

سلسلة الترجمات (V)

العمل الخيري التطوعي والتنمية
استراتيجيات الجيل الثالث من المنظمات غير الحكومية
(مدخل إلى التنمية المرتكزة على الإنسان)

تأليف: ديفيد كورتن
ترجمة: بدر ناصر المطيري



الامانة العامة للاوقاف
Kuwait Awqaf Puplic Foundation



دولة الكويت
State of Kuwait

سلسلة تراجم في العمل الخيري والتطوعي

العمل الخيري التطوعي والتنمية

استراتيجيات الجيل الثالث من المنظمات غير الحكومية (مدخل إلى التنمية المرتكزة على الإنسان)

تأليف / ديفيد كورتن

ترجمة / بدر ناصر المطيري

١٤٢١هـ - ٢٠٠١م

العمل الخيري التطوعي والتنمية

استراتيجيات الجيل الثالث من المنظمات غير الحكومية:
(مدخل إلى التنمية المرتكزة على الإنسان)

ديفيد كورتن

ترجمة
بدر ناصر المطيري

١٤٢١هـ / ٢٠٠١م

سلسلة تراجم في العمل الخيري والتطوعي (٣)

الطبعة الأولى ، ١٤٢١ هـ ، ٢٠٠١ م

(ح) جميع الحقوق محفوظة للأمانة العامة للأوقاف، ٢٠٠١ م

دولة الكويت ص ب : ٤٨٢ الصفاة : ١٣٠٠٥

هاتف ٨٠٤٧٧٧ - فاكس ٢٥٣٢٦٧٦

E-mail: amana@awqaf.org

www.awqaf.org

بيانات الأصل الإنجليزي :

David C. Korten

Third Generation NGO Strategies : A Key to People – Centered
Development (In) World Development. Vol. 15 Supplement, pp. 145 – 159 ,
1987.

ردمك ٩٩٩٠٦-٣٦-١٩-٢

فهرسة مكتبة الكويت الوطنية أثناء النشر

كورتن، ديفيد

العمل الخيري والتطوعي لتنمية استراتيجيات الجيل الثالث من المنظمات غير

الحكومية : مدخل الى التنمية المرتكز على الإنسان = Third generation NGO

strategies: A key to people centered development / تأليف ديفيد كورتن ؛

ترجمة بدر ناصر المطيري . - ط الأولى . - الكويت: الأمانة العامة للأوقاف، ٢٠٠١ .

٣٥ص؛ ١٧×٢٤ اسم . - (سلسلة تراجم في العمل الخيري والتطوعي؛ ٣).

ردمك: ٩٩٩٠٦-٣٦-١٩-٢

١- الرعاية الاجتماعية ٢- الخدمات الاجتماعية ٣- الجمعيات الخيرية

٤- المنظمات غير الحكومية. ١- المطيري، بدر ناصر (مترجم).

ب- العنوان ج- السلسلة د- العنوان الموازي

ديوى ٣٦١،٧٧

المحتويات

الصفحة	الموضوع
١	تصدير
٣	مقدمة المترجم
٥	ملخص الموضوع
٧	المقدمة
٩	الحاجة إلى منهج بديل
١٢	أجيال ثلاثة من العمل التنموي التطوعي الخاص
١٩	تجربة المنظمات غير الحكومية في ممارسة أدوار الجيل الثالث
٢٣	إصلاح السياسات: محاولات مختلفة
٢٧	دور المنظمات المحفزة
٣٤	أنماط الكفاءة ومستوياتها الجديدة

تصدير

للقوف دور رائد في نهضة ورقي الحضارة الإسلامية بمختلف مناحي الحياة العلمية والاقتصادية والاجتماعية والفنية، بالإضافة إلى دوره الفاعل في الدعوة إلى الله، ونشر القيم والفضائل.

وإدراكاً من الأمانة العامة للأوقاف لأهمية هذا الدور البناء للقوف، ولحرصها على معرفة كل جديد لدعم مسيرته وتفعيل دوره، ولقناعتها بأهمية التأسيس العلمي للعمل الخيري في المجتمع الكويتي وفي غيره من المجتمعات العربية والإسلامية، فقد تبنت ترجمة مجموعة مختارة من الإصدارات الأجنبية المعنية بشئون العمل الأهلي أو التطوعي أو الخيري، وتقوم بنشرها ضمن "سلسلة تراجم في العمل الخيري والتطوعي"؛ لتعرض تجاربه، وتعرف مدارسه، وتحدد أطره وجوانبه، سعياً للإسهام في تغطية النقص الواضح في أدبياتنا العربية التي تتناول الأساليب الحديثة والمتطورة للعمل الخيري وأنظمتها، ومشاركه في رفع درجة الوعي والاهتمام بقضايا هذا المجال، ولاستثارة كوامن الخير في النفوس المسلمة المطيعة حتى تسارع إلى السبق في مجالات النفع العام.

ويسر الأمانة العامة للأوقاف أن تسجل خالص الشكر للأستاذ بدر المطيري على جهده المميز في ترجمة هذا الكتيب، والشكر كذلك لمكتب الدراسات والعلاقات الخارجية لجهوده المميزة في رعاية هذه السلسلة، والإشراف على طبعتها وإصدارها بأفضل صورة ممكنة.

والله الموفق والهادي إلى سواء السبيل،،،

الأمانة العامة للأوقاف

مقدمة المترجم

يتناول هذا البحث -الذي نقدمه بالعربية إلى القراء- واقعاً تنموياً مختلفاً عن بيئتنا العربية والإسلامية، إلا أنه يحتوي على خطوط عريضة تدعو إلى التفكير في عملية إحداث التنمية، كما يدعو إلى إعادة النظر في دور ومسئوليات وعلاقات المؤسسات الحكومية والأهلية والخاصة (الربحية) في تحقيق ذلك. وكاتب البحث ديفيد كورتن، يركز على نوعية مساهمات مؤسسات العمل الأهلي غير الهادف إلى الربح في دعم عملية التنمية المستدامة، ويدعو إلى زيادة وعي المؤسسات بدورها وإمكاناتها والتحديات التي تواجهها كمقدمة أساسية لامتلأها زمام المبادرة في تهيئة (وقيادة) المناخ العام ليكون أكثر استجابة لجهود التنمية ومتطلباتها.

وغنى عن البيان، أن بعض الطروحات التي تضمنها هذا البحث لا تتفق مع خصوصياتنا السياسية والثقافية -مما لا يخفى على القارئ الكريم- إلا أن ما تعيشه مجتمعاتنا العربية والإسلامية من مراجعة وبحث حول دور الدولة ومؤسسات المجتمع المدني في التنمية، تمهيداً لصياغة معادلة جديدة أكثر توازناً في مسؤوليات وإمكانات كل منها تجاه تحقيق التنمية، تستوجب الاطلاع على الأدبيات والاتجاهات والاجتهادات العالمية في هذا المجال، وي طرح هذا البحث عديداً من الأفكار التي تصب في اتجاه تعميق البحث والفهم في موضوع: (دور مؤسسات العمل الأهلي في التنمية) ؛ في سياق ما يمكن تسميته الخصخصة الاجتماعية بالتوازي مع الخصخصة الاقتصادية.

والله ولي التوفيق

بدر ناصر المطيري

ملخص الموضوع :

إن التعامل مع أزمات التنمية المعاصرة يستدعي -في المحصلة النهائية- مواجهة تحدي نشر الديمقراطية democratization. وتتضمن الإصلاحات المطلوبة لتحقيق هذا الغرض إحداث تغييرات تنظيمية معقدة، كما تحتاج إلى نفقات مالية كبيرة؛ تقصر قدرات المانحين الرسميين الكبار عن مواجهتها.

إن دور القيادة المركزية يجب أن تتولاه المنظمات التي لديها إمكانات العمل كمحفز للتغيير المؤسسي على صعيد السياسات العملية.

وقد أظهرت بعض المنظمات غير الحكومية استعداداً للقيام بمثل هذه الأدوار، وعديد منها لديه الإمكانية لذلك؛ بشرط القيام بتطوير القدرات التقنية والإدارية الضرورية.

٦ - المقدمة

تهيمن حالتان على واقع التنمية المعاصرة: شيوع الفقر، وانخفاض الموارد المالية المتاحة. وباستثناء القلة من الاقتصاديات الخارقة، مثل تايبوان وكوريا وسنغافورة، فإن انتشار الفقر المدقع -والمهين إنسانياً- ما زال مهيمناً، وبمستويات غير محتملة في معظم دول وأقاليم الجنوب. ورغم ذلك- وفي الوقت نفسه- فإن الدول المثقلة بالديون في الجنوب تواجه هروباً للموارد المالية، مع انخفاض المساعدات التنموية المقدمة من الشمال.

وتؤكد مدرسة التنمية التقليدية على الدور الكبير الذي تقوم به تحويلات رأس المال، في إطار من التخطيط النظامي، والتخصص وتقسيم العمل والإشراف الحكومي. وتدافع هذه النظرية عن مقولة مؤداها أن معالجة الأزمة المزدوجة للفقر والديون تعتمد في حلها على زيادة التحويلات المالية، علماً بأن زيادة هذه التحويلات هي في الحقيقة زيادة في الديون الموجودة فعلاً.

إن النظرية التي تستند إليها المدرسة التقليدية في مجال التنمية، تشير إلى أن وضع مسؤولية السيطرة على موارد التنمية وتوزيعها في يد الحكومة المركزية سوف يؤدي إلى قرارات استثمارية مُثلى، ولكن الواقع نادراً ما يتطابق مع النظرية؛ فأسلوب نظم القيادة في إدارة الموارد المفضل لدى المدرسة التقليدية عادة ما يؤدي إلى استخدام موارد التنمية في الإبقاء على نظم تنفع وطنية patronage واسعة، كما أنه يؤدي في كثير من الحالات إلى بناء مشاريع استعراضية غير اقتصادية؛ تنسف الانضباط الاقتصادي، وتزيد الاعتماد على الموارد الخارجية، وتخلق المبادرات الخاصة المحلية. وبالإضافة إلى ذلك فإنه يعزز الميول نحو النظام الفردي التسلطي authoritarianism، وتركيز الثروة والسلطة السياسية.

وعلى خلاف المدرسة التقليدية، تؤكد مدرسة التنمية المرتكزة على الإنسان people-centered development على الحاجة لتقوية القدرات المؤسسية

والاجتماعية الداعمة لمزيد من التحكم والمساءلة والمبادرة المحلية والاعتماد على الذات، ويُنظر إلى تحويل رأس المال -وفقاً لهذه المدرسة- كعنصر أقل مركزية، مع الاهتمام بتشجيع الناس على تعبئة وإدارة مواردهم المحلية، ويكون دور الحكومة هنا دور الداعم والميسر. وفي الحالات التي يجرى العمل فيها وفق المنهج اللا مركزي المنظم ذاتياً في إدارة موارد التنمية بجديّة؛ فإنّ الجهود المبذولة غالباً ما تسفر عن إدارة أكثر فاعلية وأكثر انتاجية للموارد، كما أنها تؤدي إلى خفض في الاعتماد على الموارد الخارجية، وتزيد من فرص المساواة، وتدعم المبادرة المحلية والمسئولية، وتقوى الانضباط الاقتصادي. ولا تتحقق هذه النتائج بسهولة، ولكن هذا شأن التنمية الدائمة واسعة الانتشار -Sustainable broadly-based development. ورغم أن المنهج المرتكز على الإنسان في التنمية لن يحل بحد ذاته مشكلة الديون الموجودة، إلا أنه يساعد في إزالة الاعتماد على التمويل الخارجي، ويسهم في القضاء على العوامل التي تؤدي إلى إساءة توزيع الموارد؛ وهذه الإساءة هي التي خلقت أزمة الديون في المقام الأول.

