

## بناء القدرات المؤسسية كمدخل لتعزيز الحماية الاجتماعية

شريهان هاشم ماهر عبد الوهاب

## المخلص

إن التطوير والتنمية بات أحد أهم دعائم عمل المنظمات وأولوياتها التى تقوم بالاعتماد على الآليات الحديثة التى تكفل تحقيق التطوير والبناء المؤسسي لها، خاصة أو العمل علة تنمية المؤسسات والمنظمات شكل دعائم التنمية والتطوير التنظيمي القائم على استغلال كافة الامكانيات والموارد التى يمكن من خلالها الاسهام فى عملية التنمية والتطوير داخل المؤسسات والمنظمات كافة.

ونتعرض فى هذا البحث بناء القدرات المؤسسية كمدخل لتعزيز الحماية الاجتماعية للمرأة، وفق العديد من المعطيات والعناصر والتي تمثلت فى " عرض للخلفية التاريخية لبناء القدرات، تحديد المفاهيم الخاصة ببناء القدرات المؤسسية، وأهم المكونات التى تقوم عليها عملية البناء المؤسسي، وعرض لاهمية بناء القدرات المؤسسية والأهداف التى تسعى لها، وتحديد لبعض المؤشرات وطرق القياس والتقييم لعملية بناء القدرات المؤسسية".

## الخلفية التاريخية لبناء القدرات

ظهرت بدايات المفهوم فى أدبيات التنمية مرتبطاً بمفهوم البناء المؤسسي بعد الحرب العالمية الثانية لإعادة بناء المؤسسات فى الدول النامية كأساس لعملية التنمية يف تلك الدول، والتي كانت تعتمد بالأساس علي فكرة النموذج الغريب، وقد استخدم نموذج بناء المؤسسات فى التحليل المقارن للمؤسسات على اعتبار الدور المهم للمؤسسات فى التنمية الإدارية والسياسية، وخاصة مع إمكانية التحكم فيها بشكل أفضل، وكذلك على اعتبار أن وسائل قياس فعالية الأداء أو تقييمه متوافرة لدى المؤسسات ويمكن الاعتماد عليها فى البناء والتطوير (هيدي، ٢٠٠٩م، ص ٣٨).

وتعد الفترة من الثانية من سبعينيات القرن العشرين إلى منتصف ثمانينيات القرن العشرين توجيه كافة العمليات نحو على العنصر البشري وكيفية رفع مهاراته على اعتبار محورية العنصر البشري فى تحقيق التنمية، وبنهاية الثمانينيات من القرن العشرين تبلور مفهوم بناء القدرات ليعكس جوانب مؤسسية وتنظيمية وبشرية ومع نهاية ثمانينيات القرن العشرين وبداية التسعينيات ظهر مفهوم بناء وتنمية القدرات كأحد المفاهيم المحورية اللازمة لعملية التنمية (Chansiri, 2010, p193).

وبمراجعة الأدبيات المرتبطة بمفهوم بناء القدرات نجد أننا لم تقدم الحدود الفاصلة بين مفهومي التغيير المؤسسي من جانب وتنمية القدرات من جانب آخر، حيث ينظر ملفهوم

بناء القدرات على أنه يشكل المظلة التي يندرج أسفلها جميع المفاهيم المتعلقة بالتنمية ويرتبط على هذا نتائج وانعكاسات ايجابية وأخرى سلبية. تتمثل الانعكاسات الايجابية في النظر لمفهوم تنمية القدرات على اعتبار أنه محوري بالنسبة لجميع مداخل التنمية، بينما تتمثل الانعكاسات السلبية للأستخدام الواسع للمفهوم في تعدد معاين المفهوم وعدم القدرة على القياس الدقيق له في كافة مراحلها (Charles,1999, p2).

ويعتبر مفهوم بناء القدرات من المفاهيم الحديثة نسبياً، حيث ظهر المفهوم في نهاية الثمانينيات من القرن العشرين، وأصبح من المفاهيم المكملة لمفاهيم أخرى سيطرت على فكر التنمية في إطار الأربعة عقود الماضية كالبناء المؤسسي، والتنمية المؤسسية، وتنمية الموارد البشرية، وإدارة التنمية، والقدرات المؤسسية (Franks, 2018, p52).

### مفهوم بناء القدرات المؤسسية

تعددت وتوعدت التعريفات الخاصة ببناء القدرات والمؤسسية وقد قسمت المصطلح الى قسمين بناء Capacity والقسم الثاني القدرة ويعني Capacity ،حيث يشير مفهوم القدرة بمعنى capability للمهارات والمعارف والاجتاهات الفردية للأفراد أو للمجموعات وقدرتهم على القيام بالمسئوليات والمهام الملقاه على عاتقهم (the Chartered Institute,2003, p13). وجاء مفهوم القدرة بمعنى Capacity والتي تعدي التعريف السابق إلى مدى اتساق المهارات الفردية للأفراد مع تحقيق أهداف المنظمة، مدى توافر المواد المطلوبة لتحقيق أهداف المنظمة، مدى توافر الإطار المناسب لنمو القدرات (Amir, 2003, p12).

تحتل تنمية القدرات صميم التعاون التقني المعاصر والمتعارف عليه أنها "عملية يحصل من خلالها الأفراد والمنظمات والمجتمعات على القدرات اللازمة لوضع أهدافهم الإنمائية وتحقيقها وتقوية هذه القدرات والحفاظ عليها عبر الزمن". ويُنظر إلى تنمية القدرات على أنها استثمار طويل الأجل قد لا تظهر منافعه وآثاره إلا في الأمدين المتوسط والطويل. وتصب تنمية القدرات تراًيزاً أساسياً على تولي زمام الأمور. وهناك أسئلة مهمة حول الجهة التي يتعين تزويدها بالقدرات وماهية القدرات التي يتعين تنميتها ولأي غرض، ينبغي أن يحددها أصحاب المصلحة الرئيسيون والجهات المستفيدة من عمليات التدخل لتنمية القدرات. ويمكن لتنمية القدرات أن تشمل القدرات التقنية (في ميادين من قبيل العمالة والضمان الاجتماعي والصحة والقدرات الوظيفية ) ويمكن تنفيذها أيضاً بأساليب عدة، وفي حين يعتبر قبيل القيادة

والإدارة المالية والشراكة وبناء العلاقات (التدريب نهجًا مشتركًا، يمكن أن يتحقق بناء القدرات على أفضل وجه من خلال التعلم بالممارسة وتقوية العلاقات والشركات ودعم البحوث وتقاسم المعارف والمشاركة في مجتمعات الممارسات ومبادرات التعلم بين بلدان الجنوب والتدريب أثناء الوظيفة وغير ذلك من تقنيات التعلم، التي تمنح القدرات للأفراد والمؤسسات لمواجهة تحديات التنمية (مكتب العمل الدولي ٢٠١٠م، ص ١).

