

نحو منظومة متكاملة لتطوير أداء المنظمات

غير الحكومية العربية

"مع إشارة خاصة لتجربة مركز خدمات المنظمات غير الحكومية في جمهورية مصر العربية"

أ.د عطية حسين أفندي

أستاذ ورئيس قسم الإدارة العامة
كلية الاقتصاد والعلوم السياسية- جامعة القاهرة

د. مسعد رضوان عبد الحميد

مدير بحوث قطاع المنظمات غير الحكومية
مركز خدمات المنظمات غير الحكومية

ورقة عمل مقدمة لمؤتمر

"الاتجاهات المعاصرة في إدارة مؤسسات المجتمع المدني في الوطن العربي"

القاهرة 6-8 مارس 2004

استهلال

لقد أدت التطورات العالمية الحالية إلى قيام منظمات المجتمع المدني بدور أكثر فعالية في مجالات غير تقليدية، مثل التأثير في صناعة السياسات، تبنى قضايا الشفافية والمحاسبية في مواجهة المنظمات الحكومية والقيام بدور الشريك في المسائل المتعلقة بقضايا التنمية البشرية. كل هذه المتغيرات أدت إلى ضرورة الاهتمام بتطوير أداء المنظمات غير الحكومية في الواقع العربي. ذلك أن تلك الأدوار الجديدة لا تحتاج إلى قدرات محدودة للجمعيات الأهلية؛ ولكن إلى تطوير شامل يدعمها ويمكنها من أداء الأدوار الجديدة بكفاءة وفعالية⁽¹⁾.

المنظمات غير الحكومية كأحد منظمات المجتمع المدني - والتي تشكل القطاع الأكبر منه- تقوم بأدوار متعددة في العملية التنموية، تتراوح بين تقديم الخدمات المباشرة لأعضاء المجتمع إلى أدوار أخرى مثل تعبئة الموارد من المجتمع، والدفاع عن حقوق أفراد المجتمع، ومن ثم فإن أية محاولة لدعم قدرات المنظمات غير الحكومية، لا بد أن تراعى تلك الأدوار المختلفة وتضعها في الاعتبار عند التخطيط لأنشطة تطويرها. لقد استثمرت مبالغ طائلة في تنمية القدرات التنظيمية والمؤسسية للمنظمات غير الحكومية، ومع ذلك القليل من برامج التطوير تم تقييمها بشكل منظم ومفصل، من أجل اختبار الطريقة التي تمت بها تصميم تلك البرامج والدروس المستفادة من أجل تحسين البرامج المستقبلية؛ بما يطور من أداء المنظمات غير الحكومية⁽²⁾.

بالنظر إلى الخصوصية العربية، نجد أنه في ظل اتجاه عدد من الحكومات العربية نحو تطبيق سياسة الخصخصة - وما ارتبط بها من آثار سلبية- هذه الآثار السلبية أوجدت أدوارا ومسئوليات جديدة للمنظمات غير الحكومية. ومن ثم فقد اتجهت أنظار الحكومات ومؤسسات التمويل الدولية نحو المنظمات غير الحكومية للتغلب على تلك الآثار. هذا التوجه أدى إلى تزايد حجم الدور الذي تقوم به المنظمات غير الحكومية في ضوء انسحاب دور المنظمات والمؤسسات الحكومية، ومن ثم كانت هناك ضرورة للاهتمام ببناء وتطوير تلك المنظمات من أجل دور أكثر فعالية وإيجابية. حديثا زاد الاهتمام العلمي بدراسة المنظمات غير الحكومية على المستوى العربي، وقد ركزت غالبية الدراسات علي توضيح ملامح الظاهرة من حيث أبعادها التاريخية والملاحم العامة، دونما التعمق في تحليل الظاهرة وتفصيل دورها، وكان من نتيجة ذلك قلة الدراسات الخاصة بمحاور أكثر خصوصية في المنظمات غير الحكومية مثل الدعم والبناء المؤسسي، تقييم الأداء، إدارة الموارد البشرية، وإدارة العمل التطوعي.

تعرض هذه الورقة لمنظومة متكاملة لتطوير أداء المنظمات غير الحكومية في الواقع العربي في أربعة مباحث رئيسة وهي:

1. تطور وأهمية برامج دعم وتطوير أداء المنظمات غير الحكومية؛

2. مداخل وإشكاليات تطوير أداء المنظمات غير الحكومية في الواقع العربي؛

3. المنظومة المتكاملة لتطوير أداء المنظمات غير الحكومية العربية؛

4. تجربة مركز خدمات المنظمات غير الحكومية في مصر.

المبحث الأول

تطور وأهمية برامج دعم وتطوير أداء المنظمات غير الحكومية

لقد ظلت المنظمات غير الحكومية في دول العالم الثالث لفترة طويلة تقوم بدور المنفذ لسياسات التمويل وتوجهاته في الدول المانحة، دونما مشاركة حقيقية في توجيه دفة الأمور أو المشاركة في صناعة واتخاذ القرارات الخاصة بهم. وقد كان من تبعات ذلك أن الجهات المانحة وضعت خططا لبناء قدرات المنظمات غير الحكومية التي تعمل معها، بحيث تكون قادرة على تنفيذ المشروعات والمهام التي توكلها لها. بعد تغير المفاهيم وظهور حقبة جديدة للمنظمات غير الحكومية تحوي بين طياتها دورا أكثر فعالية، دورا يشارك ويخطط ويؤثر على صناعة السياسات وليس مجرد منفذ، ظهرت الحاجة لمفهوم جديد يتعدى مجرد بناء القدرات التنظيمية التي تهدف في معظم الأحوال إلى مساعدة المنظمة غير الحكومية لتنفيذ مشروع أو نشاط محدد، وتطلعت إلى بناء منظمات غير حكومية، ليست فقط قوية وفعالة، وإنما أيضا القدرة على الاستمرارية، وأن تحقق الملائمة، والاستجابة الفعالة للمتطلبات والمتغيرات المجتمعية، وتساهم بشكل جاد في إحداث أثر على حياة الأفراد. هذا التغير أيضا يتطلب تبنى أنشطة نوعية جديدة تبنيتها المنظمات غير الحكومية مثل: الأنشطة الدفاعية Advocacy وهو ما يتطلب أن يكون لدى المنظمات غير الحكومية قواعد شعبية حتى تعطيها الشرعية في تبنى القضايا، هذه القواعد الشعبية لا يمكن إيجادها، إلا إذا كانت المنظمة غير الحكومية تحظى بموقعا مؤسسيا في المجتمع الذي تعمل به، وهو ما يوفره تبنى خططا للتطوير المتكامل وليس فقط مجرد بناء قدرات تنظيمية محدودة. وإذا ما انتقلنا إلى واقع دول العالم الثالث فإن متطلبات اتباع مناهج التطوير المتكامل، وليس فقط الاكتفاء ببناء القدرات كان له العديد من الدوافع منها:

1. زيادة الاهتمام بالمجتمع المدني.

2. تغير النظرة إلى دور المنظمات غير الحكومية في دول العالم الثالث.

3. التغيير في المداخل التنموية.

1. زيادة الاهتمام بالمجتمع المدني

تطوير أداء المنظمات غير الحكومية أصبح في بؤرة التركيز بالنسبة لاهتمامات المنظمات غير الحكومية في دول الشمال لدعم شركائهم في الجنوب، وأن هذا الاهتمام سوف يتزايد في السنوات القادمة. ذلك أن المنظمات غير الحكومية تلعب دورا مهما في تنمية المجتمع المدني، فهي أحد الفاعلين الأساسيين في تفعيل مبادئ الديمقراطية والمشاركة في آليات عمل المجتمع. ومن ثم فإن تقوية وتدعيم وتأسيس المنظمات غير الحكومية يمكن أن تساعد في إحداث التوازن بين الدولة والمجتمع وتشجع على مشاركة أكثر في عملية التنمية⁽³⁾.

2. تغيير النظرة إلى دور المنظمات غير الحكومية في دول العالم الثالث

ظلّت لفترة طويلة الهيئات التمويلية والمنظمات غير الحكومية في دول الشمال تنظر إلى المنظمات غير الحكومية الشريكة في الجنوب كأداة لتوصيل وتحقيق الأهداف التي تبغيها، والتي غالباً ما تم وضعها ووصفها في دول الشمال. ومن ثم فإن مفهوم بناء القدرات يستخدم بواسطة الهيئات والمنظمات في دول الشمال للتعامل مع وتوصيف وتطوير المنظمات والهيئات في دول الجنوب، كما أن المفهوم ينظر إليه خلال المضمون الذي يشير إلى منظمات التنمية في دول الجنوب كوكالات تنفيذية محلية للسياسات التنموية المصاغة في دول الشمال. في هذا الإطار فإن مفهوم التطوير يشير إلى قدرة الاستيعاب: Absorption Capacity بالنسبة للمنظمات غير الحكومية في دول العالم الثالث، بعبارة أخرى، فإن التمويل يكون محدوداً بالقدرة الاستيعابية لمنظمات الجنوب وقدرتها وفعاليتها؛ في أن تدير الأموال الممنوحة لها، وأن تكون مسؤولة عن استخدام تلك الأموال. يقصد بها أيضاً في هذا السياق توظيف وتدريب العاملين ليكونوا قادرين على تنفيذ مهام محددة وتقديم التقارير عن أعمالهم للمولين.

3. التغيير في المداخل التنموية

لقد تغيرت النظرة للمداخل التنموية في دول العالم الثالث، بعد أن كان التركيز منصبا على المشروعات التنموية التي تهتم بالمعونات المالية، أصبح التركيز على المعونات في الجانب الفني وبناء القدرات. لقد نما هذا التغيير في اتجاهات العملية التنموية وتولد من خلال متابعة ودراسة الفشل الحادث في بعض الاستراتيجيات التي تبنتها الجهات المانحة، والتي أدت في معظم الحالات إلى زيادة الإعتمادية على المعونات بدلاً من تدعيم الاستمرارية. ومن ثم فإن عملية التطوير ينظر إليها على أنها طريقة لتقوية المنظمات المحلية حتى تستطيع أن تتولى المسؤوليات المنوطة بها عندما يتناقص حجم الدعم الخارجي. إضافة إلى ذلك؛ فإن الخطوات السريعة للتغيير المؤسسي والفني الناتج عن التطورات العالمية جعلت من عمليات التطوير أولوية ملحة للتنمية المستمرة وضرورة بناء قدرات جديدة للأفراد، والمنظمات، من أجل أن تتأقلم مع التطور العالمي والمحلي الذي تعمل به⁽⁴⁾.

أهمية برامج التطوير للمنظمات غير الحكومية

تحقق أنشطة وبرامج تطوير الأداء العديد من المزايا والفوائد للمنظمات غير الحكومية، يمكن أن تصنف تلك الأهمية إلى ثلاثة أبعاد رئيسية: العوامل الخارجية، العوامل الداخلية الخاصة بالمنظمة، والعوامل الخاصة بالمجتمع والفئة المستهدفة.

أولاً: العوامل الخارجية

المنظمات غير الحكومية تعتمد بالدرجة الأساسية على الموارد الخارجية لتنفيذ برامجها. هذه الموارد تعبأ غالباً من خارج أو داخل المجتمع، ومن ممولين محليين ودوليين، ومن ثم فإن المنظمات غير الحكومية تحتاج لأن تثبت أمام الجهات الممولة أن لديها القدرة لإدارة التمويل، وقدرتها أيضاً لتحقيق أهدافهم في تنمية

المجتمع⁽⁵⁾. ومما يجدر ذكره أنه قد تزايد الاهتمام بمفهوم تطوير أداء المنظمات غير الحكومية لدى الجهات الممولة، وأصبحت تستخدمه لقياس قدرة المنظمات غير الحكومية لإدارة أنشطة التمويل المختلفة⁽⁶⁾.

الحقبة الحالية تشهد تطورات كبيرة تؤثر على عمل المنظمات غير الحكومية مثل: الانخفاض في قيمة المعونات الخارجية المخصصة لتلك المنظمات، وأيضاً تغير الأدوار التي تقوم بها تلك المنظمات؛ بدلاً من مجرد تقديم خدمات فقط للمستفيدين، بدأت تضطلع بأدوار أكثر تقدماً مثل التأثير في صناعة السياسات وأنشطة الدعوة، وبناء عليه فإن المنظمات غير الحكومية إذا لم يكن لديها القدرة للتأقلم مع تلك الأدوار والاتجاهات العالمية الجديدة، فإنها سوف تعاني اضطراباً، وهذا ما تساعدها عليه أنشطة وبرامج التطوير⁽⁷⁾. إضافة إلى ذلك فإن البيئة التي تعمل فيها المنظمات غير الحكومية سياسياً واقتصادياً متغيرة، وتزداد تعقيداً ويصعب التسبؤ بها. ومن ثم فإن بناء المنظمات غير الحكومية مؤسسياً من أجل أن تدير المعرفة، وتدعم عمليات التعلم وتصبح منظمة دائمة التعلم Learning Organization⁽⁸⁾.

مسألة الأداء والمحاسبة تقع في صلب أولويات الجهات والأفراد المهتمين بتمويل المنظمات غير الحكومية في دول الجنوب، وعلى الوجه الآخر فإن المنظمات غير الحكومية تدعم كوسيلة لتقوية المجتمع المدني وإيجاد حكومة قوية. ومن ثم فإن المنظمات غير الحكومية يتم تمويلها لتكون أكثر قدرة على تقديم بعض الخدمات للمستفيدين بحيث تكون أكثر كفاءة لاتخاذ القرارات وأكثر فاعلية⁽⁹⁾. وتبرهن على أنها تقدم نموذجاً جيداً في الأداء والمحاسبة.

ثانياً: العوامل الداخلية الخاصة بالمنظمة

الدور التنموي للمنظمات غير الحكومية يتطلب أن تتشابه مع منظمات تنموية أخرى، والتشبيك مع منظمات أخرى يتطلب أن يكون لدى المنظمة غير الحكومية ما تعطيه من خبرات ومقدرات، وهذا يتطلب أن تكون لديها بنية مؤسسية قوية⁽¹⁰⁾.

الهدف من العمليات الخاصة بتطوير المنظمات غير الحكومية ليس مجرد تحسين مستوى فاعلية العمليات الحالية في المنظمة فقط، ولكن التأكد من أن المنظمة تستطيع الحفاظ على الأداء المطور في المستقبل وخصوصاً عندما تتوقف المعونات الخارجية⁽¹¹⁾. المنظمة غير الحكومية مع مرور الوقت ونجاحها في تحقيق رسالتها فإنها تحتاج لأن تتوسع في الأنشطة والبرامج، وهذا ما يمكن أن تحققه برامج التطوير⁽¹²⁾.

