ورقة براكسيس رقم 9

بناء قدرات المجتمع المدني في مجتمعات ما بعد النزاع: تجربة البوسنة والهرسك وكوسوفو

بقلم بيل ستيرلاند

إنتراك، حزيران/يونيو 2006

شكر واجب

لقد تم تنفيذ البحث الميداني الخاص بهذه الورقة في فترات مضغوطة وكثيراً ما كان دون إعطاء مهلة كافية للتحضير. وأود أن أشكر جميع العاملين في المنظمات غير الحكومية وممثلي الجهات المانحة في كل من البوسنة والهرسك وكوسوفو ممن استقطعوا من وقت برامجهم من أجل المشاركة في المقابلات ومشاركة خبراتهم وتزويدي بوثائق قيمة. وأود أيضاً أن أشكر كل من ساعد في كتابة وتحرير هذه الورقة من خلال إعطاء النقد الايجابي ومنظورات جديدة، وأخص بالذكر جون بيوكليرك وكاييلا فينوتو وبريندا ليبسون وفران دينز وسوزي برينس.

قائمة المحتويات

ملخص..... 6
1. مقدمة..... 8
1.1 خارطة البوسنة والهرسك..... 10
2.1 خارطة كوسوفو..... 11
2. السياق الاجتماعي-الاقتصادي والسياسي..... 12
1.2 كوسوفو اليوم..... 12
2.2 البوسنة والهرسك اليوم..... 14
3. تقاليد المجتمع المدني في البوسنة والهرسك وكوسوفو..... 16
1.3 جذور المجتمع المدني في يوغوسلافيا السابقة..... 16
2.3 المجتمع المدني ما قبل الحرب في البوسنة والهرسك..... 17
3.3 المجتمع المدني ما قبل الحرب في كوسوفو..... 18
4. استعمار المنظمات غير الحكومية في ما بعد النزاع..... 20
1.4 البوسنة: المنظمات غير الحكومية كمقدم خدمات..... 20
2.4 كوسوفو: منظمات غير حكومية غربية للهيكليات محلية..... 23
5. المشهد الحالي للمجتمع المدني..... 28
1.5 البوسنة والهرسك..... 28
1.1.5 المنظمات غير الحكومية والمنظمات القائمة على المجتمع المحلي في البوسنة والهرسك..... 28
2.1.5 علاقات الحكومة مع المنظمات غير الحكومية في البوسنة والهرسك..... 30
3.1.5 شبكات المنظمات غير الحكومية البوسنية والتنسيق بين المنظمات غير الحكومية..... 31
4.1.5 تمويل المنظمات غير الحكومية في البوسنة والهرسك..... 32
2.5 كوسوفو..... 33
1.2.5 المنظمات غير الحكومية في كوسوفو..... 33
2.2.5 علاقات الحكومة والمنظمات غير الحكومية في كوسوفو..... 35
3.2.5 التنسيق بين المنظمات غير الحكومية في كوسوفو..... 36
4.2.5 الاستدامة المالية للمجتمع المدني في كوسوفو..... 37
6. بناء القدرات..... 38
1.6 فهم بناء القدرات في البوسنة والهرسك وكوسوفو اليوم..... 38
1.1.6 طرق فهم بناء القدرات..... 38
2.1.6 بناء القدرات كهدف بحد ذاته: الانفصال عن أهداف المشروع..... 39
3.1.6 الاستدامة: بناء القدرات بمثابته التزام طويل الأمد..... 40
4.1.6 الاحتياجات الحالية لبناء القدرات في البوسنة والهرسك وكوسوفو..... 42
5.1.6 توفير الدعم الخاص ببناء القدرات في البوسنة والهرسك وكوسوفو..... 44
2.6 بناء القدرات من منظور ما بعد النزاع..... 46

1.2.6 التدريب حتى الموت: بناء القدرات في فترة ما بعد الحرب..... 46
2.2.6 بناء الثقة كشرط لبناء القدرات..... 49
3.2.6 حل النزاع كوجه لبناء الثقة..... 50
3.6 النزعات المستقبلية..... 51
1.3.6 تنمية المجتمع كبناء قدرات..... 51
2.3.6 الشراكة: رعاية أم وسيلة؟ 53
3.3.6 تنسيق بناء القدرات ومشاركة المعلومات..... 54
4.3.6 رصد وتقييم بناء القدرات..... 56
7. الاستنتاج..... 57
1.7 مراحل بناء القدرات في أوضاع ما بعد النزاع..... 57
2.7 تحديات بناء القدرات في أوضاع ما بعد النزاع..... 60
الملحق 1: منهجية البحث..... 63
الملحق 2: قائمة اختصار المصطلحات..... 66
الملحق 3: ملخص منهجيات بناء القدرات المتبناة في مجتمعات ما بعد النزاع وتلك الانتقالية بناء على تجربة البوسنة والهرسك وكوسوفو..... 68
الملحق 4: قائمة مرجعية من الأسئلة/المواضيع الخاصة بالمقابلات شبه المنتظمة.... 72
الملحق 5: قائمة بالمنظمات التي تمت مقابلتها..... 74
المراجع..... 86

بناء قدرات المجتمع المدني في مجتمعات ما بعد النزاع: تجربة البوسنة والهرسك وكوسوفو

بقلم بيل ستيرلاند

الكلمات المفتاحية: بناء القدرات، المجتمع المدني، المنظمات غير الحكومية، فترة ما بعد النزاع، تحوّل، البوسنة والهرسك، كوسوفو

ملخص

تبحث هذه الورقة في المنهجيات والطرق المتبعة لبناء قدرات المنظمات غير الحكومية في البوسنة والهرسك وكوسوفو أثناء تجربتين متماثلتين ومستمرتين من عملية إعادة التأهيل وعملية التحوّل في فترة ما بعد النزاع ذات الطابع الاجتماعي والسياسي والاقتصادي والمنقادة دولياً. وفي كلا السياقين يعتبر بناء القدرات مصطلحاً جديداً جاء بدوره بمفاهيم جديدة أيضاً مثل "المنظمات غير الحكومية" و"المجتمع المدني" و"الديمقراطية" و"الحوكمة" كجزء من خطاب تنموي أوسع يحث الجهود نحو إعادة ترسيخ التماسك الاجتماعي وصياغة دول جديدة وفقاً للديمقراطية الليبرالية الغربية.

ومنذ البدء، أصبح بناء القدرات يعني التدريب لبناء المهارات الفردية التي اعتبرت ضرورية لغرس المهنية في المجتمعات المدنية بالبوسنة والهرسك وكوسوفو، والتي كان ظهورها على نحو مبتذل تحفزه إمكانية الحصول السهل على التمويل الأجنبي لتوصيل المعونات الإنسانية وتوفير الخدمات الأساسية. وقد رُسِّخ مفهوم بناء القدرات كأداة ضرورية لخلق مجتمع مدني قائم على المنظمات غير الحكومية غير مسيّس وذي توجه خارجي، احتفظ بدوره بقليل من الاستمرارية للأشكال السابقة للتمثيل المدني والتضامن المجتمعي. ومن خلال ربط بناء القدرات بمتطلبات التمويل وتحقيق النتائج المتوقعة من مشروع ما، عادةً ما كانت الجهود المبذولة لتعزيز المنظمات غير الحكومية تتجاهل المسائل الخاصة بالتماسك المنظماتي والاستدامة طويلة الأمد والتضامن والدعم المجتمعي.