وهناك العديد من التعريفات والمفاهيم المرتبطة بتنمية القدرات المؤسسية فتتوسع التعريفات والمفاهيم أصبغ عليها كعملية ذات أبعاد عديدة ومجالات متعددة يمكن ان نتستعرضها فيما يلي:-

تعرف عملية بناء القدرات على أنها " عملية تدخل خارجى وتطوير أداء المنظمة فى علاقتها برسالتها وأهدافها ، وحتى علاقتها بالاطار الثقافى والاجتماعى والاقتصادى والسياسى الذى توجد فيه توظف مواردها بما يحقق لها الاستدامة " (حجازى، ٢٠١٥ م ، ص ١٣٢) ويعرف البرنامج الأنامى للأمم المتحدة بناء القدرات على انها : قدرة الأفراد والمؤسسات والمنظمات بالمجتمع على أداء وظائفهم وحل المشكلات ووضع الاهداف وانجازها بصفة مستمرة (علي، ٢٠١٨ م ، ص ٩).

وهناك من ذهب بتعريف بناء القدرات المؤسسية بأنها : مجمل العمليات التي من خلالها يتم تنمية العاملين بالمؤسسات الحكومية والغير حكومية بالمهارات والمعارف والكفاءات والموارد وتنمية قدراتهم ، وأيضا الاتجاهات والخصائص السلوكية من أجل أن تحدد الأهداف ومهام وأنشطة معينة وذلك من أجل تحقيق التنمية المستدامة للمؤسسة (saske,2001,p2).

وتعرف قنديل (٢٠٠٨) بناء القدرات المؤسسية : بأنها تائثرات مقصودة لتحقيق كفاءة المؤسسة وتحسين أدائها المرتبط بالاهداف والرسالة و الرؤية وتوثيق علاقتها بالإطر الثقافية والاجتماعية والاقتصادية والسياسية بالمجتمع الذي توجد فيه وتوظيف كواردها وبما يحقق لها الإستدامة.

وهناك من ربط تعريف القدرة بقدرة المنظمة إذ تم تعريف القدرة المؤسسية بأنها: آلية توافر الموارد الوافية والمناسبة لتحقيق الأهداف المحددة والوظائف المطلوبة، ويعتمد مفهوم القدر الوافية هنا " Capacity Adequate " على توافر الموارد بالكم والجودة المناسبة للقيام (Rosemary,2008, p65).

وتعرف الباحثة بناء القدرات المؤسسية إجرائيًا وفق ما يلي:-

- الفرد يمكن تحليلها وفق أربعة مستويات وهي ( مستوى الفرد - المستوى التنظيمي ومستوى النظام والمستوى المجتمعي).
- أن بناء القدرات المؤسسية عملية تتم وفق آليات (التطوير - التغيير - التنمية - البناء).
- يعتمد البناء المؤسسي على (الخبرات - والمهارات - وتحديد الاحتياجات) كعناصر داعمة لأداء المؤسسة.

### أهمية بناء القدرات المؤسسية بالجمعيات الأهلية

تظهر أهمية بناء القدرات المؤسسية للجمعيات الأهلية وذلك النها تواجه العديد من القضايا وعلى راسها قضية تحديث نظمها الدارية ، وتحقيق البناء المؤسسى الفاعل لها وهذا يتطلب توفير كفاءات بشرية وفنية وتحديث النظم واللوائح الدارية وتوفير التسهيلات التكنولوجية الساسية لتحقيق كفاءة نظم الاتصال ، حاجة الجمعيات الأهلية الى استخدام الاساليب المتطورة فى انجاز أعمالها - حاجة المتطوعين فى هذه المنظمات للتدريب ، وكذلك تزويدهم بالمعارف والخبرات و المهارات فى مجال العمل الاجتماعى ، عدم قدرة هذه المنظمات على فهم ودراسة المشكلات المرتبطة بواقع المجتمع ، هذا بالضافة الى العقبات الخاصة بالتمويل (فرج ، ٢٠٠٨م ، ص ٧١٢).

فبناء القدرات المؤسسية للجمعيات الأهلية تتضمن عمليات تستهدف إحداث تعديلات أو تغييرات فى مكونات الجمعيات الأهلية كمنظمة اجتماعية سواء فى الأهداف أو القيم واللوائح والتكنولوجيا والمعدات المستخدمة وأساليب العمل والسلوكيات الإدارية والفنية بالجمعية وسلوكيات أداء العاملين والمتطوعين بصورة تمكن من تطوير الأداء وفى نوعية ومستوى الخدمات للمستفيدين من خلال موارد الجمعية أو المنح كما أنها تتضمن استخدام مصادر التمويل الذاتية للجمعيات أو من خلال استخدام المنح المتاحة لتنفيذ مشروعات الجمعية أو إقامة مشروعات جديدة يشارك فيها المواطنين ويتحقق ذلك من خلال تنمية لقيم المشاركة(العمرى، ٢٠٠٣م، ص ٧٩).

### أهداف بناء القدرات المؤسسية

- يستهدف بناء القدرات مجموعة من الأهداف التى تسعى من أجل تحقيقها كروية للتطوير والتنمية يمكن ان نتناولها فى النقاط التالية (المجلس التنفيذي للأمم المتحدة، ٢٠٢٠م، ص ٣):
١. اكتساب المعارف والمهارات والدراية الفنية.
  ٢. تطوير الكفاءات وتعزيزها.

٣. تطوير أو تعزيز القدرة على تحقيق الرسالة والتطلعات.
٤. تحسين الأداء الفردي والمؤسسي.
٥. بناء المؤسسات وتحسين نظم الإدارة.
٦. تعزيز القدرات وإنشائها وتكيفها والحفاظ عليها مع مرور الوقت.

ومن دوافع بناء القدرات المؤسسية هو تحسين الاداء المهني للأخصائيين الاجتماعيين ولكي

تتمو المؤسسة لأبد من توفير ثلاثة قدرات وهي كالتالي: - ( نبيلة، ص ١٢ )

- قدرات الموظف، التي تقاس باستخدام فهم الموظف ومستويات مهاراته ومسح لرضاء الموظف.
- قدرات نظام المعلومات، مقاسه بنسبة من موظفين الصف الأول الذين لديهم اتصال مفتوح مع معلومات العميل ونسبة من العمليات الداخلية مع الوقت الحقيقي للتغذية المرتدة.
- التحفيز والمكافآت، وتقاس بعدد اقتراحات كل موظف ومعدل تطبيق الاقتراحات ونسبة تعويضات لالاعتماد على حوافز الفرد أو المجموعة.