وعلى رغم أهمية إعادة التوجيه إلى طرق جديدة للتنمية المرتكزة على الإنسان، فإن الحكومات عادة ما تتردد في القيام بدور "القيادة" الضروري، وتعوزها القدرة على التعامل مع عديد من الموضوعات ذات الصلة. وإذا كان من الصحيح أن لدى المنظمات غير الحكومية عادة- اهتمام طبيعي بنشر الديمقراطية democratization، وأنها لا تواجه سوى قيود تنظيمية قليلة عند قيامها بأفعال تقود إلى تحقيقها؛ فإن على هذه المنظمات أن تفحص أدوارها بعناية، وأن تلتزم نفسها لتطوير قدرات إدارية وتقنية جديدة؛ حتى يمكنها التغلب على تحدي توفير القيادة الكفوة المطلوبة.

٢- الحاجة إلى منهج بديل

ترى نظرية التنمية التقليدية أن التنمية هي -أساساً- من مهام الاستثمار الرأسمالي، وأنه كلما زاد تدفق رأس المال من الدولة الغنية إلى الدولة الفقيرة زادت وتيرة التنمية لدى الأخيرة. ورسّخت هذه النظرية الاعتقاد بأن أفضل مؤشر يدل على اهتمام دولة متقدمة بقراء الجنوب يكمن في نسبة الناتج القومي الإجمالي التي تحولها كمساعدات تنموية.

إن هذا الاعتقاد هو الدافع وراء النداءات المتكررة لخطة مارشال للعالم الثالث بهدف زيادة تدفق موارد التنمية إليها. ومن العجيب أن تتم المطالبة بزيادة الدين ليس كحلٍ لأزمة الفقر فقط، بل كحل لأزمة الديون أيضاً.

إن وصفة الدين الجديد يتم مزجها مع مطالب باعتماد أكثر على قوى السوق لزيادة الانضباط الاقتصادي. ويؤكد هذا أن استخدام الموارد التنموية المتاحة ماضية في طرق غير منتجة؛ بل وضد الإنتاجية لتحقيق التنمية المتجددة ذاتياً. ورغم ذلك، يبقى هناك ميل كبير إلى التغاضي عما أدت إليه المساعدات الأجنبية السابقة -في حد ذاتها- من مساهمة أثرت على انتشار عدم الكفاءة وسوء توزيع رأس المال الاستثماري.

إن تدفقات رأس المال الدولي لا تتحول تلقائياً إلى استثمار منتج في البلد المستفيد. وفي عديد من الحالات فإن من يتولون زمام تحديد كيفية استخدام رأس المال المتاح يتأثرون بخبرتهم؛ حيث يرون أن أفضل طريقة إلى زيادة الثروة الشخصية والمكانة وتحسين نوعية الحياة هو من خلال ممارسة السلطة وما تنتجه من صلاحيات تمكنهم من الاستيلاء على الثروة الموجودة. لقد أظهر نموذج أسوة ماركوس -الرئيس السابق للفلبين- أن أدوات الاستيلاء هي حكر على من يمتلك سلطة الدولة. ومن بين هذه الأدوات: "لجان" عقود الإنشاء والشراء، وكشوف الرواتب المزيفة، وعدم تسديد القروض الشخصية، وتحويل قروض المشاريع

العاملة إلى استخدامات شخصية عقيمة، والتمتع بامتيازات التعدين وقطع الأخشاب، واحتكارات السوق من خلال الأتباع crony-controlled.

. وهكذا فإن الاستيلاء على السلطة السياسية هو مفتاح التحكم في الموارد الممكن الاستحواذ عليها من خلال قوة الدولة، ومن بينها المساعدات التي يقدمها المانحون الأجانب. وما أن يتم الاستحواذ على هذه الموارد حتى يتم استخدامها في تغذية أنظمة تنفيعية واسعة للمحافظة على السلطة. ويكون العسكريون أكبر المستفيدين منها. ومع توسع النظام النفعي تدريجياً ليصل إلى مستوى القرية؛ فإن مبادرات العون الذاتي تُخفق بطريقة منهجية؛ وإن بشكل غير مقصود. ومع تعود القرويين على انتظار من يأتيهم من خارج القرية ليجلب لهم الصدقات، فإن مواردهم تتعطل، وينتج عن ذلك انخفاض حقيقي في إجمالي الموارد المهيأة للتنمية المحلية. وباسم مساعدة الفقراء تقوم البيروقراطيات -التي توزع معظم مساعدات التنمية من خلالها- بخدمة أعضائها أولاً، ثم النخب السياسية المحلية بعد ذلك.

ويصبح كل من الفساد والمحسوبية -سهولة- قنوات مفضلة ومقبولة اجتماعياً للترقي. أما الفقراء الذين لا يملكون الوصول إلى هذه القنوات ولا حيلة أمامهم سوى الاعتماد في صراعهم اليومي للبقاء على عملهم؛ فإنهم يجدون أنفسهم عرضة لاحتقار مستمر وغير خفي. ومع رسوخ أخلاقيات معادية للتنمية في أوساط الجميع -ماعداء الفقراء- يبرز هؤلاء الفقراء كمجموعة جيدة مرشحة للاستجابة بصدق لفرص الترقى المبنية على العمل المنتج والاستثمار، مما يجعلهم يمثلون أفضل أمل للتنمية الوطنية.

إن تقديم مساعدات التنمية الرسمية بشكل كبير -وإن لم يكن كاملاً- من خلال الحكومة المركزية، من شأنه الإسهام في سيطرة المؤسسات الحكومية المركزية على المؤسسات المحلية والقطاع الخاص، ومن شأنه أيضاً أن يعزز القيم الاجتماعية المعادية للتنمية، ويركز صلاحية التحكم في الثروة الوطنية في أيدي من يقودون الحكومة .

ودون إنكار لأهمية الموارد المالية ، فإن الواقع الموضح أعلاه يشير إلى حقيقة فحواها أنه يجب ألا ينظر إلى الوظيفة المركزية للتنمية على أنها تقتصر على تحويل الموارد المالية ، ولكنها تنمية للإرادة والطاقة البشرية والمؤسسية؛ لكي توظف الموارد المتاحة في خدمة الإنسان عبر استخدامات دائمة منتجة وعادلة. إنها مهمة صعبة لا يمكن تحقيقها إلا في ظروف توفر للناس الفرص والحوافز لتعبئة وإدارة الموارد في خدمة أنفسهم ومجتمعاتهم .

وثمة جدل يدور منذ زمن طويل بشأن الديمقراطية وبصورها على أنها ترف لا قبل للدول النامية به، ومع ذلك فهناك سبب أخذ في الظهور للاعتقاد بأن عملية نشر الديمقراطية- وفق تعريفها على أنها تعني السيطرة على الموارد السياسية والاقتصادية، وتوزيعها بشكل واسع بعيداً عن الاحتكارات، مع ضمان التدفق الحر للمعلومات- قد تكون الأمل الوحيد أمام عديد من الأمم للتنمية دائمة وعادلة.

إن المسائل المتصلة بهذا الموضوع تتجاوز كثيراً حد تطبيق لامركزية السلطة الحكومية؛ فمن الضروري -على الأقل- أن تتطور مجموعة متنوعة ومعقدة من المنظمات المحلية المستقلة، والمرتبطة ببعضها، والتي يستطيع الناس من خلالها تحديد وتحقيق تطلعاتهم الفردية والجماعية في إطار توجيهي من السياسة الوطنية، ويجب في المقابل أن تدعم هذه المنظمات هياكل مؤسسية، وسياسات تخلق المساحة الاجتماعية والسياسية اللازمة لها؛ لتعمل على تحقيق مصالح أعضائها.

إن المانحين الدوليين الذين يمارسون القيادة في التصدي للعمليات المؤسسية الداعمة لنشر الديمقراطية مقيدون بشكل كبير؛ ذلك لأن مهمتهم تشمل أكثر من مجرد إعادة ترتيب أولويات التمويل بكثير، كما أنها أكثر من مجرد الضغط من أجل تطبيق إصلاحات واسعة للسياسات macro-policy reforms -كما سيتم تفصيله في القسم التالي- فالحكومات الوطنية تعوقها صعوبة الفصل بين مصالح نظام معين يتولى السلطة ويمكن أن يتغير في أي لحظة، وبين مصالح الدولة ككيان باق على الدوام.

إننا في هذا السياق نرى الآن بروز اهتمام متزايد وكبير في الأدوار التنموية لمنظمات التنمية الخاصة؛ التطوعية أو غير الحكومية. وفي حقبة نقل فيها الموارد المالية، ويتعمق فيها الفقر، فإن كلاً من المانحين والحكومات الوطنية ينظران إلى المنظمات غير الحكومية كأدوات لتحقيق مكاسب مباشرة وغير مكلفة للفقراء؛ أفضل مما حققته الحكومات بنفسها سابقاً. لقد بدأ وعي عديد من المنظمات غير الحكومية بتزايد فيما يتعلق بقدراتها على استقطاب الاهتمام الوطني والتمويل الدولي ، وكذلك فيما يتعلق بالحاجة إلى إتاحة الفرصة للقيادة الفردية في التعامل مع قضايا التنمية المرتكزة على الإنسان في إطار مؤسسي، وضمن سياسات عريضة- وهي قضايا طالما أهملها المانحون والحكومات .

إن الاستجابة لهذا التحدي سوف تفرض على عديد من المنظمات غير الحكومية أدواراً لم تعدت عليها، وسوف تتطلب أنماطاً جديدة من الكفاءات. والتميز التالي بين أجيال ثلاثة من العمل التنموي التطوعي الخاص، سوف يساعدنا على وضع تلك القضايا في سياقها العام ويجلي أبعادها .

٣- أجيال ثلاثة من العمل التنموي التطوعي الخاص :

إن جهود التنمية الإنسانية التطوعية الخاصة -الموجهة إلى مكافحة الفقر في العالم الثالث- قد مرت بتغيرات هامة على مر السنين. ومع زيادة تطور المنظمات غير الحكومية فيما يتعلق بطبيعة التنمية وإمكانات الأدوار التي تمارسها، فإن عديداً منها تبنت بشكل متنام استراتيجيات فاعلة ذات آفاق زمنية أطول، ولها تعريفات فضفاضة لمشكلة التنمية، واهتمام أكثر بقضايا السياسات العامة، مع الالتفات إلى الأدوات التحفيزية؛ بعد أن كان الأمر يقتصر على الأدوار التنفيذية .

ومن الملاحظ أن تجارب وأهداف المنظمات غير الحكومية ذات تنوع غني، وهي تستعصي على محاولات التصنيف الدقيق. ومع ذلك، فمن بين المنظمات غير

الحكومية العاملة في التنمية، يمكن تحديد ثلاثة توجيهات مميزة فيما يتعلق باستراتيجية البرمجة، وهي (أ) الإغاثة والرعاية (ب) الاعتماد المحلي على الذات (ج) تنمية النظم المستدامة.