وأحد مجالات بناء القدرات الرئيسة في المجتمعات ما بعد النزاع والذي تم إغفاله في العديد من الحالات في كل من البوسنة والهرسك وكوسوفو هو البناء المبدئي للثقة مع مختلف المجموعات والمجتمعات من أجل إعادة ترسيخ الثقة والتعاون والتضامن كأسس للعمل الجماعي. وتتخذ عملية بناء الثقة في مواقع تمركز أعراق متعددة وفي أماكن عودة الأقليات مظهر عملية حل النزاعات بصفتها نشاطا يتطلب الصبر وتأملاً طويل الأمد تقوم بتيسيره جهات فاعلة خارجية.

وانتقلت كل من البوسنة والهرسك وكوسوفو على طول الطريق من ظروف تتسم بالفوضى التي تتبع فورياً مرحلة النزاع إلى مرحلة التعزيز المؤسساتي طويل الأمد والتنمية الاقتصادية، وتغيرت فيها أولويات بناء قدرات المنظمات غير الحكومية. ففي كوسوفو، تتحمل العديد من المنظمات غير الحكومية عبء تحديد مهمتها الاجتماعية التي تتجاوز تقديم الخدمات بشكل مستقل عن السلطات المحلية وهي تظهر على نحو متزايد استعدادها لتلبية احتياجات المجتمعات المحلية. وفي البوسنة والهرسك، تواجه المنظمات غير الحكومية تحدٍ يتمثل بتعزيز مجموعة متعددة من القدرات مثل فهم نظريات التنمية الاجتماعية والاقتصادية وتنامي المعرفة التخصصية في المنظمات وتبني المنهجيات القائمة على حقوق الإنسان وتعزيز مهارات المناصرة وإدارة الحملات وتحسين مهارات التحليل وتطوير القدرات الخاصة بالبحث الاجتماعي والقدرة على المساهمة بمعلومات للتأثير في السياسة العامة، كلها قدرات ستساعدها في التأثير على نحو ايجابي في السياسات الإنمائية الوطنية. وفي كلا السياقين، سوف يعتمد أداء المنظمات غير الحكومية وكون عملها يتناسب مع الظروف المحيطة على قدرة قطاع المجتمع المدني على تحسين التماسك الداخلي والحوار والتعاون والتنسيق ما بين القطاعات المختلفة.

1. مقدمة

تعتبر هذه الورقة مساهمة تضاف إلى سلسلة إنتراك من دراسات براكسيس السياقية التي تبحث في مفهوم وتطبيق بناء قدرات منظمات المجتمع المدني. وتركز هذه الدراسة على المجتمع المدني الذي ظهر في بيئتين في البلقان في فترة ما بعد النزاع والتحول الذي تشهدانه وهما البوسنة والهرسك وكوسوفو[1]. إنّ الأحداث التاريخية الحديثة الخاصة بالنزاع الدموي ذي الطابع القومي الذي انبثق عن السياق الأوسع الخاص بالتفكك المعقد ليوغوسلافيا السابقة، والتشابه في التجارب اللاحقة التي استمرت في السياقين والمتعلقة بعمليات إعادة التأهيل والتحول الاجتماعي والسياسي والاقتصادي المصاغة دولياً، يجعل من المقارنة بين كوسوفو والبوسنة والهرسك أمراً مناسباً ومصدراً غنياً بالمعلومات. وفي كلا الحالتين، روّج المجتمع الدولي[2] متعمداً فكرة المنظمات غير الحكومية التي لا تزال غير معروفة حتى الآن، وحفّز نمو مجتمع مدني قائم على المنظمات غير الحكومية يقصد منه توفير وسيلة لتجديد التماسك الاجتماعي وغرس ثقافة الديمقراطية التشاركية.

وفي هذه الورقة يتضمن مفهوم المنظمات غير الحكومية المنظمات غير ربحية والمستقلة عن السوق والدولة، وتمتلك القدرة على العمل بمهنية نتيجة لحقوق وواجبات اكتسبتها من خلال تسجيلها الرسمي ككيان شرعي. ويغطي هذا التعريف مجموعة واسعة من أنواع المنظمات والأهداف، بما فيها الوكالات الإنمائية المهنية ومراكز الأبحاث ومجموعات ذات مصالح خاصة وجمعيات قائمة على المجتمع بالإضافة إلى منظمات متعلقة بالسوق كاتحادات التجارة وجمعيات أصحاب الأعمال ومنظمات إيديولوجية تمثل وجهات نظر فلسفية ودينية وسياسية.

وفي كلا الحالتين، روّج المجتمع الدولي متعمداً فكرة المنظمات غير الحكومية التي لا تزال غير معروفة حتى الآن، وحفّز نمو مجتمع مدني قائم على المنظمات غير الحكومية

وتسعى هذه الورقة إلى تسليط الضوء على مسائل خاصة تؤثر على بناء القدرات في ظروف ما بعد النزاع وحالات التحول، بالإضافة إلى دراسة هذه المسائل من حيث علاقتها بالسياق الأوسع الخاص بسياسات إعادة التأهيل والتنمية وبيئة الجهات المانحة والبنية الاجتماعية-السياسية في فترة ما بعد النزاع. وبعد توضيح الطرق المحلية المتعددة لتفسير مفهوم بناء القدرات، تتابع الورقة لتستطلع كيفية تطبيق هذه

[1] سوف تبدو بعض أسماء الأماكن صربية وأخرى ألبانية
ملاحظة من المترجم: كانت تهجئة أسماء الأماكن بكوسوفو في الورقة الأصلية باللغة الإنجليزية وفقاً للتهجئة الإنجليزية دون إعطاء التهجئتين الألبانية أوالصربية. وبالتالي سوف تظهر بعض الأسماء صربية والأخرى ألبانية

[2] يتكون المجتمع الدولي من مجموعة متعددة من منظمات متعددة القوميات بما فيها الأمم المتحدة والاتحاد الأوروبي ومنظمة الأمن والتعاون في أوروبا OSCE والناتو بالإضافة إلى بلدان مانحة فردية ثنائية الأطراف.

التفسيرات على أرض الواقع آخذة بعين الاعتبار المعيقات الاجتماعية والمالية في البيئتين المحلية والخارجية. وتسأل لأي مدى تحدد الاضطرابات الاجتماعية وتآكل الثقة الناجمان عن تجربة الحرب طريقة ممارسة المنظمات غير الحكومية لبناء القدرات؟ وما العلاقة بين اقتصاد ما بعد النزاع والتعزيز المنظماتي والمدني؟ وتعطي الورقة اعتباراً خاصاً لتحديد أمثلة على منهجيات ناجحة لبناء القدرات والظروف التي حسنت من هذا العمل أو جعلته ممكناً.

