

الفصل الثالث

بناء قدرات الأخصائيين الاجتماعيين في المجال المدرسي

مقدمة.

أولا : مفهوم بناء القدرات.

ثانيا : متطلبات بناء القدرات للأخصائيين الاجتماعيين.

ثالثا : مجالات بناء القدرات الأساسية.

رابعا : مبادئ بناء القدرات .

خامسا : القضايا المرتبطة ببناء القدرات للأخصائيين
الاجتماعيين.

سادسا : مداخل بناء القدرات للأخصائيين الاجتماعيين.

الخاتمة.

مقدمة :

أن مجالات اهتمام الأخصائى الاجتماعى قد توسع لتشمل عدة مجالات سياسية واجتماعية واقتصادية لذلك فإنه فى ظل المتغيرات الاجتماعية الراهنة لابد للأخصائى الاجتماعى من تبنى آلية تمكنها من مواكبة هذه التغيرات والتطورات ومن هنا تبرز أهمية عملية بناء القدرات .

حيث تعمل هذه العملية على استثمار امكانيات وقدرات وطاقت الأخصائى الاجتماعى الاستثمار الأمثل.

وبناءً على ذلك سوف تستعرض الباحث فى هذا الفصل عملية بناء القدرات للأخصائىين الاجتماعىين (المفهوم والمفاهيم المتصلة به).

- الأهمية والخصائص والأنواع - مجالات بناء القدرات - مبادئ بناء القدرات وأدوات العمل فيه الأطراف المعنية به - القضايا المرتبطة بتلك العملية - آليات تفعيل عملية بناء القدرات - مداخل بناء القدرات - المدخل التنظيى لبناء قدرات الأخصائى الاجتماعى - المنظومة الثلاثية لبناء قدرات الأخصائى الاجتماعى.

ومن خلال التحديات والمشكلات التى تواجه الأخصائىين الاجتماعىين يتضح أن الأعباء الملقاة على عاتق الأخصائى الاجتماعى كثيرة ومتعددة إن تلك التحديات تتطلب عملية بناء قدرات منظمة للقطاع

الأهلى وليس محاولات عشوائية مشتتة من عدة جهات لا تتسق فيما بينها¹

أن الأخصائى الاجتماعى يجب ان يعمل على بناء قدراته من أجل الدفاع عن الحقوق والتمكين للجماعات المستهدفة وبناء القدرات يجعل الأخصائى الاجتماعى أكثر تمكينا وتصيح فاعلا اجتماعيا وقوة اقتصادية واجتماعية فاعلة مساهمة فى التأثير على عملية التغيير الاجتماعى²

ومن بناء قدرات الجمعيات سوف تستطيع التغلب على التحديات التى تواجهها وتزداد قدرتها على إدارة البرامج والمشروعات وبالتالى تدفق التمويل الذاتى والمنح الأجنبية وتحظى بثقة سكان المجتمع وثقة الأخصائى الاجتماعى الأخرى والدخول فى تحالفات من أجل تبادل الخبرات وزيادة حجم التمويل والموارد المتاحة مما يتيح لها الفرصة فى التأثير فى السياسات العامة³

أولا : مفهوم بناء القدرات **Capacity Building** :

وهناك استخدامات متعددة ومتنوعة للمفهوم يمكن أن ترجع لحداثة المفهوم من ناحية، وحدائته فى مجال البحث فالمفهوم رغم تضمنه لمكونات مختلفة فإن البعض يستخدمه ليشير إلى عملية التدريب

-
- (1) أسامى قنديل: التقرير السنوى الأول للمنظمات الأهلية العربية (القاهرة - الشبكة العربية للمنظمات الأهلية - 2001) ص 164.
 - (2) أماني قنديل: المجتمع المدني فى مصر فى مطلع ألفية جديدة، مرجع سبق ذكره، ص 116.
 - (3) سلوى رمضان عبد الطيم: روى أعضاء مجالس إدارة الأخصائى الاجتماعى حول إمكانية تطبيق مدخل الشبكات (القاهرة: جامعة حلوان، كلية الخدمة الاجتماعية، بحث منشور فى المؤتمر العلمى السابع عشر، 2004) ص 856.

والبعض يستخدمه للتعبير عن تدخل مؤسسات عالمية لتمويل وتطوير
الاخصائى الاجتماعى⁽¹⁾.

وقد كان هذا المفهوم مستخدماً من قبل فى مجال الإدارة فى
كل المؤسسات وقد استخدم بكثافة فى الولايات المتحدة الأمريكية
فى مجالات عديدة ومتنوعة كبناء قدرات المجتمعات المحلية والمدارس
والمستشفيات والمصانع والشركات وهناك دراسات حالة لا حصر لها
ترصد برامج بناء القدرات لهذه المؤسسات وما أحدثته من تغيير⁽²⁾.

وبناء القدرات يرتبط بالمقدرة وهى أفضل مستوى يحتمل أن
يصل إليه الفرد فى عمل ما إذا حصل على أنسب تدريب أو تعليم لأنواع
مختلفة قد تكون بدنية أو عقلية أو يدوية أو مهنية أو بنائية⁽³⁾.

ويعنى مفهوم بناء القدرات فى مجال الخدمة الاجتماعية المدرسية
بناء الاخصائى بحيث يصبح القطاع المدرسى قطاعاً تمويلاً يسهم فى
تماسك وبناء المدرسة وصلابتها وأدائها لوظائفها وتحقيقها لأهدافها⁽⁴⁾.