### مكونات عملية بناء القدرات المؤسسية

١. قدرات تنمية الموارد المؤسسية سواء فيما يتعلق ببناء الفريق وتوزيع الأدوار أو تعبئة الموارد الإنسانية في المجتمع المحلى أو داخل المنظمة.
  ٢. قدرات إدارة المشروعات والبرامج (التخطيط - التنفيذ - الرقابة).
  ٣. القدرات المعلوماتية أي القدرة على ضمان تدفق المعلومات بكفاءة ويسر وهو ما يشمل قاعدة البيانات والبحوث والتوثيق (حلبى، ٢٠٠٣م، ص ٥).
- وهناك من حدد بناء قدرات المؤسسات وفق مجموعة من المعايير الآتية (عودة، ٢٠١٠م،

ص٢٦٥):-

١. **قدرات نظام المنظمة:** وتتمثل في صنع القرار، ووضع السياسات، وبناء كوادر قيادية قادرة على التخطيط واتخاذ القرار وإدارة الموارد المالية للجمعيات الأهلية.
٢. **القدرات المعلوماتية:** وتتمثل في بناء قاعدة بيانات للجمعيات الأهلية تحتوي على البيانات والمعلومات الخاصة بالعملاء المستفيدين، والخدمة المقدمة، واحتياجات المجتمع المحلى ومشكلاته، والبحوث العلمية التي تناولت القضايا التي تهم الجمعيات الأهلية والمشروعات

المستقبلية، والموارد المالية الموجودة حالياً، وكذلك الموارد التي تحتاجها في الفترة المستقبلية، والعمل على أن تتدفق هذه المعلومات بسهولة ويسر بين إدارات الجمعية المختلفة، وكذلك إلى المجتمع المحلي.

٣. القدرات البشرية: والتي تتمثل في عمليات التعليم والتدريب التي تقدم للعاملين بالجمعية، وكذلك بناء فريق عمل قوي قادر على تحمل مجموعة المهام والمسئوليات التي توكل إليه من قبل الجمعية في ظل جو من التعاون والتسيق بعيداً عن التنافسية والازدواجية والمصالح الذاتية التي تعرق العمل داخل اجمعية.

٤. قدرات الشراكة والتشبيك: والتي تتمثل في إيجاد العلاقات مع الجمعيات الأهلية الأخرى ومؤسسات التمويل والدعم الفني.

٥. القدرات التمويلية: والتي تتمثل في مصادر التمويل اللازم لإدارة مشروعات الجمعية، وكذلك القدرة على إدارة الموارد المالية، والحفاظ على رأس المال المادي وتنميته.

٦. القدرات الإدارية: والتي تتمثل في القدرة على القيام بالعمليات الإدارية، والأساسيات، والتخطيط، والتنظيم، والتفويض، والرقابة، والتوجيه، والمتابعة، والتقييم، والتطوير التنظيمي المستمر.

٧. قدرات التخطيط الاستراتيجي: وتعني قدرة الجمعيات الأهلية على تحديد الأولويات، وتقدير الاحتياجات واستخدام البيانات والمعلومات والإحصائيات المتوفرة عند وضع وتصميم الخطة الإستراتيجية، وكذلك قدرتها على صياغة رسالة توضح الغرض من وجودها ورؤية واضحة عن مستقبلها التنموي في المجتمع.

### خصائص عملية بناء القدرات المؤسسية

هناك العديد من الخصائص المحددة لطبيعة البناء المؤسسي والتي تأتي على تبيان طبيعة العمل والعمليات التي تتم داخل المؤسسة والتي منها يمكن ان تقضي الى نتائج ملموسة وفق مجموعة من السمات الواضحة ويمكن ان تتناولها الباحثة في التالي (Cida,2000, p125):-

١. عملية هادفة: وهنا نشير أن عملية بناء القدرات هي عملية مستمرة للتحسين والتطوير والتنمية. كما أن أنشطة بناء القدرات تتضمن مجموعة من الأهداف المرتبطة بتحسين قدرات الأفراد والمنظمات والمؤسسات.

٢. عملية داخلية: أى أنها ترتبط بظروف كل مؤسسة وبظروف كل دولة ويقتصر الدور الخارجي م قبل الدول المانحة على تسهيل وتسريع فعاليات وأنشطة بناء وتنمية القدرات.
٣. عملية تكيفية: وهنا يمكننا القول بأن عملية بناء القدرات وانشطتها وبرامجها على التكيف مع المستجدات البيئية المحيطة بالمنظمة بالدرجة التي تصبح تلك المتغيرات جزءاً لا يتجزأ مع واقع الأفراد والمنظمات (أحمد، ٢٠٠٨م، ص ٤٥٤).
٤. ذات نتائج بعيدة المدى: تحتاج أنشطة بناء القدرات لوقت طويل لكي تتحقق أهدافها ولذلك ولذلك يجب استخدام مقاييس تأخذ بعين الاعتبار النتائج المتوسطة وبعيدة المدى لأنشطة بناء القدرات.
٥. بناء القدرات عملية ديناميكية ومتغيرة: حيث إنه يمكن اعتبار القدرة كالمهدف المتحرك فهي متغيرة كلما تغير الهدف وكلما طرأت مستجدات على التنظيم سواء كرد فعل لتغيرات في البيئة الخارجية أو كمبادرات لتحسين الأداء الداخلي؛ كما أن القدرات يمكن تطويرها عبر مراحل مختلفة تعمل في النهاية على رفع كفاءة المنظمة من أجل تحسين الأداء.
٦. بناء القدرات عملية متعددة الأبعاد: حيث إنه يمكن تحليل ووصف عمليات بناء القدرات من خلال مستويات بناء القدرات المختلفة والمتمثلة في أربعة مستويات وهي (مستوى النظام، والمستوى التنظيمي، ومستوى الأفراد، مستوى المجتمع)؛ وعلى الرغم من وجود أربعة مستويات لبناء القدرات؛ إلا أن معظم التجارب والخبرات والمقاييس الخاصة ببناء القدرات ركزت على المستوى التنظيمي والبشري لبناء القدرات داخل المؤسسات.
٧. بناء القدرات عملية متأثرة بالبيئة المحيطة: تتأثر عملية بناء القدرات بالبيئة بصورة مباشرة، وغير مباشرة، وتشمل متغيرات البيئة المتغيرات الثقافية والاجتماعية والاقتصادية.