ومن أجل فهم كيفية تطور بناء القدرات بينما تجاوزت كل من كوسوفو والبوسنة والهرسك مرحلة التعافي/الانتعاش الفورية التي تلي الحرب وانتقلت نحو تنمية ذات أمد أطول، يتم استطلاع التطبيق الحالي لبناء القدرات أيضاً. فمن يقدم خدمات بناء القدرات؟ ما الطلب المحلي لبناء القدرات؟ ما أولويات بناء القدرات الآن وفي المستقبل؟

وتوضع هذه المسائل في سياقها الأوسع الخاص بالظروف الاجتماعية-الاقتصادية والسياسية السائدة حالياً في كل من كوسوفو والبوسنة والهرسك. ويقدَّم منظور تاريخي من خلال مراجعة قصيرة للأشكال السابقة للمجتمع المدني في يوغوسلافيا السابقة، ومن خلال تقرير مفصل عن نشوء المجتمع المدني اليوم في الفترة التالية للحرب مباشرة.

1.1 خارطة البوسنة والهرسك



Source: CIA 1997, available at http://www.lib.utexas.edu/maps/europe/bosnia_herzegovina_pol97.jpg

2.1 خارطة كوسوفو



2. السياق الاجتماعي-الاقتصادي والسياسي

1.2 كوسوفو اليوم

خلال كتابة هذا التقرير، كانت المفاوضات بقيادة الأمم المتحدة بين القادة السياسيين من ألبان كوسوفو والحكومة الصربية لإيجاد حل للوضع السياسي لكوسوفو قد جرت أخيراً. وبينما تبقى كوسوفو رسمياً إقليماً في دولة صربيا والجبل والأسود، تم الإبقاء على كوسوفو من قبل بعثة الأمم المتحدة إلى كوسوفو UNMIK كمحمية دولية مؤقتة منذ نهاية النزاع في حزيران/يونيو 1999 وإحلال قوات حفظ السلام بقيادة الناتو KFOR مكان قوات الأمن الصربية. وبمهمة تأسيس حكم ديمقراطي ومتعدد الأعراق، سعت بعثة الأمم المتحدة إلى كوسوفو UNMIK لبناء كل المؤسسات الحكومية من جديد والقانون والنظام وسعت لتقديم الخدمات الضرورية من أجل حكومة حكم ذاتي مستقلة بالإضافة إلى توفير إطار عمل للتنمية الاقتصادية.

وكانت إحدى الخصائص الرئيسة لهذه العملية تأسيس حكومة مركزية منتخبة ديمقراطياً عام 2002 - مؤسسات الحكم الذاتي الانتقالية Provisional Institutions of Self-Government - صحبه تسليم السلطات التشريعية والتنفيذية في معظم مجالات السياسة الاجتماعية، بالإضافة إلى التقليل من المركزية تدريجياً لصالح الثلاثين بلدية في الإقليم. ولدى بعثة الأمم المتحدة إلى كوسوفو UNMIK ورئيسها، الممثل الخاص للأمين العام، سلطات في مجال الأمن والعلاقات الخارجية والسياسة النقدية والموازنة والأهم من هذا فهي تملك حق الفيتو لنقض أي إجراءات يتم تبنيها من قبل الهيئة العامة.

وفي المضي قدماً نحو مباحثات الوضع النهائي، قضت بعثة الأمم المتحدة إلى كوسوفو والأمين العام للأمم المتحدة بأنّ مؤسسات كوسوفو الفتية قد حققت تقدماً كافياً نحو تحقيق المعايير الرئيسة التي يكون جميع الناس من خلالها "بغض النظر عن الأصول الإثنية أو العرق أو الدين أحراراً ليعيشوا ويعملوا ويسافروا دون أي خوف أو عداء أو خطر، حيث هناك تسامحاً وعدالة وسلام للجميع". أمّا في واقع الأمر فإنّ التقدم في كل هذه المجالات محدود. إنّ الدفع نحو المباحثات النهائية يعكس خوفاً من اضطراب مدني خطير من قبل الأغلبية الألبانية من سكان الإقليم إذا ما لم يكن هناك تحرك جدي نحو استقلالهم (من الإدارة الدولية وصربيا) وشيك. ويعكس أيضاً نفاذ الصبر المتزايد بسبب عدم تحقيق المجتمع الدولي لأي تقدم في تأسيس كوسوفو ككيان سياسي واقتصادي قابل للحياة.

إنّ الدفع نحو المباحثات النهائية يعكس خوفاً من اضطراب مدني خطير من قبل الأغلبية الألبانية من سكان الإقليم

وأكثر الأمور الباعثة على القلق استمرار التباعد ما بين ألبان كوسوفو الذين يشكلون ما نسبته 88% من سكان الإقليم وصرب كوسوفو الذين يشكلون أقلية نسبتها 7% من إجمالي السكان[3]. ويتركز 55,000 من الأقلية الصربية في كوسوفو في النصف الشمالي من بلدة متروفيتشا، تاركين ما يقارب 75,000 آخرين موزعين في الإقليم في عدد كبير من المقاطعات تحت حماية قوات حفظ السلام. وتبقى الاعتبارات الأمنية والافتقار إلى حرية الحركة من أعلى الأولويات بالنسبة للسكان الصرب في كوسوفو. وبينما يظل المستوى الحالي للعنف العرقي منخفض، إلا أن الاضطرابات العنيفة التي حدثت في كوسوفو في آذار/مارس 2004 والتي أُخرج خلالها أكثر من 4,000 من صرب كوسوفو والروما من ديارهم، وتضرر على نحو كبير 700 منزل وقُتِل 19 شخصاً، كشفت عن وجود استعداد مستمر للعنف القائم على الإثنية وافتقار لاستعداد كل من قوات الأمن المحلية والدولية للتدخل بسرعة وعلى نحو غير متحيز. واستنتج تقرير التنمية البشرية لكوسوفو الذي أصدره برنامج الأمم المتحدة الإنمائي لعام 2004 أنّ "الفشل في إدماج الأقليات في كوسوفو من الممكن أن يؤدي إلى انتهاكات أكثر لحقوق الإنسان وأن يؤدي حتى إلى اندلاع الحرب".

ومن الأرجح أن يكون صرب كوسوفو والأقليات الإثنية الأخرى عاطلين عن العمل أكثر من الأغلبية الألبانية، مع أنّ نسبة البطالة الرسمية في الإقليم تصل إلى أكثر من 50%، فانعدام القدرة على الحصول على عمل يؤثر تقريباً على كل أسرة في كوسوفو. فيشكل التمييز بناء على العرق عاملاً رئيساً يحد من إمكانية تحصيل الخدمات العامة من قبل جميع الأقليات العرقية. وفي المقابل، تتبع المقاطعات الصربية سياسة عدم التعاون مع السلطات البلدية وعملت على تأسيس أنظمة تعليمية وصحية موازية تمولها صربيا. وفي إطار هذه الأنظمة الموازية يتلقى المعلمون والأطباء وغيرهم من المهنيين رواتب تبلغ ضعف ما يتلقاه نظراؤهم في صربيا[4].

