many researchers pretend that training is the only pillar for capacity building; it's surely a big mistake. Despite the importance of training and learning in capacity building; but there are other pillars essential to capacity building fulfillment; such as the restructuring and the organizational development of different organizations in the society; whether they are public or private. Then, the capacity building strategies had to be implemented via the collective collaboration of different stakeholders in the society - in the context of social justice concept- to enhance the good governance realization in the society; which pave the way to sustainable development realization.

Thus, the aim of such paper – in this context- to detect the capacity building concepts and to analyze its strategies and policies to develop human resources, organizational development and institutional reforming; to identify the necessary pillars to ensure the effective implementation of sustainable development programs; necessary to realize the intended social justice and societal governance. Then, this paper tend to focus on the Egyptian case of capacity building; identifying in details the different barriers that impede the capacity building strategies implementation. Furthermore, it sheds light on the different pillars of the Egyptian program for societal capacity building.