وهناك من يعرف عملية بناء القدرات على أنها عملية معقدة
تأخذ فى اعتبارها مجموعة من العوامل أهمها البيئة المحيطة بالمنظمة مع

(1) أسأتى فتدبل: تنمية القدرات التنظيمية والموارد البشرية للمنظمات الأهلية العربية،
مراجع سبق ذكره، ص ص 185-186.
(2) سلوى حسن العاصى: تدريب الاخصائى فى مطلع اللفية الجديدة، (القاهرة، الشبكة
العلية للمنظمات الأهلية، 2001) ص 26.
(3) احمد زكى بدوى: معجم مصطلحات العلوم الاجتماعية (بيروت: 1978) ص 50.
(4) سلوى حسن العاصى: مرجع سبق ذكره، ص 26 (بتصرف).

تحديد واضح للأدوار المتباينة التي يجب أن يقوم بها العاملون بالمكاتب من أجل تحقيق أهدافها⁽¹⁾

وتعرف أيضاً على أنها عملية تدخل خارجي لتحسين وتطوير أداء المنظمة في علاقتها برسالتها وأهدافها وفي علاقتها بالإطار الثقافي والاجتماعي والاقتصادي والسياسي الذي توجد فيه وفي توظيف مواردها بما يحقق لها الاستفادة⁽²⁾

وقد أصبح مفهوم بناء القدرات مجالاً للكثير من الأنشطة الخاصة بالهيئات الدولية والمحلية وهو يرتبط ارتباطاً وثيقاً بالعديد من العلاقات والتفاعلات كالعلاقة بين الاختصاصي الاجتماعي وبين الحكومة والعلاقة بين المؤسسات والهيئات المانحة⁽³⁾

وتعرف أيضاً على أنها العملية التي من خلالها يستطيع الأفراد والاختصاصي والمجتمعات زيادة قدراتهم للقيام بالوظائف الأساسية وحل المشكلات وتحقيق الأهداف الخاصة بالمنظم وتمثل في التخطيط الاستراتيجي وإدارة البرامج وكسب التأييد الحواري المجتمعي⁽⁴⁾

(1) Economic Commission for Africa; CSO Capacity Building an Action from Work (addisababa: Development Management Division CDMD, 2001) P.1.

(2) أماني قنديل: مرجع سبق ذكره، ص 186.

(3) سلوى حسن العاصمي: مرجع سبق ذكره، ص 27.

(4) أكرو البرت، أملاو شرف: بناء القدرات المؤسسية للاختصاصي الاجتماعي (القاهرة: مركز خدمات الاختصاصي الاجتماعي، 2004) ص 4.

وهي أيضا تشير إلى ارتباط تقوية قدرات الأخصائي بتقوية الموارد البشرية القائمة عليها وأن تنمية المجتمع لن تتم إلا بتقوية واستخدام هذه الموارد⁽¹⁾.

وهي أيضا عملية طويلة الأجل ومستمرة تهدف إلى تنمية الموارد البشرية والتنظيمية للأخصائي الاجتماعي من خلال مشاركة العديد من الأطراف مثل الوزارات - الإدارات المحلية - الجهات المانحة ووسائل الإعلام والقطاع الخاص والمستفيدين⁽²⁾.

وتعرف كذلك بأنها تلك الجهود التي تبذل من أجل مساعدة المنظمة على تحقيق أهدافها وتحسين الوظيفة التي تقوم بها والعمل على تطوير الوسائل والطرق الفنية المستخدمة في إدارة العمل⁽³⁾.

وباستعراض المفاهيم المختلفة التي تناولت بناء القدرات يمكن أن نعرفه إجرائياً على النحو التالي :

- 1- إن بناء القدرات عملية تتمدد فيها المتغيرات ويؤثر بعضها على البعض في إطار متكامل وشمولي.
- 2- أنها عملية تطوير لقدرات الأخصائيين العاملين بمكاتب الخدمة الاجتماعية بالمدرسة لتؤدي مهامها بكفاءة وفعاليتها وبصورة مستدامة.

(1) سناء محمد حجازي: العلاقة بين متطلبات بناء القدرات التنظيمية وتحقيق جودة مشروعات الأخصائي الاجتماعي (القاهرة- جامعة حلوان، كلية الخدمة الاجتماعية، المؤتمر العلمي 19، من 12- 13 / 3 / 2006) ص 2573

(2) Defining Capacity Building/

<http://www.garc.org/ven/capacitydefing.hotmail.com>

(3) مسعد رضوان: تحديد الاحتياجات التدريبية للجمعيات الأهلية (القاهرة: مركز طلعت حرب للتدريب والاستشارات الفنية ضمن أعمال الدورة التدريبية لتحديد الاحتياجات في الفترة من 18-19 أبريل، 2004) ص 3.

- 3- أنها عملية ينبغي أن تفسر طبيعة العلاقة بين المكاتب والبيئة الخارجية سواء كان المجتمع المحلي المحيط أو المجتمع الأكبر بكل ما يتضمنه من منظمات سواء كانت حكومية أو أهلية.
- 4- هي ليست حالة سلبية ولكنها جزء من عملية مستمرة لتحسين المهارات الفنية والإدارية والموارد داخل المكاتب.
- 5- عملية بناء القدرات هي في حد ذاتها وسيلة ولكنها في ذات الوقت غاية لأنها تمكن الأفراد العاملين في المكاتب من إدراك قدراتهم وتساعدهم على استغلالها استغلالاً جيداً وتؤكد على الملكية والاستمرارية للبرامج التنموية.
- 6- أن بناء القدرات لا يتوقف على الأمور المالية فقط حيث يمكن أن تتم عملية بناء القدرات بموارد مالية قليلة لذلك فمن الخطأ اشتراط وجود موارد مالية كبيرة من أجل القيام بالعملية كما لا يجب إهمالها أو تأخيرها بسبب قلة الموارد المالية.
- 7- إن بناء القدرات يؤثر على تحقيق رسالة وأهداف الإحصائي.
- 8- أن عملية بناء القدرات عملية مستمرة تسمح للمنظمات التي تتمتع بشرعية وتعمل من أجل تحقيق رسالتها بالاستمرارية.
- 9- الهدف الأساسي من بناء القدرات هو زيادة فعالية المنظمة في ظل البيئة المتغيرة اجتماعياً وسياسياً واقتصادياً.
- 10- يمكن تحقيق هذا الهدف من خلال تحسين هياكل الإدارة الداخلية، عمليات التشغيل والإجراءات بالإضافة إلى دعم الشراكة بين

مختلف الأطراف المعنية¹.