وقد باءت عملية استرجاع المهجرين وقت الحرب لممتلكاتهم بفشل ذريع حيث تقع مسئوليتها على عاتق السلطات المحلية. ويشكل هذا بدوره عائقاً خطيراً أمام حكم القانون، ويعتبر أيضاً عاملاً أساسياً وراء الافتقار لأي تقدم في عودة كل الأقليات من السكان. وعاد ما يقارب 11,000 من الأقليات في الفترة التي تلت الحرب، ولكن يبقى هناك 65,000[5] من صرب كوسوفو وما قد يصل إلى 40,000 من الروما والأشكلي[6]

> تتبع المقاطعات الصربية سياسة عدم التعاون مع السلطات البلدية وعملت على تأسيس أنظمة تعليمية وصحية موازية تمولها صربيا

[3] وتتكون الخمسة بالمئة المتبقية من السكان من بوسنيين وشعب الروما والأشكلي Ashkali والأتراك والغوران Gorani

[4] منذ أن بدأت مباحثات الوضع النهائي أجبرت الحكومة الصربية هؤلاء الذين يعملون في الأنظمة الموازية على الاختيار ما بين سلطة كوسوفو أو صربيا من خلال قبولهم لراتب واحد فقط. وقام معظمهم باختيار الاستمرار بتسلم رواتبهم من بلغراد.

[5] إنّ هذا الرقم يمثل إعادة حساب واقعية من قبل مبادرة الاستقرار الأوروبي European Stability Initiative -ESI (2004:The Lausanne Principle) وهو متنازع في صحته. وتضع معظم المصادر الرقم ما بين 160,000 و 220,000.

[6] ملاحظة من المترجم: يقال أن أصول الأشكلي بالانجليزية Ashkali تعود إلى شعب الروما ويقال أيضاً ان أصولهم تركية أو مصرية والبعض يقول أنهم جاءوا بالأصل من عسقلان في فلسطين. أما الغوران فهم في الأصل سلوفاك وقد اعتنقوا الإسلام

والمصريين النازحين في صربيا والجبل الأسود، بالإضافة إلى 45,000 من النازحين داخل كوسوفو من جميع الجنسيات.

وبعد سنوات من سوء الإدارة تحت نظام ميلوسيفيتش القمعي في التسعينيات من القرن الماضي، وبعد فترة تاريخية أطول تتسم بسياسات حدّت من التنمية، لم يترجَم النمو الاقتصادي الحالي والبطيء إلى ازدياد في الرخاء الاقتصادي. ففي عام 2003، كان لا يزال معدل إجمالي الناتج المحلي للشخص الواحد البالغ 848 يورو (1,071 دولار أمريكي) أقل من الرقم المسجل للإقليم في عام 1985 عندما كانت تعد كوسوفو لزمن طويل أفقر مناطق يوغوسلافيا والتي عندما حُسِب دخلها آنذاك أثار الذهول حيث تبين أنه يساوي سدس دخل سلوفينيا التي كانت من أكثر جمهوريات يوغوسلافيا رخاءً. وبينما يقدر تقرير التنمية البشرية لعام 2004 التابع لبرنامج الأمم المتحدة الإنمائي أنّ مستويات الفقر العامة قد انخفضت قليلاً، إلا أنّ نسبة أولئك الذين يعيشون في فقر شديد تبلغ 13% من عدد السكان، ويعيش 47% من السكان على أقل من دولارين (2 دولار أمريكي) في اليوم (أي ما يقارب 1.6 يورو). ويؤثر الفقر على جميع شرائح المجتمع في كوسوفو، ولكن يصيب عبؤه على نحو غير متكافئ الأقليات العرقية وخاصة الروما والأشكلي والمصريين، والأشخاص تحت سن الخامسة والعشرين الذين يشكلون ما نسبته 52% من السكان، والنساء اللواتي يقل معدل ما يكسبن أربع مرّات عن ما يكسبه الرجال وهن أقل انخراطاً في القوى العاملة.

2.2 البوسنة والهرسك اليوم

عشر سنوات مرت على انقضاء النزاع القومي (1992-1995) قتل خلاله ما يقدر بـ 220,000 شخص وأصبح 2.4 مليون شخص من أصل 4.37 مليون إجمالي عدد السكان لاجئين أو نازحين داخلياً، ولا تزال البوسنة والهرسك تكافح من أجل التغلب أيضاً على الاضطرابات الاجتماعية التي نجمت عن الحرب وتأسيس نظام فعال للحكم وتجري التحول من الاشتراكية لاقتصاد سوق يعمل.

وتشكل البوسنة والهرسك فعلياً محميةً دولية، مثلها مثل كوسوفو، تحتفظ بقوة حفظ سلام دولية[7] وإدارة دولية، ومكتباً للممثل الأعلى الذي لعب دور "الوسيط الأكبر" بسلطات ملزمة بين السلطات السياسية المحلية، ودور مرسخ الإصلاح المؤسساتي في جميع مجالات الإدارتين المدنية والعامة. ومع هذا، فالبوسنة والهرسك دولة ذات سيادة معترف بها ولديها هيكلية وسلطات دستورية تم تعريفها من خلال اتفاقيات دايتون للسلام التي وقعت في كانون الأول/ديسمبر 1995. وتؤسس هذه الاتفاقية بشكل رسمي ديمقراطية ليبرالية موحدة وتضمن احترام كل حقوق الإنسان الدولية

[7] في 2004 حلت قوات أوروبية (EUFOR) مكونة من 7,000 جندي محل قوات الاستقرار Stabilisation Forces SFOR بقيادة الناتو والتي تم بتقليص عددها على نحو ثابت عبر الوقت من العدد الأصلي الذي تلا الحرب والذي بلغ 60,000 جندي.

بهدف إعادة تأسيس مجتمع متعدد الثقافات ويتسم بالتعددية. والأهم من كل هذا، فهي تدرج سلسلة من الالتزامات بالنسبة للسلطات السياسية بأن تساعد وتسهل عودة كل الأشخاص اللاجئين والنازحين. ومن أجل حماية المصالح الوطنية وضمان تمثيل الأقليات توجد اتفاقية دايتون درجة كبيرة من اللامركزية، ولكن على نحو مناقض أدى هذا إلى تعزيز مبادئ الإقصاء القائم على القومية العرقية التي كانت السبب وراء النزاع. وتقع كل من السلطة الفعلية والقدرة الإدارية بيد "كيانين" هما اتحاد البوسنيين والكروات والجمهورية الصربية، بحيث تعكس المساحة الجغرافية لكل منهما (51% و49% على التوالي) مكاسب أيام الحرب الخاصة بالجهتين والتكوين القومي للسكان بعد التطهير العرقي أيام الحرب. ويقسم الاتحاد أيضاً إلى عشرة كانتونات تمتلك نفوذاً كبيراً فيما يتعلق بجمع الضرائب ووضع السياسات الاجتماعية، والتي قسمت بهذه الطريقة من أجل خلق توازن في القوى بين المصالح الوطنية لكل من الكروات والبوسنيين. وكانت نتيجة هذا التفكك المعقد في القوى أن انقسمت البلاد إلى ثلاثة مناطق ذات سلطة سياسية على أساس قومي.