ثالثاً: العوامل الخاصة بالمجتمع والفئة المستهدفة

المنظمات غير الحكومية هي منظمات لها رسالة محددة في المجتمع، وهي إحداث تغييرات إيجابية، وإحداث تلك التغييرات فإن المنظمات غير الحكومية يجب عليها أن تعيد بناء أنظمتها الداخلية حتى تكون مثلاً يحتذى به، وتستطيع أن تؤثر في المجتمع⁽¹³⁾. وأنشطة التطوير تساعد المنظمات غير الحكومية لأن تقوى وتجهز بحيث تستطيع أن تؤكد على اتساق برامجها مع احتياجات المجتمعات التي تعمل بها، واحتياجات الفئة المستهدفة، مما يزيد من فعالية المنظمات غير الحكومية ورضا الأطراف المهتمة⁽¹⁴⁾.

عمليات التطوير تساعد المنظمات غير الحكومية على تحقيق كل أو أحد المخرجات الآتية:

▪ تحقيق اثر بالنسبة للمستفيدين سواء على المدى القصير أو البعيد.

▪ تحقيق رضاء المستفيدين.

▪ تحقيق الرضاء للعاملين داخل المنظمة

▪ تحقيق الرضاء للممولين وإقامة علاقات فعالة معهم⁽¹⁵⁾.

المنظمة غير الحكومية لديها العديد من القواعد الشعبية، وبالتالي فإنه غالباً ما تثار اختلافات في الرأي ما بين تلك الجماعات المختلفة، ومن ثم كان لزاماً على المنظمة غير الحكومية أن يكون لديها القدرة لإدارة تلك الاختلافات للوصول إلى توافق في الآراء حول سياسات وأهداف المنظمة. المنظمة غير الحكومية تكتسب الثقة والخبرة عبر الزمن وهذا ما يولد الضغط عليها من الداخل لأن تبرهن باستمرار على مقدرتها لتحقيق نتائج وتطوير أدائها لتثبت قدرتها للتعبير عن الفئات المختلفة ومن ثم تستقطب العديد من الأطراف وتستمر المنظمة⁽¹⁶⁾.

المبحث الثاني

مداخل وإشكاليات تطوير أداء المنظمات غير الحكومية في الواقع العربي

خلال عقدي الثمانينات والتسعينيات بذلت الجهات الدولية والمحلية في الأقطار العربية المختلفة العديد من المحاولات لتطوير أداء المنظمات غير الحكومية، ومع كثافة تلك الأنشطة إلا أنها كانت غير مركزة وكانت تتم غالباً دونما وجود رؤية واضحة أو استراتيجية لتنفيذ أنشطة التطوير المختلفة. لقد تباينت تدخلات لتطوير بين الأقطار العربية وحتى داخل القطر الواحد، ويمكن تصنيف التدخلات المختلفة تحت أربع مجموعات رئيسية وهي التدريب، الدعم الفني والمادي، التطوير التنظيمي، وأخير تنمية العلاقات وفيما يلي عرض لهذه المجموعات من التدخلات.

أولاً: المداخل

1. التدريب

تنمية الموارد البشرية هي حجر الزاوية في بناء القدرات وتطوير المنظمات غير الحكومية. التدريب يحظى بمكانة عالية وأولوية هامة في ترتيب المداخل الأخرى لتطوير أداء المنظمات غير الحكومية، على الرغم من أن تدخلات التدريب قد تكون قلت أهميتها عنها في الماضي، إلا أنه مازال هناك احتياج للتدريب. قد يكون التدريب محدود الأثر، حيث أن أثره متزامن ومتوقف على العديد من العوامل الأخرى، كما أنه في أحيان كثيرة لا يتم تصميمه ليقابل الاحتياجات المحددة للمنظمة غير الحكومية⁽¹⁷⁾. العديد من الأبحاث أظهرت عدم الرضاء الذي يسيطر على الجهات الممولة، والمنظمات غير الحكومية في دول الشمال، نتيجة لضعف العائد والأثر الناتج عن استخدام التدريب لرفع قدرات المنظمات الشريكة في دول العالم الثالث. بينما يعتبر التدريب من المداخل الفعالة لتعلم أشياء جديدة، إلا أنه يصعب " فاعلية أقل " عند مساعدة الأفراد لتطوير طريقة عمل قديمة. في التدريب فإن الأفراد يتلقوا المهارات والمعارف خارج دائرة العمل مما يوجد بيئة مصنعة وبالتالي يواجه الأفراد صعوبة عندما يعودوا إلى مقر عملهم. وأخيراً على الرغم من أن الأنشطة التدريبية هي أشياء ملموسة، إلا أنه غالباً ما لا يعطى المنظمات الفرصة لتحليل الأشياء بعمق⁽¹⁸⁾.

2. الدعم الفني والمادي

الدعم الفني والمادي أحد أشكال تدخلات التطوير التي يمكن أن تستخدم لمساعدة المنظمات غير الحكومية. تقوم تدخلات الدعم الفني والمادي على مبدأ إمداد المنظمات المتلقية لبرامج التطوير بالخبرة والمعلومات اللازمة سواء في مجالات محددة أو مجالات عامة، وذلك لمساعدتها سواء لتنفيذ أنشطة ما، أو التخطيط لعمل أنشطة جديدة. تدخلات الدعم الفني والمادي قد تحتوي - ولكن ليست مقصورة على - الإمداد بالدعم المؤسسي، تقديم النصائح الإدارية، الإمداد بالمعلومات، أو إعاره العاملين من المنظمات ذات الكفاءة العالية للمنظمات غير الحكومية في دول الجنوب أو إعاره العاملين من منظمات غير حكومية قوية في دول الجنوب إلى منظمات غير حكومية أقل خبرة وذلك بهدف مساعدتهم.

أداء المنظمات غير الحكومية في دول الجنوب يمكن تطويره من خلال الإمداد بمدخلات فنية أو مادية، لو أن هذه المدخلات تم ربطها بعناية باحتياجات التطوير⁽¹⁹⁾. شكل آخر هو الدعم المؤسسي Institutional Support وهو نموذج مالي، والذي عن طريقه تقوم الجهات الممولة بتمويل طويل المدى للجهات الشريكة من أجل أن تغطي تكلفة التشغيل الرئيسية، وأيضاً تكلفة تشغيل البرامج، وذلك في إطار عام متفق عليه. والمنظمة الشريكة تكون لديها درجة من الحرية لتحديد مضمون البرنامج الذي تقوم بتنفيذه وغالباً ما يتم إعطاء الدعم الفني بعد عمل تقدير مؤسسي للمنظمة غير الحكومية⁽²⁰⁾.

لقد زاد الوعي داخل قطاع المنظمات غير الحكومية بقيمة وأهمية الممارسات الإدارية الجيدة، مما أدى إلى تزايد إقبال الجهات الممولة لتقديم النصائح الإدارية لشركائهم في الدول النامية. في معظم الحالات يتم تقديم هذه النصائح في المسائل الإدارية وتكون في شكل غير رسمي. هذا الإسهام غير الرسمي يمكن أن يكون مفيداً، ولكن من أجل أن يتم توظيفه بشكل أكثر جدية فإن المنظمات غير الحكومية يجب أن تبحث عن الاستشارات والنصائح الإدارية الأكثر رسمية وتنظيماً في المسائل الإدارية، وفي هذه الحالة فإنه يفضل استخدام استشاري خبير في المجال الإداري. مدخل آخر في مجال الدعم الفني وهو إمكانية الحصول على المعلومات، ذلك أن المعلومات هي أحد الموارد الهامة اللازمة للمنظمات غير الحكومية⁽²¹⁾.

3. تدخلات التطوير التنظيمي

التطوير التنظيمي عبارة عن المجهودات المخططة من قبل الإدارة العليا من أجل زيادة فعالية وقدرة المنظمة وذلك من خلال التدخلات المخططة و باستخدام المعارف المستوحاة من العلوم السلوكية⁽²²⁾. التطوير التنظيمي هو أحد الطرق التي تستخدم لبناء قدرات المنظمات غير الحكومية، ليس من المنطقي اعتبار أن التطوير التنظيمي هو مدخل منعزل عن بقية أنشطة أو طرق تطوير أداء المنظمات غير الحكومية. يوجد العديد من الطرق يمكن أن تستخدم لتنفيذ عمليات التطوير التنظيمي للمنظمات غير الحكومية منها استخدام خبير خارجي، تنفيذ أسلوب البحث الإيجابي، تنفيذ أسلوب تحليل العمليات ، التخطيط الاستراتيجي وأسلوب المقارنة المرجعية.

4. تدخلات تنمية العلاقات

يوجد تدخلان جوهريان يمكن أن يستخدما في تنمية العلاقات هما علاقات الشراكة و التشبيك

أ- علاقات الشراكة

يوجد علاقة ما بين عملية تطوير أداء المنظمات غير الحكومية ومفهوم الشراكة. مفهوم الشراكة يعبر عن طبيعة العلاقة ما بين المنظمات غير الحكومية الشمالية والأخرى في الجنوب، في حين أن عمليات التطوير تعبر عن العمليات التي يتم من خلالها تمكين وتقوية المنظمات غير الحكومية في دول الجنوب من أجل التحسين لكي تصبح قادرة على أداء أعمالها⁽²³⁾.

العديد من المنظمات غير الحكومية تساوى عملية التطوير بتقليل اعتماد المنظمات غير الحكومية في دول الجنوب على دول الشمال، وبالتالي إعطاء تلك المنظمات في الجنوب قدرة ذاتية أكبر. ويوجد اعتقاد أن قدرة المنظمات غير الحكومية في دول العالم الثالث تزيد وتقوى بالتعلم من خبرتها الشخصية أكثر من استجابتها لتوجيهات من المنظمات غير الحكومية في دول الشمال. ويمكن للمعادلة السابقة أن تتحقق من خلال مجموعة من الأنشطة مثل:

- إعطاء الشركاء المزيد من القوة من خلال علاقات الشراكة وذلك من خلال الاستشارات الناصحة Consultative councils ، الحلقات المستديرة Round Table، إجراء تفاوض حول تعاقدات معينة بدلا من أن تكون عقود محددة مسبقا، إعطاء الفرصة للمنظمات في دول الجنوب لتقييم عمل الشركاء في الشمال المنظمات غير الحكومية في دول الجنوب تشارك في صياغة السياسات ووضع الخطوات الاستراتيجية بالنسبة للمنظمات غير الحكومية في دول الشمال.

- تنفيذ بعض الأنشطة المشتركة، مثل إجراء الأبحاث، التقييم، أنشطة الدعوة وحملات تدبير التمويل.
- الدعم من خلال الطرق المالية المختلفة.

ب- التشبيك بين المنظمات في دول الجنوب

لقد تزايدت أهمية الترابط والتشابك الخارجي بين المنظمات غير الحكومية، ذلك إدراكا لأهمية ذلك لتطوير أداء المنظمات، وأيضا تقوية قطاع المنظمات غير الحكومية بشكل عام. الشبكات الرسمية وغير الرسمية ما بين المنظمات غير الحكومية تساهم في تطوير أداء المنظمات غير الحكومية عن طريق تشجيعهم للمقابلة وتبادل الخبرات، والمعارف، وهم يعملون داخل مجموعات تتحاور وتتناظر من أجل دراسة الطريقة التي يؤدون بها الأعمال، وذلك بهدف الخروج بطرق جديدة للعمل. وهذه الطريقة للعمل يمكن أن تمكن قطاع المنظمات غير الحكومية من القيام بأدوار أكثر فاعلية في التأثير على القرارات الحكومية، وأيضا مواجهة جماعات الضغط مما يجعل المنظمات غير الحكومية قوة أكثر ترابعا على المستوى الوطني والإقليمي والدولي⁽²⁴⁾.

ثانيا: إشكاليات تطوير المنظمات غير الحكومية في الواقع العربي

العديد من العوامل تؤثر على كفاءة وفاعلية أنشطة وبرامج تطوير أداء المنظمات غير الحكومية في دول العالم الثالث والواقع العربي مثل: العوامل المتعلقة بالإطار النظري والمفهومي، العوامل المتعلقة بطبيعة عمل المنظمات غير الحكومية، والعوامل المتعلقة بالجهات المانحة أو الممولة.

1. العوامل المتعلقة بالإطار النظري والمفهومي

- يوجد عدد من المشكلات المتعلقة بالأساس النظري والممارسات الخاصة بعملية تطوير أداء المنظمات غير الحكومية⁽²⁵⁾. من تلك المشكلات أن الجهات التمويلية أثناء تنفيذها برامج تطوير الأداء لا يوجد لديها

إطار مفهومي، أو خبرات، أو ممارسات توضح لها ماهية التطوير، وماهية الخطوات الواجب إتباعها لبناء المنظمات غير الحكومية مؤسسياً⁽²⁶⁾.

تطوير وتحسين القدرة التنظيمية هي أحد الأهداف الرئيسة للجهات العاملة في مجال التنمية، ومع ذلك يوجد القليل من الاتفاق حول ماهية القدرة التنظيمية، وخصائصها، أو كيف يمكن تطويرها وتحسينها⁽²⁷⁾. وقد وجد من خلال الدراسات والأبحاث أن الممولين أنفسهم عندما يخصصون منحة لدعم وتطوير المنظمات غير الحكومية، فإنهم يشيرون إلى أنشطة تدريبية أو على الأكثر تضمين جزءاً من الاستشارات. وقد أظهرت الجهات الممولة نفسها قلقاً لعدم توفر إطار مفهومي أو نظري يخص عمليات التطوير⁽²⁸⁾. أثبتت الخبرة الماضية أن عمليات التطوير لم تفهم بشكل جيد سواء على مستوى الجهات المانحة، أو الجهات الممولة لبرامج التطوير، أو حتى الجهات المستفيدة⁽²⁹⁾. المنظمات غير الحكومية تهدف إلى تنمية المجتمع بشكل عام، ومن ثم فإن العاملين على تطوير قدرة تلك المنظمات يجب عليهم أن ينظروا إلى خارج إطار المنظمة لتحديد أهداف عمليات التطوير⁽³⁰⁾. بالإضافة إلى ذلك فإن المنظمات غير الحكومية في دول العالم الثالث تعاني من العجز في المقاييس التي يمكن أن تستخدم لمعايرة أدائها⁽³¹⁾.