### مداخل بناء القدرات المؤسسية

هناك العديد من المداخل التي تعتمد عليها المؤسسات والمنظمات في عمليات بناء القدرات المؤسسية وتنقسم هذه المداخل إلى ثلاثة مداخل أساسية يعتمد كل منهم على مجموعة من العمليات المتعلقة بالأهداف والكفاءة والانتاجية والفاعلية ويمكن أن نتعرضهم فيما يلي: -

#### ١. المدخل التنظيمي لبناء القدرات: Organizational Approach

ينظر هذا المدخل للمنظمة كأساس في عملية التنمية، ولذلك فإن بناء القدرات وفقاً لهذا المدخل يشير إلى مدى التطور في قدرات منظمات القطاع العام للقيام



بمهامها (Charles,2008, p6).ولقد بدأ الاهتمام ببنا القدرات التنظيمية Capacities Organizational منذ الثمانينيات من القرن العشرين ضمن الاهتمام بدراسات الأداء في مجال الإدارة العامة للمنظمات والمؤسسات حيث ارتبط الاهتمام ببنا القدرات التنظيمية بالاهتمام بالجوانب المتعلقة بالانتاجية، والكفاءة والفاعلية (Jocelyne,2010, p198).

كما تتسم القدرات التنظيمية بالتركيز على الجانب الهيكلي Instrumentality Structural كأداء لتحقيق الأهداف الاستراتيجية داخل المنظمة، ويقصد ببنا القدرات التنظيمية بأنها تلك العملية التي يتم من خلالها تحويل الموارد والأفكار من أجل تحقيق الأهداف الخاصة بالمؤسسات والمنظمات.

## ٢. المدخل المؤسسي لبناء القدرات: Approach Institutional:

في إطار الدراسات الأولية لتنمية المؤسسات تؤكد أنها كانت توثق عمل المؤسسات (Institutions) والمنظمات (organizations) من خلال هذه الدراسات اتجه بعض الباحثين نو بناء النظام المؤسسي بأنه عملية تعتمد على البناء الهيكلي للمنظمة والمؤسسة، بينما يؤكد البعض الآخر من الباحثين المتخصصين في المؤسسات والمنظمات حيث ترى أن المؤسسة "بناء له العديد من الخصائص الرسمية وغير الرسمية والممارسات التي تحول دون الوصول الى المواطنين من السياسات المحددة لطريقة عمل المؤسسة الداخلية وترى أن المنظمة هيكل وظيفي يتم بناءه ووظيفته بطريقة مقصود ومخططة تكمن في غطار الموارد والقوانين الرسمية التي تنظم عمليات المؤسسة على ارض المجتمع (العلواني، ٢٠٠٤م، ص ٢٣).

## ٣. مدخل النظم Approach System:

إن مدخل النظم يعتبر مم المداخل الأكثر اتساراً في دراسة وتحديد بناء القدرات المؤسسية للمؤسسات والمنظمات، حيث يتكو النظام من مجموعة من العمليات المترابطة التي تشكل كياناً موحداً ويمتد هذا المدخل لتحديد المقومات الهامة التي تؤثر في بناء قدرات المنظمة والتي يمكن أن نوضحها فيمايلي:-

- أي نظام يتكون مجموعة من الوحدات والعناصر المترابطة والمتوازنة والتوارن يأخذ شكل التكوين الأفقي بين الوحدات والعناصر المتوحدة المستوى وبنفس التوارن الرأسي بين الوحدات الأكثر مكانة في مستوى رأس محدد.

- أى نظام لا يحيا من فراغ بل يؤثر ويتأثر بالبيئة المحيطة لدرجة تصل إلى التنسيق المتبادل بين الوحدات الداخلية وبين النظم وبين الوحدات الداخلية والبيئة المحيطة.
- أى نظام يتكون المدخلات التي ترمي إلى تأثيرات البيئة المرتبطة بالمنظمة ومخرجاته والتي يقصد بها تأثيرات النظام بالبيئة الخارجة والمحيطة بالمؤسسة.
- أن الغاية النهائية للمنظمة هي البقاء والاستمرار ويقصد بالبقاء والاستمرار الاعتماد على ان المنظمة لابد من تطوير قدراتها بالتعامل من البيئة المحيطة وهناك من يرى أن مداخل بناء القدرات المؤسسية تكمن في ثلاث مداخل أساسية يمكن ان نحددهم فيمايلي(المؤسسة الأمريكية للتنمية، ٢٠٠٨م، ص ٢):-

١. **من الخارج إلى الداخل** : حيث يقوم أخصائي خارجي في بناء القدرات والدعم الفني بالعمل مع المنظمة لالتفاق على أمثل صورة للمنظمة، ثم يقوم بالاشتراك مع العاملين بالمنظمة بعملية تقييم للتعرف على مناطق القوة والضعف، وبالتالي يقوم بالتخطيط لمعالجة أوجه القصور هادفا في نهاية الأمر إلى تحقيق الصورة المثلى للمنظمة، وهذا المدخل يطبق طريقة الدعم الفني " التوجيهي" الذي لا يشرك المنظمة بدرجة كبيرة في جميع مراحل عملية بناء القدرات، حيث يقوم الإخصائي الخارجي بجمع وتحليل البيانات اللازمة، ويستمع إلى المنظمة، ثم يضع مجموعة من التوصيات، وهي من الطرق شائعة الاستخدام، ووفقا لهذا المدخل يتسم دور المنظمة بالسلبية والتبعية حيث لا تتاح الفرصة للتطوير الذاتي والنمو الداخلي بشكل جيد، ونتيجة لذلك فإنه من السهل أن تفقد المنظمة الإحساس بأهمية وملكية هذا التطوير.

٢. **من الداخل إلى الخارج**: حيث يقوم الإخصائي الخارجي بالعمل مع المنظمة من خلال طرح مجموعة من الأسئلة حول رسالة المنظمة، أهدافها، أنشطتها وأدائها، كما يقوم بفحص السجلات المكتوبة ومستندات المساهمين وينتهي بعقد جلسة لإبداء الآراء والتعليقات بمقارنة وجهات النظر المختلفة، ثم يتولى تحليل الاختلافات وتحديد القضايا والتخطيط لعملية التغيير، وهذا المدخل يفترض أن المنظمة قادرة على تحديد احتياجاتها ومشكلاتها وقادرة على حلها بما يتماشى مع رسالتها وأهدافها، ويستخدم طريقة " المواجهة"، حيث يواجه أخصائي الدعم الفني المنظمة بمشكلاتها ونقاط ضعفها ويعطيها الفرصة لإيجاد الحلول المناسبة، لاسيما لو أن المشكلة أو جزء منها يرجع إلى المنظمة ذات، وتهدف هذه الطريقة إلى إبراز الفرق بين الوضع

الأمثل الذي يجب أن يكون، والوضع الحالي، ويجب أن تقوم العلاقة بين أخصائي الدعم الفني والمنظمة على الثقة والمواجهة البناءة بين الطرفين.