وتتعايش هذه التوجيهات الاستراتيجية الثلاثة بشكل مناسب في مجتمع المنظمات غير الحكومية الأكبر، وأحياناً حتى في إطار المنظمة غير الحكومية الواحدة. وهناك-في الوقت نفسه- اتجاه حركة ضمني يجعل من المناسب تصنيف هذه التوجيهات في ثلاثة أجيال (انظر الجدول رقم (1) كملخص)

(أ) الجيل الأول : الإغاثة والرعاية

إن عديداً من المنظمات غير الحكومية الدولية الكبرى مثل: هيئة خدمات الإغاثة الكاثوليكية ومنظمات الرعاية Care، وصندوق إنقاذ الأطفال Save the Children Fund، والرؤية العالمية World Vision، بدأت كمنظمات إغاثية خيرية؛ لتقديم خدمات الرعاية للفقراء، ولغير المحظوظين في بقاع العالم، ومثل هذه البداية ممت بها منظمات قطرية غير حكومية مثل لجنة التقدم الريفي البنغلاديشية BRAC. ونلاحظ أن عديداً من هذه المنظمات قد ركزت في بداياتها على الكوارث الطبيعية وأوضاع اللاجئين المتصلة بالفيضانات والمجاعات والحروب، كما اهتمت بتوفير الاحتياجات الآنية من خلال التحرك المباشر مثل: توزيع الغذاء، وإرسال فرق صحية للميدان، وتوفير المأوى لمن يحتاجه. وكلها أعمال يتم تمويلها من التبرعات الخاصة. ويمثل الأشخاص والأسر بؤرة اهتمام هذه المنظمات، وهم يعتمدون بشكل كامل -في الحصول على هذه المزايا- على وجود المنظمة غير الحكومية وعلى مواردها .

¹ يشتق مصطلح الأجيال من الأسرة الإنسانية التي تتعاقب فيها الأجيال، ويتعايش الجديد منها مع القديم.

ويجب عدم خلط هذا المعنى مع معنى مصطلح الأجيال في مجال الحاسب الآلي (الكمبيوتر) حيث يلغي الجيل الجديد الجيل السابق عليه.

الجدول رقم (١) الأجيال الثلاثة لاستراتيجيات برامج التنمية للمنظمات غير الحكومية

الجيل			
الثالث	الثاني	الأول	
تنمية النظم المستدامة	مشاريع صغيرة للتنمية المعتمدة على الذات	الإغاثة والرعاية	الملاحح المحددة
قيود مؤسسية وقصور في السياسات	ركود محلي	نقص في الموارد والخدمات	تعريف المشكلة
طويل الأمد وغير محدد المدة	عمر المشروع	حالاً (للحظة الآنية)	الإطار الزمني
الإقليم أو الأمة	الحى أو القرية	الأفراد أو الأسر	المنظور المكاني
كافة المؤسسات العامة والخاصة التي تدير النظام المعني	المنظمة غير الحكومية والمنظمات المستفيدة	المنظمة غير الحكومية	الفاعلون الأساسيون
إخفاقات النظم المعتمدة على بعضها	مبادرات المساعدة الذاتية المجتمعية	الأطفال الجوعي	التعليم التنموي
الإدارة الاستراتيجية	إدارة المشروع	إدارة النقل والتسليم	التوجيه الإداري

ومع تراكم خبرة هذه المنظمات في الحالات العادية، ظهر الجيل الأول من مساعدات التنمية التطوعية الخاصة، الذي يعبر بشكل مباشر عن الرغبة الإنسانية في مشاركة من هم أقل حظاً. ورغم ملائمة العون المقدم لوضع طارئ ذي حاجة خاصة وله طابع مؤقت؛ فإن هذا العون قد أسهم بشكل طفيف جداً في دعم قدرة الفقراء؛ سواء على مستوى الدول أو الأفراد، حيث لم يكن الهدف من العون تلبية احتياجاتهم على أساس دائم.

إن جهود الإغاثة تبقى تعبيراً عن استجابة ضرورية ومناسبة لحالات الطوارئ التي تستدعي عملاً إنسانياً سريعاً وفعالاً لمواجهة لها. وستبقى هذه الحالات -دوماً- تمثل جزءاً من التجربة الإنسانية، كما سيسعى -دوماً- أفراد في أي مجتمع للحصول على هذا النمط من المساعدات عندما تضطرهم ظروفهم إلى ذلك، ولكن أساليب الإغاثة والرعاية تقدم - من منظور استراتيجية التنمية- فقط معالجة مؤقتة، أكثر مما تسهم في معالجة أسباب التخلف، أو في دعم عملية النمو.

(ب) الجيل الثاني : التنمية المحلية المعتمدة على الذات، وصغيرة الحجم .

مع تزايد إدراك محدودية أثر عمليات الإغاثة والرعاية كاستراتيجية للتنمية، قام عدد من المنظمات غير الحكومية في أواخر السبعينيات من القرن العشرين بتنفيذ مشاريع وفق أسلوب تنمية المجتمع المحلي في مجالات متنوعة مثل: الصحة الوقائية، وممارسات متطورة في الزراعة والبنية التحتية المحلية، وأنشطة أخرى لتنمية المجتمع. وتتميز هذه الجهود عن أعمال الإغاثة والرعاية بميزة أساسية هي تأكيد الاعتماد على الذات، مع تعمد أن تستمر منافع المشروع لما بعد فترة تقديم المنظمة غير الحكومية للمساعدة. وعادة ما توازي أنشطة الجيل الثاني من المنظمات غير الحكومية أنشطة الحكومة، ولكن الحجة التي تستند إليها هي أن الخدمات التي تقدمها الحكومة غير مناسبة في القرى التي تعمل فيها هذه المنظمات غير الحكومية.

إن استراتيجيات الجيل الثاني -وفق تعريفها السابق ذكره- لا تحاول معالجة أسباب قصور أعمال مقدمي الخدمات الآخرين، كما لا تحاول إصلاح المناخ المؤسسي، أو السياسات الأوسع المحيطة بأنشطة المنظمات غير الحكومية نفسها. ولا يمتد اهتمام هذه الاستراتيجيات إلا إلى قرى أو أحياء معينة؛ أو مجموعات محلية محددة، تساعد المنظمات غير الحكومية .

(ج) الجيل الثالث : تنمية الأنظمة المستدامة .

اهتمت مجموعات من المنظمات غير الحكومية بإعادة فحص القضايا الاستراتيجية المتصلة بسياسات الديمومة SUSTAINABILITY، والانتشار BREADTH، والأثر IMPACT، واستعادة المصاريف الجارية RECURRENT . COST RECOVERY .

وفي مقدمة ما أسفرت عنه عملية إعادة الفحص نجد الآتي:

(١) أن عمل المنظمات غير الحكومية بمفردها لن يرضي منه أن يفيد شيئاً فيما وراء المواقع المختارة .

(٢) أن مبادرات التنمية الفردية المعتمدة على الذات لن يكتب لها الاستمرار إلا بارتباط المنظمات العامة والخاصة بنظام تنمية وطني داعم لها.

وقد بدأت أعداد متزايدة من المنظمات غير الحكومية تدرك أنها تحتاج إلى بذل جهد قيادي أكبر في معالجة جوانب الفشل التشغيلي في بيئة المؤسسات والسياسات في القرى والقطاعات التي تعمل فيها ، ويعني ذلك الانتقال إلى "استراتيجية الجيل الثالث" التي يتم التركيز فيها على إحداث تغييرات دائمة في هذه البيئات على مستوى مناطقي، أو حتى على المستوى الوطني العام. وقد يعني ذلك عملاً مباشراً أقل -نسبياً- على مستوى القرية لهذه المنظمات المعنية؛ في الوقت الذي تنشغل فيه بدرجة أكبر مع مجموعة متنوعة من المنظمات العامة والخاصة؛ التي تتحكم بالموارد والسياسات المؤثرة على التنمية المحلية، وقد يكون من بينها

حكومات وطنية أو محلية، وشركات استثمارية خاصة، ومؤسسات القطاع المستقل الأخرى... إلخ .

وكلما أوغلت المنظمة غير الحكومية في ممارسة برامج استراتيجية الجيل الثالث، فإنها ستجد نفسها تقوم بدور تحفيزي شبيه بالمؤسسات؛ بدلاً من القيام بدور العمل على تقديم الخدمات، وتوجه اهتمامها لتحقيق التنمية من خلال منظمات أخرى عامة وخاصة ذات قدرات وعلاقات والتزامات ملائمة في معالجة الاحتياجات المحددة على أساس دائم .

وفي أفضل الأحوال فإن المنظمة غير الحكومية التي تمارس هذا الدور قد تستطيع التأثير -ولكن دون التحكم- على المنظمات الأخرى، وستتعامل مع موارد قد لا تبدو على صلة سببية بالنسبة لما لدى المنظمات التي تساعد على التغيير؛ لذلك فإن النجاح يعتمد على المهارة في وضع موارد المنظمة غير الحكومية وفق النظام المستهدف: مثل النظام الصحي، أو نظام إنتاج وتسويق زراعي معين، أو نظام ائتمان استثماري صغير، إلخ، بشرط أن يكون العمل بطريقة تيسر التعلم الفعال من قبل المنظمات التي يتكون منها ذلك النظام. ولكي تحقق ذلك فإن المنظمة غير الحكومية ستحتاج إلى معرفة عميقة بالفاعلين وبالمنظمات التي تحدد وتقن النظام المستهدف. إن ذلك يحتاج إلى مستويات عالية من الكفاءة التقنية والاستراتيجية، وسوف تحتاج المنظمات غير الحكومية -التي عملت تاريخياً باستقلالية- إلى تطوير مهارات في العمل التعاوني؛ كعضو في تحالفات أكبر من المنظمات العامة والخاصة^٢

^٢ أحد أهم العوائق جدية أمام التوسع في الأدوار التنموية للمنظمات غير الحكومية يتمثل في المصاعب التي تواجهها في العمل مع بعضها البعض. فعادة ما تكون الغيرة بينها شديدة، وتتخطم جهود التعاون لتحل محلها حرب مدمرة تشل جهود العمل الجماعي نحو تحقيق الأهداف المشتركة. ومن الغريب أن تستطيع المنظمات غير الحكومية العمل بسهولة مع الحكومة أكثر منها مع المنظمات المثيلة.

إن معظم المنظمات غير الحكومية التي تطبق استراتيجية الجيل الثالث ستجد نفسها تعمل بطريقة أو بأخرى مع الحكومة. وعادة ما تمتلك برامج الحكومة الموارد اللازمة لإحداث أثر أوسع، ولكنها تستخدمها بطريقة غير فاعلة، وقد لا تشجع بيئة السياسات والبنى المؤسسية -بشكل كبير- المبادرات المحلية للاعتماد على الذات؛ التي قد ينتج عنها توظيف أكثر فاعلية للموارد المحلية. فعلى سبيل المثال، قد لا يتوفر تشريع يضفي الصفة القانونية على وجود جماعات محلية مستقلة، بحيث ينص على ضمان حقوقها في الموارد المنتجة: مثل الماء، أو في إصلاح أراضي الغابات المحددة حكومياً. وقد تُنسف الأنشطة المحلية المدرة للدخل من قبل المؤسسات العامة المدعومة؛ التي تنافس للسيطرة على نفس الموارد المنتجة وعلى الأسواق. ولكن العمل مع الحكومة قد يشكل تحدياً جدياً آخذاً بالاعتبار الشك المتبادل، إن لم يكن العداء السافر المصاحب للعلاقات بين الحكومة والمنظمات غير الحكومية في بعض دول الجنوب^٢.

(د) تعایش التوجيهات الاستراتيجية .

لا تمثل الأجيال الثلاثة -السابق ذكرها- أنماطاً محددة بدقة، وإن كنا نلاحظ أنها أكثر ملائمة عند تطبيقها على البرامج الفردية، بدرجة أكبر مما هي عليه في حالة البرامج التي تقوم بها المنظمات غير الحكومية بشكل كامل. إن منظمة غير حكومية بعينها قد تجد أن أحد برامجها يصنف ضمن الجيل الثالث، بينما برامجها الأخرى قد يهيمن عليها وصف الانتماء للجيلين الأول والثاني؛ وكل منها يلبي احتياجات مختلفة.