2. المشكلات المتعلقة بطبيعة عمل المنظمات غير الحكومية

المنظمات غير الحكومية تعتمد على المصادر الخارجية لتدبير التمويل، وبيئة التمويل متغيرة بشكل كبير مما يسبب مشكلات للمنظمات غير الحكومية للتخطيط لفترات طويلة نسبياً، ولتنفيذ برامج تطوير طويلة نسبياً⁽³²⁾. بالإضافة إلى ذلك فإنه في معظم الأحيان تكون أجندة الجهات الممولة محملة ببرامج دعم فني وتطوير تتناسب وأهدافها دونما النظر لمدى مناسبة أو أهمية تلك البرامج للمنظمة المتلقية وبنائها مؤسسياً.

التخطيط قصير المدى بالمنظمات غير الحكومية. فمعظم المنظمات غير الحكومية تخطط للأنشطة على المدى القصير، وعلى مستوى مشروعات محددة، وليس لديها تخطيط على المدى البعيد⁽³³⁾.

الفصل ما بين الأداء التنظيمي للمنظمة وأداء البرامج. الدراسات المتنامية في حقل المنظمات غير الحكومية تشير إلى أن تلك الكيانات لديها القدرة على تقديم خدمة فعالة للفقراء بسعر تكلفة قليل جداً، وهو ما يشجع العديد من الجهات الممولة للعمل معها⁽³⁴⁾. واحدة من النتائج المهمة لما سبق ذكره أن تكلفة الاستثمار في مهارات المنظمة تظل جزءاً من تكلفة التشغيل، وطالما أن المبدأ الحفاظ على تكلفة التشغيل قليلة قدر الإمكان، وبالتالي فإنه يتم الإقلال من هذا العنصر⁽³⁵⁾. وبالإضافة إلى ذلك فإن معظم المنظمات غير الحكومية ترى أن مهمتها الرئيسة هي تقديم خدمات، وإدارة مشروعات، وبرامج، ومن ثم لا تبدى الرغبة في استثمار أية موارد في تنمية قدرات المنظمة، على الرغم من أهمية هذا العنصر للحفاظ على فعاليتها، وبالتالي يوجد فصل واضح ما بين أداء المنظمة والبرامج التي تنفذها⁽³⁶⁾.

التطور السريع لقطاع المنظمات غير الحكومية أدى إلى ظهور سريع لعدد من المنظمات غير الحكومية ليست لديها الحافز التطوعي والارتباط بقضايا مجتمعية محددة. وهذا التطور السريع أدى إلى ظهور منظمات غير حكومية تتأثر بالضغط من الجهات الممولة، وأيضاً تستجيب لرغبة الجهات الممولة في التوسع بما لا

يستجيب مع قدرتها، مما يسبب لها مشكلة في عمليات بناء القدرات، والتي من المفترض أن تؤدي إلى بناء المنظمات غير الحكومية مؤسسياً⁽³⁷⁾.

■ معظم أعضاء مجالس الإدارة يرون عملهم بالمنظمات غير الحكومية هو من قبيل الواجهة الاجتماعية وبالتالي هناك مشكلتين: الأولى: رغبتهم الصادقة في عدم تقييم أدائهم، و عدم التفريغ بشكل مناسب للقيام بالوظائف الموكلة لهم⁽³⁸⁾. أيضاً فإنه يجب أن لا تستخدم الدوافع التطوعية فقط لافتراض أن العاملين بالمنظمة غير الحكومية لديهم استعداد كامل لتطوير قدرات المنظمة وتنفيذ برامج التطوير على المدى الطويل وبشكل فعال⁽³⁹⁾. فالعديد من المنظمات غير الحكومية في دول العالم الثالث- ولا يمكن استثناء العالم العربي من ذلك- تعتبر امتداداً للأسر، وبالتالي فإن العلاقات داخل تلك الأسر تنعكس بشكل أو بآخر على عمل تلك المنظمات غير الحكومية، ومن ثم نلاحظ أن معظم العاملين في المنظمات غير الحكومية لا يفضلون أن تسبب علاقات العمل أية مشاكل على مستوى الأسر، وبالتالي فإن العديد من أمور العمل تسير بشكل يعتمد على الإدارة الشخصية والألويات الشخصية أكثر من كونها نظاماً للعمل⁽⁴⁰⁾.

■ الثقافة تؤثر أيضاً على عمليات التطوير. العوامل الثقافية هي التي ترسم الصورة التي توزع وتدار بها القوة، خصوصاً في تلك المنظمات التي تتسم بأنها منظمات تلعب العوامل السياسية فيها دوراً كبيراً⁽⁴¹⁾. والعاملون في مجال التنمية بما ذلك الجهات الممولة اتفقوا على أن نجاح أي تدخلات خاصة بعملية تطوير أداء المنظمات غير الحكومية متوقفة بشكل كبير على الإطار الثقافي والاجتماعي، والمضمون السياسي والاقتصادي الذي تتم فيه. على الرغم من ذلك فالقليل من الجهات القائمة على برامج التطوير أخذت في اعتبارها المضمون الذي تتم فيه العملية، سواء في أثناء التصميم، أو التنفيذ، ولقد بدا واضحاً أن هذا التجاهل هو السبب الرئيسي وراء ضعف أداء معظم برامج بناء القدرات ومساهماتها في بناء المنظمات غير الحكومية مؤسسياً⁽⁴²⁾.

■ الخصائص التنظيمية للمنظمات غير الحكومية ربما تكون مثالية في الإطار النظري، ولكن في الواقع العملي يمكن أن تواجه العديد من المشكلات والصعوبات. يوجد العديد من العوامل تؤثر على القدرات التنظيمية للمنظمات غير الحكومية. والكثير منها يأتي من الطبيعة المتشابهة للعمل التنموي والثقافة الموجودة في المنظمات التطوعية كآلاتي⁽⁴³⁾:

أ- المنظمات غير الحكومية كجهات وسيطة Intermediaries. العمل كجهة وسيطة بالنسبة للمنظمات غير الحكومية يعني أنها لها أكثر من قاعدة شعبية، وهذا يعني أن المنظمة غير الحكومية يجب أن تظل مستجيبة لاحتياجات الفئة المستهدفة، على الرغم من أنها متأثرة بشكل مباشر بألويات الممولين واتجاهات التمويل، والنتيجة وراء هذه المسؤولية المحاسبية المزدوجة لكل من الممولين والمستفيدين أدت إلى إيجاد نوع من التوتر داخل المنظمة والذي يزيد من تعقد العملية الإدارية داخل المنظمات غير الحكومية.

ب- المنظمات غير الحكومية تنفقر إلى التغذية العكسية الواضحة والمؤسسية من أولئك الأفراد الذين تقوم بتقديم الخدمة لهم، على الرغم من أن كل المنظمات غير الحكومية يقرّوا بأنهم محاسبين بالدرجة الأولى أمام الفئة التي تقوم على خدمتها (قاعدتها الشعبية) إلا أن دورهم

كوسيط ما بين الجهات الممولة والفئة المستهدفة، جعل التغذية العكسية بخصوص الأنشطة التي تقوم بتنفيذها، أو الأداء بشكل عام يأتي غالباً من الممولين، وهذا يضعف بطبيعة الحال من تقييم أداء وأهداف المنظمات غير الحكومية.

ت- التركيز على المشروعات: معظم المنظمات غير الحكومية تقوم بعملية التخطيط لها بناء على دورة حياة المشروعات، وليس كعملية تحتاجها من أجل التخطيط للأمد البعيد ومن أجل أن تؤدي إلى تطوير. وفي واقع الأمر يوجد ضغوطاً حقيقية لاستخدام التخطيط قصير المدى الذي تتطلبه عمليات تمويل المشروعات⁽⁴⁴⁾.

■ العقلية القائمة على المنح : اعتماد المنظمات غير الحكومية بالأساس على المنح كأسلوب سائد في العملية التنموية قد أدى إلى عدد من النتائج على الإدارة العامة لها منها: الارتكان على المنح وعدم جدية البحث عن مصادر أخرى أكثر استمرارية.

■ الافتقار إلى أسلوب الإدارة بالمشاركة: معظم المنظمات غير الحكومية في دول العالم الثالث تعاني من المركزية الشديدة، الهيكل التنظيمي الذي يبني من فوق لأسفل وغالباً ما يسيطر عليها أشخاص بعينهم (المؤسسون)⁽⁴⁵⁾. في دول العالم الثالث يوجد أسلوب إدارة غالباً ما يتسم بالسلطوية، وهذا ما يوجد اعتقاداً بأن الإدارة بالمشاركة غير مهمة، وبالتالي فإن أي مقترح لمشاركة الأطراف المختلفة في المنظمة في تصميم وتنفيذ برامج التطوير غالباً ما تواجه بمقاومة شديدة؛ حيث يفهم غالباً أن سبب استشارة المستويات الإدارية الأقل هو درب من التشكك أو عدم الثقة في أداء الإدارة العليا⁽⁴⁶⁾. المنظمات غير الحكومية في دول الجنوب تعاني من انتشار القيادة الكاريزمية، تلك القيادة تفضل في معظم الأحيان ممارسة العملية الإدارية اعتماداً على خبرتها الشخصية، وأهل الثقة، ولا تقبل الإدارة بالمشاركة التي تعتبر أحد المحاور المهمة لفعالية برامج التطوير⁽⁴⁷⁾.

■ الاستقلالية أو الإعتمادية: غالباً ما يكون لدى المنظمات التي تقوم بتمثيل مجموعة من الأفراد الاتجاه نحو الاستقلالية عن الدعم الخارجي، ومع ذلك فإن المساعدات الخارجية ربما تكون غاية في الأهمية لمساعدة تلك المنظمات، من أجل أن تبدأ أو تتوسع في مناطق جديدة، أو تنمي مهارات، أو أفكار جديدة. عمليات التمويل الخاصة بالمنظمات غير الحكومية غالباً ما تضع على كاهل تلك المنظمات التزامات محددة بوقت، وتهدف إلى تقليل تدخلاتها عبر الزمن بهدف تحقيق الاستمرارية، ولكن في الكثير من الأحيان فإن العديد من المنظمات غير الحكومية لا تستطيع أن تتخلى عن الاعتماد على الدعم الخارجي. قد يعود السبب في ذلك إلى أنه في بداية الأمر لم يتم التوصل إلى اتفاق أو استراتيجية واضحة حول التقليل من الدعم وإعطاء الفرصة للمنظمة لتنمو. أو لأنه ربما النمو والتقدم يكون أبطاً مما هو متوقع ومن ثم فإن خطط الجهات الممولة للانسحاب التدريجي من العلاقة مع المنظمات غير الحكومية يتم تأجيلها من أجل حماية المنظمة من التصدع. بعد آخر، قد تقوم المنظمة الممولة بمحاولة الاحتفاظ بالمنظمات غير الحكومية التي تعمل معها لتثبت أنه مازال هناك احتياج لخدماتها⁽⁴⁸⁾.

■ الافتقار لأسلوب التعلم من الخبرة الماضية في تنفيذ المشروعات. مازالت المشروعات هي العملة الرئيسية التي تتعامل بها المنظمات الحكومية في الواقع العملي. والتعلم من خلال عمليات المتابعة والتقييم مازال

عنصرًا مهمًا لتعلم المنظمة؛ حيث ذلك يدعم تكوين بناء معرفي من خلال توثيق الخبرات الناجحة. ومن أجل أن تستفيد المنظمة وتتعلم من خبراتها في إدارة المشروعات فإنه يجب أن يصاحب إدارة المشروعات نظام للتوثيق يساعد على توثيق وتخزين وتحليل الخبرات، بحيث يمكن استدعائها وفق الحاجة إليها وهو ما يندر أن يوجد في الواقع الفعلي للمنظمات غير الحكومية في دول العالم الثالث.

3. المشكلات المتعلقة بالجهات الممولة

نظام المعونات الدولية- في معظم الأحيان- يتعامل مع مفهوم تطوير أداء المنظمات غير الحكومية من خلال مفهوم حسب الطلب Adhocism⁽⁴⁹⁾. المنظمات غير الحكومية تعرف على أنها حلول مؤسسية لتحقيق التنمية، وذلك للميزة النسبية التي تتمتع بها من خلال الوصول إلى الأفراد المستهدفين، حيث أنها منظمات قاعدية Grass-roots، ولكن هذه القدرة في بعض الأحيان تواجه تحديات من قبل الجهات الممولة الرسمية. نلاحظ أن الشراكة التي تقوم على أساس التمويل تتصف بالتوتر والعلاقة غير المتكافئة، فعندما تصبح المنظمات غير الحكومية الدولية أو التي تعمل على المستوى القطري بمثابة قناة للمساعدات الرسمية، فإن التوتر غالبًا ما يحدث نتيجة لعدة أشياء منها:

- التوسع السريع (المتسرع) في الأنشطة والذي يدار بشكل ضعيف، وذلك استجابة لرغبات الممولين والحاجة لأن تعمل المنظمة غير الحكومية بشكل محترف مهني، حتى ولو كان ذلك على حساب الثقافة التطوعية؛ والعمل على تطبيق بعض الأنظمة الخاصة بالتخطيط والتقييم والتقارير الخاصة بالجهات الممولة، والتي ربما تتعارض مع الأنظمة التي تحتاجها تلك المنظمات، والتي يفضل أن تتصف بالمرونة واللا رسمية وتقوم على المشاركة⁽⁵⁰⁾.
- ليس من المنطقي أن ينظر إلى عملية التطوير على أنها: مجرد تزويد المنظمات غير الحكومية في دول الجنوب بالأشياء اللازمة، من أجل أن تكون قادرة على أن تعمل كوسيلة لتوصيل البرامج التي تحددها الجهات الممولة، حيث أن ذلك قد يؤدي إلى تعرية المنظمات غير الحكومية من هويتها، والهدف أو الغرض الرئيسي من وجودها. إذا تدخلت الجهات الممولة لوضع أجندة التعامل وأهدافًا أخرى لتلك المنظمات الشريكة، فإن ذلك سوف يؤثر على العلاقات ما بين قيم المنظمة وأنشطتها، ويؤدي إلى إضعاف المنظمات غير الحكومية المتلقية للمعونة، حتى ولو كانت التدخلات السابقة تؤدي إلى تحسين الجانب المالي و الفني والموارد البشرية للمنظمة في المدى القصير، إلا أنها لا تؤدي إلى بناء المنظمات غير الحكومية مؤسسيًا في المدى الطويل.
- في حين أن نظم المساءلة من المنظمات غير الحكومية للممولين مازالت ضعيفة، إلا أن مساءلة المنظمات غير الحكومية من قبل الأفراد الذين تقوم بتقديم الخدمات لهم مازالت بعيدة عن الواجب اتباعه. قلة هذا التناسق والتناغم يؤدي بطبيعة الحال إلى أن تقوم الجهات الممولة بتوظيف موارد لزيادة قدرات المنظمات غير الحكومية، دون معرفة كيف ينظر لهذه المنظمات من قبل قاعدتها الشعبية، والتي تقوم تلك المنظمة بتمثيلها ومن ثم فإن برامج تكن غير فعالة.