٣. **المزج بين المدخلين السابقين:** وهو المدخل الذي يتبناه مركز خدمات المنظمات غير الحكومية، ويتم تطبيقه كما يلي: يقدم أخصائي الدعم الفني بالمركز " أداة التقييم المؤسسي " إلى الجمعية الشريكة، وهذه الأداة تشمل معايير محددة تهدف إلى قياس وتقييم قدرات الجمعية، ويتم تطبيقها بشكل جماعي، واستناداً إلى ما تسفر عنه عملية التقييم المؤسسي، يقوم بالتخطيط لمعالجة نقاط الضعف وبالرغم من كثرة المعايير وتنوع مجالاتها واتساع جوانب التغيير التي تغطيها الأداة، إلا أن كل منظمة تستطيع تحديد المجالات والأنشطة التي تمثل أولوية بالنسبة لها، وهذا المدخل يستخدم طريقة " المشاركة " التي تستهدف إشراك المنظمة في عملية التقييم، والتخطيط لبناء قدراتها، ويعتمد هذا المدخل المباشر على الطبيعة الخاصة بكل منظمة، واحتياجاتها الأساسية، بحيث يتم وضع خطةً صخياً لبناء قدرات كل منظمة بما يضمن تحقيق احتياجاتها و متطلباتها الخاصة.

### التقييم المؤسسي في المنظمات الاجتماعية عملية لبناء القدرات المؤسسية

إن عملية تقييم الأداء المؤسسي ترتبط ارتباطاً وثيقاً بالإصلاح الإداري، حيث إن الهدف العام والأساسي للتقييم هو الإصلاح، فمخرجات التقييم توظف كمدخلات أساسية للإصلاح الإداري التي قد تفضي إلى نتائج تؤدي إلى ضرورة إعادة النظر بجدوى استمرارية بعض المنظمات، وبذلك يكون تقييم الأداء المؤسسي بأن تقوم المنظمة المعنية بجمع البيانات والمعلومات اللازمة عن الإنجاز الفعلي خلا فترة زمنية معينة لمقارنته مع المعايير والخطة الموضوعية مسبقاً، لمعرفة ما تم إنجازه عن تلك الفترة، لتمتكن المنظمة من الكشف عن نقاط القوة والضعف في جميع وظائف الإدارة خطيط، وتنظيم، ورقابة، وإشراف (الكردى، ٢٠١٠م، ص ١).

إن عملية التقييم المؤسسي تتم وفق مراحل متتابعة لا بد من الاعتماد عليها والالتزام بمعايير التقييم المحددة بها كمؤشر يتم الاعتماد عليه أثناء عملية التقييم المؤسسي، وقد حددت ثلاثة مراحل لعملية التقييم المؤسسي نستعرضهم الباحثة وفق التالي (العايدي، ٢٠٠٨م، ص ٢):-

**المرحلة الأولى: - التقييم الذاتى من قبل المؤسسة**

وتهدف إلى إتاحة الفرصة للمؤسسة لقياس فعاليتها وكفاءتها وتحديد نقاط القوة والضعف لديها كما أنه تحتاج نظرة واقعية، للمدخلات، والمخرجات، والعمليات، واستخدام المؤشرات الكمية والنوعية

**المرحلة الثانية: - تقييم خارجى دولى عن طريق فريق تقييم**

ويتم تغطيته من قبل جهة ممولة خارجية، و يقوم الفريق بزيارة ميدانية لإجراء المقابلات والاطلاع على مرافق المؤسسة والتأكد مما ورد في تقرير الدراسة الذاتية من قبل المنظمة.

**المرحلة الثالثة: - اتخاذ القرار النهائى**

وهنا يأتي إصدار تقرير يصف النتائج نقاط القوة والضعف والتوصيات وقد تعددت معايير تقييم المؤسسات بحسب مجالات عملها إلا أنها تتفق في المحاور الأساسية المتعلقة بالجوانب القيادية والدارية والمالية وبعض العناصر المشتركة في مجال التشبيك والعلاقات، ومن أهم المعايير في تقييم المؤسسة وفق نظام كايزن في التقييم هي ( القيادة، والموارد البشرية، والعمليات والمعرفة المالية)، كل الى ثقافة سائدة، وأهم أهداف الأداء المؤسسي أنه وسيلة لتقييم هذه المعايير تحتاج إلى تكامل في ما بينها و المؤسسة والاستخدام الأمثل للموارد المتاحة وقاعدة معلومات لرسم السياسات والخطط وتحليل نقاط القوة والضعف وربط الأداء المؤسسي بالاقتصاد الوطني (فليح، ٢٠١١م، ص٢).

**خطوات بناء القدرات المؤسسية لمنظمات المجتمع المدني:**

وضعت الأمم المتحدة مجموعة من الخطوات حُددت وفق برنامج الأمم المتحدة الإنمائي مدخلاً لبناء القدرات المؤسسية في المجتمعات المحلية يتكون من خمس خطوات تتحدد فيما يلي (UNDP:2008, p82) :-

- **الخطوة الأولى:** إشراك أصحاب المصلحة في تنمية القدرات .
- **الخطوة الثانية:** تقييم إمكانات واحتياجات بناء وتنمية القدرات بحيث معرفة الوقت المناسب لإجراء تقييم للقدرات وما أهمية إجراء تقييم القدرات.

- **الخطوة الثالثة:** صياغة استجابة مناسبة لبناء وتنمية القدرات من خلال تحديد استجابة مناسبة لبناء وتنمية القدرات، وتحديد مؤشرات التقدم وتقدير تكلفة الاستجابة المناسبة لتنمية القدرات.
- **الخطوة الرابعة:** تنفيذ الاستجابة المناسبة لتنمية القدرات.
- **الخطوة الخامسة:** تقييم بناء تنمية القدرات.