^٢ حاولت بعض الحكومات تبني المنظمات غير الحكومية أو التحكم في جهودها الموجهة لتنمية الاعتماد على الذات؛ لأنها تراها منافسة لبرامجها العامة الإنمائية، وتخشى أن المنظمات المحلية المستقلة قد تمثل مصالح سياسية منافسة، وقد تسعى بعض المنظمات غير الحكومية -التي ترى أن الحكومة غير كفؤة ومعادية لجهودها- إلى تجنب القفز عليها، رغم أنها تدعي أن أنشطتها تمثل نماذج يجب أن تحتذى بها البرامج العامة (الحكومية). وتوجد نماذج للتعاون المثمر بين الحكومة والمنظمات غير الحكومية؛ التي تدرك أن لكل من الجانبين قواه النسبية رغم ندرتها الشديدة بالنسبة للمنظمات غير الحكومية في معظم الأحوال.

وفي أحوال الإغاثات الطارئة، وعند تقديم خدمات الرعاية لغير القادرين على رعاية أنفسهم؛ فإن استراتيجية برامج الجيل الأول قد تكون ضرورية. ومع ذلك فمن المؤكد أنه ستكون هناك حاجة لبرامج من نمط الجيل الثاني التي تقوي قدرات المجتمع لتحقيق مطالبه من النظام الأكبر (للرعاية)؛ كي يمتلك ويدير موارده المحلية. وفي عديد من الحالات فإن جهود برامج الجيلين الأول والثاني ستكون عقيمة في غياب جهود من الجيل الثالث، وقد تقوم بها منظمة أخرى غير حكومية؛ لتحقيق تغير في السياسات، أو في البيئة المؤسسية؛ لتتلاءم مع هدف عمليات التدخل من الجيلين الأول والثاني.

ومن المحتمل جداً، وفي أي بيئة، أن تجري تلبية الاحتياجات وفق مختلف الاستراتيجيات من قبل منظمات مختلفة غير حكومية؛ تعبر عن أهداف مختلفة، وتمثل جماعات مختلفة، وقدرات شتى. إن المنظمات غير الحكومية التي تنهج استراتيجية برامج الجيل الثالث يتحتم عليها -عادة- أن تولي اهتماماً صريحاً بالطاقات التنموية للمنظمات الأخرى غير الحكومية المتعاونة معها؛ لتلبية احتياجات الجيلين الأول والثاني، كجزء من استراتيجيتها التنموية الأوسع نطاقاً.

٤ - تجربة المنظمات غير الحكومية في ممارسة أدوار الجيل الثالث

للنظمات غير الحكومية تاريخ طويل في إحداث تأثيرات ملموسة على المستوى المؤسسي، وعلى مستوى السياسات العامة في الوقت نفسه، هذا بالرغم من عدم الاعتراف الواسع بذلك من قبل مانحي مساعدات التنمية، وحتى من قبل هذه المنظمات نفسها. ففي مجال السكان -على سبيل المثال- نجد أن منظمات خاصة مثل صندوق باثفايندر Pathfinder Fund كانت رائدة في تنفيذ برامج التنقيف العام، وفي تقديم الخدمات، بل إنها سبقت الحكومات بعدة عقود في هذا المجال، ومهدت هذه المنظمة الطريق أمام تحول رئيسي في اتجاهات والسياسات العامة.

وفي أواخر الستينيات وأوائل السبعينيات -من القرن العشرين- قامت الفروع الوطنية المستقلة للاتحاد الدولي للأبوة المنظمة International Planned Parenthood Federation بتركيز جهودها في مختلف بقاع العالم لتطبيق استراتيجيات متطورة في عدد من البلدان؛ الواحد تلو الآخر، مما نتج عنه حدوث تغييرات هامة في السياسة العامة، وحققت إلزاماً للحكومة لتقديم خدمات تنظيم الأسرة. وقد مزجت هذه الجهود بين رعاية البحوث المتعلقة بالسياسات من ناحية، والضغط على صناعات السياسة من قبل أعضاء الإدارة المؤثرين من ناحية ثانية، وحملات التثقيف العام وبرامج تقديم الخدمات التي أظهرت حجم الطلب الاجتماعي عليها وقدمت نماذج عملية لبرامج الحكومة من ناحية ثالثة.

وفي منتصف الثمانينات تزايد عدد المنظمات غير الحكومية الصغيرة والكبيرة؛ التي أصبحت تدرك إمكانية ممارسة أدوار من الجيل الثالث في مجالات التنمية المحلية، والصحة، والمشاريع الاستثمارية الصغيرة. ويركز البعض منها على مساعدة الحكومة في تحقيق نتائج أكبر تأثيراً في برامج تقديم الخدمات، بينما تطور منظمات أخرى أنظمة توزيع مستقلة تمول ذاتياً من أجل تسهيل جهود المجتمعات في تلبية احتياجاتها بشكل أكثر فاعلية، وبدون مساعدة من الحكومة. وهناك منظمات من نمط آخر ما زالت تساعد في تطوير مناخ السياسات والبناء المؤسسي الذي يمكن المجتمعات من القيام بجهود العون الذاتي.

وفيما يلي أمثلة على ذلك :

أ- البرنامج الأمريكي للمساعدة USAID لتقوية اتحادات مستخدمي المياه، ودعم دورها في إنشاء أنظمة الري وإدارتها.

وبالإضافة إلى الدور التشغيلي في التدريب والإشراف على منظمي المجموعات؛ فإن المعهد يساعد الوزارة في تقييم ومراجعة إجراءاتها التشغيلية، بما يؤدي إلى تعزيز دور المجتمع فيها . كما يقوم المعهد

بإعداد دراسات حول عدد من المسائل المتعلقة بالسياسات؛ بالتعاون مع وزارة الشؤون الداخلية.

ب- معهد الدراسات الاجتماعية والاقتصادية والتعليم والإعلام ، وهو منظمة غير حكومية إندونيسية، تتعاون مع وزارة الأشغال العامة الإندونيسية ومؤسسة فورد (الأمريكية)

ج- في أواخر عام ١٩٨٥م أسست منظمة الأعمال الفلبينية للتطور الاجتماعي برنامجاً -مولته مؤسسة فورد- يسعى لتطوير مؤسسات تنمية إقليمية مستقلة في أقاليم مختارة من أقاليم الفلبين. وتتم مساعدة هذه المؤسسات للقيام بأدوار تحفيزية في تعبئة مجموعة عريضة من الموارد العامة والخاصة؛ لدعم استراتيجيات تنمية إقليمية لمكافحة الفقر؛ مع تركيز خاص على التجارب ذات المنشأ المحلي في إصلاح الأراضي .

د- اللجنة البنغلاديشية للتقدم الريفي BARC ؛ وهي تعمل على تأسيس مركزو بنغلاديش للإدارة الريفية لتعزيز قدرات المنظمات غير الحكومية والبنوك الريفية، والمنظمات الشعبية، ومسئولي الهيئات الحكومية المركزية والمحلية؛ ليتعاونوا في العمل على حل مشاكل التنمية المحلية. ويركز المركز الجديد بشكل أساسي على القطاع الصحي والعمل عن قرب مع وزارة الصحة لتطوير طرق أكثر فاعلية، وفي التوجيه للرعاية الصحية الأولية. وتراجع اللجنة البنغلاديشية للتقدم الريفي أنشطة برنامجها في التنمية الريفية والتعليم الابتدائي غير الرسمي، والصناعات الريفية؛ باتجاه زيادة أثرها الوطني خلال العقد القادم^٤.

^٤ أي خلال العقد الأخير من القرن العشرين.

هـ- في سريلانكا والفلبين ، تساعد مؤسسة هيلين كلير الدولية Helen keller (HKI) international الحكومات في تقديم الرعاية الأولية لصحة العيون وجراحة إعتام البصر ضمن النظام الصحي العام.

و- تقوم منظمة تكنوسيرف Technoserve لتطوير استراتيجية برنامج تنموي في بلدان مختارة في أفريقيا وأمريكا اللاتينية، تتضمن العمل مع مجموعة متنوعة من مؤسسات القطاعين العام والخاص؛ بهدف تطوير علاقات كفاءة، وسياسات فعالة في قطاعات سلعية محددة، من أجل دعم المنتجين الصغار ومتوسطي الحجم .

ز- تعيد "منظمة كير" في أندونيسيا توجيه برنامجها لتزويد القرى بالمياه من قبيل التركيز على تركيب أنظمة مياه مدعومة بشكل كبير في عدد يتراوح بين ٤٠٣٠ قرية سنوياً؛ لتتحول إلى تطوير القدرات المناطقية والوطنية لمساعدة القرى في تركيب وإدارة أنظمة مياه تمول نفسها. وتتادي هذه الخطة بتأسيس مؤسسة إندونيسية وافية ذاتياً Self-endowed لتقدم تدريباً مستمراً، وترعى عملية البحث والدعم التقني لمثل هذه الجهود بشكل دائم.

إن معظم المبادرات التي سبق ذكرها ما زالت في مراحلها الأولى، ويضع كل منها أعباءً على المنظمة غير الحكومية المشاركة لتحقيق تعريف أكثر وضوحاً للغرض الذي تريد تحقيقه، والكفاءة التي تميزها. ولكي تحدد استراتيجياً لتنمية القدرات الجديدة المطلوبة تطرح هذه التطورات مسارات هامة وجديدة لهؤلاء المانحين الذين كانوا ينظرون في الماضي إلى المنظمات غير الحكومية على أنها شركات صغيرة، تعمل في أعمال مفيدة، ولكنها صغيرة، وغير ذات أثر، وعلى هامش العمل التنموي الحقيقي.

٥ - إصلاح السياسات : محاولات مختلفة .

لماذا يتم اللجوء إلى المنظمات غير الحكومية لتقود المطالبة بإصلاحات في السياسات، وفي البناء المؤسسي لتدعيم التنمية المرتكزة على الإنسان؟ أليس من الأفضل إسناد هذا الدور للمانحين الدوليين الكبار، بما يملكونه من موارد ضخمة وقدرات تحليلية متطورة جداً، وبما لهم من صلات أفضل مع كبار صناعات السياسات؟ إن الفكر التنموي المعاصر يؤكد فعلاً على الحاجة إلى إصلاحات في السياسات لتدعم نتائج أكثر فاعلية ودائمة من الاستثمارات التنموية. والمؤسسات المانحة تنظر لنفسها -بشكل قاطع- على أنها اللاعب الأساسي في المطالبة بإصلاح السياسات؛ معتقدة أن النفوذ المالي هو مفتاح رئيسي لتحقيق النتائج المرغوب فيها.

وإذا كان توفير الدعم من المانحين أمراً مهماً بكل تأكيد؛ فإن منهج التنمية المرتكزة على الإنسان لا يستبعد الحاجة إلى الموارد المالية، ولكن انتظار المانحين الدوليين ليتولوا مهمة القيادة من أجل تحقيق إصلاحات معينة مطلوبة؛ يغفل عن مدى هيمنة نظرية "التنمية التقليدية" على برمجة معظم المانحين الكبار، ويتغافل عن الفرق الهام بين الإصلاحات التي تتطلبها السياسات العامة Macro ، وتلك التي تتطلبها السياسات التخصصية Micro.