ثانياً : المفاهيم المرتبطة بمفهوم بناء القدرات :

يرتبط بمفهوم بناء قدرات الأخصائى الاجتماعى بعض المصطلحات التى شاعت فى الأدبيات.

مثل "إعادة صنع المنظمة Remaking The Organization

وإعادة الهندسة Reengineering والجودة الكلية للإدارة Total

Restructuring وإعادة هيكلية المنظمة Quality Management

Organization ويجمع بين هذه المصطلحات أمر أسامى هو أنها

كلها تهدف إلى الوصول بالمنظمة إلى حالة من التحول والتغيير الإيجابية²،

وتشير كل هذه المصطلحات إلى أن الأخصائى الاجتماعى يصبح

بعد عملية البناء المؤسسى أو الهيكلى أو إعادة الهندسة أداة من أدوات

التغيير كما تتخلق المقومات الكافية لديها بحيث تزيد من فاعليتها

ومن أهميتها المستقبلية.

(1) انظر ما بلى

- سناء محمد حجازى: مرجع سابق ذكره، ص 573.

- مركز خدمات الأخصائى الاجتماعى: بناء قدرات الأخصائى الاجتماعى (القاهرة، مركز خدمات الأخصائى الاجتماعى)، 2007) ص 2.

- نيفين عبد المنعم محمد إبراهيم : التدخل المهنى لطريقة تنظيم المجتمع لبناء قدرات الأخصائى الاجتماعى العاملة فى مجال محو أمية المرأة(دراسة مطبقة على جمعية تنمية المجتمع المحلى للإسكان الصناعى بشبرا الخيى) (القاهرة، جامعة حلوان، كلية الخدمة الاجتماعية، رسالة دكتوراه غير منشورة، 2007، ص82(بتصرف).

(2) إبراهيم العيسوى: التنمية فى عالم متغير، دراسة فى مفهوم التنمية ومؤشراتها، منتدى العالم الثالث، مكتبة مصر 2020، دار الشروق، 2000) ص16..

ويرتبط مفهوم بناء القدرات بمفهوم تقييم التمكين Empowerment Evaluation والذي يشار له بالحرفين (EE) ويتضمن تقييم التمكين مفاهيم التقييم والوسائل الفنية المستخدمة هي التقييم والنتائج التي توصل إليها للحفاظ على ما تم إحرازه من نجاح كما يستخدم أساليب قياس منهجية كمية وكيفية وعلى الرغم من أن تقييم التمكين من الممكن أن يطبق على الأفراد والمؤسسات والمجتمعات المحلية بل وأيضا الثقافات إلا أن التركيز يكون عادة على البرامج ذاته وإذا كان التقييم التقليدي يضع إطاراً محدداً للقائم بعملية التقييم فيهتم بتصميم البرنامج وخطوات التنفيذ والتقارير المرحلية للتقييم إلا أن تقييم التمكين قد قلب هذه العملية رأساً على عقب فالمشاركون هي البرنامج يكونون هم المسؤولين أساساً عن تقييم برنامجهم الخاص إذ يتدربون بمساعدة مدرب على تقييم برامجهم بصورة مستمرة تتوجه نحو أهداف حرية الإدارة وإعادة تشكيل الخطط والاستراتيجيات وفقاً لهذا التقييم.

ويتكون التقييم من ثلاث خطوات رئيسية هي تحديد الرسالة أو الهدف والأخذ بالمبادرة في التنفيذ والتخطيط من أجل المستقبل أما الأوجه الخمس لتقييم التمكين فهي (التدريب Training - التيسير Facilitation - الدفاع Advocacy - التنوير Illumination - والتحرر Liberation).¹¹

(2) Fetterman, David: Empowerment Evaluation and self Determination (apraactical Approach Toward Program

- ويرتبط أيضاً بمفهوم بناء القدرات مفهوم آخر وهو مفهوم " التطوير المؤسسي" ويعنى هذا المفهوم استهداف تطوير المنظمة كجزء ثابت ومنفصل عن البيئة الأشمل بجوانبها الاجتماعية والاقتصادية والسياسية. وهو فى هذا يختلف عن مفهوم بناء القدرات الذى يشمل بناء قدرات المجتمعات أو المجموعات أو الأفراد.⁽¹⁾

- ويرتبط ببناء القدرات مفهوم آخر وإن كان يختلف عنه وهو مفهوم "التدريب" حيث أننا يجب أن نفرق بين بناء القدرات والأدوات التى تستخدم فيه فبناء القدرات عملية أشمل من التدريب والتدريب يعد أداة من أدوات بناء القدرات.

- وبناء القدرات يساعد على توظيف التدريب ومن هذا العرض السابق يتضح أن التدريب هو أداة من أدوات بناء القدرات التى يجب أن يلحقها تطبيق وممارسة داخل المنظمة لتحقيق الغرض المطلوب⁽²⁾

- كما يرتبط ببناء القدرات مفهوم إدارة الحكم **Governance** ويعد مفهوم إدارة الحكم من المفاهيم الأساسية المرتبطة ببناء القدرات للمنظمات الاجتماعية وقد صاحب ظهوره مصطلحات أخرى مثل إدارة شؤون المجتمع والدولة والشفافية والمشاركة. ولا تقتصر إدارة الحكم على الحكومة فقط بل تشمل إدارة الأخصائى الاجتماعى أيضاً ويتعلق مفهوم إدارة الحكم بهباشرة الصلاحيات فى إدارة شؤون الدولة على

=Improvement and capacity Building Behavioral and Social Sciences with Public Health, Washington, DC, US) p.p.321-325.
(1) مركز خدمات الأخصائى الاجتماعى: بناء القدرات المؤسسية (تلؤلؤ المدرب) ص7.
(2) مرجع سابق ذكره، ص 13.