### متطلبات بناء القدرات المؤسسية لمنظمات المجتمع المدني (هللو، ٢٠١٦م، ص ٥٤)

هناك مجموعة من المتطلبات والاحتياجات اللازمة لبناء القدرات المؤسسية لمنظمات المجتمع المدني، وحسب الدراسة التي قام بها (خليل، ٢٠٠٩م، ص ٤٠٤). حدد هذه المتطلبات كما يلي:-

١. **متطلبات لازمة لبناء القدرة التدريبية للمنظمة:** وذلك من خلال إنشاء وحدة داخلية مسؤولة عن التدريب، ووضع خطة استراتيجية للبرامج التدريبية التي تحتاجها المنظمة، والاستعانة بالخبراء والمتخصصين والمؤسسات الأكاديمية في وضع وتصميم البرامج التدريبية، والاهتمام بالدورات اللازمة لبناء قدرات العاملين مثل التخطيط الاستراتيجي، وتعبئة وتنمية الموارد وكيفية استخدام التكنولوجيا لإدارة الأزمات . والمهارات الادارية، وكيفية إدارة المشاريع والبرامج التنموية، وكيفية تكوين الشبكات .
٢. **متطلبات لازمة لبناء القدرة التمويلية للمنظمة:** وذلك من خلال معرفة مصادر التمويل المحلية والخارجية، والاستفادة من الجهات المانحة في تمويل مشروعاتها، وضرورة توظيف الموارد المالية حسب أهدافها العامة والأولويات الملحة لديها، كذلك توفير المعلومات الدقيقة عن احتياجات المنظمة المادية والمالية، والاستفادة من تكنولوجيا المعلومات في تنمية الموارد والأهتمام بعمليات الرقابة والمراجعة والتقييم، والاهتمام بالمشروعات والحملات الخاصة بجمع الأموال، والاستعانة بالخبراء لتعبئة الموارد وكتابة المقترحات التمويلية للحصول على الدعم المادي للمنظمة.
٣. **متطلبات لازمة لبناء القدرة على التخطيط الاستراتيجي:** ضرورة توافر المعلومات والبيانات والإحصاءات الدقيقة عن كل من المنظمة والمجتمع المحلي، وضرورة صياغة الرسالة التي تسعى المنظمة لتحقيقها، والرؤية المستقبلية لمشروعاتها وخدماتها، والاستفادة من تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في التخطيط للمنظمة، مع مراعاة كّل

من الموارد المادية والبشرية، ويمكن ذلك من خلال توفير وحدة داخلية مسؤولة عن التخطيط الاستراتيجي، كما ويمكن الاستعانة بالخبراء عند وضع وتصميم الخطة الاستراتيجية.

٤. **متطلبات لازمة لبناء القدرة الاتصالية والمعلوماتية للمنظمة:** وذلك باستخدام وسائل الإعلام المتاحة والحديثة في تعريف المجتمع بأهداف وأنشطة وخدمات المنظمة، كذلك استخدام نظام فعال نشاء جهاز يسمح بالتفاعل وتدقق المعلومات بين العاملين في المنظمة، وإنشاء جهاز إعلامي داخلي ليكون مسئولاً عن تنظيم عمليات الاتصال بالإعلام اللازم للمنظمة، كما وتحتاج إلى إنشاء قواعد للبيانات والمعلومات الخاصة بالعمل الأهلي، وتوافر المعدات التكنولوجية والأجهزة، والاستعانة بالخبراء في مجال تكنولوجيا المعلومات.

### بناء القدرات المؤسسية وسيلة للتنمية المستدامة لمؤسسات تنظيم المجتمع

مع تزايد المخاوف بشأن القضايا البيئية مثل تغير المناخ، كان هناك تركيز على تحقيق التنمية المستدامة، أو التنمية التي تزيد من الفوائد الاجتماعية والاقتصادية والبيئية على المدى الطويل مع حماية الأرض. خلال المناقشات حول كيفية تحقيق التنمية المستدامة. لقد أصبح من الشائع تضمين المناقشات حول تمكين المجتمع المحلي بالإضافة إلى "المفاهيم ذات الصلة للمشاركة والملكية والوكالة والتخطيط التصاعدي من أجل تمكين المجتمعات المحلية من الاكتفاء الذاتي، أصبح بناء القدرات جزءاً مهماً من تحقيق التنمية المستدامة، وقد ينتهي الأمر بالعديد من المنظمات غير الحكومية والمنظمات التنموية إلى إحداث تبعية مزمدة للمساعدات داخل المجتمعات من خلال القيام بتنموية للمجتمعات بدلاً من الشراكة معها (لين، ٢٠١٦م، ص ٢١١).

وتتجه المؤسسات نحو بناء القدرات المؤسسية وفق آلية التطوير والتنمية المستدامة التي تستهدف تحقيق الاستمرارية والجودة خاصة المؤسسات والمنظمات التي تحتاج لتحقيق الجودة في الخدمات المقدمة للفئات المستفيدة من خدماتها وبرامجها والأنشطة ونحدد عوامل بناء المؤسسات والمنظمات الاجتماعية فيما يلي (غنيم، ٢٠١٩م، ص ٧٤٣):-

١. تتعدد طرق بناء القدرات ويعتبر التدريب الاداة الرشيدة لبناء القدرات، ولكنها ليست الاداة الوحيدة وانما هناك طرق متنوعة لبناء القدرات مثل ورش العمل والمؤتمرات والندوات وتبادل الزيارات.
٢. يؤثر بناء القدرات تأثيراً ايجابياً فى تحقيق رسالة وأهداف المنظمة.

٣. بناء القدرات عملية مخططة تشارك فيها ادارة المنظمة والعاملين ويمكن الاستعانة بالخبراء والفنيين من خارج المنظمة.
٤. هي عملية هادفة اى أن انشطة بناء القدرات تتضمن مجموعة من الاهداف المرتبطة بتحسين قدرات الافراد والمؤسسات والنظم ، وهي عملية مستمرة يمكن قياس وتقييم مراحلها باستمرار .
٥. إن المؤسسات الاجتماعية غالبًا تستخدم كجسر بين البناءات غير الرسمية والرسمية في نسق الخدمات الإنسانية في المجتمع .
٦. إن المؤسسات الاجتماعية تعتبر بمثابة شريك للدولة لكي تساعد علي تقديم الخدمات لمستحقيها.
٧. إن المؤسسات الاجتماعية تعمل علي تخفيف العبء علي الدولة وذلك لأن الدولة عليها مسئوليات كثيرة لا يستطيع غيرها القيام بها كالمحافظة علي الأمن والأستقرار .
٨. إنها تعمل في جميع المجالات والأنشطة والهدف هو تقديم المساعدة بشكل منظم ومعترف به في الدولة .
٩. أن الجمعيات الأهلية غالبا ما تكون ذات تنظيم إداري هرمي بسيط