أ- إصلاح السياسات العامة Macro Policy Reform

المقصود بإصلاح السياسات العامة -هنا- هو إصلاح يمكن تحقيقه بأقل تطوير لقدرات مؤسسية جديدة تدعم التطبيق، ويكفي القيام بعمل مركزي استباقي -بجرة قلم من مسؤول- لتحقيق الفعل المطلوب. ويتضمن إصلاح السياسات العامة قراراً معيناً ومحددًا بوضوح كافٍ. وقد تجعل المصالح السياسية القوية المعارضة لإصلاح القرار أمراً صعباً بشكل استثنائي، ولكن ما أن يتم اتخاذ القرار رسمياً من قبل السلطة السياسية المناسبة، حتى يصبح تطبيقه نافذاً، ولو بشكل نسبي، من

المنظور الإداري على الأقل. ومن الأمثلة التي يمكن سوقها هنا: قرار وقف الدعم عن واردات الأسمدة ، أو قرار الانتقال من أسعار الفائدة المدعومة إلى نظيرتها في السوق بالنسبة للائتمان الزراعي. وإذا ما كانت الآلية الإدارية لتطبيق هذه القرارات موجودة فعلاً - كما يبدو في معظم البلدان - فإن الإصلاح ينطبق عليه وصف "إصلاح السياسات العامة"، مع العلم بأن التغيير الأساسي في هذه الحالة سيكون في التقنين الذي يحدد الدعم المقدم، أو يحدد نسبة الفائدة المفروضة.

إن عديداً من السياسات المتصلة بقرارات التسعير، وبالدعم، وبالسياسات التجارية، هي من هذا النوع. وعادة ما ينشغل المانح المعني بقضيتين أساسيتين هما: ما هو القرار الذي سيحقق النتيجة المرجوة ؟ وكيف يقتنع صاحب/ أصحاب القرار المعني؟

ب - إصلاح السياسات التخصصية Micro policy reform

المقصود بإصلاح السياسات التخصصية - هنا - هو ذلك النوع من الإصلاح الذي يعتمد بطبيعته على إنجاز تغييرات مؤسسية عادة ما تكون معقدة وصعبة التحقيق، كشرط للتطبيق الناجح. وقد تتضمن تطوير قدرات أساسية، وأنماط جديدة، وإعادة تعريف الأدوار والعلاقات المؤسسية، وقد تصل أيضاً إلى تغييرات في القيم الشخصية والمهنية الراسخة. ويعتمد تحقيق هذه التغييرات على القرارات الداعمة المناسبة، وعلى الأفعال التي تقوم بها مئات الأفراد على سبيل المثال: تأسيس برنامج ائتماني غير مسبوق لصغار المزارعين قد يكون من هذا النوع؛ رغم أن المؤسسات الائتمانية أو المصرفية قد تكون موجودة فعلاً لتقدم قروضاً للمؤسسات التجارية الكبيرة، إلا أن مد وتقديم خدماتها ليستفيد منها زبائن صغار وبعيدون من السكان؛ سيحتاج إلى قدرات مختلفة تماماً عما تتطلبه خدمة العملاء التقليديين ، ويتضمن ذلك قيماً ومهارات مختلفة من قبل مدراء البنوك. ولعل أشد أنواع إصلاح السياسات التخصصية تعقيداً هي الإصلاحات الداعية للمشاركة في السلطة بين المستويين الوطني والمحلي، وتنمية منظمات مستفيدة تعتمد على

نفسها. وفي سياق دعاوى إصلاح السياسات التخصصية فإن تقرير ما ينبغي عمله سهل نسبياً؛ مقارنة مع العمل على تهيئة الظروف المؤسسية اللازمة لإنجازه.

ج - الآثار / المدلولات Implications

إن الطبيعة المختلفة لكل من الإصلاحات العامة والإصلاحات التخصصية لها مدلولات مهمة. فعلى سبيل المثال، نجد أن السياسات العامة هي المجال الطبيعي والمناسب للممارسين الذين يسميهم جون فريدمان John Fredmann "المدرسة التخطيطية لتحليل السياسات البديلة"؛ لتقدير أيها ستؤتي أفضل النتائج. هذه الخبرة موجودة بكثرة في عديد من المنظمات الرسمية المانحة.

ولكن إصلاح السياسات العامة هو المجال الطبيعي للمانحين الكبار؛ ليس لأنهم فقط يمثلون عادة بيت الخبرة في تحليل السياسات، ولكن لأبهم يمكنهم استخدام مواردهم المالية الطائلة للحصول على موافقة السلطة السياسية ذات العلاقة.

إن إصلاح السياسات التخصصية هو شيء مغاير تماماً. فهنا نجد لدى محلي السياسات القليل مما يمكنهم أن يقدموه؛ حيث أن اليد الطولي اليوم لمن ينتمون إلى مدرسة التخطيط بالتعلم الاجتماعي - كما يسميهم فريدمان - فهم الذين لديهم خبرة في تسيير العمليات التي تحقق التغييرات المؤسسية المعقدة. ويعتمد الأداء في دائوة الإصلاحات التخصصية على ممارسة المبادرة الخلاقة من قبل عديد من الأفراد، علماً بأن النظام المتسلط، أو البيروقراطية ذات النزعة التحكمية، غالباً ما تكون أقرب إلى منع مبادرات الأفراد وعدم تشجيعها.

ومن المألوف أن يجد القادة السياسيون وكبار المانحين أن مصادرهم الظاهرة للنفوذ ذات أثر ضعيف في تحقيق أهداف السياسات التخصصية. ورغم أنهم يستطيعون المطالبة بالإذعان الرسمي لتوجيهاتهم، فإنهم لا يستطيعون تحقيق نتائج معينة، ما لم يكونوا هم ونظراؤهم في هذه البلدان مستعدين للعمل بجد وبنفس طويل لتحقيق التغييرات المؤسسية الضرورية. ومن الأمثلة على ذلك:

أ- أن مشاريع الري قد تتطلب دوراً لمنظمات مستخدمي المياه. ولكن ما لم تتوفر -فعالاً- القدرة على تطوير ودعم مثل هذه المنظمات فإنه يجب تطويرها قبل حدوث أي عمل ذي معنى في هذا المجال.

ب- أن مشاريع التوسع الزراعي قد تتطلب من نظام التوسع الزراعي أن يكون أكثر استجابة لواقع وإمكانيات المزارعين. ولكن إذا كانت الهياكل الموجودة مصممة على إجبار وإخضاع المزارعين ليلتزموا بالوصفات التقنية المفروضة مركزياً، ومع غياب الباحثين المدربين المعتادين على المدخلات والنتائج من تنفيذ التوسع الزراعي، فإن الاستجابة المرجوة لا يتوقع حدوثها إلا إذا تغيرت هذه الهياكل وتلك العادات.

ج- أن مشاريع صحة المجتمع قد تستدعي تطوير لجان صحية قروية تعمل وتمول ذاتياً؛ لتتولى القيادة في الشؤون الصحية المحلية. ولكن إذا كان النظام الصحي مصمماً باتجاه الرعاية الطبية الممولة مركزياً، وما لم تحدث إعادة توجيه رئيسي للنظام الصحي؛ فإن اللجان المحلية المشكلة رسمياً ستبقى ما بقي التمويل الرسمي للمشروع متوفراً.

إن الموارد المالية للمانحين الكبار قد تكون في الحقيقة ميزة سلبية عند التعامل مع مثل هذه القضايا؛ فالمطالبة بالمحافظة على تحويل الأموال تصرف اهتمامهم عن عمليات بناء التحالفات والتعلم، وهذه العمليات هي التي يتم من خلالها تطوير وإصلاح السياسات التخصصية ومؤسستها. ونظراً لمواجهتهم مصالح سياسية متنافسة في منظماتهم، مع محدودية الوقت المتاح لهم للاطلاع على تفاصيل الإدارة الداخلية، فإن قدرات مدراء المنظمة المعنية -بمن فيهم الكبار منهم- يتم تقييدها بشدة بحيث تقصر عن تحقيق التغييرات المنشودة؛ دون اعتبار لقوة التزاماتهم الشخصية.

ورغم أن استراتيجيات التنمية المرتكزة على الإنسان تتطلب مجموعة من إصلاح السياسات العامة؛ فإن عدداً من أكثر هذه الإصلاحات أهمية، وأشدها صعوبة، ستكون من نوع السياسات التخصصية، وتتطلب تدخلاً من منظمة محفزة فاعلة.

٦ - دور المنظمات المحفزة Catalyst Organizations

على الرغم من أن الدعم الرسمي في مجال السياسات يمكن أن يكون حاسماً في تحقيق النجاح في بعض الأوقات؛ فإن إصلاح السياسات التخصصية يمكن تحقيقه من خلال تسهيل العملية الاجتماعية بنفس القدر الذي يحققه الإشهار القانوني. ويمكن -في الواقع- للمنظمة المحفزة الفاعلة أن تحقق من التأثير ما يفوق إمكاناتها المالية وسلطتها السياسية.

أ - استراتيجية النموذج الأولي A Prototype Strategy

جسد عمل مكتب جنوب شرق آسيا التابع لمؤسسة فورد (الخيرية) -في مجال الري والرعاية الاجتماعية للغابات في إندونيسيا والفلبين وتايلاند- النموذج الأولي لاستراتيجية الجيل الثالث. وفي كافة الأمثلة؛ فإن السياسات والممارسات الحكومية السائدة تعمل على تركيز سلطة إدارة الموارد في أيدي أجهزة بيروقراطية كبيرة ومركزية، وهذه الأجهزة لا تُسأل أمام المجتمعات المحلية التي تعتمد على هذه الموارد كمصدر لرزقها. ويهدف التدخل من قبل المنظمات التي تشجع إصلاح السياسات -لإعادة السلطة إلى المجتمع المحلي- إلى تطوير قدرات هذه المجتمعات لإدارة تلك الموارد وحنى ثمارها. وبصفة عامة فإن الإصلاحات اعتمدت على تغيرات متداخلة ذات تعقيد كبير، تضم -من بين ما تضم- الضوابط المتعلقة بالتسجيل القانوني للجمعيات المحلية؛ بما في ذلك إعداد الميزانية، وإجراءات التعاقد، وتوفير الموظفين، والتدريب، وخطوط الإفادة بالتقارير داخل المنظمة؛ وذلك على سبيل المثال فقط.

وفي حين تختلف التفاصيل الخاصة للجهد المطلوب لكل بلد وقطاع ؛ فإن استراتيجية التدخل intervention تشترك بعناصر أساسية ، في كل حالة تدخل في منهج عملية التعلم -المنتشرة كثيراً حالياً- لسياسة الإصلاحات التخصصية، وتقدم نموذجاً مناسباً قابلاً للتعديل من لدن المنظمات غير الحكومية الأخرى المعنية بإعادة توجيه نظم إدارة الموارد. ويضم هذا النموذج من حيث المفهوم عنصرين أساسيين هما:

(١) تشكيل كتل من الأشخاص الملتزمين بالتغيير ، مدعومين بموارد عدد من المنظمات المعنية .

(٢) تقديم مصادر متنوعة من الآراء الاسترجاعية Feedback عن الخبرة العملية كمدخلات للتعلم المؤسسي .

وعادة ما يبدأ الجهد بتحديد المؤسسات المهيمنة على بيئة السياسات والبرامج المتصلة بإدارة الموارد ذات الصلة، وهي هنا مياه الري وأراضي الغابات (في حالة مكتب جنوب شرق آسيا). ثم يتم تحديد الأفراد الأساسيين في هذه المؤسسات، من الذين يرغبون في تشجيع طرق مجتمعية الأساس في إدارة الموارد. وإذا تعذر وجود مثل هؤلاء في المستويات الرئيسية، فقد يتواجدون في مستويات قيادية أخرى في المكاتب الإقليمية أو الفرعية؛ بما يسمح بتنظيم عمل ابتدائي، ويوفر قاعدة يتم على أساسها -في فترة لاحقة- تطوير دعم مركزي.