كل المستويات كما يتناول الآليات والعلاقات والمؤسسات التي تمكن الأفراد والجماعات من التعبير عن حقوقهم وأداء واجباتهم لذلك فإن مفهوم إدارة الحكم يركز على بناء وتحسين عملية بناء القدرات.¹

ثالثاً: متطلبات بناء القدرات للأخصائيين الاجتماعيين:

- لبناء مؤسسة ذات نظام لها هوية ورسالة ونظم وآليات تبغى تحقيقها في مجتمعها.

- لاكتساب المهارات والخبرات اللازمة لتحقيق رسالة مكاتب الخدمة الاجتماعية المدرسية.

- إيجاد علاقات تبادلية بين مكاتب الخدمة الاجتماعية المدرسية والمجتمع من جهة ومع الأطراف الفاعلة في المجتمع الذي تخدمه المكاتب من جهة أخرى.

- إيجاد نظام للتعليم لدى مكاتب الخدمة الاجتماعية يساعد على استخلاص والاحتفاظ بالخبرات التي تمر بها أو يمر بها الآخرون.²

- ويعتبر التدريب الأداة الرئيسية لبناء القدرات ولكن ليس الأداة الوحيدة وإنما هناك طرق متنوعة لبناء القدرات مثل ورش العمل والمؤتمرات والندوات وتبادل الزيارات.

- يؤثر بناء القدرات تأثيراً إيجابياً في تحقيق رسالة وأهداف مكاتب الخدمة الاجتماعية المدرسية.

1 Philip Bernstein: Best Practices of effective nonprofit Organization (The Foundation Center U.S.A. 1997), p.31.

2 مركز خدمات الأخصائي الاجتماعي: ضمن سلسلة الأداة الرسومية التي يصنرها لبناء القدرات المؤسسة للأخصائي الاجتماعي (القاهرة: مركز خدمات الأخصائي الاجتماعي، 2007) ص3.

- بناء القدرات عملية مخططة تشارك فيها إدارة المنظمة والعاملين ويمكن الاستعانة بالخبراء والفنيين من خارج الكاتب.
- يتميز بناء القدرات بالتكامل بين الجهود الحكومية ومكاتب الخدمة الاجتماعية المدرسية وذلك من خلال التنسيق بينها وبين الأخصائى الاجتماعى والدخول فى تحالفات مع الأخصائى الاجتماعى من أجل تحقيق تكامل الجهود بينهم.
- تشمل عملية بناء القدرات على العديد من المفاهيم مثل التمكين- المساعدة الذاتية- بناء الوعي ويرى البعض أن بناء القدرات تعتبر جزءاً أساسياً من عملية التمكين حيث يؤكد التمكين على ضرورة بناء قدرات العاملين بالمنظمة لكي يصبحوا أكثر قدرة على إدارة البرامج التنموية والتفاوض وكذلك يؤكد التمكين على ضرورة إقامة علاقات تعاونية مع الأخصائى الأخرى الموجودة بالمجتمع أيا كانت سواء كانت حكومية أو أهلية.
- يلعب التطوع دوراً أساسياً فى بناء قدرات الأخصائى الاجتماعى حيث يسهم فى نمو المنظمة ويساعدها على تحقيق أهدافها⁽¹⁾.
- قدرات خاصة بكيان المنظمة (القدرة على الوجود) وهى القدرات الخاصة بهوية المنظمة ورسالتها ورؤيتها والقيادة والحكم الداخلى فيها وكذلك نظم وثيات الإدارة التنفيذية والمالية.

(1) نيلان عبد المتعم محمد إبراهيم: مرجع سبق ذكره، ص 83.

- القدرات الخاصة بالخدمات التي تقدمها المنظمة (القدرة على الفعل) وهي القدرات التي تعكس مقدرة المنظمة على القيام بالبرامج والمشروعات والخدمات بجودة عالية وكفاءة في استخدام وإدارة الموارد والإمكانات المتاحة.

- قدرات خاصة بعلاقات المنظمة (القدرة على الارتباط) وهي القدرات التي تتعلق بمقدرة المنظمة على تكوين علاقات مع المجتمع والجهات الحكومية وللأخصائى الاجتماعى والقطاع الخاص وكذلك تشمل القدرة على تبني قضايا (صحية أو تنمية) والدعوة إليها والقيام بأنشطة تشبيك مع الآخرين لأجلها.⁽¹⁾

وهناك تقسيم آخر للقدرات يتمثل في:

- قدرات إدارة المشروعات والبرامج (التنفيذ والرقابة).
- القدرات الاستراتيجية وتمثل في التخطيط الاستراتيجى للخطط والبرامج والأنشطة.

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

- قدرات تنمية الموارد البشرية وتشمل العاملين بالمدارس وأستثمار القوى البشرية في تحقيق أهداف مكاتب الخدمة الاجتماعية المدرسية ومن ثم أهداف المجتمع بأكمله.

(1) مركز خدمات الأخصائى الاجتماعى: بناء قدرات الأخصائى الاجتماعى ضمن سلسلة الأدلة الإرشادية التى يصدرها مركز خدمات الأخصائى الاجتماعى (القاهرة، 2004) ص ص 3-4.

- قدرات بناء العلاقات مع الاخصائى الأخرى بكافة أشكالها وذلك على كافة المستويات (المحلى - القومى - الدولى).
- القدرات الخاصة بإدارة المالية والمحاسبية.
- القدرات الخاصة بإدارة الجهود التطوعية للمتطوعين بالأخصائى الاجتماعى¹.