ومن ناحية أخرى فإنّ الدولة التي يتكون جهازها التنفيذي من الرئاسة ومجلس الوزراء، والتي تمثل بدورها المصالح القومية الثلاث قد قيدت بشدة السلطة والنفوذ المالي. وتجعل هذه القيود من الدولة غير قادرة على تأدية دورها المتمثل بضمان معايير عالمية وتوفير الحماية الاجتماعية وضمان إدماج السياسات الاجتماعية والممارسات القانونية.

ومن خلال وسائل الإقناع والتهديد والإكراه وتقديم الحوافز المالية، حاول مكتب الممثل الأعلى في البوسنة والهرسك جاهداً ومدعوماً من قبل المجتمع الدولي خلال السنوات العشر الأخيرة تنفيذ اتفاقية دايتون للسلام وحاول أيضاً تعزيز نفوذ الدولة دون الحد من عملية اللامركزة. وكانت الإنجازات الرئيسة تحقيق ديمقراطية رسمية عاملة وبيئة أمنية ايجابية بما في ذلك تحقق حرية كاملة للحركة وتأسيس خدمات جمركية وحدودية وخلق الظروف الضرورية من أجل توفير مساحة اقتصادية واحدة من خلال فرض ضريبة القيمة المضافة في بداية عام 2006، هذا بالإضافة إلى تأسيس قوات مسلحة موحدة تستجيب لوزير الدفاع.

وبينما لم يتحقق استرجاع ممتلكات المهجرين إلا في حالات قليلة، كانت عودتهم أنفسهم أصعب تحقيقاً. فمن المقدر أن حوالي 1 مليون شخص قد تمكنوا من العودة تاركين ما مجموعه 1.2 مليون موزعين ما بين نازحين داخلياً (300,000 – 400,000) أو مغتربين على نحو دائم في بلدان أجنبية. وبينما تستمر جهود إعادة المهجرين وإعادة البناء، حوّلت البلاد انتباهها إلى إصلاح المؤسسات المهمَلة التي لا تعمل بكفاية والتي عادة ما تكون فاسدة، ومعظمها موروثة عن يوغوسلافيا السابقة، وإلى تحفيز التنمية الاقتصادية.

وبينما يبقى هناك استقرار اقتصادي وبعض النمو الاقتصادي إلا أن البلاد لم تصل إلى مستويات ما قبل الحرب من الإنتاج، وهناك انتشار واسع للفقر والحرمان الاجتماعي. أما المشكلة الكامنة وراء هذا الوضع فهي الفشل حتى الآن في إصلاح الأساس الاقتصادي وتحويله بعيداً عن الخليط الاشتراكي المتكون من قطاع صناعة تديره الدولة وقطاع زراعي قائم على الفلاحين ضيق النطاق. ويبلغ معدل البطالة الحقيقية 16%[8]، وبينما يبقى عدد الذين يعيشون في فقر شديد قليلاً يعيش ما نسبته 19.5% تحت خط الفقر الرسمي. ومن الأرجح أنّ الذين يعانون من الفقر هم من ضحايا التفرقة على أسس قومية أو الانتماءات السياسية أو عمرية. وعلى وجه الخصوص، فإنّ التمييز ضد العائدين ممن ينتمون إلى الأقليات العرقية في المناطق الريفية هو السبب الرئيس وراء التوزيع غير المنصف للرفاه الاجتماعي والخدمات الاجتماعية. وأما نسبة البطالة فهي أعلى في المجموعة العمرية من 21-25 عام، وقد صرحت دراسة للأمم المتحدة[9] عام 2003 بأن "الشباب ذوي التحصيلات العلمية المنخفضة كثيراً ما يعانون من مستويات منخفضة للدخل وفرص عمل قليلة، ونتيجة لذلك فهم عرضة للعيش في فقر".

فالحوكمة ضعيفة وهيكليات الحكومة بطيئة وتساهم بـ 54% من اجمالي الناتج المحلي الذي بلغ للشخص الواحد 1,362 دولار أمريكي فقط عام 2003[10]. ووضع قدم في الحكومة المحلية أمر صعب، فمستويات المشاركة من قبل المواطنين في عملية صنع القرار منخفضة، وهناك اعتقاد شائع بأن الفساد متفشٍ في مؤسسات الحكومة.

3. تقاليد المجتمع المدني في البوسنة والهرسك وكوسوفو

1.3 جذور المجتمع المدني في يوغوسلافيا السابقة

في جميع مناطق يوغوسلافيا السابقة بما فيها البوسنة والهرسك وكوسوفو كان هناك تاريخ من المنظمات الدينية والتربوية والإنسانية والثقافية يمتد إلى القرن التاسع عشر. وبينما عكست هذه المنظمات اهتمامات خاصة بتضامن المجتمع والتقدم الفردي من خلال حملات محو الأمية والتعليم، كانت ترتبط في العديد من الحالات بحركات النهضة القومية والمطامح السياسية المتمثلة بحريات أكبر وحرية التعبير، سواء في عهد حكم العثمانيين في القرن التاسع عشر أو لاحقاً في مملكة الصرب

[8] بناء على تقديرات منظمة العمل الدولية التي تعرف البطالة بحيث تشمل الاقتصاد غير الرسمي، بينما تقدر معدل البطالة الرسمية بـ 40%

[9] المرجع: UN in B&H (2003), Youth in Bosnia and Herzegovina 2003: Are you part of the problem or part of the solution. وفقاً لهذا التقرير فإنّ نسبة البطالة ضمن المجموعة العمرية من 19-20 عام هي 2.6 أضعاف نسبتها ضمن المجموعة العمرية من 29-49 عام و3.6 أضعاف نسبتها ضمن المجموعة العمرية 50-60 عام.

[10] وعندما تعدل هذه القيمة لتعكس معادل القوة الشرائية Purchasing Power Parity يكون اجمالي الناتج المحلي للشخص الواحد عام 2003 قد بلغ 5,970 دولار أمريكي.

والكروات والسلوفاك[11]. وبعد تأسيس الحكم الشيوعي بقيادة تيتو منذ عام 1945، تم تقليص حريات هذه المجموعات القومية والدينية من قبل الحزب - عصبة الشيوعيين (League of Communists). وفي مكان هذه المجموعات نمت بشكل رئيس مجموعة غنية من مؤسسات اجتماعية تعوزها الخبرة، ومجموعات مصالح خاصة تتعاون مع الحكومات المحلية المرتبطة بالنهاية بالحزب وهي تحت سيطرته. وتضمنت هذه مجموعات الشباب والرياضة والأندية الثقافية ومجتمعات لأصحاب الاحتياجات الخاصة والمؤسسات المهنية.