▪ دور منظمات التمويل في عملية التعلم في المنظمات غير الحكومية يجب أن يختبر. فاشترك منظمات التمويل في عملية تقدير أداء المنظمات غير الحكومية يمكن أن يمثل تهديدا للمنظمات غير الحكومية، على اعتبار أنه يمثل عنصرا مؤثرا في التمويل المالي المستقبلي، ويجب أن يقوم هذا الدور على الشراكة ما بين الجهات الممولة والمنظمات غير الحكومية، ومن أجل أن يحدث ذلك فإنه يجب إعطائها الوقت الكافي والذي يسمح ببناء الثقة ما بين الشريكين، في بعض الحالات إذا لم يكن الهدف واضحا من وراء عملية تقدير الاحتياجات فإن بعض المنظمات غير الحكومية تكون مترددة أو غير راغبة في مشاركة الغير بالاطلاع على التقرير الخاص بعملية تقدير الاحتياجات؛ خوفا من أن يستخدم هذا التقرير في التأثير على التمويل المستقبلي⁽⁵¹⁾.

▪ ضعف التنسيق ما بين الهيئات الممولة ربما يوجد عدم الاتساق والارتباك. عمليات التطوير يمكن أن تنفذ بشكل جيد عندما تكون البيئة التي تنفذ بها متصفة بالعقلانية، التكامل، والتخطيط القائم على التنسيق بين الأطراف المختلفة⁽⁵²⁾.

المبحث الثالث

المنظومة المتكاملة لتطوير أداء المنظمات غير الحكومية العربية

كما تم توضيحه في المبحث الثاني فإن تدخلات تطوير المنظمات غير الحكومية ظلت لفترة طويلة تتم بشكل غير منظم ومتربط، مما أدى إلي التقليل من فعالية تلك التدخلات. في هذا المبحث تعرض الورقة للتحول إلي مفاهيم أكثر تنظيماً واستمرارية وهما مفهوم بناء القدرات والبناء المؤسسي. لقد ظهر مفهوم بناء القدرات بشكل واضح في حقل المنظمات غير الحكومية في أوائل التسعينيات من القرن الماضي، ولكن علي الرغم من أن مفهوم بناء القدرات عالج الكثير من القصور الذي نتج عن عدم استخدام تدخلات التطوير بشكل منظم إلا أنه ظل قاصراً علي مساعدة المنظمات غير الحكومية لتتواءم مع مستجدات العصر والتي من أهمها القدرة لأن تصبح طرفاً شريكاً في تنفيذ مبدأ الحكم الموسع (Governance) والذي تطلب أن تكون المنظمة غير الحكومية مؤسسة داخل المجتمع الذي تعمل به.

في هذا المبحث يتم عرض لمفهوم بناء القدرات ومفهوم البناء المؤسسي كمنظومة متكاملة لتطوير أداء المنظمات غير الحكومية في الواقع العربي، تم عرض مقارنة بينهما وشروط التحول من مجرد بناء القدرات إلي البناء المؤسسي، مكونات عملية البناء المؤسسي، مراحل تنفيذ البناء المؤسسي للمنظمات غير الحكومية ثم أخيراً خصائص عملية البناء المؤسسي الفعالة.

أولاً: مفهوم بناء القدرات التنظيمية

مفهوم بناء القدرات أصبح يستخدم بشكل أساسي في قطاع التنمية. المعنى المقصود بمفهوم بناء القدرات التنظيمية يتوقف على الجهة التي تستخدمه سواء في دول الشمال أو الجنوب، وعماً إذا كان يستخدم للتعبير عن بناء المنظمة نفسها، أو دورها لبناء منظمة أخرى. يستخدم المفهوم بواسطة منظمات التنمية في دول الشمال والجهات الممولة لتطوير واقع شركائهم في دول الجنوب. أيضاً يستخدم في دول الجنوب، عندما تحاول المنظمات غير الحكومية في تلك الدول أن تعبر عن احتياجاتها للتطوير⁽⁵³⁾.

لقد عرف البرنامج الإنمائي للأمم المتحدة مفهوم بناء القدرات على أنه: العمليات التي من خلالها يستطيع الأفراد والمنظمات والمؤسسات والمجتمعات أن تطور مقدراتها -بشكل فردي أو مجمع- من أجل أن تؤدي الوظائف وتحل المشكلات وتضع الأهداف وتنجزها⁽⁵⁴⁾. استقصاء تم بواسطة المركز الدولي لتدريب وبحوث المنظمات غير الحكومية (INTRAC: The International NGO Training and Research Centre) لمعرفة وجهة نظر وإدراك المنظمات غير الحكومية في دول الشمال لمفهوم بناء القدرات، وجد أن تعريف مفهوم بناء القدرات يتدرج من التعريف العام إلي التعريف المحدد جداً، لدرجة حصر عملية بناء القدرات في واحد أو اثنين من الأنشطة. على سبيل المثال: بعض المنظمات غير الحكومية في دول الشمال تعرف مفهوم بناء قدرات المنظمات غير الحكومية على أنها برامج تدريبية، في حين يفسرها آخرون بأنها تدعيم للعمليات التنظيمية داخل المنظمة من أجل تحسين أدائها⁽⁵⁵⁾. يعرف المركز الدولي لتدريب وبحوث المنظمات غير الحكومية عملية بناء القدرات بأنها: "العمليات المستمرة التي يتم من خلالها مساعدة الأفراد والمنظمات

والمجتمعات من أجل أن تتطور، ويكون لديها القدرة للتأقلم مع التغيير الحادث في البيئة المحيطة. التطوير في الأداء يؤخذ بالنظر إلى رسالة، أهداف المنظمة، المضمون الذي تعمل به، ومواردها واستمراريتها⁽⁵⁶⁾.

بمراجعة الأدبيات المختلفة يتضح أن العديد منها يتناول مفهوم بناء القدرات بشكل غير محدد، كما وأن التعريف غالباً ما يرتبط بتوجه المنظمات المختلفة ورويتها له. البعض يعتبر أن بناء القدرات هي: تمكين المنظمات غير الحكومية عن طريق إمدادها بالمدخلات اللازمة، والبعض يجعل بناء القدرات مرتبطاً بأنشطة محددة ورسالة المنظمة.

تطرح هذه الورقة تعريفاً لبناء القدرات على أنها "التدخلات المخططة سواء الداخلية والخارجية المستمرة والتي تنفذ على مستوى المنظمة غير الحكومية من أجل أن تزيد من كفاءة وفعالية المنظمة. بناء القدرات التنظيمية هي وسيلة تستخدمها المنظمة غير الحكومية من أجل أن تكون أكثر قدرة لإنجاز أهدافها ورسالتها وذلك أخذاً في الاعتبار البيئة المحيطة التي تعمل بها".

ثانياً: مفهوم البناء المؤسسي

قبل تناول مفهوم البناء المؤسسي ينبغي الإشارة إلى أن المؤسسة هي حجر الزاوية في بناء المجتمع المدني وتحديد مدى تطوره، من المهم أيضاً تبيان الفارق بين العمل المدني كمؤسسة Institution وكتنظيم Organization. المؤسسة هي: مجموعة قوانين راسخة يتم وضعها لمقابلة المصالح الجماعية، وهي أنماط مستقرة للسلوك الذي يتم الاعتراف به، وتنميته من قبل المجتمع. إن المؤسسات هي تنظيمات تتمتع بشرعية لإشباع حاجات الناس والدفاع عن حقوقهم عبر الزمن، ومن هنا فإن تطويرها يأتي في إطار التغيرات في البنية الاجتماعية. أما تعريف المنظمات فهي: وحدات اجتماعية ذات غرض ودور محدد داخل إطار مؤسسي أوسع، وأن تطويرها لا يؤدي بالضرورة إلى التغييرات في البنية الاجتماعية بشكل مباشر⁽⁵⁷⁾.

تهدف عمليات البناء المؤسسي إلى تحقيق أثر في مجال التنمية على المنظمات غير الحكومية من خلال أربع مجالات رئيسة وهي⁽⁵⁸⁾:

1. تحقيق الكفاءة والفعالية: وهي تضمن بذلك أن مخرجات العمل "المنظمة" تؤدي إلى تحقيق الأهداف المتفق عليها، وتحقيقها بشكل كفء؛ أي في حدود الموارد المتفق عليها.
2. المشاركة: حيث تساعد عمليات البناء المؤسسي على تمكين الفئة المستهدفة من أن يصبح لها صوتاً مسموعاً في تقرير السياسات الخاصة بالمنظمة، وفي كل مراحل تنفيذ المشروعات الخاصة بالمنظمة.
3. الاستمرارية: وتعني قدرة المنظمة على تقديم خدمات مستمرة للمجتمع الذي تعمل به، ودونما الاعتماد بشكل جوهري على التمويل الخارجي. الاستمرارية المؤسسية تشير بشكل محدد إلى: لأي مدى المنظمة لديها القدرات المالية، والفنية، والموارد البشرية والإدارية، والشرعية لتستمر في عملها بعد تناقص أو انعدام التمويل الخارجي من الجهات المانحة.

4. توليد الشعور وإيجاد مفهوم المساءلة لدى المنظمة غير الحكومية: مفهوم البناء المؤسسي يساعد المنظمة غير الحكومية لتوفير ثلاثة أشياء ضرورية لنفيع عملية المساءلة وهي:

أ- مشاركة ذوي الاهتمام في صناعة القرارات التي تؤثر عليهم، مما يؤدي إلى الشفافية وعدم تركيز السلطة.

ب- التمثيل الجيد لكل الفئات والاستجابة للمتطلبات المتجددة.

ج- المسؤولية لاستخدام الموارد بما يحقق الكفاءة والفعالية.

مفهوم البناء المؤسسي يتضمن مسؤولية المنظمات غير الحكومية ذاتها بشكل أكثر في وضع الأولويات، أو عمليات التخطيط، أو التنفيذ، والمتابعة، والتقييم لكل الأنشطة التي تقوم بها. ويجب الإشارة هنا أنه مع ظهور مفهوم الاستدامة، ومفهوم الحكم الموسع governance في عقد التسعينات فإنه ظهرت الحاجة الملحة للانتقال إلى ما بعد مرحلة بناء القدرات إلى بناء المنظمات غير الحكومية مؤسسياً⁽⁵⁹⁾. ذلك أن عمليات البناء المؤسسي تهتم بالتغير الأوسع في المجتمع، وإحداث تغيير خارج حدود المنظمة المفردة، تدور حول قدرة المنظمة لأحداث تغيير واسع النطاق في هيكل المجتمع، والعلاقات، وإيجاد بيئة مواتية لتنفيذ الأنشطة التتموية⁽⁶⁰⁾.

وفي إطار الحديث عن العلاقة بين بناء القدرات، والبناء المؤسسي فإن عمليات بناء القدرات هي: الأنشطة التي يتم من خلالها تحسين مقدرة المنظمة من أجل إنجاز الأهداف المحددة. الهدف النهائي من عمليات بناء القدرات هو توفير منظمة مستمرة قادرة على القيام بوظائفها بكفاءة وفعالية. بناء القدرات التنظيمية هي الأنشطة التي تستهدف بناء قدرات المنظمة للقيام بأداء المهام الموكلة لها، في حين أن عمليات البناء المؤسسي تهدف إلى تدعيم موقع المنظمة المؤسسي في مجتمعاتها⁽⁶¹⁾. الموقع المؤسسي للمنظمة غير الحكومية يعني أن المنظمة أصبحت لديها من الشرعية والاستمرارية، بما يجعل أفراد المجتمع يتقون بها، وينظرون إليها على أنها أحد الفاعلين الرئيسيين في تقرير شؤون المجتمع.

عرف الدليل المؤسسي لتطوير منظمات تنمية المشروعات الصغيرة An Institutional Guide for Enterprise Development Organizations البناء المؤسسي بأنه "إذا كانت الاستمرارية تعتمد على مؤسسات محلية لديها القدرات الكامنة من أجل أن تدير بفعالية وتمول أنشطتها على المدى الطويل، فإن البناء المؤسسي هو: العمليات التي يتم من خلالها تدعيم قدرات المنظمة أو بناء تلك القدرات، إنها عملية معقدة وتتعامل مع قيم المنظمة، رسالتها، برامجها، الهيكل التنظيمي، الأنظمة، وقد تتم هذه العملية سواء من خلال المنظمة نفسها، أو من خلال التعاون مع جهات خارجية محلية أو دولية لديها الاستعداد والرغبة للقيام بتلك المهام".

هذا ويتصف البناء المؤسسي بأربعة محاور رئيسة كالاتي:

1. العمليات: البناء المؤسسي ليس عملية جامدة، إنما هو متنامي ويؤثر على كل مناحي المنظمة ويتضمن قدرة للتعلم والتأقلم والتغيير.

2. القدرات التنظيمية: البناء المؤسسي يتضمن بالإضافة للموارد البشرية أيضا الهيكل التنظيمي والأنظمة، كل هذه الأبعاد تحتاج إلى أن تقوى بشكل متناغم.

3. الأثر: البناء المؤسسي ليس هدفا في حد ذاته وإنما هو وسيلة لحل المشكلات وتطوير القدرات بما سوف يؤدي بثمار على تحسين أحوال أفراد المجتمع.

4. المدى الطويل: الهدف بعيد المدى لعمليات البناء المؤسسي هو إيجاد منظمات قادرة على أن تدير نفسها ذاتيا وتستطيع أن تستمر في تقديم الخدمات للفئات المستهدفة عبر الزمن.

عمليات البناء المؤسسي هي عمليات معقدة حيث أنها تتضمن تطويرا في قدرات المنظمة طبقا لتطورها الزمني؛ حيث أنها تساعد المنظمة على النضج، وأن تتعلم من خبراتها وتحل المشكلات، وتقدم استجابة فعالة لاحتياجات تلك الفئات التي تقوم بخدمتهم⁽⁶²⁾.