رابعاً : مجالات بناء القدرات الأساسية :

- 1- البنية الأساسية (معدات - مكان - فاكس - كمبيوتر).
- 2- البنية البشرية (العنصر البشرى المدرب - كوادر قادرة على إحداث التغييرات).
- 3- البنية الشعبية (قدرة المنظمة على خلق قاعدة شعبية قوية).
- 4- البنية الإدارية (تشمل عملية اتخاذ القرار - كفاءة مجلس الإدارة - التخطيط الاستراتيجى).
- 5- البنية الاتصالية (قدرة الجمعيات على بناء التواصل والتعاون مع شركاء لها سواء كانت هيئات مانحة وغيرها وكذلك القدرة على بناء الشبكات)².

(1) اماني قنديل: المجتمع المدني فى مصر فى مطلع اللفية الجديدة، مرجع سبق ذكره، ص 187.

(2) مركز خدمات الاخصائى الاجتماعى: بناء القدرات المؤسسية (دليل المدرب) القاهرة، مركز خدمات الاخصائى الاجتماعى، 2008) ص 12.

(مصنوفة بناء القدرات للأخصائي الاجتماعي)

بناء القدرات كوسائل	بناء القدرات كعملية	بناء القدرات كقضايا
هي وسيلة تدعم الأخصائي الاجتماعي لأداء الشطة معينة (التي قد تكون من ضمنها بناء قدرات الأطراف المعنية) الأولية.	هي تلك العملية التي تعكس القيادة، التحفيز، التثبيت والبحث على تلاحم أكبر بين وسائلها وهيكلها وأنشطتها.	هي دعم المنظمة لبقاء وتحقيق رسالتها المحددة من قبل المنظمة.
هي وسيلة لبقاء قدرات الأطراف المعنية الأولية لتنفيذ مهام محددة.	هي عملية لتعزيز التواصل : طرق التفاوض، بناء العلاقات، حل النزاعات وتحسين قدرة المجتمع للتعامل مع متغيراته.	هي دعم الأطراف المعنية الأولية للمشاركة في المجالات السياسية، الاقتصادية، الاجتماعية طبقاً للأهداف الموضوعية من قبلهم ⁽¹⁾

خامساً : مبادئ بناء القدرات :

- التقييم المؤسسي.
- تحليل نقاط القوة والضعف.
- الميزانية المتاحة.
- الوقت المتاح.

(1) مركز خدمات الأخصائي الأملية: مرجع سبق ذكره، ص 9.

- مشاركة / عدم مشاركة الأطراف المعنية¹.
- مشاركة الأطراف المعنية داخل الجمعية (مجلس الإدارة والتنفيذيين على حسب المحاور) في إعدادها ومراجعتها.
- تحديد مسئول عن بناء القدرات.
- مراعاة أولوية الاحتياجات.
- استخدام مداخل وأساليب بناء قدرات متنوعة.
- اعتماد أولوية للتدخلات التي تلبي أكثر من احتياج وأيضاً التي تراعى النوع الاجتماعي².
- التخطيط الاستراتيجي وإعادة هيكلة المنظمة.
- تدريب أعضاء مجلس الإدارة.
- تدريب العاملين في الجهاز الإداري.
- الاستعانة بالخبراء والمستشارين.
- وضع النظم والسياسات الداخلية.
- إيجاد وظيفة جديدة في المنظمة.
- تدعيم الجمعية بالأجهزة والأدوات المختلفة (معيّنات تدريبية - أجهزة كمبيوتر).
- مراكز التدريب
- الأخصائى الاجتماعى.
- الجهات المانحة.

(1) مرجع سابق ذكره، ص 17.

(2) مرجع سابق ذكره، ص 18.

- القاعدة الشعبية.
- كيانات المجتمع الأهلي.
- تلك الأطراف هي أطراف أساسية أو ثانوية في عملية بناء القدرات ولا يجب أن تكون محورية تمتلك وحدها التأثير المنفرد على مسار العمل وهو الأمر الذي قد يؤثر سلباً على تحقيق استدامة بناء القدرات⁽¹⁾.
- التدريب على التقييم المؤسسي وبناء القدرات.
- التدريب على إدارة المنح الفرعية والإدارة المالية.
- إدارة المشروعات في الأخصائى الاجتماعى.
- الإدارة بالنتائج ونظم المعلومات.
- التشبيك.
- الدعوة وكسب التأييد.
- دراسة الاحتياجات المجتمعية وتخطيط البرامج والمشروعات التتموية.
- المحاسبة المالية.
- التخطيط المالى.
- النوع الاجتماعى (الجندر).
- الحكم الداخلى.
- التطوع وإدارة المتطوعين.
- زيادة الموارد للجمعيات.

(1) مرجع سابق ذكره، ص ص 20، 21.

- الاستمرارية المالية.
- الدعم الفني.
- خبرات ناجحة.
- تدريب عام.
- تدريب مفصل.
- تعليم بالتأخر.
- تدريب المدربين.
- الاستعانة باستشاريين.
- زيارات ميدانية.
- السفر للخارج والتعرض لخبرات مختلفة.
- مؤتمرات.
- تنمية البنية التحتية.
- تعليم بالممارسة.
- تعيين وتسمية الموارد البشرية⁽¹⁾.

سادساً : القضايا المرتبطة ببناء القدرات للأخصائي الاجتماعي

يمكن تصنيف القضايا المرتبطة ببناء قدرات الأخصائي للأخصائي الاجتماعي في مصر إلى (3) مجموعات:

(1) انظر ما يلي:
 - مركز خدمات الأخصائي للأخصائي الاجتماعي: بناء قدرات الأخصائي الاجتماعي، مرجع سبق ذكره، ص 19، 20.
 - مركز خدمات الأخصائي للأخصائي الاجتماعي: بناء القدرات المؤسسية، دليل المنرب، ص 23، 25.

أولها : يتعلق بالمجتمع.

ثانيها : يرتبط بالأخصائى الاجتماعى.