وفي نفس الوقت فإن نظام الإدارة الذاتية اليوغوسلافي الذي ربط بين لجان العمال والحكومة المحلية والحزب من خلال نظام معقد مكون من تمثيل الحزب الواحد الشبه ديمقراطي، قد تضمن لجان مجتمع محلي منتخبة والتي مثلت المستوى الأخفض من الإدارة السياسية المتمثل بالكوميون أو (mjesna zajednica). وشكلت هذه اللجان نقاط تركيز هامة للتخطيط المحلي ومشاركة المجتمع المحلي.

وبينما منعت هيكليات الإدارة الذاتية الاشتراكية ظهور مجتمع مدني حر ومستقل عن الدولة، فلا يمكن إنكار حقيقة أنها كانت أساس العمل التطوعي والعطاء المجتمعي الذين شكلا بدورهما خصائص الحياة المجتمعية في يوغوسلافيا السابقة.

2.3 المجتمع المدني ما قبل الحرب في البوسنة والهرسك

في أواخر الثمانينيات من القرن الماضي أدت الأزمة الاقتصادية في يوغوسلافيا وفي البوسنة والهرسك على وجه الخصوص بالإضافة إلى سلسلة من الفضائح السياسية وتنامي الجدل العام في يوغوسلافيا حول مستقبل الاتحاد، كل هذا أدى إلى خلق مساحة للمزيد من النقاش السياسي المفتوح. وفي هذه البيئة وبتأثير كبير من الأشكال المتقدمة من الانشقاقات الحاصلة في جمهوريتي سلوفينيا وكرواتيا المجاورتين، بدأ الطلاب في سراييفو عاصمة البوسنة والهرسك بالتنظيم والتظاهر مبدئياً من أجل المطالبة بظروف أفضل في الجامعة ولكن لاحقاً من أجل الحق في حريات أكبر في التعبير والحق في انتقاد النظام والحزب. وقد أصبح اتحاد الطلاب (UKSSO) بسرعة منبراً هاماً للأفكار الليبرالية وبحلول عام 1989 كانت أشهر مجلتين سياسيتين في البوسنة والهرسك (Valter و Nasi Dani)[12] من إصدار الطلاب.

وقام الطلاب مع عدد من اللجان التي تدافع عن حقوق الإنسان أو تروج لبيئة تشكلت بعد هذا بوقت قليل في سراييفو بالإضافة إلى بلدتي توزلا وزينيكا الصناعتين، بتحد

[11] كان تأسيسها من آثار الحرب العالمية الأولى وتمت إعادة تسميتها "يوغوسلافيا" عام 1929 بعد فرض الحكم الفاشستي من قبل ألكسندر ملك صربيا.

[12] Valter هو المقاتل الأسطوري المقاوم الذي حرر سراييفو من الاحتلال النازي في الحرب العالمية الثانية؛ وNasi Dani تعني "أيامنا"

النظام بأفكار جريئة خاصة بالديمقراطية والليبرالية. وكان لهذا المجتمع المحلي الجنيني بعض النجاح في التأثير على النخبة السياسية في البوسنة من أجل تقديم عناصر التنافس الحقيقي في العملية السياسية في الفترة المباشرة السابقة للفترة التي تخلى فيها الحزب عن احتكاره للنفوذ الذي تمثل بوجوده منذ الأبد في الإعلام والحياة العامة. ولكن ظلت هذه حركة فكرية تحتكم إلى نخبة متعلمة متمركزة في العاصمة سراييفو، وكان تأثيرها في المجتمع البوسني وخاصة الأغلبية الريفية لا يذكر. وعندما وصلت الأزمة اليوغوسلافية البوسنة بشكل كامل مع تهديد انفصال كرواتيا وسلوفينيا من الدول الفيدرالية، كان هذا المجتمع المدني غير قادر على التنافس في معركة كسب القلوب والعقول مع عدوانية القومية الشعبية التي اكتسحت الجمهورية ودفعتها إلى نزاع أهلي في بداية التسعينيات[13].

3.3 المجتمع المدني ما قبل الحرب في كوسوفو

إنّ فرض سلوبودان ميلوسيفيتش الحكم المباشر غير الشرعي على إقليم كوسوفو بضمه لجمهورية صربيا عام 1989 تبعه فرض نظام عنيف وقمعي حرم ألبان كوسوفو معظم حقوقهم الأساسية. فتم تطهير قوات الأمن من الألبان. وأجبر آلاف العاملين في شركات القطاع العام خاصة ممن كان لديهم نفوذ على الاستقالة، وكذلك بالنسبة للأطباء والممرضين الألبان في القطاع الصحي. ومن خلال منع المساعدات المالية عن المدارس الألبانية حيث عمل 21,000 معلم، ومن خلال رفض إدخال معظم الطلاب إلى المدارس الثانوية والجامعات، تمت إزالة جميع بقايا الثقافة واللغة الألبانية من النظام التربوي. وخلق هذا الوضع بدوره الظروف من أجل نمو تجربة فريدة في التنظيم الاجتماعي والمقاومة المدنية التي أصبحت معروفة باسم "الهيكليات الموازية".

وخلق هذا الوضع بدوره الظروف من أجل نمو تجربة فريدة في التنظيم الاجتماعي والمقاومة المدنية التي أصبحت معروفة باسم "الهيكليات الموازية"

وبسبب ما واجهوه من إقصاء تام من الحياة السياسية وتلك الاجتماعية والثقافية والاقتصادية والتهديد المستمر المتمثل بعنف الدولة، انسحب ألبان كوسوفو ووضعوا نظاماً اجتماعياً-اقتصادياً موازٍ وسرياً يتضمن مدارس خاصة وتعليم جامعي خاص وخدمات صحية وحتى آليات تحقيق العدالة على المستوى المحلي. وبينما كان يتم تنسيق هذا النظام من قبل حكومة في المهجر وكون هذا النظام ممولاً بما نسبته 3% من خلال ضريبة الدخل في كوسوفو بالإضافة إلى مساهمات من الشتات، فقد كان التنظيم يتم من قبل عدد صغير من منظمات المجتمع المدني ويستفيد بدوره من العمالة المتطوعة التي توفرها هيكليات المجتمع المحلي والشبكات العائلية والعلاقات العشائرية.

[13] المرجع: Deacon and Stubbs (1998) ويوضح هذا المرجع أنه على الرغم من ازدهار المجتمع المدني والحركات الاجتماعية خلال الثمانينيات من القرن الماضي في كرواتيا وسلوفينيا، فقد كان لهما أثر قليل في البوسنة والهرسك.

إنّ جمعية الأم تيريزا المسجلة رسمياً كمنظمة غير حكومية في بلغراد عام 1990 كانت مركز الهيكليات الموازية. فبحلول عام 1998 كانت تدير 91 عيادة صحية وتوظف ما يقارب 7,000 متطوع وتقدم العناية الصحية والمساعدات الإنسانية لما يقارب 350,000 شخص. وفي عام 1996، وبمساعدة من منظمة الصحة العالمية[14] طعّمت الجمعية 300,000 طفل ضد شلل الأطفال.