تطرح الورقة تعريفا لمفهوم البناء المؤسسي بأنه: التدخلات المخططة التي تنفذ بواسطة المنظمة غير الحكومية أو طرف خارجي أو الاثنان معا خلال فترة زمنية طويلة نسبيا، بما يؤدي إلى إيجاد موقعا مؤسسيا للمنظمة غير الحكومية داخل المجتمع الذي تعمل به. تأسيس المنظمة غير الحكومية داخل المجتمع يعني أنها أحد الفاعلين الرئيسيين داخل المجتمع، ولديها قدرة على العمل باستقلالية ذاتية، وقادرة على الاستمرارية والملائمة للاحتياجات المتجددة للفئات المستهدفة؛ بما يحقق أثرا إيجابيا ملموسا على أفراد المجتمع.

بعد هذا العرض لكل من مفهومي بناء القدرات والبناء المؤسسي، يمكن طرح عدد من المحاور تمكن من إجراء مقارنة بين بناء القدرات والبناء المؤسسي. هذه المقارنة لا تهدف إلى البرهنة على انها شيان منفصلان؛ ولكن على العكس فإن الهدف هو بيان التكامل، وصعوبة عملية الفصل. تقوم المقارنة بناء على مجموعة من العناصر وهي: المدى الزمني، الاستراتيجيات المتبعة، المكونات الرئيسة، النتائج المتوقعة ونطاق الأثر كما يوضحه الجدول التالي:

مقارنة بين بناء القدرات والبناء المؤسسي

العنصر	بناء القدرات	البناء المؤسسي
المدى الزمني	تتوقف على الهدف من برامج بناء القدرات، فمثلا إذا كان الهدف بناء قدرات المنظمة لتنفيذ مشروع معين، فإن الفترة تحدد بفترة هذا المشروع.	تحتاج إلى فترة زمنية طويلة نسبياً حتى تحقق الأهداف المرجوة منها.
الاستراتيجيات المتبعة	غالبا ما تكون الاستراتيجيات المتبعة قائمة على طرف خارجي يقود أنشطة وبرامج بناء القدرات ويستخدم تدخلات	الاستراتيجية المتبعة تقوم على إيجاد شعورا بالمسئولية من قبل المنظمة المتلقية لأنشطة البناء المؤسسي، غالبا ما تكون

العنصر	بناء القدرات	البناء المؤسسي
	خاصة بالتدريب الإداري، المساعدة الفنية لتنفيذ أنشطة محددة وقد يستخدم تدخلات مثل التطوير التنظيمي وبناء علاقات ولكن لا تكون جوهرية.	الاستراتيجية طويلة المدى، وتتكون من العديد من التدخلات وتهتم بالتطوير التنظيمي داخل المنظمة، وأيضاً بناء العلاقات مع الفاعلين الآخرين في البيئة الخارجية.
المكونات الرئيسية	<ul style="list-style-type: none"> - الوظائف ، المسؤوليات، المهام. - عمالة. - هيكل تنظيمي فعال. - وجود الحافز، المعرفة، المهارات والموارد. - وجود الثقافة التنظيمية الصحية. 	<ul style="list-style-type: none"> - قيادة استراتيجية. - موارد ذاتية وعمليات مخططة. - إدارة فعالة للبرامج منسقة مع استراتيجية المنظمة. - إدارة موارد بشرية تعمل بفاعلية. - قدرة لإنشاء علاقات وتشبيك مع الأطراف الفاعلين الآخرين.
النتائج المتوقعة	كفاءة المنظمة غير الحكومية وفعاليتها في تنفيذ الأنشطة المتوقعة منها.	قدرة على الاستمرارية وقدرة على الملائمة والتوافق مع احتياجات المجتمع الذي تخدمه. قدرة لتحقيق أثر ملموس على حياة الأفراد وتغيير جودة الحياة التي يعيشونها.
نطاق الأثر	داخل حدود المنظمة وأثر غير مباشر على المجتمع.	أثر مباشر على المجتمع الذي تعمل به.

الانتقال من مرحلة بناء القدرات إلى البناء المؤسسي

يوجد بعض العوامل التي يجب توافرها، حتى تؤدي أنشطة بناء القدرات والتدخلات المختلفة إلى بناء المنظمات غير الحكومية مؤسسياً. يوجد بعض العوامل الأخرى التي يشترط توافرها حتى -تتسم سواء عمليات بناء القدرات أو البناء المؤسسي- بالفعالية، على سبيل المثال: التخطيط، واتباع الخطوات العلمية أثناء التنفيذ. وما سوف يتم تحليله في الفقرات التالية هو بعض مخرجات عمليات بناء القدرات، والتي إذا توفرت دللت على أن أنشطة، أو برامج بناء القدرات، تؤدي إلى بناء المنظمة غير الحكومية مؤسسياً. من هذه المخرجات: القدرة التنظيمية، الفعالية التنظيمية، المأسسة، التغيير التنظيمي، التعلم التنظيمي، والاستمرارية.

وتفترض الدراسة أن توفر تلك المخرجات سوف يمكن المنظمة من تحقيق الكفاءة، الفعالية، القدرة على الملائمة، الاستمرارية، وتحقيق أثر على المجتمع، وهي المؤشرات المدللة على بناء المنظمة غير الحكومية مؤسسياً.

1- القدرة التنظيمية

هي قدرة المنظمة لإنجاز المطلوب منها من أجل تحقيق رسالتها. القدرة هنا تقيس أداء المنظمة بالمقارنة بما هو مطلوب إنجازها. القدرة لها عوامل متعددة منها الأفراد، المال، التسهيلات المادية، الإجراءات، وهكذا. ومكونات القدرة من تلك العناصر السابقة لاشك أنها تختلف من منظمة لأخرى وطبقاً للنتائج التي يراد تحقيقها⁽⁶³⁾.

2- الفعالية التنظيمية

إذا كانت القدرة هي إحداث أثر من خلال إرضاء الأطراف المهمة، والتأثير عليهم، فإن الفعالية تعنى إنجاز هذا الأثر بجهد وتكلفة مناسبة. وهذا يعنى عمل الأشياء الضرورية فقط، وعملها بشكل جيد، في ظل الموارد المتاحة. إنه من الأهمية بمكان ما أن يوجد ترابط بين رؤية ورسالة المنظمة وبين الأفعال والأنشطة التي تقوم بها، وهذا يتطلب ثلاثة عوامل رئيسة كآلاتي⁽⁶⁴⁾:

- إعادة اختبار والتأكيد على ما تريد المنظمة عمله، والذي أنشأت من أجله، وذلك من منظور التماسك والترابط ما بين الرؤية والرسالة والشخصية والدور في داخل المجتمع.
- ربط الرؤية والرسالة بالتخطيط بعيد المدى، والذي يعطى الاتجاه الواضح ويعظم الأثر في المجتمع.
- ترجمة الاختيارات إلى أفعال محددة وملموسة من أجل إنجازها بواسطة العاملين، المتطوعين، والأطراف المهمة.

3- المؤسسة Institutionalization

لا بد أن تكون التغييرات التي أسفرت عنها أنشطة بناء القدرات تم تأسيسها. عند وضع القواعد المنظمة للتعامل داخل أي نظام جديد (نظام شئون العاملين مثلاً) فإن وضع أنظمة العمل وإعدادها وتدريب القائمين على العمل - ليس عندئذ فقط تستطيع القول بأن النظام قد تم تأسيسه - ولكن التأسيس يعنى أن القائمين على استخدام النظام يقبلوا القيم المتضمنة في النظام الجديد، وتدخل هذه القيم ضمن المنظومة الروتينية لإعمالهم⁽⁶⁵⁾.

4- التغيير التنظيمي

ينتج عن أنشطة بناء القدرات تغييرات جوهرية في المنظمة. ويقصد به التغيير أو التباين في خصائص أو أداء المنظمة؛ هذا التغيير يقع عبر فترات متتالية ومتابعة من التغيير التدريجي إلى التغيير الجوهري وطويل

المدى. التغيير الجوهري واسع النطاق يعرف على أنه التغيير النهائي في خصائص المنظمة، والذي يؤثر بشكل كبير في أدائها⁽⁶⁶⁾.

5- التعلم التنظيمي

تؤدي أنشطة وبرامج بناء القدرات إلى إيجاد قدرة معرفية لدى المنظمة غير الحكومية. القدرة المعرفية هي: قدرة (سعة) المنظمة لتراكم المعرفة من خلال خبرتها، ونشر تلك المعرفة لأعضائها في المنظمة، وليس لفرد بعينه أو مجموعة بعينها، وتستخدم هذه المعرفة كأساس لعمليات التخطيط للأنشطة والبرامج. تستخدم المنظمة هذا التراكم المعرفي لتتوافق مع الظروف المتغيرة. التعلم يذهب إلى ابعده من مجرد تجميع وفحص البيانات وتجهيز التقارير، إنها عمليات مجمعة ومتعاونة من التفكير بعناية، وانعكاس ذلك على خبرة المنظمة. وتحتاج هذه العمليات إلى تضمين الاتجاه الإيجابي نحو عملية التعلم، وتطوير المهارات التحليلية والعقلية على مستوى المنظمة.

6- الاستمرارية

أنشطة وبرامج بناء القدرات لا بد أن تؤدي إلى تدعيم قدرة المنظمة غير الحكومية للاستمرارية. يوجد تداخل في الأدبيات ما بين مصطلحي بناء القدرات ومصطلح الاستمرارية. الاستمرارية غالباً ما ينظر إليها على أنها مساوية لقدرة المنظمة للعمل بشكل ذاتي من الناحية المالية؛ أكثر من كونها تتضمن العمليات الإدارية والفنية المستمرة. استمرارية أية منظمة يمكن أن تعرف على أنها: قدرة المنظمة لأن تعمل بفاعلية عبر الأوقات المختلفة، وذلك باستخدام الحد الأدنى من المدخلات الخارجية. بعبارة أخرى فإن الاستمرارية يمكن أن يعبر عنها بأنها: النتيجة المحصلة بعد إجراء عمليات بناء القدرات المستمرة عبر الأوقات المختلفة، بما يؤدي إلى بناء المنظمة غير الحكومية مؤسسياً⁽⁶⁷⁾.

مكونات عمليات البناء المؤسسي

من أجل أن تتم عمليات البناء المؤسسي بشكل فعال، فإن الورقة تقترح خمس مكونات رئيسية للبناء المؤسسي للمنظمات غير الحكومية، وهي الإدارة الاستراتيجية للمنظمة، القدرة التنظيمية، إدارة البرامج، إدارة الموارد وإدارة العلاقات. كل مكون يحتوي على العديد من المؤشرات والمكونات الفرعية. هذه المؤشرات الفرعية يتم وضعها طبقاً للتقدير العمري للمنظمة.

1. الإدارة الاستراتيجية للمنظمة: وتحتوي على الرؤية والرسالة والسياسات العامة للمنظمة وأعضاء

مجلس الإدارة. وتعكس الإدارة الاستراتيجية للمنظمة مفهوم الحكم الموسع (governance)

2. القدرة التنظيمية: وتحتوي على كل ما يخص الأنظمة الخاصة بإدارة العمل مثل نظام شؤون

الأفراد، النظام المالي، نظام إدارة المعلومات، الهيكل التنظيمي، اللوائح والسياسات والأنظمة الداخلية الأخرى.

3. إدارة البرامج: إدارة البرامج هي من المكونات الهامة لعمليات البناء المؤسسي، قد تقع إدارة البرامج فرعياً تحت القدرة التنظيمية للمنظمة غير الحكومية، إلا أن وضعها بشكل منفصل يؤكد على شيئين مهمين:

أ- أن المنظمة غير الحكومية هي وسيلة في حد ذاتها لخدمة أفراد المجتمع ومن ثم فإن البرامج هي عصب المنظمة، حيث أنها القناة الرئيسية لخدمة الفئة المستهدفة.

ب- أن البرامج هي الوسيلة الأساسية التي يقاس بها أداء المنظمة غير الحكومية، حيث أن معظم الهيئات الممولة "أو الجهات المهتمة" ترى أن قدرة المنظمة غير الحكومية يجب أن تقاس "كفاءة-فعالية" بالنظر إلى قدرتها لإدارة البرامج المختلفة سواء من حيث الحجم أو النوعية".

4. إدارة الموارد: الموارد بكافة أنواعها تمثل قضية شائكة لمعظم المنظمات غير الحكومية "الكبيرة - الصغيرة" العريقة أو الحديثة حيث أنها تمثل محوراً رئيساً للإجابة على مجموعة تساؤلات غاية في التعقيد وهي:

أ- إلى أي مدى تمثل المنظمة غير الحكومية كياناً مستقلاً يعبر عن ويمثل تمثيلاً صادقاً الفئة التي يخدمها. وهذا يعكس قضية التمويل والى أي مدى يؤثر على اتجاهات تلك المنظمات غير الحكومية.

ب- إلى أي مدى تستطيع أن تستمر المنظمة غير الحكومية اعتماداً على قدرتها الذاتية في تدبير التمويل اللازم.

5. إدارة العلاقات: وكما سبق توضيحه فإن المنظمة غير الحكومية حلقة وسيطة ما بين العديد من الأطراف "الحكومية والمجتمع والقطاع الخاص وهكذا"، ومن ثم فإن أحد العناصر المهمة لقدرة المنظمة غير الحكومية هي قدرتها على إدارة العلاقات مع الأطراف المختلفة بفاعلية.

كل هذه المكونات السابقة تتأثر وتؤثر في البيئة المحيطة بالمنظمة. كما وأن هذه المكونات السابقة تتفاعل مع بعضها البعض. الرؤية والإدارة الاستراتيجية توجه المنظمة تجاه تحقيق الرسالة وتحكم سياسات وتوجهات المنظمة، والأنظمة تترجم إمكانيات المنظمة إلى أشياء ملموسة لإنجاز الرسالة. في حين أن البرامج تضع المحك الرئيسي للربط بين رسالة المنظمة وقدرتها واحتياجات الفئة المستفيدة "الفئة المستهدفة".