### معوقات بناء القدرات المؤسسية للمنظمات الحماية الاجتماعية للمرأة

- تعد عملية التطوير والبناء عملية تغيير إيجابي في المقام الأول ورغبة في تحسين الوضع الحالي سعياً إلى وضع مأمول إلا أن عمليات البناء تواجهها العديد من التحديات والمعوقات الناتجة عن مجموعة من العوامل المتعلقة بالمؤسسات الرعائية خاصة التي تعمل في مجال حماية المرأة ويمكن أن نشير إليها وفقاً لمايلي:- (المؤسسة الأمريكية للتنمية، ٢٠٠٨م ،ص٨٤).
١. عدم تحديد مسئول مناسب عن مكون بناء القدرات منذ البداية.
  ٢. قلة المشاركة الفعالة من مجلس الإدارة خلال عملية التخطيط لبرامج المرأة.
  ٣. الاعتماد على التدريب فقط كأسلوب لبناء القدرات الخاصة بالعاملين في مجال الحماية الاجتماعية للمرأة.
  ٤. ضعف توجيه الاهتمام الكافي لبناء قدرات التنفيذيين وضع خطة بناء القدرات كجزء إضافي تابع لبرنامج مشروع وليس كأساس للتطوير المؤسسي المستمر .
  ٥. عدم مراعاة الفترة الزمنية اللازمة لبناء القدرات، أو الموارد التي تحتاج إليها .
- وهناك من حدد معوقات بناء القدرات المؤسسية لمنظمات الحماية الاجتماعية للمرأة فيما

ليليل (هيلي وآخرون، ٢٠٠٥م، ص١٣):-

## ١. عدم وضوح البرنامج وتصميم العملية:

إحدى أهم المسائل التي تؤثر على فعالية عملية التقييم عند تصميم برنامج لبناء الأثر ودرجة وضوح هدف كل من البرنامج والعملية نفسها، وعادة الوعي عند تصميم برنامج لبناء القدرات المنظمية لا تعار أهمية حول مسائل القدرات وتوضيحها وخلق نوعا من التوافق ما بين المساهمين بخصوص نوع التغيير الذي يهدف البرنامج إلى تحقيق الأهداف الحمايية والرعايية له (Morgan, 1999, p63).

## ٢. اختلاف أجندات واحتياجات المالكين والمساهمين

إن لدى مختلف المساهمين والمشاركين من المساهمين والمتطوعين وأصحاب المصلحة احتياجات وأغراض مختلفة، ولديهم أي أيضاً مستويات مختلفة من النفوذ والسيطرة على عملية صنع القرار في منظمات الحماية الاجتماعية، ويكمن التحدي في صهر جميع أجندات واحتياجات المالكين في هدف واحد مركزي يجمعوا عليه، وهو بناء وتطوير المنظمة بحيث ينبع من إدراكهم وقناعتهم الكبيرة في ضرورة العملية وتسهيل المهام الإجرائية والإدارية في الوصول للمعلومات (USAID,2000).

## ٣. صعوبة قياس الأثر.

إن مسألة عزو أي تغيير في النظام الأوسع إلى مساهمة معينة أو ربطه بها، والتي تشكل تحدياً رئيسياً، وتمثل عقبة أمام تقييم أثر بناء القدرات المنظماتية.

## ٤. صعوبة قياس التقدم الملموس في سلوك المؤسسات نظراً لتعدد المؤثرات.

إن مسألة عزو أي تغيير في النظام الأوسع إلى مساهمة معينة أو ربطه بها تشكل تحدياً رئيسياً، وتمثل عقبة أمام تقييم أثر بناء القدرات المنظماتية، ويعقد تفاعل العوامل الداخلية والخارجية بالإضافة إلى الظروف المتغيرة مهمة إثبات وجود عالقة سببية بين تدخل ما وتغيير أوسع وتحديد المسؤولية.

## ٥. الثقافة التنظيمية السائدة.

تقوم برامج بناء القدرات لمنظمات الحماية الاجتماعية على عمليات تقييم الأثر على نحو متزايد وفق احتياجات منظمات معينة ومن أجل أن تعكس السياق الثقافي الخاص الذي تعمل ضمنه هذه المنظمات، فإذا تشاطرت الجهات الفاعلة والمجموعات في اهتماماتها، كان استخدام الأساليب التشاركية أكثر ملاءمة من استخدامه في وضع يشتمل على القليل من الأهداف المشتركة، وحيثما كانت المبادئ



والأساليب الجوهرية وبهذا تكون قد أثرت بزيادة تدفق المعلومات ما بين المساهمين (Morgan, 2000, p66).

#### ٦. ارتفاع تكاليف عملية بناء القدرات

عادة ما تستهلك عملية بناء القدرات وقتا وكثيرا ما تكون مكلفة، ومن الممكن أن تقيد عوامل مثل توفر قدرات مؤسساتية كافية بالإضافة إلى الحاجة إلى مهارات عالية وبنى تحتية من أجل جمع وتحليل المعلومات بفعالية، ولهذا فإن التكاليف إذ لم تكن المنظمات والجهات الممولة لها الإجرائية لأطر العمل الخاصة بتقييم العملية عالية، واجهزة لتغطية كافة التكاليف الخاصة بعمليات قياس فعالة ومناسبة، فعليها إذن أن تشكل في قدرتها على الاستمرار والاستدامة.

**المبادئ التى يمكن أن يستخدمها المنظم الاجتماعى لمعرفة متطلبات بناء قدرات**

**المؤسسات (غنيم، ٢٠١٩م، ص ٧٦٢).**

#### (١) مبدأ المشاركة:

وفيه يقوم المنظم الاجتماعى بترسيخ قيم التعاون والمشاركة الفعالة بين العاملين بالمؤسسات لوضع البرامج والخدمات والأنشطة للتنفيذ على جميع المستويات فى إطار تنسيقى متكامل، مما يكون له الأثر الأكبر فى نجاح بناء القدرات المؤسسية لتحسين ادائهم المهني.

#### (٢) مبدأ الاستعانة بالخبراء:

فى ذلك المبدأ يقوم المنظم الاجتماعى بالاستعانة بخبراء العمل فى بناء القدرات المؤسسية لتحسين الاداء المهني، وذلك لإرساء قيم الشفافية والمساءلة ووضع معايير للعمل، وكيفية تحقيق الأهداف.

**هناك العديد من المبادئ التى يمكن أن يستخدمها المنظم الاجتماعى أيضاً ومنها:**

- مبدأ الالتزام بالقيم المهنية.
- مبدأ التقويم.
- مبدأ التنسيق.