ثالثها : يرتبط بمؤسسات التمويل.

(1) قضايا مرتبطة بالمجتمع:

- أولى هذه القضايا يتعلق بالقانون باعتباره يخلق البيئة المهنية لنشاط الأخصائى الاجتماعى وفى هذا الإطار فإن أحد أبعاد بناء القدرات للأخصائى الاجتماعى هو تعزيز دورها فيما يعرف بالدفاع أو المناصرة فهناك احتياج إلى تدفق المعلومات والتوعية القانونية والتدريب على التعاون والتنسيق بهدف حدوث التأثير فى السياسات العامة.

- البعد الثانى الذى يرتبط بضعف المشاركة العامة ومن ثم فإن مؤشرات التطوع انحسرت إلى درجة كبيرة فى الحاجة إلى جهود مكثفة متواصلة لجذب المواطن العربى للمشاركة فى صياغة حلول لمشاكله وقضاياها ومن ثم يصبح من اتجاهات عملية بناء القدرات التوجه نحو تعميق المشاركة والنزعة التطوعية.

2- قضايا مرتبطة بالأخصائى الاجتماعى:

- التشبيك بين الأخصائى الاجتماعى لتحقيق الاتصال واقتسام الخبرات ثم التعاون والتنسيق معاً فى مشروعات مشتركة.

- غياب التقسيم لأداء الأخصائى الاجتماعى وإسهامها الاجتماعى والاقتصادى فالأخصائى الاجتماعى فى مرحلة تطورها الحالية تحتاج إلى اعتماد منهجية التقسيم ضمن برامجها لتقسيم المنظمة ككل وترشيد مواردها البشرية والمادية.

3- قضايا مرتبطة بمؤسسات التمويل:

وأخيراً قضايا وتوجهات تتعلق بمؤسسات التمويل التي من شأنها أن تؤثر في تطوير بناء القدرات وقد قامت الباحثة بذكرها من قبل وزيادة فعاليتها وتمثل في⁽¹⁾:

- الاقتراب من مفهوم بناء القدرات وتحديد الأدوات التي يتم الاعتماد عليها مع توضيح دور المنظمة الاجتماعية في تحقيق الأهداف.

- التحديد الدقيق لأهداف وأولويات استراتيجية بناء القدرات وما يرتبط بذلك من منظمات ومن مجتمعات محلية مستهدفة في ضوء إمكانيات وقدرات كلاً منهما.

- توفير وضمان الاستدامة لعملية بناء القدرات من حيث التمويل أو من حيث العمليات الفنية المصاحبة مع الاهتمام بالمتابعة والتقييم.

- توجيه عملية بناء القدرات نحو قضايا جديدة ترتبط بالبيئة من جانب وبالأخصائى الاجتماعى من جانب آخر.

- الاهتمام بعملية التشبيك على المدى الطويل سواء كانت بين المؤسسات المعنية ببناء القدرات أو الأخصائى الاجتماعى المستهدفة أو منظمات التمويل⁽²⁾.

سابعاً : مداخل بناء القدرات للأخصائى الاجتماعى :

- توجد العديد من المداخل لبناء قدرات الأخصائى الاجتماعى حيث أن عملية بناء القدرات عملية معقدة تشتمل على العديد من المداخل والتي

(1) سلوى حسن العامري: مرجع سابق ذكره، ص 87.
(2) آمنى قنديل: تنمية الموارد البشرية والقدرات التطويرية للمنظمات الأهلية * (القاهرة: الشبكة العربية للمنظمات الأهلية، 1997)، ص 49.

تختلف باختلاف مجموعة من المتغيرات منها (البيئة المحيطة بالمكاتب أو نوع المجال الذي تعمل فيه... الخ) ¹

- وهناك عدة تصنيفات لمداخل بناء القدرات فهناك من يصنفها كما يلي:

1- من الخارج إلى الداخل.

2- من الداخل إلى الخارج.

3- مدخل يعتمد على المزج بين المدخلين السابقين ²

- وهناك مداخل تركز على الجانب التنظيمي للمنظمة وأخرى تركز على تدريب العنصر البشري.

ومداخل تركز على تدبير التمويل على اعتبار أن ضعف القدرات قد يرجع إلى عدم وجود التمويل الكافي وأخرى تركز على الشبكات وإقامة التحالفات.

وفيما يلي عرض هذه التصنيفات:

1- من الخارج إلى الداخل:

حيث يقوم أخصائي خارجي هي بناء القدرات والدعم الفني بالعمل مع المنظمة المحلية للاتفاق على أمثل صورة للمنظمة ثم بالاشتراك مع العاملين بالمنظمة يقوم بعملية تقييم للتعرف على مناطق القوة والضعف بالمنظمة وبالتالي يقوم بالتخطيط لمعالجة أوجه القصور هادفاً في نهاية الأمر إلى تحقيق أمثل صورة للمنظمة وهذا المدخل يطبق بطريقة

(1) ثنين عبد المنعم محمد إبراهيم، مرجع سبق ذكره، ص 111.

(2) مركز خدمات الأخصائي الاجتماعي، مرجع سبق ذكره، ص 5، 6.

الدعم القنى (التوجيهى) الذى لا يشرك المنظم بدرجة كبيرة فى جميع مراحل بناء القدرات حيث يقوم الأخصائى الخارجى بجمع وتحليل البيانات اللازمة ويستمع إلى الجمعية ثم يضع مجموعة من التوصيات وتعد هذه طريقة شائعة الاستخدام ويمكن تمثيل هذه الطريقة بنموذج الطبيب المخصص والمريض المتلقى ويتسم دور المنظمة بالسلبية والتبعية حيث لا يتم إتاحة الفرصة أمام المنظمة للتطوير الذاتى والنمو الداخلى الجيد كما أنه من السهل أن تفقد المنظمة الإحساس بأهمية وملكية هذا التطوير.