في البداية، كانت أهداف هذه المنظمات من منظمات المجتمع المدني والعديد غيرها تتمثل بالنهوض بمجتمع ديمقراطي والتنمية الاجتماعية. وبمرور الوقت طغت على هذه الأهداف الحاجة إلى تشجيع المقاومة والكفاح القومي.

وبينما كانت معظم منظمات المجتمع المدني الألبانية من نوع مقدمة الخدمات، إلا أنّها كانت مسيسة على قدر كبير وذات توجه قومي بتجسيدها لأهداف الكفاح القومي لألبان كوسوفو وكانت تمثل وسيلة المقاومة السلمية ضد النظام الصربي. وآخرون سعوا وراء هذا الهدف من خلال المناصرة على المنصة العالمية. وكان مجلس الدفاع عن حقوق الإنسان والحريات الذي تقوم شبكة من 2,000 متطوع محلي بمساندة موظفيه الخمسة عشر برفع تقارير يومية حول انتهاكات حقوق الإنسان من قبل السلطات الصربية، مثل الاحتجاز الاعتباطي والضرب والتعذيب وحتى القتل. وبدعم من المنظمة غير الحكومية الدولية فرق الرحمة Mercy Corps في كوسوفو، لفت مجلس الدفاع عن حقوق الإنسان والحريات انتباه العالم لقضية ألبان كوسوفو من خلال التنسيق مع منظمات غير حكومية دولية مثل منظمة العفو الدولية Amnesty International ومجموعة الأزمات الدولية International Crisis Group، ومجموعات حقوق إنسان معروفة في بلغراد.

وعلى المستوى المحلي ظهر في هذه الفترة عدد صغير من المنظمات الأخرى التي تمثل مصالح أخرى مثل منظمات الشباب (ما بعد المتشائمين، نادي *Pjeter Bogdani*، ألتيرناتيفا *Alternativa*)، والطلاب (UPSUP)، وأصحاب الاحتياجات الخاصة (هانديكوس *Handikos*)، وأولئك المنخرطين في عمل الراديو والإعلام المكتوب. والجدير بالملاحظة كان العدد الكبير نسبياً من الجمعيات النسائية (أشهرها موترات كيريازي وإلينا ونورما وأوريولا وليدجيندا ومركز حماية المرأة والطفل) التي كانت تهتم بشكل رئيسي في رفع التوعية حول مسائل النوع الاجتماعي والترويج لحقوق المرأة والعمل على تعليم المرأة في المجتمعات التقليدية وذات النظام الأبوي التي عادة ما تكون مستويات تعليم المرأة فيها منخفضة والتي تعتبر المرأة مواطناً من الدرجة الثانية. في البداية، كانت أهداف هذه المنظمات من منظمات المجتمع المدني والعديد غيرها تتمثل بالنهوض بمجتمع ديمقراطي والتنمية الاجتماعية. وبمرور الوقت طغت على هذه الأهداف الحاجة إلى تشجيع المقاومة

[14] عدد صغير من الوكالات الإنسانية والمنظمات غير الحكومية الدولية كانت تعمل في كوسوفو منذ عام 1993 بشكل رئيسي في تقديم المعونات الإنسانية. وتضمنت هذه أطباء بلا حدود Médecins san Frontières وأوكسفام Oxfam وفرق الرحمة Mercy Corps والخدمات الإغاثية الكاثوليكية CRS ومنظمة الصحة العالمية. ومُنعت بعضها من العمل مثل إيكويليبري Equilibre في 1993.

والكفاح القومي، وبالنسبة لبعض المجموعات النسائية أدى هذا إلى حدوث توتر بين الضغوطات من أجل إفراد المرأة لأدوار العناية وتقديم الخدمات والرغبة في استكشاف وتشجيع نماذج النوع الاجتماعي الجديدة (Clark2000: 146). وهو التوتر نفسه الذي ربما أعطى قوة دافعة لتشكيل شبكة نساء بريستينا وشبكة النساء الريفيات اللتين كانتا مركزين للإبداع في المجتمع المدني في الفترة السابقة للحرب.

وعلى الجهة الأخرى من الانقسام القومي في كوسوفو، كان المجتمع المدني الصربي غير مفعل نسبياً وممثلاً من قبل عدد صغير من مجموعات مصالح تقليدية مدعومة من قبل الحكومة وشبيهة بتلك التي كانت موجودة في يوغوسلافيا في الفترة الشيوعية السابقة. ويبدو أنّ الأقليات الإثنية الأخرى لم تكن منظمة بل كانت تخوض معركتها المهمشة من أجل البقاء.

4. استعمار المنظمات غير الحكومية في ما بعد النزاع

بشر انتهاء النزاع العنيف في كل من البوسنة والهرسك (1995) وكوسوفو (1999) ببداية جهود إعادة التأهيل ما بعد الحرب بقيادة وتمويل دوليين ولا سابق لها من حيث الحجم والتكلفة المالية. إنّ الفوضى التي تبعت من أزمة إنسانية شديدة واستجابة مؤسسات المعونات الدولية لها من أجل تجديد البنية التحتية المدمرة وتحفيز إعادة البناء الاجتماعي، كل هذا قد وفر مناخاً ملائماً لظهور مبكر لبراعم قطاعات المجتمع المدني التي كانت، باحتوائها على عدد كبير من المنظمات غير الحكومية المعتمدة على الجهات المانحة وذات طراز غربي، ضعيفة ومتفككة ولا تمثل المجتمعات التي تعمل فيها.

1.4 البوسنة: المنظمات غير الحكومية كمقدم خدمات

كان انتهاء العمليات الحربية في البوسنة من خلال التدخل الدولي الذي تمثل بالقصف الجوي للمواقع الصربية في البوسنة من قبل قوات الناتو في أيلول/سبتمبر 1995. إنّ توقيع اتفاقية دايتون للسلام ووصول 60,000 من قوات حفظ السلام الدولية قد خلقا الظروف لوصول جملة من أنواع كثيرة من المنظمات غير الحكومية الدولية تتنافس على التمويل الذي تقدمه الجهات المانحة الغربية من أجل دعم أهداف التصالح وبناء المجتمع المدني وإعادة البناء الاقتصادي. وبحلول نهاية عام 1996، كانت هناك 223 منظمة غير حكومية دولية (IBHI 1998) تعمل في البوسنة والهرسك[15] تنفذ مجموعة مشاريع منفصلة في مجال إصلاح البنية التحتية وبناء الديمقراطية وتشجيع عودة اللاجئين والترويج لتعدد الثقافات.

[15] سجلات المكتب المستقل للمسائل الانسانية IBHI التي ارتفعت بحلول نهاية 1997 لتصل إلى 332.