مراحل تنفيذ البناء المؤسسي للمنظمات غير الحكومية

تمر عملية البناء المؤسسي بعدد من الخطوات. هذه الخطوات تتشابه إلى حد كبير مع الخطوات العلمية لحل المشكلات والخطوات المستخدمة في تطبيق مداخل وأساليب التطوير التنظيمي. والخطوات المقترحة غالباً ما تتسق مع الواقع في دول العالم الثالث، وهو أن غالبية أنشطة وبرامج البناء المؤسسي تأتي كنتيجة لمبادرات

من خارج المنظمة (الجهات الممولة، منظمات غير حكومية مهتمة، ضغوط خارجية). ويمكن تلخيص مراحل البناء المؤسسي كالاتي:

1. إيجاد الطلب والرغبة لدى المنظمة غير الحكومية لتنفيذ برنامج البناء المؤسسي.
2. تحليل البيئة المحيطة.
3. توصيف الواقع الحالي للمنظمة.
4. تحديد التدخلات وجملة الأنشطة المطلوبة.
5. تنفيذ وإدارة أنشطة وبرامج البناء المؤسسي.
6. المتابعة والتقييم.
7. تثبيت أثر عمليات البناء المؤسسي وانسحاب الدعم الخارجي.

1. إيجاد الطلب والرغبة لدى المنظمة غير الحكومية لتنفيذ برنامج البناء المؤسسي

الخطوة الأولى في عملية البناء المؤسسي هي نشر الوعي وإيجاد الرغبة والطلب لدى المنظمات غير الحكومية بأهمية برامج البناء المؤسسي. على الرغم من أن هناك ضغوطاً خارجية وداخلية تدفع المنظمة غير الحكومية نحو ضرورة التغيير، إلا أن معظم المنظمات غير الحكومية ربما لا تدرك تلك المؤثرات. إيجاد الرغبة في التغيير ربما يولد عن طريق المنظمة غير الحكومية نفسها وذلك بإجرائها عملية تقدير ذاتي لأدائها، ربما يوجد الاحتياج عن طريق تقييم لأحد البرامج أو عن طريق تقييم تجربة جهة شريكة، ولكن الجهة الممولة مثلاً، والذي يظهر الحاجة إلى تصميم برامج التطوير. من الجدير بالذكر أن إيجاد الرغبة في التغيير لدى المنظمة منذ المراحل الأولى يقلل الشعور بالقلق، ومن ثم يقلل من عمليات مقاومة التغيير⁽⁶⁸⁾.

2. تحليل البيئة المحيطة

يهدف تحليل البيئة المحيطة إلى معرفة ما هي الظروف التي قد تعوق أو تساعد عمليات البناء المؤسسي، وما هي التجارب السابقة لأنشطة البناء المؤسسي مع المنظمات غير الحكومية؟ من هم الفاعلين في العمليات؟ وما الجهات التي يمكن أن تساهم في الإمداد وتنفيذ أنشطة البناء المؤسسي؟⁽⁶⁹⁾. ويمكن عمل مسح بيئي لدراسة الظروف المحيطة. المسح البيئي هو العمليات التي يتم من خلالها اكتشاف وتوثيق الحقائق والاتجاهات في البيئة المحيطة بالمنظمة والتي تؤثر على أداء المنظمة وأعمالها المستقبلية⁽⁷⁰⁾.

3. توصيف الواقع الحالي للمنظمة

عمليات التوصيف تهدف إلى فهم واقع المنظمة وكيف تعمل في الوقت الحالي وتعطى معلومات مهمة تساعد على تحديد أوجه التطوير المطلوبة. نموذج التوصيف هو عبارة عن إطار مفاهيمي يساعد الأفراد لفهم المنظمة⁽⁷¹⁾. عملية التوصيف هي حجر الزاوية في عملية البناء المؤسسي. فهي تساعد على تحديد النتائج

المستهدفة. هذه النتائج بالتبعية توجه وترشد عملية التصميم والتنفيذ لأي مدخل لعملية البناء المؤسسي. في حالة عدم إعطاء الاهتمام والتركيز الكافي لعملية التوصيف فإن النتيجة الوحيدة التي يمكن الحصول عليها هي بناء قدرات لمجرد بناء القدرات، والتي قد تبدو عظيمة على الورق، وفي التقارير ولكنها يصعب أن تحسن أو تطور أداء المنظمة أو تساعد في بناء المنظمة غير الحكومية مؤسسياً، أو تحسن جودة الحياة للأطراف المستفيدة⁽⁷²⁾.

4. تحديد التدخلات وجملة الأنشطة المطلوبة

التدخلات هي مجموعة الأنشطة المتسلسلة والأفعال التي تهدف إلى تطوير الأداء الحالي للمنظمة والتغلب على أوجه الضعف. التدخلات المختلفة مثل التدريب، الاستشارات، التطوير التنظيمي، التخطيط الإستراتيجي،... وهكذا. يجب أن تبنى على احتياجات المنظمة. التدخلات اللازمة لا تعتمد على مدخل واحد بعينه ولكنها سلسلة من الأفعال وتحتاج إلى وقت طويل⁽⁷³⁾.

5. تنفيذ وإدارة أنشطة وبرامج البناء المؤسسي

حتى لا يتسرب الشعور للأفراد بالاختلاط وعدم وضوح الأمور، فإنه يجب تحديد الأدوار بشكل جيد. لو أن التغيير يراد له أن يتحقق فإن الأهداف يجب أن تصاغ بشكل محدد، ويوضع لها مجموعة من المؤشرات كنقاط للمراجعة. هذه العملية تحتاج إلى التأييد والمشاركة من كافة الأفراد المهتمين. يوجد مشكلات عامة تواجه عملية التنفيذ مثل: قدرة المنظمة غير الحكومية لتنفيذ الخطة، الطريقة التي توضع بها الخطة، قلة التأييد من العاملين وقلة الالتزام من قبل قيادة المنظمة، وكل هذه المعوقات يجب تخطيها. وقد يكون من المفيد وضع أولوية للأنشطة المراد إنجازها وتشكيل فرق عمل لإنجاز تلك الأنشطة وبالتالي يمكن الحصول على تأييد واسع النطاق للتنفيذ داخل المنظمة⁽⁷⁴⁾.

6. المتابعة والتقييم

المتابعة والتقييم من أهم مراحل عمليات البناء المؤسسي. المتابعة يقصد بها تلك العمليات التي تهدف إلى التأكد من أن أنشطة البناء المؤسسي تتم بالجودة وحسب المخطط لها. عمليات المتابعة تستهدف الكشف عن أية قصور في الأدوار و تقترح الحلول اللازمة له. أما عمليات التقييم فهي تهدف إلى قياس فعالية وكفاءة أنشطة وبرامج البناء المؤسسي، وإلى مدى تحقق الأهداف المخططة لها.

7. تثبيت أثر عمليات البناء المؤسسي وانسحاب الدعم الخارجي

“Institutionalization and Phasing-out”

عمليات البناء المؤسسي يجب أن تتوافق مع باقي العمليات داخل المنظمة، مثال ذلك: أن يصبح التغيير الذي قدمته برامج البناء المؤسسي جزءاً من أسلوب العمل اليومي للمنظمة ويدخل ضمن قيمها الإدارية و منظومتها الثقافية. إيجاد الشعور بالملكية والمسئولية لدى العاملين بالمنظمة غير الحكومية المتلقية لأنشطة وبرامج البناء المؤسسي هو أحد السبل الفعالة لتأسيس أثار برامج البناء المؤسسي داخل المنظمة⁽⁷⁵⁾. حتى لا يتولد لدى

المنظمة المتلقية الشعور للاعتماد على المنظمة الداعمة فنيا، فإنه يجب أن تكون هناك خطة لانسحاب الجهة الداعمة من العملية، وتدرجيا مساعدة أعضاء المنظمة للاعتماد على أنفسهم. على الجانب الآخر يجب على الجهة الداعمة أن تستمر في متابعة خطة التنفيذ، وذلك لمساعدة المنظمة غير الحكومية للاستمرار في عمليات التنفيذ بالجودة المطلوبة. وأيضاً من الأهمية أن تدرك المنظمة القائمة على عملية التغيير أن عملية التوقف من حين لآخر ودراسة ما تم التوصل إليه وتقييمه هي عملية مهمة من أجل التعلم من خبرات الماضي لتحسين الأداء في مستقبل⁽⁷⁶⁾.

خصائص عملية البناء المؤسسي الفعالة

يوجد اتفاق واسع ما بين الممارسين على أن عمليات البناء المؤسسي الفعالة عندما تتم بواسطة طرف خارجي تتصف بالآتي⁽⁷⁷⁾:

⇐ أنها عمليات تتم في اتجاهين، أي أنها شراكة ما بين طرفين كل منهم لديه الرغبة للاستفادة (المنفعة) وتقوية بعضهم البعض مع اقتناع كل منهم أن لكل قيمة ومعتقداته المختلفة، وإن هناك تقدير من كل طرف لقيم الآخر. أي أنه لا يتم السعي نحو استتساخ منظمات شبيهة.

⇐ يوجد أساس للالتزام طويل المدى للعلاقة والتعاون والدعم ما بين الطرفين والاشتراك في المسؤولية والأدوار. وهذا يتضمن اتفاقاً حول دعم مالي في وقت محدد ويمكن التنبؤ به كما هو متفق عليه بين الطرفين.

⇐ البناء المؤسسي هو اقتراب ومدخل للتنمية وليست شيئاً منفصلاً عنها، وهي عبارة عن الاستجابة للعمليات المعقدة اللازمة لإحداث التغيير. ومن ثم فإن عمليات البناء المؤسسي ليست مجرد حزمة جاهزة من الدعم الفني والمالي تقدم بشكل مسبق للحصول على مخرجات محددة مسبقاً. البناء المؤسسي هو الاقتراب الذي يعكس فلسفة المنظمة للتنمية، وكيف أنها تفسر الدور الخاص بها⁽⁷⁸⁾.

⇐ أنشطة البناء المؤسسي الفعالة تحتاج إلى مهارات وعاملين وموارد، ولكن تلك العناصر بمفردها ليست كافية. ووجود التسهيلات المادية والمهارات الفنية لا يقود بمفرده لعمليات البناء المؤسسي. فالمؤسسات غير الحكومية لا تعيش بمعزل عن الظروف المحيطة بها. بمعنى آخر فإن المنظمات غير الحكومية تعيش داخل نظام من القيم والأنشطة يجب أن تتفاعل معه وتعتمد على سياسات معقدة ومتغيرة وبيئة مؤسسية ما. وبالتالي فإن البناء المؤسسي مع عدم النظر للتفاعلات المختلفة المحيطة به سوف لا يثمر بنتيجة فعالة نحو بناء المنظمات غير الحكومية مؤسسياً⁽⁷⁹⁾.

⇐ الوقت والدور الذي يلعبه في عملية البناء المؤسسي، هو أحد العوامل الضرورية والمهمة من أجل فهم أحسن للعمليات التي يتم بها أنشطة البناء المؤسسي على مختلف المستويات. تحتاج عمليات البناء المؤسسي لوقت؛ ومن ثم كان من الضروري وضع هذا البعد في الحسبان عند تصميم برامج البناء المؤسسي. أيضاً يجب النظر إلى اختلاف طبيعة ونوعية التدخلات اللازمة في برنامج البناء

المؤسسي الخاص بالمنظمة، طبقا لاختلاف المرحلة العمرية التي تمر بها المنظمة، ومن ثم كان واجبا طرح التساؤل حول انسب مدخل للبناء المؤسسي طبقا للمرحلة العمرية للمنظمة المتلقية وطبيعة الوقت المتاح للعملية⁽⁸⁰⁾.

⇐ عملية البناء المؤسسي تحتوى على عمليات مشتركة، ويتم بناء على التعاون ما بين طرف مساعد خارجي (استشاري أو ممول)، ومنظمة تبحث عن المساعدة من أجل تحسين أدائها بالنظر إلى رسالتها ومضمونها ومواردها واستمراريتها⁽⁸¹⁾، ومن ثم فإن أنشطة البناء المؤسسي تصمم لاحتياجات المنظمة المتلقية، وليس مجرد بناء نموذج لمنظمة مثالية.

⇐ الملكية تكون للفئة المستهدفة. العمليات الخاصة بالبناء المؤسسي يجب أن تدار وتوجه بواسطة الفئة المستهدفة (أفراد، منظمات)، وذلك لتشجيع السيطرة والإدارة والملكية بواسطة الجهات المحلية، وزيادة مشاركة وتبادل المعارف على المستوى المحلي. ويكون دور الممول غالبا مركزا في تسهيل وتسيير عمليات البناء المؤسسي. كلما كان لدى المنظمات المتلقية لأنشطة البناء المؤسسي المهارة لتحديد المشكلات التي تقابلهم وتوجيه الموارد المتاحة لتناسب أهدافهم وأولوياتهم، كلما كانت تلك المنظمات ممكنة ويستمر اثر عمليات البناء المؤسسي⁽⁸²⁾.

⇐ على الرغم من أن عملية البناء المؤسسي هي عملية مستمرة، حيث أن عملية التعلم يمكن أن تحدث خلال عمليات متتابعة من الخبرات المخططة وغير المخططة والأنشطة (مثال ذلك التشغيل التدريب، الاستجابة الابتكارية للخدمات وهكذا)، إلا أنه من أجل البناء المؤسسي فإن التدخلات الخارجية والداخلية يجب أن تحدث بشكل مخطط، وأن تركز على إنجاز تحسينات محددة في إطار مضمون معين وفي فترة زمنية محددة⁽⁸³⁾.

⇐ مراعاة الفروق الجوهرية بين المنظمات المختلفة. هناك اختلاف ما بين المنظمات غير الحكومية من حيث التأثير على المجتمع، أو الحجم، أو درجة التعقيد في التنظيم الداخلي لها. المنظمات غير الحكومية الكبيرة تحتاج إلى ظروف تنظيمية أكثر تعقيدا، وذلك لأن تطوير قدرات تلك المنظمات يؤثر بدرجة كبيرة على درجة تعقد العمليات التنظيمية داخل المنظمة، سواء العمليات، أو الهيكل التنظيمي، بينما في حالة المنظمة غير الحكومية الجديدة فإن الاحتياج يكون أكثر لوضع رؤية محددة، وربما تكون المنظمة لم تصل بعد إلى درجة المشاكل المعقدة، والتي تظهر غالبا في المنظمات غير الحكومية صاحبة التاريخ الطويل. التدخلات الخاصة بأنشطة البناء المؤسسي من أجل أن تكون ناجحة يجب أن تأخذ في الاعتبار الاحتياجات الخاصة بكل منظمة وذلك في الفترة العمرية التي تمر بها⁽⁸⁴⁾.