**وحدد (روس) عمل المنظم الاجتماعى فى الأربعة أدوار التالية (Ross, P 200):-**

- دوره كمرشد:
- دوره كمساعد:
- دوره كخبير:

- دوره كـمعالج:

### خاتمة:

- من خلال الطرح السابق لموضوع بناء القدرات المؤسسية للجمعيات الأهلية باعتبار أنها احد أجهزة تنظيم المجتمع التي تعمل مع المجتمعات وتهتم بالقضايا المجتمعية في إطار تنموي ممارس، وبالرغم من أن الجمعيات الأهلية كيانات ذات طبيعة رسمية ولها أهدافها وأنشطتها إلا أنها تحتاج للبناء والتنمية سواء على المستوى الداخلي والذي يشمل تنمية الجهاز الإداري والوظيفي لها أو على المستوى الخارجي والذي يتمثل في مدى إمكانية بناء الهيكل البنائي لها وتوسيع أنشطتها وبرامجها وتحقيق الشمول التنموي.
- ويمكننا القول بأن القدرات وبناءها تحتاج للعديد من الجهود التي يجب ان تتوحد نحو استحداث وتنمية العناصر والمجالات الحديثة التي منها تتحقق الرؤية في تطوير النظم الادارية والمهارية التي تتطلب مواكبة التقدم التكنولوجي المعاصر.

### المراجع:

- حجازي، هدى محمود (٢٠١٥م): بناء القدرات المؤسسية كألية لتفعيل دور جمعيات الزواج ورعاية الأسرة في تقديم الخدمات الأسرية، مج ٤٣، ع ٣، مجلة العلوم الاجتماعية، مجلة العلوم الاجتماعية، مجلس النشر العلمي، جامعة الكويت.
- خليل، أحمد (٢٠٠٩م): متطلبات بناء القدرات المؤسسية للمنظمات غير الحكومية، دراسة من منظور تنظيم المجتمع. رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية الخدمة الاجتماعية جامعة الفيوم.
- علي، وائل عمران (٢٠١٨م): بناء القدرات المجتمعية كألية للتدخل الاستراتيجي الداعم لتحقيق العدالة الاجتماعية والحوكمة المجتمعية مع إشارة خاصة إلى الحالة المصرية مج ٣٨، ع ٣، المجلة العربية للإدارة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية.
- عبد الكريم، محمد (٢٠١٣م): بناء قدرات منظمات المجتمع المدني، [http://el5dma2elagtma2.blogspot.com/2013/03/blog-post\\_27.html](http://el5dma2elagtma2.blogspot.com/2013/03/blog-post_27.html)

- عودة، عبدالله علي عبدالله (٢٠١٠م): متطلبات بناء القدرات المؤسسية للجمعيات الأهلية لمواجهة كارثة السيول بأسوان "دراسة مطبقة على جمعيات تنمية المجتمع بقرى أبو الريش"، بحث منشور في مجلة دراسات في الخدمة الاجتماعية، ع ٢٨، ج ٦.
- غنيم، داليا صبري يوسف (٢٠١٩م): متطلبات بناء القدرات المؤسسية لتحسين الاداء المهني للأخصائيين الاجتماعيين بالجمعيات الاهلية، بحث منشور في مجلة كلية الخدمة الاجتماعية للدراسات والبحوث الاجتماعية - جامعة الفيوم العدد السابع عشر.
- فرج، سامية بارح(٢٠٠٨م): دور الشبكات في بناء القدرات المؤسسية للمنظمات غير الحكومية العاملة في مجال البيئة والتنمية المستدامة: دراسة مطبقة على المنظمات الاعضاء في الشبكة العربية للبيئة والتنمية المستدامة، مجلة دراسات في الخدمة الاجتماعية والعلوم الانسانية، ع ٢٤، ج ٢، كلية الخدمة الاجتماعية، جامعة حلوان .
- لين، فيستيو (٢٠١٦م): تعزيز الاستدامة من خلال القدرات المعززة: دراسة دور منظمة التنمية غير الحكومية في تعزيز التنمية المحلية المستدامة، من خلال تعزيز قدرات المجتمع المحلي حالة العمليات الدولية لإدارة المعونة المشتركة (JAM) في مجتمع ماتشينج، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة أغير، موزمبيق.
- المجلس التنفيذي للأمم المتحدة للمستوطنات البشرية (٢٠٢٠م): مشروع استراتيجية بناء القدرات من أجل تنفيذ أهداف التنمية المستدامة والخطة الحضرية الجديدة، الدورة الأولى، نيروبي، ٣١ آذار/مارس - ٢ نيسان/أبريل ٢٠٢٠م.
- المؤسسة الأمريكية للتنمية (٢٠٠٨م): بناء قدرات المنظمات غير الحكومية، الأدلة الإرشادية الصادرة عن مركز خدمات المنظمات غير الحكومية.
- الوكالة الأمريكية للتنمية الدولية (USAID) (٢٠٠٦م) دليل المنظمات غير الحكومية الأساسي لإدارة المنحة المقدمة من USAID .
- هلو، إيهاب محمود درويش(٢٠١٦م): تصور مقترح لتطوير بناء القدرات المؤسسية في منظمات المجتمع المدني بقطاع غزة، رسالة ماجستير غير منشورة الجامعة الاقصى، غزة، فلسطين.
- هيلي، وآخرون (٢٠٠٥م): ورقة برايكسيس رقم (٢) بعنوان الارتقاء الى التحديات. تقييم أثر بناء القدرات المنظماتية.

- Amir Imbaruddin Understanding Institutional capacity of local government agencies in Indonesia PH D, the Australian National University, Canberra p 12-13.
- CIDA, (2000): Capacity Development: Why, What and How, Occasional Series, Vo.1, No.1., Quebec, Canadian International Development Agency, May.
- Franks, T. Capacity Building, and Institutional Development: Reflections on Water, Public Administration & Development, Vol. 19, No., 1, P. 52.
- Heather Baser and Peter Morgan, Capacity, Change and Performance Study Report, Discussion Paper No 59B, Brussels: European Centre for Development Policy Management, April 2008, pp. 23- 25.
- Jocelyne Bourgon(2010): A history and future of nation- building? Building capacity for public results, International Review Of Administrative Sciences, pp.198- 211.
- Lisanne Brown, Anne LaFond and Kate Macintyre, (2001): Measuring Capacity Building, Carolina Population Center, University of North Carolina at Chapel Hill, March 2001, pp.1-38.