إن المنظمة المحفزة تقدم التمويل للمؤسسة محل الاهتمام من خلال الأفراد المحددين؛ لتشجيع الدراسات التي تركز على الممارسات العملية للجماعات فيما يتصل بإدارة الموارد ، وأثر برامج المؤسسة على هذه الممارسات. وأما الجامعات ومراكز الأبحاث المحلية التي تم تصنيفها ضمن هذا الاهتمام طويل الأمد فإنها تقوم بالتصدي للمشاكل النظرية بقدر المستطاع. ومع ظهور النتائج، تُقام ورش العمل على مستوى وطني ومحلي ليقوم الباحثون ومسؤولو المؤسسات والمنظمات غير الحكومية المهتمة ، ببحث النتائج المختلفة وأثارها المحتملة.

ومن سياق هذه الأنشطة يتم تحديد عديد من الأفراد، من خلال مشاركتهم، من الذين أظهروا التزاماً جاداً بالعناية بالمشكلة محل الاهتمام، ومن أولئك الذين لديهم مهارات مفيدة في دعم مجهود التغيير المؤسسي. ويدعى هؤلاء الأفراد لتشكيل فريق عمل يرأسه مسؤول كبير في المؤسسة المعنية بعملية التغيير.

ويتولى فريق العمل هذا دور القيادة في توثيق وتحليل الخبرة المتوفرة، والتخطيط لأنشطة رائدة pilot activities، والبدء بإقامة مجموعة متنوعة من الأنشطة؛ التي تؤدي إلى مأسسة السياسات ودعم الطاقات داخل المؤسسة. وبالإضافة إلى موظفي المؤسسة ومسؤول برنامج المؤسسة المانحة (فورد)، فإن فريق العمل الناضج يمكن أن يضم مشاركين من عديد من مراكز البحث والتدريب، بالإضافة إلى منظمة غير حكومية واحدة، أو أكثر.

ومع ارتفاع مستوى الفهم لمشكلة إدارة الموارد وتحديد الطرق الممكنة للتعامل معها من خلال استخدام مناهج الإدارة المجتمعية، يمكن تأسيس مشروع رائد واحد - أو أكثر - تحت رعاية المؤسسة لتكون بمثابة مختبرات للتعلم من أجل تطوير مناهج جديدة. ويمكن لهذه الجهود الرائدة أن تشترك فيها منظمة تنموية وغير حكومية - أو أكثر - لتساعد في التدريب والإشراف على موظفي المؤسسة الميدانيين، بالإضافة إلى علماء اجتماع من مؤسسة - أو أكثر - من داخل البلد، بحيث يكون من شأنها القيام بتطوير موقع العمل من خلال تقييمه وتوثيق عمليات التطبيق الفعلي للمشروع. وإلى جانب ذلك فإن فريق العمل عليه أن يقوم بمراقبة الأنشطة الميدانية التجريبية عن كثب؛ حتى يمكن تعديل المناهج وتقييم دلالاتها للمنظمات الكبرى. ومن خلال ورش العمل والمؤتمرات وبرامج التدريب، سوف تتسع قاعدة الخبرات وعدد الأفراد المشتركين في مراجعة هذه التجارب، ويتم تدريجياً تأسيس مختبرات إضافية للتعليم تستفيد من خبرات الجهود السابقة.

ويقوم مسؤول برنامج مؤسسة فورد بدور الميسر للعملية؛ فهو الذي يحدد الأعضاء المرشحين لفريق العمل، ويشجع انخراطهم في أنشطة ذات صلة

بالمشروع، ويساعدهم في ممارسة دور متميز في إطار فريق العمل. وفي نفس الوقت فإنه يقوم بأداء دور رئيسي في وضع برنامج العمل والمساعدة في حل اسلصراعات الناشئة بين المشاركين في فريق العمل، ويقدم التمويل الملائم على هيئة منح للمؤسسة الراعية للأنشطة التجريبية والبحوث ذات الصلة، كما يمكن تقديم منح للمؤسسات الأخرى المشاركة، بما يمكنها من تنفيذ مبادرات ذات صلة تدعم مصالح برنامجها الخاص بها . وأحياناً يطور مسؤول برنامج مؤسسة فورد دراسته لبلورة قضايا وسياسات البرنامج لتكون مدخلات "لورش العمل" التي يعقدها فريق العمل نفسه.

(ب) القدرات الضرورية

لا تتوفر المواصفات الضرورية اللازمة للقيام بأداء دور المحفز سوى في عدد قليل جداً من الهيئات المانحة ومن المنظمات غير الحكومية على السواء. وتوضح التجربة أن الشروط التالية تمثل الحد الأدنى الضروري لأداء مثل هذا الدور ، وهي:

أولاً: على المنظمة أن تضم موظفين محترفين من ذوي التجربة؛ الذين يجمعون بين المعرفة العميقة بالبلد والمصادقية المهنية ومهارات التسيير. ولكي يكتسب الموظفون الأجانب هذه المؤهلات فإنه يجب تكليفهم بمهام طويلة الأمد في البلد الذي يُنفذ فيه المشروع، كما يجب أن يُسند إليهم القيام بأدوار تسمح لهم بالتححر نسبياً من الواجبات الإدارية التقليدية، وتمكنهم من تسخير طاقاتهم وتركيزها على الممارسات من خلال الاحتكاك العملي ؛ الذي يركز على المشكلة مع نظرائهم.

ثانياً: على المنظمة أن تمتلك القدرة على تقديم تمويل سريع ومرن لمنظومة من الأنشطة، وذلك من خلال منح صغيرة ومتوسطة الحجم؛ وفق الحاجات من جهة، وبحسب الفرص الناشئة من جهة أخرى. وفوق ذلك كله فإن المنظمة

وموظفيها يجب أن يحظوا بالثقة والاحترام من قبل النظراء المعنيين، وإن سبق لها أن أظهرت أنها تضيف شيئاً للعلاقة ذا قيمة لدى الجهة النظرية لها°. ومثل هذه العلاقات عادة ما تستغرق وقتاً لبنائها .

(ج) قيود المانح Donor Constraints

ليس من الغريب أن تظهر جهات مانحة متعددة اهتماماً بمحاكاة هذا الأسلوب السابق شرحه، خصوصاً بعد النجاح المشهود لتجربة مؤسسة فورد -كما ذكرنا آنفاً- ولكن النتائج لم تكن مشجعة، ويرجع ذلك بشكل كبير إلى القيود الداخلية على الموظفين، وإلى الاجراءات البيروقراطية التي تواجهها هذه الجهات.

إن وضع الوكالة الأمريكية للتنمية الدولية AID ليس استثناءً؛ فموظفو الوكالة مقيدون عادة بسقف أعلى للبقاء في مهمة في بلد واحد مدتها أربعة أعوام (وهي مدة أطول من المدة التي تتاح لبعض المانحين الكبار)، ويضاف إلى ذلك الخفض المستمر في عدد الموظفين؛ الأمر الذي يضطر الباقين إلى تركيز اهتمامهم على مسائل الإدارة الداخلية للمساعدات، وبالتالي يستهلك الاهتمام بالشؤون الإجرائية والتنظيمية الميدانية Logistics جل وقتهم. وتذهب معظم مساعدات الوكالة إلى مشاريع كبيرة يجري تمويلها عبر آليات رسمية من حكومة إلى حكومة؛ الأمر الذي يحد بشدة من عناصر المرونة والمبادرة الخلاقة.

° لا يعني ذلك قصر القيمة على المال. فالموارد المفيدة الأخرى من بينها الأفكار، والوجاهة، والقدرة التقنية، والعلاقات الجيدة، والقابلية للقيام بأعمال الموظفين، إلخ. وحتى إذا كان المورد مالياً، فإن السهولة والمرونة التي يتم بها توجيهه للإفادة من الفرص التي تلوح يمكن أن تكون أكثر أهمية من إجمالي الحجم في تحديد قيمته للمدير. وبالنسبة للمدير الذي يسعى لإحداث تغيير في منظمته فإن منحة قدرها عشرة آلاف دولار غير مقيدة بشروط من مؤسسة مانحة صغيرة يمكن أن تكون ذات قيمة أعلى بكثير من قرض لمشروع مبرمج سلفاً قدره عشرة ملايين دولار مقدمة من جهة رسمية مانحة؛ تضع قيوداً عديدة، تحول دون استخدام المنحة بفاعلية.

وتواجه بنوك (صناديق) التنمية الكبرى قيوداً أكثر صعوبة، فعادة ما يكون لديها -في أحسن الحالات- عدد محدود من الموظفين يتواجدون في البلد، ويواجهون ضغوطاً شديدة لتوجيه تدفق المال نحو المشاريع الكبيرة المصممة تقنياً. ولا يتوفر لهؤلاء الموظفين الوقت الكافي للمراجعة العميقة، أو للتفاعل المكثف مع نظرائهم والاستجابة الواعية للأخطاء والفرص التي تمثل أساس التعلم الاجتماعي الفاعل.

وأخيراً، فإن هناك مشكلة أساسية تتعلق بالمفاهيم؛ ذلك أن المنظمات المانحة الكبرى قد أسست وفق منطق مؤداه أن ضخ الموارد المالية هو مفتاح تحفيز التنمية، وهذا هو الغرض الذي تسعى هذه المنظمات لتحقيقه، وعليه تم إعداد هياكلها وإجراءاتها التشغيلية. إن منطق منهج التنمية الموجهة للإنسان -people-centered development approach- يملئ تأكيداً على استخدام أكثر فاعلية للموارد المادية المالية المتوفرة فعلاً، وذلك عن طريق تغيير الأساليب التي تدار بها هذه الموارد. ولكن هذه المنظمات التي يقوم وجودها على أساس التحويلات المالية تظهر اهتماماً غير صادق Lip service لهذا المفهوم؛ لأن العمل لتحقيقه يعني التشكيك في السبب الرئيسي لوجود تلك المنظمات نفسها. إن المنظمات ذات الموارد المالية المتواضعة هي خير أملاً؛ ذلك لأنها -بالضرورة- تنظر إلى الإنسان كمورد حاسم للتنمية، وهذه خصلة ملازمة لأغلب المنظمات غير الحكومية.

(د) إمكانات المنظمات غير الحكومية

يُظهر عددٌ من المنظمات غير الحكومية ميلاً طبيعياً واهتماماً ملحوظاً تجاه الإصلاحات التخصصية للسياسات التي تشجع التنمية من أجل الإنسان؛ لأنها تنظر إلى التنمية بشكل أساسي كعملية من الإنسان إلى الإنسان، ولا تعوقها القيود الهيكلية الموروثة كالتالي يواجهها المانحون الكبار. ومع ذلك، ورغم أن الاتجاهات الجديدة مبشرة؛ فإن الإمكانيات الكاملة للجماعات الخاصة -التطوعية التنموية- التي

تسعى للقيام بأدوار الجيل الثالث من المنظمات في تحقيق تنمية عريضة القاعدة ومكتفية ذاتياً؛ لم تتحقق إلا بشكل جزئي. ومع أن ممولي جهود التنمية ينظرون - وبشكل مطرد- إلى المنظمات غير الحكومية لتقوم بأدوار تنفيذية متنوعة في المشاريع، إلا أن فكرة إمكان وجود دور هام للمنظمات غير الحكومية ذات التوجه التنموي في دفع عملية إصلاح السياسات الضرورية بدأت تحظى بالاهتمام حديثاً.