2- من الداخلى إلى الخارج:

حيث يقوم الأخصائى بالعمل مع المنظمة من خلال طرح مجموعة من الأسئلة حول رسالة المكاتب، أهدافها، أنشطتها وأدائها كما يقوم بفحص السجلات المكتوبة ومستندات المساهمين وينتهى بعقد جلسة لإبداء الآراء والتعليقات فيقوم بمقارنة كافة جهات النظر المختلفة ثم يتولى تحليل الاختلافات وتحديد القضايا وتخطيط التغيير وهذا المدخل يفترض أن المنظمة قادرة على تحديد احتياجاتها ومشكلاتها وقادرة على حلها بما يتماشى مع رسالتها وأهدافها ويستخدم طريقة "المواجهة" حيث يواجه الأخصائى الدعم القنى المنظمة بمشكلاتها وتقاط ضعفها ويعطيها الفرصة لإيجاد الحلول المناسبة لاسيما لو أن جزء من المشكلة يتمثل فى المنظمة ذاتها وتهدف هذه الطريقة إلى إبراز الفرق بين الوضع الأمثل الذى يجب أن يكون ووضع مكاتب الخدمة الاجتماعية المدرسية الحالى

ويجب أن تتم إدارة العلاقة بين أخصائي الدعم الفني والمنظمة بحذر وحرص اعتماداً على الثقة والمواجهة البناءة.

3- مدخل يعتمد على المزج بين المدخلين السابقين:

وهي هذا المدخل يقدم أخصائي الدعم الفني بالمركز أداة التقييم المؤسسي⁽¹⁾ إلى الجمعية الشريكة وهذه الأداة تشمل معايير محددة تهدف إلى قياس وتقييم قدرات المكاتب ويتم تطبيقها بشكل جماعي.

وعلى ذلك يقوم بالتخطيط لمعالجة نقاط الضعف التي يتم معرفتها من خلال أداة التقييم المؤسسي.

وبالرغم من كثرة المعايير وتنوع مجالاتها واتساع جوانب التعبير التي تغطيها الأداة إلا أن كل منظمة تستطيع أن تحدد المجالات والأنشطة التي تمثل أولوية بالنسبة لها وهذا المدخل يستخدم طريقة المشاركة التي تستهدف إشراك المكاتب في عملية التقييم والتخطيط لبناء قدراتها ويعتمد هذا المدخل المباشر على الطبيعة الخاصة بكل جمعية واحتياجاته الأساسية بحيث يتم وضع خطة خصيصاً لبناء قدرات كل مكتب بما يضمن تحقيق احتياجاتها ومتطلباتها الخاصة⁽¹⁾

4- المدخل التنظيمي لبناء قدرات الأخصائي الاجتماعي:

يعتبر هذا المدخل مدخل متكامل لإحداث تطورات جذرية تؤدي إلى بناء قدرات الأخصائي الاجتماعي ولقد ظهر هذا المدخل نتيجة

(1) مركز خدمات الأخصائي الاجتماعي: بناء قدرات الأخصائي الاجتماعي مرجع سبق ذكره، ص.ص 5، 6.

لمجموعة من العوامل منها حدوث تداخل في الأنشطة وشبكة الاتصالات وتوزيع المسؤوليات مع ظهور الجماعات غير الرسمية وعدم تقويض السلطة مما ترتب عليه القصور في عملية صنع واتخاذ القرار وبالتالي في تنفيذ البرامج والمشروعات التنموية وبالتالي عدم رضى سكان المجتمع عن خدمات المكاتب.

• أهداف المدخل:

- توفير التدريب وبث قيم الخدمة الاجتماعية في الاخصائيين الاجتماعيين.
- فتح قنوات الاتصال والتفاعل بين مختلف المستويات الإدارية داخل المنظمة.
- زيادة درجة الانتماء للمنظمة والولاء لقيادتها.
- تحديد الأدوار الاجتماعية التي يقوم بها العاملين.
- تنظيم العلاقات بين مختلف أقسام المنظمة.
- التنسيق بين الأنشطة التنظيمية للمساعدة على تحقيق أهداف المنظمة.
- حماية المنظمة من التهديدات الخارجية.
- تنمية التكامل بين مختلف أقسام المنظمة.
- إيجاد وسائل ملائمة لصنع واتخاذ القرارات.
- العمل على تبني القيم الاجتماعية الخاصة بكل منظمة.

- إيجاد الوسائل التي تستطيع بها المنظمة تغيير بنائها وأهدافها⁽¹⁾
ويعبر مدخل التطوير التنظيمي بعدة مراحل يمكن تلخيصها كالآتي:

- المرحلة التشخيصية.

ويتم في هذه المرحلة الوقوف على الحالة الواقعية للمنظمة والتعرف على مناطق القوة والضعف والوقوف على المشكلات والحاجات التي تواجهها والموارد والإمكانات التي يمكن أن تعتمد عليها وطبيعة العلاقات داخل المنظمة وعلاقة ذلك بالاختصاصي الاجتماعي.

- المرحلة التخطيطية:

وتشمل وضع خطة شاملة للتطوير التنظيمي.

- المرحلة التنفيذية:

يتم فيها تصميم الخطط إلى برامج عملية ومتابعة تنفيذ هذه البرامج.

- المرحلة التقييمية :

وتشمل مقارنة النتائج التي تم الوصول إليها بما هو مخطط ودراسة أسباب الإخفاق إن وجدت والعمل على علاجها ونشر نتائج التطوير حتى يعرف العاملون نتائج جهودهم⁽²⁾

متطلبات المدخل التنظيمي لبناء قدرات الاختصاصي الاجتماعي:

• متطلبات تتعلق بالأفراد وذلك من حيث توفير التدريب وتنظيم العلاقات بهدف تحقيق التكامل في أدوارهم.