⇐ يوجد العديد من برامج البناء المؤسسي لا تحرز النجاح المطلوب؛ نتيجة أنها ركزت على أحد العناصر السابقة دون الاهتمام ببقية العناصر الأخرى، على الرغم من أنها عناصر مكملة لبعضها وهامة⁽⁸⁵⁾.

المبحث الرابع

تجربة مركز خدمات المنظمات غير الحكومية

في هذا المبحث يتم عرض لتجربة مركز خدمات المنظمات غير الحكومية لبناء الجمعيات الأهلية المصرية مؤسسياً حيث قام المركز بتصميم وتنفيذ مدخلا متكاملًا لدعم الجمعيات الأهلية المصرية، ليس فقط بهدف تنفيذ أنشطة ومشروعات، ولكن لإحداث تغييرات جوهرية داخل تلك الجمعيات بما يساعد علي بنائها مؤسسياً. والمدخل المقترح من المركز يساعد علي تبادل الخبرات بين المنظمات غير الحكومية المحلية مما يساعد علي أن تتم عملية البناء المؤسسي في مدي زمني مناسب، بما يجعل منها عمليات فعالة ومستمرة.

يعد مركز خدمات المنظمات غير الحكومية إحدى الأنشطة التنموية الرامية إلى دعم مشاركة المواطنين والمنظمات غير الحكومية في عملية التنمية شفى جمهورية مصر العربية. يعمل المركز تحت رعاية وزارة التأمينات والشئون الاجتماعية و بتمويل من الوكالة الأمريكية للتنمية الدولية.

أنشئ المركز بموجب القرار الجمهوري رقم 120 لسنة . يدار المركز بواسطة مجموعة من الشركاء وهم هيئة إنقاذ الطفولة الأمريكية (Save The Children-USA) بالمشاركة مع المؤسسة الأمريكية للتنمية

(Americas Development Foundation) وشركة انفونكس (Infonex Corporation) وبتوجيه من لجنة محرقة ولجنة استشارية لمدة خمس سنوات يتم بعدها تسجيل المركز كمنظمة مصرية دائمة. تدار أنشطة المركز من خلال مكتب رئيسي بالقاهرة ومكاتبين إقليميين بالوجهين القبلي والبحري. يقدم المركز مجموعة من الخدمات الفنية والمالية للمنظمات غير الحكومية المصرية وهي:

- التشبيك و تبادل المعلومات بين المنظمات غير الحكومية.
- تقديم المساعدة الفنية و التدريب بهدف تنمية قدرات المنظمات غير الحكومية.
- خدمات دعم الاتصال بهدف تيسير الاتصال و التشبيك بين المنظمات غير الحكومية.
- توفير الدعم المالي من خلال تقديم منح مالية تتراوح قيمتها من 50 ألف جنيه مصري إلى مليون وثلاثمائة ألف جنيه مصرياً.

في ضوء اهتمام المركز بتطوير المنظمات غير الحكومية المصرية وبنائها مؤسسياً، من خلال تطبيق منظومة متكاملة للدعم والتطوير، فإنه يقوم بتنفيذ برنامج التعلم بالإرشاد والمعاشية (Mentoring). خمس مجالات رئيسية يهتم بها مركز خدمات المنظمات غير الحكومية أثناء تنفيذ برنامج التعلم بالإرشاد والمعاشية وهي: الحكم الداخلي الديمقراطي (الحكم الموسع) Governance، الدعوة وكسب التأييد Advocacy الإدارة، وتطبيق مفهوم النوع الاجتماعي Gender، وأخيراً مفهوم التشبيك. ومن ثم فإن برنامج التعلم بالإرشاد والمعاشية يركز على اختيار منظمات لديها خبرة مميزة في واحد أو أكثر من المجالات السابقة

لإعدادها لكي تصبح بيتا للخبرة للمنظمات الأخرى وتساعد على تطوير أدائها في المجالات السابقة وذلك من خلال تطبيق منهج " التعلم بالإرشاد والمعاشية.

وقد نفذ المركز برنامج التعلم بالإرشاد والمعاشية مع ثماني منظمات غير حكومية، منتشرة جغرافيا في ثماني محافظات وهي: الإسكندرية، البحيرة، المنوفية، الشرقية، بور سعيد، القاهرة، أسيوط، وأسوان.

وسيتم عرض التجربة على النحو التالي:

1. تعريف عملية التعلم بالإرشاد والمعاشية Mentoring

2. أهمية استخدام مدخل الإرشاد والمعاشية في تنفيذ عمليات البناء المؤسسي

3. مراحل تنفيذ برنامج التعلم بالإرشاد والمعاشية

4. تقييم البرنامج والمنظمات الشريكة

5. العلاقة ما بين المنظمات الخبيرة المعتمدة ومركز خدمات المنظمات غير الحكومية " ماذا بعد التخرج واجتياز البرنامج بنجاح "

1. تعريف عملية التعلم بالإرشاد والمعاشية Mentoring

هو أسلوب للتعلم ونقل الخبرة ما بين المنظمات غير الحكومية. تعتمد طريقة نقل الخبرة على مبدأ الإرشاد والتوجيه وتقديم المساعدة الفنية للمنظمة المتلقية الخدمة. وتعرف عملية التعلم بالإرشاد والمعاشية بأنها مساعدة غير رسمية توجه من شخص أو منظمة لديها خبرة في مجال معين لطرف آخر من أجل تطوير أداء هذا الفرد أو تلك المنظمة.

2. أهمية استخدام مدخل الإرشاد والمعاشية في تنفيذ عمليات البناء المؤسسي

اكتسب عدد من المنظمات غير الحكومية في مصر خلال الفترة الماضية العديد من الخبرات في مجالات عديدة. وقد اصبح لدى هذه المنظمات رصيد من الخبرة يؤهلها لان توجه وترشد منظمات غير حكومية أخرى (في نفس النطاق الجغرافي / أو في نطاق جغرافي آخر). ومن ثم ، فان تطبيق منهج التعلم بالإرشاد والمعاشية من شأنه تحقيق العديد من المزايا لقطاع المنظمات غير الحكومية في مصر والواقع العربي، من بينها:

- المساعدة على استغلال الخبرات والمعارف المحلية التي تم بناؤها عبر فترات زمنية طويلة.
- المساهمة في توفير وتقليل الموارد والتكلفة المخصصة لعملية الدعم الفني.

- تأهيل المنظمات غير الحكومية للاستعداد لمواجهة التطورات الجارية في مجال التنمية الدولية بهدف تقليص حجم الاعتماد على المعونات الخارجية وتشجيع التعاون المحلي ما بين المنظمات غير الحكومية وهذا يؤدي إلى استمرارية العمل التنموي.
- يتناسب هذا المنهج مع المنظمات غير الحكومية الضعيفة ، حيث أن معظم الجهات التمويلية تخشى التعامل مع تلك المنظمات الضعيفة لما تحتاجه من جهد ووقت ، بالإضافة إلى ما يكتنف التعامل معها بعض المخاطر.

3. مراحل تنفيذ برنامج التعلم بالإرشاد والمعيشة

ينفذ برنامج التعلم بالإرشاد والمعيشة من خلال مراحل ست رئيسة كالاتي:

أولاً: اختيار المنظمة الخبيرة " مركز التعلم بالإرشاد والمعيشة " Mentor؛

ثانياً: اختيار فريق الميسرين " فريق العمل المسئول عن تنفيذ برنامج التعلم بالإرشاد والمعيشة "؛

ثالثاً: البرنامج التدريبي لتأهيل فريق الميسرين؛

رابعاً: الدعم المؤسسي للمنظمة الخبيرة؛

خامساً: إعداد دليل وحقيبة برنامج التعلم بالإرشاد والمعيشة (المادة العلمية، الأدوات)؛

سادساً: المرحلة التجريبية.

أولاً: اختيار المنظمة الخبيرة " مركز التعلم بالإرشاد والمعيشة " Mentor

يراعى عند اختيار المنظمة غير الحكومية " مركز التعلم بالإرشاد والمعيشة " أن تتصف بالآتي:

- تصلح لان تكون نموذجاً للمنظمات الأخرى.
- لديها الاستعداد والرغبة لان تنقل الخبرة والمعرفة للمنظمات الأخرى.
- ليس بها عيوب جوهرية في الأداء و الإدارة (تسفر عنها عملية تطبيق استمارة التقييم المؤسسي المصممة من قبل مركز خدمات المنظمات غير الحكومية).
- لديها خبرة سابقة في التعاون وتقديم خبرة للمنظمات الأخرى.
- لديها قدر كاف من الموارد البشرية يمكن أن يشارك في برنامج إعداد الميسرين و تنفيذ برنامج التعلم بالإرشاد والمعيشة.

ثانياً: اختيار فريق الميسرين " فريق العمل المسئول عن تنفيذ برنامج التعلم بالإرشاد والمعيشة "

يتولى فريق الميسرين تنفيذ برنامج التعلم بالإرشاد والمعاشية ويتولى نقل الخبرة من المنظمة إلى المنظمة طالبة الخبرة. و يجب أن يعكس فريق الميسرين الوظائف المختلفة داخل المنظمة، و يقترح أن يتكون فريق الميسرين من أربعة أفراد يمثلون مجلس الإدارة ، و العاملون التنفيذيون، و مسؤولي البرامج، و الإدارة المالية. و يفضل أن يتصف الأفراد المرشحين للاشتراك في فريق الميسرين بالصفات الآتية:

- مهارات قيادية والاستعداد للعمل في فريق.
- الرغبة في العمل كميسر لنقل الخبرة من المنظمة للمنظمات الأخرى.
- لديه الوقت الكافي سواء للمشاركة في برنامج تأهيل الميسرين أو لتنفيذ برامج التعلم بالإرشاد والمعاشية للمنظمات الأخرى.
- لديه خبرة بالعمل بالمنظمات غير الحكومية وفضل أن يكون لديه خلفية عن أهم المشكلات التي تواجه قطاع المنظمات غير الحكومية في مصر والمداخل المختلفة للتعامل معها.

ثالثا: البرنامج التدريبي لتأهيل فريق الميسرين

بعد اختيار فريق الميسرين يتم إلحاقهم ببرنامج تدريبي يتكون من ثلاثة ورش عمل (مدة كل ورشة 5 أيام) و يستغرق تنفيذ البرنامج التدريبي مدة ثلاثة أشهر، و يهدف البرنامج التدريبي إلى إكساب المشاركين:

- المعرفة اللازمة لاستيعاب مفهوم ومراحل منهج التعلم بالإرشاد والمعاشية.
- المهارات اللازمة لتنفيذ منهج التعلم بالإرشاد والمعاشية.
- السلوكيات والاتجاهات اللازمة لتطبيق منهج التعلم بالإرشاد والمعاشية.

رابعا: الدعم المؤسسي للمنظمة الخبيرة

بناء على تحليل نتائج استمارة التقييم المؤسسي يتم وضع خطة للتطوير والتغلب على نقاط الضعف. وتعتمد عملية التطوير المؤسسي للمنظمة على الاستعانة باستشاريين ويتوقع أن تتم عمليات الدعم الفني على فترات ليست مستقاربة نسبيا (غضون ثلاثة أشهر) وهي نفس الفترة التي يستغرقها برنامج تأهيل الميسرين. و يتم تحديد مدى الحاجة للدعم الفني وعدد الأيام المطلوبة بناء على تحليل نتائج استمارة التقييم المؤسسي وعلى الموازنة المخصصة لهذا الغرض من قبل مركز خدمات المنظمات غير الحكومية.

خامسا: إعداد دليل وحقبة برنامج التعلم بالإرشاد والمعاشية (المادة العلمية، الأدوات)

أثناء تنفيذ برنامج تأهيل فريق الميسرين والدعم الفني للمنظمة الخبيرة يتم تصميم وتجهيز دليل وحقبة برنامج التعلم بالإرشاد والمعاشية. يتم التعاقد مع استشاري ليقوم بمهمة التصميم والتنفيذ ويراعى أن يعمل فريق الميسرين كمساعدين للاستشاري (الاستشاريين) الذين سوف يتم التعاقد معهم وذلك لضمان درجة عالية من الفهم لمحتوى الدليل بالإضافة إلى شعورهم بالملكية نحو الدليل.

سادسا: المرحلة التجريبية

بنهاية برنامج تأهيل الميسرين والدعم الفني للمنظمة، يتم تكليف المنظمة الخبيرة بتنفيذ برنامج التعلم بالإرشاد والمعاشية لعدد 2 منظمة غير حكومية في حاجة للدعم الفني وبرامج البناء المؤسسي، ويفضل أن تكون المنظمات المختارة في نفس النطاق.

4. تقييم البرنامج والمنظمات الشريكة

يتم تقييم مدى نجاح المنظمة الخبيرة المشاركة في برنامج التعلم بالإرشاد والمعاشية من خلال ثلاثة محاور رئيسية:

أ- مدى التقدم الحادث في أداء المنظمة الخبيرة بعد تلقي الدعم الفني والذي سوف يقيسه تطبيق استمارة التقييم المؤسسي في نهاية فترة الدعم الفني.

ب- اجتياز فريق الميسرين برنامج التدريب المعد لهم ويتم تعديل واستخدام المنهج المتكامل لتقييم المشاركين في برنامج إعداد المدربين في إجراء عمليات التقييم المختلفة لفريق الميسرين.

ج- نجاح المنظمة الخبيرة في اجتياز المرحلة التجريبية في نهاية برنامج التأهيل.

بناء على نتائج التقييم، يتم اعتماد المنظمة غير الحكومية كمنظمة خبيرة واستشاري للمنظمات غير الحكومية في مجال تنفيذ برامج التعلم بالإرشاد والمعاشية. ويتوقف التقدير الذي ستحصل عليه المنظمة الخبيرة على مجموع النتائج التي تحصل عليها خلال فترة الإعداد والتأهيل في المحاور الثلاثة السابقة. وبشكل عام، فإن المنظمة الخبيرة قد تحصل على أي من التقديرات الآتية:

1. التقدير	الوصف
أ	منظمة مؤهلة لتطبيق برامج التعلم بالإرشاد والمعاشية.
ب	منظمة جيدة ولكن تحتاج لبعض التطوير سواء في الأداء المؤسسي لها أو في فريق الميسرين.
ج	منظمة تصلح لان تعمل كمنظمة خبيرة ولكن تحتاج إلى خطة تطوير تتطلب وقت طويل نسبيا سواء بالنسبة للأداء المؤسسي أو بالنسبة لفريق الميسرين.
د	منظمة غير مؤهلة لان تعمل كمنظمة خبيرة ويفضل استبعادها من البرنامج.