ويمكن القول أنه لا تزال هناك فرص للتعاون بين المانحين والمنظمات غير الحكومية لم تحظ بالتقدير الذي تستحقه بعد، وبإستطاعة المانحين أن يوضحوا تقديرهم للاحتياجات المتميزة لإصلاح السياسات التخصصية من خلال صيغة توجيه الموارد إلى المنظمات غير الحكومية؛ لتلعب أدواراً تحفيزية لها خبرات هامة فيها. وبوسع المانحين -في الوقت نفسه- أن يدرجوا شروطاً تشجيعية في القروض والمنح الكبيرة المقدمة للحكومات على سبيل المثال، فقد يدخل البنك الدولي شرطاً يقضي -مثلاً- بالقبول الرسمي من قبل الحكومة المستفيدة من القرض بتحويل عدد محدد من الأفدنة من أراضي الغابات إلى الإدارة المجتمعية في إطار برامجها الاجتماعية للعناية بالغابات. ومع ذلك فإن تنمية القدرة على تحقيق هذا التمويل قد تعتمد على عمل المنظمة غير الحكومية المعنية بشكل أكبر من اعتمادها على قرض البنك. فعقد البنك يمكن أن يوجه الاهتمام المتنامي للمشكلة، ويقوي يد المنظمة غير الحكومية في عملها مع وزارة الغابات .

إن الوعي بإمكانات المنظمات غير الحكومية للقيام بدور قيادي أكبر أخذ في النمو، وستظهر حاجة لمزيد من الاهتمام بتقوية قدرات منظمات غير حكومية مختارة للعمل باستراتيجيات الجيل الثالث . ويفرض ذلك برنامج عمل مليء بالتحدي لكل من المانحين والمنظمات غير الحكومية.

٧ - أنماط الكفاءة ومستوياتها الجديدة:

في أواخر عقد السبعينات سعى عديد من المنظمات غير الحكومية-التي تغلب عليها التوجهات والتجارب المصنفة ضمن الجيل الأول-إلى إعادة ترتيب تنظيمها وموظفيها لتوفير المتطلبات اللازمة لاستراتيجيات برامج الجيل الثاني. وقد كان ذلك تجربة صعبة بل وقاسية، ومن ثم فإن تنمية القدرات الضرورية لاستراتيجيات الجيل الثالث يمكن أن تكون أكثر صعوبة.

وإذا كانت المنظمات غير الحكومية الشمالية والجنوبية تشترك في عديد من الاحتياجات الجديدة لبناء قدراتها، فإن المنظمات غير الحكومية الشمالية-بالذات- تواجه مصاعب إضافية؛ نتيجة للمطالب المتنامية لنظيراتها الجنوبية كي تحقق هدفين أساسين هما: (١) تطوير قدرات شريكاتها الجنوبيات من المنظمات لتحل محلها في الأدوار التشغيلية في بلدانها، (٢) توجيه عنايتها إلى تثقيف مجتمعاتها الشمالية حول الطبيعة المعقدة للقوى التي تعوق القضاء على الفقر في الجنوب؛ بما فيها القوى التي تتأثر بسياسات دول الشمال.

ورغم أن القدرات الجديدة المطلوبة يمكن تطويرها من خلال التجربة فقط، فإن هناك خطراً ظاهراً يتمثل في أن عديداً من المنظمات غير الحكومية تجد نفسها مدفوعة بشدة لتقوم بأدوار لم تستعد لها بالشكل المناسب، أو يمكن أن تقبل تمويلاً عاماً وفق ترتيبات قد تنسف استقلاليتها الضرورية لنجاح عملها.

لقد نشأت أغلبية المنظمات غير الحكومية -بشكل أساسي- كنتيجة لرغبات في فعل الخير، من شخص أو أكثر؛ للمساهمة في إيجاد عالم أفضل. وانطلق هؤلاء الأشخاص من هدف أخلاقي رفيع، وحسن نية وعمل دؤوب، وحس عام جعلهم ناجحين.

وإلى وقت قريب فإن تطبيق أساليب الإدارة المحترفة والفاعلة، وامتلاك الكفاءة التقنية -في بعض الحالات أيضاً- لم يكن يُنظر إليها على أنها ذات صلة

بأهداف هؤلاء الأخيار. وهذه الفئة من المنظمات غير الحكومية ينطبق عليها وصف الانتماء لمرحلة ما قبل البيروقراطية، وتتقصها تنمية أنظمة وإجراءات إدارية أساسية مناسبة. وتحت أعباء الميزانيات المتنامية والانتشار الجغرافي ونمو عدد العاملين ، تضطر هذه المنظمات للتوافق مع تلك المصاعب والتحديات، ولكن عادة ما تستجيب المنظمات لذلك بعد تردد كثير.

ويرجع أحد أسباب مقاومة بعض المنظمات غير الحكومية العمل على تطوير نفسها إلى الخوف من أن تصبح تحت ضغط الدعوات للاعتراف، مثل البيروقراطيات الحكومية التقليدية، التي تنظر إليها -هذه المنظمات- بشكل عام على أنها غير فاعلة. وهناك بعض المبررات لهذا الخوف، إذا كانت تلك المنظمات تعتقد وتعمل وفق قيم ومنهج ما يسميه روبرت تشامبرز "مهنية النمو الطبيعي" Normal development professionalism. والمهنية الطبيعية، وفق ما يراه تشامبرز، تفضل المقتدر على الضعيف، والغني على الفقير، والمدني على الريفي، والصناعي على الزراعي، والأشياء على الناس، والتميط على التنوع، والمحكوم على غير المحكوم، والكمي على النوعي، والقياس الدقيق على التقييم البصري، ومخططات المشاريع على عملية التعلم المتأقلم، والحجم الكبير على الحجم الصغير، والمنتجين التجاريين على المنتجين للاكتفاء الذاتي، والتقنيات الحديثة على التقليدية، والدراسات المخبرية على التجربة الميدانية. وتفضل تلك المهنية الطبيعية المنظمات ذات التوجه للسيطرة ، وتفترض أن عملية اتخاذ القرار يجب أن تترك للتكنوقراط. وباختصار فإن هذا التوجه يعبر عن رفض للقيم التي تلتزم بها معظم المنظمات غير الحكومية ذات التوجه التنموي.

ويلفت تشامبرز الانتباه إلى بروز مهنية تنموية جديدة مبنية على قيم مختلفة وتوفر تقنيات بديلة متنوعة، كما توفر أشكالاً تنظيمية وطرقاً إدارية وبحثية تناسب التنمية الموجهة للإنسان. ولا تعني هذه البدائل بالضرورة أنها أقل تعقيداً أو أقل فاعلية أو أقل انضباطاً، بل على العكس ؛ فهذه البدائل في جوانب عديدة منها تعبر

عن تطورات متقدمة على المهنية العادية، ومبنية على فهم أكثر تطوراً لطبيعة العمليات الاجتماعية والتنموية. وهي تتناسب بشكل أفضل أهداف أغلب المنظمات غير الحكومية ذات التوجه التنموي.

أ - الكفاءة التقنية

إن المنظمات غير الحكومية التي تعمل بحجم نشاط صغير في عدد قليل من القرى ومع مستفيدين محدودي الخيارات، لا يسترعي فشلها التقني كثير انتباه خارج القرية التي عانت من نتائج الفشل. لكن إذا ما وضعت المنظمات غير الحكومية نفسها في موقع محفز للنظم، فإن ضعفها التقني سيكون أكثر وضوحاً. وما من شك في أن عدداً من المنظمات ذات الأهمية الكبيرة التي تعمل معها ستكون مؤثرة، ولديها طاقم من الموظفين المحترفين من ذوي المؤهلات الرفيعة.

ومن نافلة القول أن المنظمات غير الحكومية -التي تدعي مساعدتها لمثل هذه المنظمات لتكون أكثر فاعلية- يجب عليها أن تسترشد بما هو أكثر من النوايا الطيبة، فامتلاك القدرة التقنية التي تحظى باحترام من يمتلكون التقنيات ذات الصلة -سواء كانوا أطباء أو مهندسين أو محامين أو سياسيين أو إداريين أو قادة القوى- أمر أساسي، أما عدم امتلاك القدرة على امتلاك وسائل الوصول access إلى المسؤولين الرئيسيين بسبب نقص الموارد المالية التي يمكن أن يقدموها فقط، فأمر يُوجب عليهم أن يفوزوا بالوصول من خلال إظهار أنهم يقدمون -ويمثلون- مورداً تقنياً وسياسياً مفيداً.

ولا ينطبق ما سبق على العاملين في المنظمات غير الحكومية من الأخصائيين ذوي التخصصات الضيقة، والغارقين في سياق المهنة الطبيعية. فالكفاءة التقنية للعاملين في المنظمة غير الحكومية يجب وزنها بمهارات اجتماعية وسياسية وإدارية مناسبة، ويجب أن تستند إلى مناهج وأساليب وقيم من المهنة التنموية الجديدة.

(ب) الكفاءة الاستراتيجية

إن الكفاءة الاستراتيجية هي مقياس قدرة المنظمة على وضع مواردها لتحقيق أهدافها في محيط معقد ومتفاعل. وتتطلب استراتيجيات الجيلين الأول والثاني القليل في مجال الكفاءة الاستراتيجية بهذا المعنى. حيث نجد أن توجيه موارد المنظمة في عملية من عمليات الجيل الأول يتطلب -بشكل أساسي- القدرة على تحديد مجموعة من السكان التي تنقصها المواد أو الخدمات التي تستطيع المنظمة غير الحكومية تقديمها؛ وهي عملية ليست صعبة أو معقدة في عديد من البلدان. أما ما سوى ذلك فهو مجرد عملية النقل والتوصيل.

وكذلك الحال بالنسبة للمنظمة التي تقوم بعملية من عمليات الجيل الثاني، فالمطلوب بشكل أساسي هو تحديد عدد من القرى التي تبدي اهتماماً بالتعلون، وإذا اشتركت في ذلك الصناديق المانحة، فيمكن أن تظهر حاجة إلى الاستجابة لاشتراطات المانحين فيما يتصل بالتخطيط للمشروع والرقابة والتقييم. إن استراتيجيات الجيل الثالث هي شيء مختلف تماماً؛ حيث إن قدرة المنظمة غير الحكومية هنا على توجيه مواردها لتحقيق التأثير على أنظمة أكبر، تصبح أحد الشواغل الرئيسية للعاملين فيها ولقيادتها على كافة المستويات، وتصبح الكفاءة الاستراتيجية عالية التطور مسألة لاغنى عنها.

ونلاحظ أن بعض المنظمات غير الحكومية تنظر نظرة احتقار عقائدي لكافة أنواع الإدارة، وتساويها بقيم وممارسات المهنة الطبيعية، وتضعها في مصاف الاستغلال والطغيان والعنصرية، ويرجع ذلك في جانب منه إلى الوعي المحدود بالأساليب الإدارية البديلة المرتبطة بالمهنية التنموية الجديدة ومساهماتها في إطلاق القدرات الإنسانية المبدعة. وغالباً ما تنشأ حالة عدم الثقة بالإدارة من ربطها مع أشكال التنظيم ذات التوجيه المركزي المتحكم. وقد اختار عديد من العاملين في المنظمات غير الحكومية العمل في القطاع التطوعي -خصوصاً- لتجنب العمل في مثل هذه المنظمات الموجهة مركزياً. ويصيب هؤلاء في ملاحظاتهم التي تؤكد

على أن الهياكل البيروقراطية تخنق الإبداع والتعلم الضروريين لعملية التنمية التي تستهدف الإنسان.

وعلىنا أن نلاحظ في هذا السياق أن الأشكال التنظيمية والمناهج الإدارية المفضلة -لدى المهنية التنموية الجديدة- والتي تتناسب احتياجات المنظمات غير الحكومية ذات التوجه التنموي هي ذات طبيعة استراتيجية وما بعد بيروقراطية post- Bureaucratic. فبدلاً من دعم التحكم المركزي يتم تقديم الدعم لعمليات التقييم الذاتي self- assessment؛ والتصحيح الذاتي self- correction؛ الذي يقوده الانحياز إلى خدمة المستفيد، والالتزام بالحس الرسالي sense of mission المحدد جيداً. إن نظم الإدارة المطورة بشكل كبير توفر تدفقات للمعلومات تسهل عمليات الإدارة الذاتية.