(1) نبيل محمد صائق: دراسة حول المتغيرات المؤثرة على ممارسة الاختصاصي لنوره في التنمية المحلية (القاهرة: جامعة حلوان، كلية الخدمة الاجتماعية، المؤتمر الثاني، 1987) ص 14-15.

(2) رشاد أحمد عبد اللطيف: نماذج ونظريات ممارسة طريقة تنظيم المجتمع (القاهرة، مطبعة المهندس، 2003) ص 49-54.

- متطلبات تتعلق بجماعات العمل وذلك من حيث العلاقات بين الجماعات وتحقيق التوافق بين متطلبات الجماعة ومتطلبات الإدارة.
- متطلبات تنظيمية وذلك من حيث التنسيق بين أقسام المنظمة لمنع الازدواج في تقديم الخدمات.
- متطلبات خاصة وذلك من حيث تدعيم الشعور بالانتماء لدى العاملين بالمنظمة⁽¹⁾

المنظومة الثلاثية لبناء قدرات الأخصائي الاجتماعي.

يشير ذلك المدخل إلى أنه يمكن بناء قدرات الأخصائي الاجتماعي من خلال ثلاثية تطوير الأخصائي الاجتماعي وهي كالتالي:

- 1- التنسيق.
- 2- التدريب.
- 3- البحوث ونظام المعلومات.

وهناك ترابط وثيق بين هذه العناصر الثلاثية حيث أن كلاً من التنسيق والبحث العلمي ركنان أساسيان لمنظومة تطوير الأخصائي الاجتماعي والتدريب يستفيد منهما بشكل مباشر⁽²⁾.

- مدخل التمويل الذاتي:

يعتمد هذا المدخل على أن استمرار التمويل الذاتي لمكاتب الخدمة الاجتماعية المدرسية والتي يؤدي إلى استقرار الأوضاع المالية

(1) نيفين عبد المنعم محمد إبراهيم: مرجع سبق ذكره، ص 112.
(2) أماني قنديل: تنمية الموارد البشرية والقدرات التنظيمية للمنظمات الأهلية العربية، مرجع سبق ذكره.

وضمنان استمرارية نشاطها وبالتالي ضمان تنفيذ الأنشطة الأخرى المرتبطة بعملية بناء القدرات ويرتكز هذا المدخل على:

- امتلاك المكاتب لعدد من البرامج وقدرتها على إدارتها من أجل ضمان تدفق الأسوال إلى المنظمة.

- قدرة المكاتب على إعداد المشروعات وتحديد الجدوى الاقتصادية والاجتماعية وتسويق تلك المشروعات بشكل علمي.

- قدرة المكاتب على الاستخدام الأمثل للإمكانات المالية المتوفرة لديها¹¹.

- مدخل التدريب الإداري:

يعتمد هذا المدخل على أن التدريب يعتبر مدخلاً ووسيلة وغاية في ذات الوقت من أجل بناء القدرات لدى جميع المستويات داخل المكاتب فالتدريب يتضمن مجموعة من الأنشطة توجه إلى المهنيين العاملين داخل المكاتب وأعضاء مجالس الإدارة ومجالس الأمناء والأدباء.

• أهداف مدخل التدريب الإداري:

- إكساب المدربين مهارات معينة من المفترض أن تؤثر إيجابياً في كفاءاتهم وإنتاجهم.

- إكساب المدربين معارف معينة من شأنها أن تؤثر إيجابياً في مستوى مهاراتهم واتجاهاتهم وسلوكهم

(1) عبد الله الخطيب: التمويل وتقرير الموارد المالية (ورقة عمل مقدسة للورشة الإقليمية حول التعاون بين الإخصائي الأهلية ودورها في العملية الترموية في الشرق الأوسط عمان: مركز الدراسات والبحوث للاتحاد العام للجمعيات الخيرية، 1997) ص76.

- التأثير في سلوك المدربين واتجاهاتهم تجاه المنظمة التي ينتمون إليها
وقيمة العمل الذي يقومون به.

كل تلك الأهداف تؤدي إلى بناء قدرات الأخصائي الاجتماعي.

ويعتمد نجاح هذا المدخل على تقدير الحاجات التدريبية للجمعية
حيث يجب على القائمين بالتدريب أن يحددوا الأنشطة التدريبية التي
تحتاج إليها الجمعية وتتناسب مع إمكانات الجمعية ويمكن تحقيق ذلك
من خلال الإجابة عن التساؤلات التالية:

- هل كانت هناك برامج تدريبية سابقة بالمكاتب؟

- إذا كانت موجودة تحدد فروعيتها - المستفيدين.

- ما هي الفوائد التي عادت على المكاتب؟

- من هم الخبراء الذين من الممكن الاستعانة بهم؟

إن الإجابة على التساؤلات السابقة سوف تؤدي إلى تحديد
البرامج التدريبية التي تحتاج إليها المكاتب من أجل بناء قدراتها حيث
يعتبر التدريب منظومة عمل متكاملة تؤدي إلى بناء قدرات الأخصائي
الاجتماعي وبالتالي تحقيق أهدافها⁽¹⁾.

الخاتمة:

أوضحنا من خلال العرض السابق لمفهوم عملية بناء القدرات
وأهميتها وخصائصها وأنواع بناء القدرات ومجالات بناء القدرات والمبادئ
التي تستند عليها وأدوات العمل بها والأطراف المعنية بها وأنواع التدخلات

(1) انظر ما يلي:

- نيقين عبد المنعم محمد إبراهيم: مرجع سبق ذكره، ص ص 113-114

- بلوى حسن العامري: مرجع سبق ذكره، ص ص 24-25.

فهي عملية بناء القدرات وآليات تفعيل عملية بناء القدرات ومداخلها ومدى أهمية تلك العملية للمكاتب والتي تصبح بعد تلك العملية أداة من أدوات التغيير كما تستثير تلك العملية إمكانياتها بحيث تزيد من فاعليتها وأهميتها المستقبلية.