5. العلاقة ما بين المنظمات الخبيرة المعتمدة ومركز خدمات المنظمات غير الحكومية " ماذا بعد التخرج واجتياز البرنامج بنجاح "

بعد التخرج من البرنامج فان مركز خدمات المنظمات غير الحكومية يقدم الدعم الفني للمنظمات الخبيرة المعتمدة في أي أو كل الأشكال الآتية:

- وضع خطة لتسويق خدماتها للمنظمات غير الحكومية الأخرى والجهات التمويلية سواء في نفس النطاق الجغرافي أو أي نطاق جغرافي آخر طبقا لتقدير تخرجها من البرنامج.
- وضع خطة للتشبيك مع بيوت الخبرة الأخرى (مراكز التدريب ، الاستشاريين) وذلك لتسويق خدماتهم وتقديم مفهوم التعلم بالإرشاد والمعاشية.
- التعاقد بين المنظمة الخبيرة ومركز خدمات المنظمات غير الحكومية لتقديم دعم فني باستخدام منهج التعلم بالإرشاد والمعاشية لعدد من المنظمات غير الحكومية المتقدمة بطلبات منح للمركز. قد يأخذ هذا التعاقد شكل التعاقد الحر وهذا يعني أن المركز يقوم بشراء عدد أيام استشارات عبر فترات زمنية ولتكن سنة على سبيل المثال مع عدم تحديد تواريخ الأيام.
- إذا كانت المنظمة الخبيرة حاصلة أو متقدمة بطلب منحه للمركز وكان من بين أهدافها في المقترح المتقدمة به الدعم الفني للمنظمات الشريكة في المشروع ، فإنه قد يجوز إضافة بند إضافي في الموازنة التقديرية المقترحة للمشروع خاص بتطبيق الدعم الفني للمنظمات الشريكة باستخدام أسلوب التعلم بالإرشاد والمعاشية.

- (1) لمزيد من المعلومات يمكن الرجوع إلى:
- د. أمانى قنديل (محرر)، التقرير السنوي الأول للمنظمات الأهلية العربية (القاهرة: الشبكة العربية للمنظمات الأهلية، 2002).
 - د. أمانى قنديل (محرر)، التقرير السنوي الثاني للمنظمات الأهلية العربية (القاهرة: الشبكة العربية للمنظمات الأهلية، 2003).
 - د. عطية حسين أفندي، المنظمات غير الحكومية والتنمية: إعادة التفكير من أجل دور أكثر فعالية مع إشارة خاصة للحالة المصرية (القاهرة: المؤلف نفسه، 1999).
 - د. أمانى قنديل، تنمية الموارد البشرية والقدرات التنظيمية للمنظمات الأهلية العربية (القاهرة: لجنة المتابعة لمؤتمر التنظيمات الأهلية العربية، 1997).
- (2) Horton, D.; Mackay, R.; Andersen, A.; and Dupleich, L., **Evaluating Capacity Development in Planning, Monitoring, and Evaluation: A case from Agricultural Research** (The Hague: International Service for National Agricultural Research, 2000), p.ix.
- (3) Sahley, C., **Strengthening the Capacity of NGOs: Cases of Small Enterprise Development Agencies in Africa** (Oxford: INTRAC, 1995), pp.16-17.
- (4) Horton, D. et al., op.cit., p.1.
- (5) Tandon, R., 'Organizational Development in NGOs: An Overview'. **Institutional Development** (Volume 4, No1, 1997), p.8.
- (6) Japan Bank for International Co-operation (JICA), **Organizational Capacity of Executing Agencies in the Developing Countries: A Case Studies on Bangladesh, Thailand and Indonesia** (Japan: JICA, 1999), p.66.
- (7) Edwards, M., Hulme, D. and Wallace, T., 'NGOs in Global Future: Marrying Local Delivery to the Worldwide Leverage', **Public Administration and Development** (Volume19, 1999), pp.117-134.
- (8) Smillie, I. and Hailey, J., **Managing for Change: Leadership, Strategy and Management in Asia NGOs** (London: Earthscan, 2001), p.70.
- (9) Hulme, D. and Edwards, M., eds, **NGOs, States and Donors: Too Close for Comfort?** (London: Save the Children, 1997), p.108.
- (10) Tandon, R. op.cit., p.8.

-
- Lusthaus, C. **Capacity Development: Rethinking the Issues of an Evolving Concept**, Occasional Paper (Canada: Universalis, 1998), p.15. (11)
- Tandon, R. op.cit., p.9. (12)
- Ibid., p.7. (13)
- Salam, Md. A., 'Capacity Building of Non-Governmental Organizations (NGOs) in Bangladesh: A case of Bangladesh Population and Health Consortium (BPHC) a Donor Organization in Bangladesh' (Not Published, MSc. Dissertation, University of Manchester, 1997), p.41. (14)
- Thom, G., **NGO / CBO Capacity Building: Summary of Lessons and Guidelines for DFID and its Partners in Kenya, Tanzania and Uganda** (London: DFID, British Development Division in Eastern Africa, 1997), no serial page number. (15)
- Tandon, R. op.cit., p.9. (16)
- Sahley, C. op.cit., pp.65-67. (17)
- James, R., **Demystifying Organisation Development: Practical Capacity- Building Experiences of African NGOs** (Oxford: INTRAC, 1998), p.3. (18)
- Sahley, C. op.cit., p.67. (19)
- INTRAC, **Capacity Building—An Organizational Approach**, Training Course Material (Oxford, INTRAC Publication, 2001), no serial page number. (20)
- James, R., **Strengthening the Capacity of Southern NGO Partners: A Survey of current Northern NGO Approaches** (Oxford: INTRAC, 1994), p.26. (21)
- Cummings, T.G. and Worley, C.G., **Organization Development and Change** (7th edn., USA: South -Western Collage Publishing, 2001), p.16. (22)
- Lewis, D. and Wallace, T., eds, **New Roles and Relevance: Development NGOs and the Challenge of Change** (USA: Kumarian Press, Inc., 2000), p.217. (23)
- James, R. Strengthening the Capacity of Southern NGO Partners, op.cit., p.28. (24)

-
- Lewis, D. and Wallace, T., eds, op.cit., p.217 (25)
- Fowler, Alan, **Striking a Balance: A Guide to enhancing the effectiveness of Non – Governmental Organizations in International Development** (London: Earth Scan Publications Ltd., 1997), pp.187-188. (26)
- D. Lewis and T. Wallace (eds), op.cit., p.217. (27)
- Kaplan, A and Soal, S., ‘Capacity Building: Myth or Reality?’, **Institutional Development** (Volume 2, No 2, 1995), pp.58-63. (28)
- Muyoya, T.S. ‘Capacity Building: A Journey’s Beginning’. **TALENTS:Capacity Building of Africa Civil Society** (Issue 1, 2001), pp.4-5. (29)
- Brown, D and Covey, J. **Development Organization and Organization Development: Toward and Expanded Paradigm for Organization Development**, 1987, Institute for Development Research (IDR) Reports 4 (5), pp.81-82. (30)
- Fowler, A and James, R. **The Role of Southern NGOs in Development Co-operation** (Oxford: INTRAC, 1994), p.17. (31)
- Malhotra, V. ‘Management Human Resources in NGOs’. Paper presented at People and Performance: Human Resources for Development Conference, Manchester, June 1999, pp.3-4. (32)
- Sahley, C. op.cit., p.51. (33)
- Coninck, J.D. **Evaluation the Impact of NGOs in Rural Poverty Alleviation: Uganda Country Study** (London: Overseas Development Institute (ODI), 1992), p.107. (34)
- Fowler, A. **The Virtuous Spiral: A Guide to Sustainability for NGOs in International Development** (London: Earthscan, 2000), p.136. (35)
- Sahley, C., op.cit., p.46. (36)
- Fowler, A., Campbell, P. and Pratt, B. **Institutional Development and NGOs in Africa: Policy Perspectives for European Development Agencies** (Oxford: INTRAC,1992), p.13. (37)
- Ibid., p.49. (38)

-
- Mukasa, S., **Are Expatriate Staff Necessary in International Development NGOs? A Case Study of an International NGO in Uganda** (London: The London School of Economics and Political Science: Centre for Voluntary Organization,1999), p.12. (39)
- Bourgeois, L.J. and Boltvinik, M. "OD in Cross –Cultural Settings: Latin America", **Management Review** (Volume 2, No 3, 1981), p.77. (40)
- Kelleher; D., McLaren; K. and Bisson, R., **Grabbing the Tiger by the Tail: NGOs Learning for Organisational Change** (Canada: Canadian Council for International Co-operation, 1996), p.60. (41)
- Lusthaus, C., **Capacity Development: Rethinking the Issues of an Evolving Concept**, op.cit., p.11. (42)
- Sahley, C., op.cit., pp.49-52. (43)
- Bennett, J. and Gibbs, S., **NGO Funding Strategies: An Introduction for Southern and Eastern NGOs** (Oxford: INTRAC, 1996), p.13. (44)
- Paul, S. and Israel, A. (eds), **Non Governmental Organizations and the World Bank: Co-operation for Development** (Washington, D.C.: The World Bank,1991), p.66. (45)
- L. J. Bourgeois and M. Boltvinik, op.cit, p.77. (46)
- Rachmawati, T., "Capacity Building for Non-Governmental Developmental Organizations: With Specific Reference to Indonesia context" (Not published Postgraduate Diploma, University of Manchester, 2000), p.36. (47)
- Eade, D., **Capacity – Building: An Approach to People - Centered Development** (UK: Oxfam, 1997), p.119. (48)
- Alan Fowler, **Striking a Balance**, op.cit., pp.187-188. (49)
- Eade, D., op.cit., pp.18-19. (50)
- Lusthaus, C. and Adrien, M., **Organizational Assessment: A Review of Experience**, Occasional Paper (Canada: Universalialia, 1998), pp.13-16. (51)
- Bloch, G.; Favis, M.; and Hargovan, J., **Development Co-operation Report: Evaluation of ODA to Capacity Building** (South Africa: International Organization Development, 2000), p.18. (52)

- Lusthaus; C., Adrien; M. and Perstinger, M., **Capacity Development: Definitions, Issues and Implications for Planning, Monitoring and Evaluation**, Occasional Paper (Canada: Universalialia, 1999), p. 2. (53)
- Bloch; G., et al., op.cit., p.4. (54)
- Brown, L.; LaFond, A.; and Macintyre, K., **Measuring Capacity Building** (New Orleans: MEASURE Evaluation, Tulane University, 2000), p.2. (55)
- James, R. **Power and Partnership? Experiences of NGO Capacity Building** (Oxford: INTRAC, 2001), p.12. (56)
- د. أماني قنديل، المجتمع المدني في مصر في مطلع ألفية جديدة (القاهرة: مركز الدراسات السياسية وإستراتيجية، 2000)، ص 49. (57)
- Analyse, As. A., **Capacity-Building in Development Cooperation: Towards Integration and Recipient Responsibility** (Norway: Royal Ministry of Foreign Affairs, 1993), pp.20-22. (58)
- Ibid., p.2. (59)
- James, R., **Demystifying Organization Development: Practical Capacity-Building Experiences of African NGOs**, op.cit., p.21. (60)
- Brown L., et al., op.cit., pp.2-4. (61)
- Baanante; J., Frankel; L., Brown; K., Pruyne; E., Croulet; R. and Reed, L., **An Institutional Guide for Enterprise Development Organizations** (New York: PACT Publications, 1993), pp.10-11. (62)
- Alan Fowler, **Striking a Balance**, op.cit., p.4. (63)
- Ibid., pp.43-45. (64)
- The Evaluating Capacity Development(The ECD) Network (2001), 'Concepts and Terms', Available at HYPERLINK: <http://www.cgiar.org/isnar/ecd/index.htm>, [accessed 8 July 2001], no page number. (65)
- Ibid., no page number. (66)
- Brown L., et al., **Measuring Capacity Building**, op. cit., p.4. (67)
- Tandon, R., op.cit., p.5. (68)
- Rick James, **Power and Partnership? Experiences of NGO Capacity Building**, op.cit., p.13. (69)

- Stern, G.J., **The Drucker Foundation Self-Assessment Tool: Process Guide** (New York: The Peter F. Drucker Foundation for Non-profit Management, 1999), p.8. (70)
- French, W.L. and Bell, C.H. **Organization Development: Behavioral Science Interventions for Organization Improvement** (6th edn: London: Prentice-Hall International Ltd, 1999), p.25. (71)
- Lusthaus, C., **Capacity Development: Rethinking the Issues of Evolving Concept**, op.cit., p.8. (72)
- Cummings, T.G. and Worley, C.G., op.cit., p.25. (73)
- James, R. **Demystifying Organization Development**, op.cit., p.29. (74)
- The ECD Network, op.cit., no serial page number. (75)
- James, R., **Demystifying Organization Development**, op.cit., p.29. (76)
- Telford, J., **Evaluation of UNHCR's Role in Strengthening National NGOs** (Geneva: United Nations High Commissioner for Refugees, 2001), p.22. (77)
- Eade, D., op.cit., p.24. (78)
- Operation Evaluation Department(OED) (1998), 'Evaluation Capacity Development in Africa: Selected Proceedings from a Seminar in Abidjan (November, 1998)', Available at HYPERLINK :[http://wbln0018.worldbank.org/oed/oeddoclib.nsf/a4dd58e444f7c61185256808006a0008/4a9072bd78a8324485256850004fddfc/\\$FILE/Abidjan.pdf](http://wbln0018.worldbank.org/oed/oeddoclib.nsf/a4dd58e444f7c61185256808006a0008/4a9072bd78a8324485256850004fddfc/$FILE/Abidjan.pdf), [accessed 10 June 2001], p.24. (79)
- Lusthaus; C. Adrien; M. and Perstinger, M., op.cit., pp.8-9. (80)
- Information Available at HYPERLINK: [Http:// members. Tripod. Com/fcpage/od_n_NGOs/cap_strength_principles.htm](Http://members.Tripod.Com/fcpage/od_n_NGOs/cap_strength_principles.htm) [Accessed 18/9/2001], no page number. (81)
- Brown, L.D., 'Building Capacity for Civil Society', **Institutional Development** (Volume 2, No.2, 1995), p.8. (82)
- Lisanne Brown et al., op.cit., p.5. (83)
- A. Kaplan and S. Soal, op.cit., pp. 55-56. (84)
- Horton, D., et al., op.cit., pp. 72. (85)