وتستهدف استراتيجيات الجيل الثالث -عادة- التغيير في الأنظمة المؤسسية المعقدة والمتفاعلة dynamic. ويتشكل الفهم المناسب لمثل هذه الأنظمة فقط بالتجربة، ويتبلور مع مرور الوقت. وبالنسبة لتعريف المشكلة الأساسية فإنه يجب اختباره بشكل مستمر مع تراكم الخبرات، ويجب التكيف -أيضاً- على ضوء ذلك في توجيه موارد المنظمات غير الحكومية. ولتحقيق ذلك فإن مهارات أساسية في التحليل الاجتماعي مطلوب توفرها في كافة العاملين بالمؤسسة وعلى كل المستويات. ويجب أن يُدعم ذلك بمهارات مقارنة في تيسير الإجراءات process facilitation وبناء التحالفات.

وعلى أية حال فإنه يجب الاستماع إلى عديد من الأصوات في تحديد اتجاهات التنمية في الوطن، وللمنظمات غير الحكومية كل الحق -بل عليها واجب- في التعبير عن قيمها وخبرتها. كما أنه من المهم أن تكون المنظمات غير الحكومية من بين أكثر الناشطين ضمن مؤسسات المجتمع في مساعدة الفقراء لإيصال صوتهم المعبر عنهم.

إن العمل بوعي لإعادة هيكلة المؤسسات الاجتماعية يبقى دوراً غير مألوف لدى أغلب المنظمات غير الحكومية، ويمثل ذلك جيلاً ثالثاً من التوجهات الاستراتيجية للمنظمة غير الحكومية، ويستدعي استثماراً جاداً في تطوير الطاقات التنظيمية المطلوبة؛ لتكون فاعلة في تطبيق هذه الاستراتيجيات. وبما أن النتائج السريعة غير متوقعة، فإنه يجب على المنظمة غير الحكومية التي تعمل وفق استراتيجية الجيل الثالث أن تمتلك القدرة على البقاء *staying power*؛ لتستمر في المهمة لمدة عشر سنوات أو عشرين سنة؛ إذا احتاج الأمر ذلك. وليس من شك في أن وجود القادة المقتدرين؛ الذين يجمعون بين الرؤية بعيدة المدى والمهارات المتطورة في الإدارة الاستراتيجية، أمر لاغنى عنه.

قائمة الكتب والدراسات الصادرة عن الأمانة العامة للأوقاف

سلسلة كشافات أدبيات الأوقاف

١. كشاف أدبيات الأوقاف في دولة الكويت، ١٩٩٩.
٢. كشاف أدبيات الأوقاف في جمهورية إيران الإسلامية، ١٩٩٩.
٣. كشاف أدبيات الأوقاف في المملكة الأردنية الهاشمية ودولة فلسطين، ١٩٩٩.
٤. كشاف أدبيات الأوقاف في المملكة العربية السعودية ، ١٩٩٩.
٥. كشاف أدبيات الأوقاف في جمهورية مصر العربية ، ٢٠٠٠.

سلسلة الدراسات الفائزة في مسابقة الكويت الدولية لأبحاث الوقف

١. إسهام الوقف في العمل الأهلي والتنمية الاجتماعية/ فؤاد عبد الله العمر، ٢٠٠٠.
٢. الاتجاهات المعاصرة في تطوير الاستثمار الوقفي / أحمد محمد السعد ، محمد علي العمري ، ٢٠٠٠.

كتب ودراسات مترجمة

١. مفهوم العمل الخيري والتطوعي: دراسة مقارنة للقطاع غير الربحي . . . / تأليف ليستر م. سالامون ، هليموت ك. أنهاير؛ تقديم وترجمة بدر ناصر المطيري ، ١٩٩٤.
٢. من قسّمات التجربة البريطانية في العمل الخيري والتطوعي/ جمع وإعداد وترجمة بدر ناصر المطيري ، ١٩٩٤.

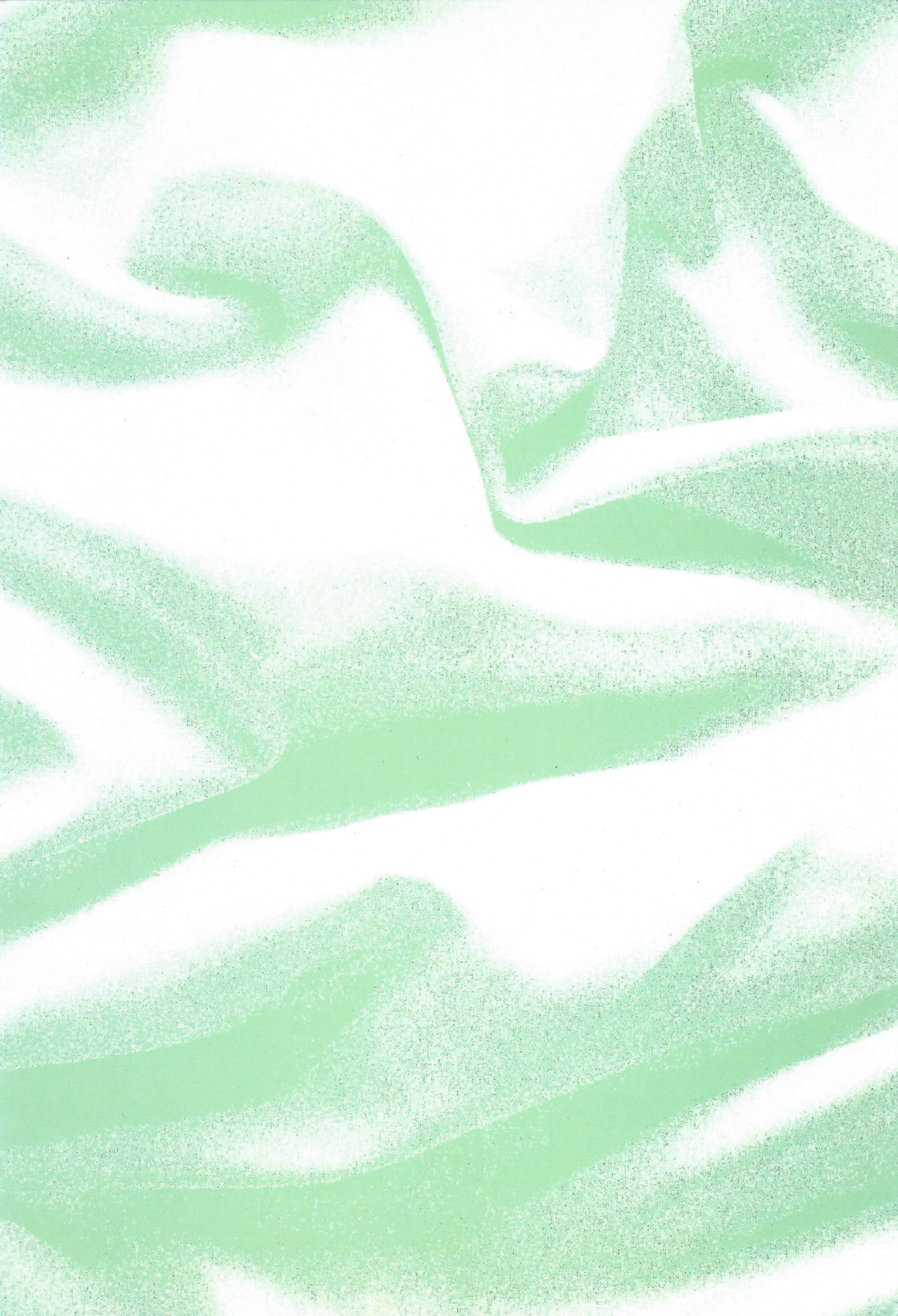
٣. الجمعيات الخيرية في روسيا / بقلم لنا يونج ؛ (ترجمة الأمانة العامة للأوقاف) ، ١٩٩٤.
٤. المؤسسات الخيرية في الولايات المتحدة الأمريكية / تأليف اليزابيث بوريس؛ (ترجمة الأمانة العامة للأوقاف) ، ١٩٩٦ .
٥. وقفيات المجتمع: قوة جديدة في العمل الخيري البريطاني/ تأليف كالبانا جوشي ؛ ترجمة بدر ناصر المطيري ، ١٩٩٦.
٦. المحاسبة في المؤسسات الخيرية الكبرى / مفوضية العمل الخيري لانجلترا وويلز ، (ترجمة الأمانة العامة للأوقاف) ، ١٩٩٨
٧. الجمعيات الخيرية للمعونات الخارجية : التجربة البريطانية / تأليف مارك روبنسون ؛ تقديم وترجمة بدر ناصر المطيري ، ١٩٩٨.
٨. العمل الخيري التطوعي والتنمية: استراتيجيات الجيل الثالث من المنظمات غير الحكومية/ تأليف ديفيد كورتن ؛ ترجمة بدر ناصر المطيري ، ٢٠٠١.

كتب ودراسات أخرى

١. لمحات عن الأوقاف في الكويت ، ١٩٩٤
٢. موجز أحكام الوقف / إعداد عيسى زكي ، ١٩٩٤
٣. ملامح من الوقف بالكويت / إعداد يوسف أحمد الشهاب ، ١٩٩٥.
٤. تاريخ دائرة الأوقاف العامة ، ١٩٩٥ (إعادة طبع وتصوير)
٥. موجز أحكام الوقف / إعداد منصور عبد الله أبو عبيد ، ١٩٩٦.
٦. فخر الدين ابن البخاري ... / إعداد محمد بن ناصر العجمي، ١٩٩٦.
٧. الأحكام الفقهية والأسس المحاسبية للوقف / تأليف عبد الستار أبو غدة ، وحسين حسين شحاته ، ١٩٩٨.
٨. الواقع الثقافي في المجتمع الكويتي : دراسة استطلاعية / إعداد محمد رفعت أبو زيد ، ١٩٩٨.

أودع بمركز معلومات الأمانة العامة للأوقاف

تحت رقم ٧ بتاريخ ٢٠٠١/٢/١٧



مشروع مدار الوقف

انطلاقاً من تكليف دولة الكويت كدولة منسقة لجهود الدول الإسلامية في مجال الوقف من قبل المؤتمر السادس لوزراء أوقاف الدول الإسلامية الذي انعقد بالعاصمة الإندونيسية "جاكرتا" في أكتوبر من سنة ١٩٩٧م، فقد أولت الأمانة العامة للأوقاف اهتماماً بالغاً بإثراء المكتبة الوقفية بأحدث العناوين في مجال الوقف، متبينة إحياء حركة البحث العلمي في كل ما يتعلق بالوقف، إلى أن تطور العمل في مشروع نشر وترجمة وتوزيع الكتب الوقفية ليصبح "مشروع مدار الوقف"، ويضم المشروع عدداً من السلاسل هي:

- أولاً : سلسلة الأبحاث الفائزة في مسابقة الكويت الدولية لأبحاث الوقف.
- ثانياً : سلسلة الرسائل الجامعية.
- ثالثاً : سلسلة الكتب.
- رابعاً : سلسلة الندوات.
- خامساً : سلسلة الكتيبات.
- سادساً : سلسلة الترجمات.



الأمانة العامة للأوقاف

الأمانة العامة للأوقاف – دولة الكويت
www.awqaf.org.kw

رسالة الأمانة العامة للأوقاف هي نشر الثقافة الوقفية
لذا فكل إصداراتها غير مخصصة للبيع