لقد شجعت المنظمات غير الحكومية الدولية ظهور وتنمية مجتمع مدني قائم على نسل جديد من المنظمات غير الحكومية المحلية، بدلاً من السعي لتحديد ودعم الأشكال التي كانت موجودة قبل الحرب من العمل المدني والمنظمات. وعلى الرغم من ظهور عدد قليل من مجموعات تطوعية تركز بشكل رئيسي على قضايا المرأة والتي كانت مكرسة لدعم بعضها البعض أثناء الحرب، إلا أن تفضيل المنظمات غير الحكومية الدولية دعم المنظمات غير الحكومية الناشئة كان حتمياً وضرورياً. إنّ سياسة التطهير العرقي أيام الحرب وتهجير الناس بأعداد كبيرة كان قد دمر الأسس الضرورية للتنظيم على مستوى المجتمع المحلي سواء من حيث الموارد الاجتماعية وقدرة الناس على تطوير رؤية اجتماعية تتجاوز تلك التي تخص الأمة العرقية. وكانت هناك في معظم المحليات بقية قليلة من المنظمات القائمة على العضوية التي تعود إلى فترة ما قبل الحرب والمكرسة لتلبية احتياجات المجموعات الصغيرة ذات مصالح اجتماعية أو اقتصادية خاصة، مثل المكفوفين وأصحاب الاحتياجات الخاصة والمزارعين أو أصحاب مهن أخرى. وتم تحاشي هذه المجموعات من قبل المنظمات غير الحكومية الدولية حيث لم تعتبرها الأخيرة جزءاً من مجموعتها المستهدفة بالدعم فيما عدا توزيع المعونات الإنسانية اعتباطاً على أعضاء هذه المجموعات، وذلك بسبب عدم تأكد المنظمات غير الحكومية من إمكانية هذه المجموعات من الدفع نحو نمو ثقافة ديمقراطية والمساعدة في الجهود نحو عودة اللاجئين وإعادة البناء. فهي لم تمثل فقط مفاهيمياً استمرار الماضي الشيوعي ذي الدولة المسيطرة والذي كان يحاول المجتمع الدولي التغلب عليه؛ بل في المشهد التابع للحرب مباشرة والمتسم بالتطهير العرقي، كان ينظر لها على أنها إما النصير الايجابي أو الداعم السلبي لجهود القادة القوميين المحليين التي كانت تهدف إلى إعاقة عملية إعادة الإدماج الإثني-القومي والاجتماعي للبوسنة والهرسك.

إنّ التركيز في بادئ الأمر على تقديم الخدمات اصطف ضد تنمية منظمات غير الحكومية برؤية اجتماعية وقدرة على إدارة الحملات والمناصرة

وكانت الوسائل الرئيسة التي استخدمتها المنظمات غير الحكومية الدولية لدعم هذا المجتمع المدني الجديد هي المعونات والمنح الإنسانية من أجل تقديم مجموعة متنوعة من الخدمات الصحية والنفسية-الاجتماعية والقانونية بالإضافة إلى التدريبات المتعلقة بزيادة التوعية حول الديمقراطية وحقوق الإنسان. ومع أنّ معظم الدعم المقدم للمجتمع المدني كان قصير الأمد بطبيعته وموجهاً نحو مشاريع محدودة وغير مترابطة فقد أدى العرض الكثير الذي كان في البداية إلى تشجيع "تكاثر" المنظمات المحلية فأصبح هناك ما قدر ب 1,500 منظمة غير حكومية محلية بحلول عام 1997 في البوسنة والهرسك (IBHI 1998). وكانت العديد من المنظمات قد تشكلت من أجل تناول مشكلة محلية، ولكن القليل جداً منها قد مثل جمهوراً محلياً واضحاً أو عمل وفقاً لمبادئ وقوانين مؤسساتية متوقعة من قبل الجهات المانحة الغربية. وحتى أقل منها، باستثناء عدد صغير من منظمات حقوق الإنسان،

استطاعت أن تدعي فهمها للمجتمع المدني ويتجاوز دورها تقديم الخدمات (Smillie and Todorovic 2001). وفي نفس الوقت، كانت النسبة العالية لتسجيل المنظمات غير الحكومية تعكس وجود درجة كبيرة من الانتهازية من قبل أولئك الذين كانوا يسعون وراء الدخل بدلاً من اعتبار المنظمات وسيلة لتحقيق مهمة اجتماعية. ومن غير المؤكد لأية درجة كان عدد المنظمات غير الحكومية المسجلة يعكس نشاطاً حقيقياً، ولكن من الواضح أن النسبة الكبيرة من المنظمات غير الحكومية المحلية كانت موجودة فقط على الورق (Duffield 1996). وفي العديد من الحالات الأخرى، حوّلت المنظمات غير الحكومية الدولية "آملة أن تترك شيئاً وراءها" مشاريعها إلى منظمات محلية أو نقلت مكاتبها الفرعية إلى الميدان. وفي حالات أخرى، اجتمع الموظفون المحليون للمنظمات غير الحكومية الدولية مع بعضهم من أجل السعي وراء مصالحهم باستقلالية.

ونظراً للمشهد الاجتماعي والسياسي المفكك والمشحون بالخلافات في البوسنة والهرسك في الفترة المباشرة ما بعد الحرب، يُنظر إلى نموذج دعم إعادة البناء الاجتماعي المبين أعلاه من قبل عدد من المعلقين على أنه في أفضل الأحوال قد عمل على إعاقة عملية تنمية مجتمع مدني مستقل ومستديم يملك القدرة على التأثير ايجابياً على تقدم البلاد الاجتماعي-الاقتصادي، وأنه في أسوأ الأحوال قد أضعفها (أنظر: Duffield 1996 وDeacon and Stubbs 1998 وStubbs 1999 وSmillie and Todorovic 2001). إنّ التركيز في بادئ الأمر على تقديم الخدمات اصطف ضد تنمية منظمات غير الحكومية ذات رؤية اجتماعية وقدرة على إدارة الحملات والمناصرة. وفي نفس الوقت، فإنّ تقديم الخدمات من قبل المنظمات غير الحكومية قد عمل فعلياً على تأسيس نظام من الخدمات الاجتماعية موازٍ وغير مكلف ولكنه غير مستديم ويفتقر إلى التنسيق بين أجزائه والذي أضعف بدوره قدرة الحكومة وإرادتها من أجل إعادة تأسيس مؤسسات اجتماعية فعالة تديرها الدولة (Deacon and Stubbs 1998). وفي العديد من دوائر وأجهزة الحكومة والكانتونات أو البلديات أصبح هناك هجوم عدواني على المجتمع المدني الذي تطور وذلك بسبب النظرة إلى المنظمات غير الحكومية باعتبارها تتدخل في مجالات تقع ضمن نطاق مسئولية الحكومة والتنافس الذي شكلته على التمويل المقدم من الجهات المانحة (Smillie and Todorovic 2001).

إنّ وجود المنظمات غير الحكومية لم يمثل البلاد ككل بل كان متمركزاً في البلدات الرئيسة مثل سراييفو وزينيكا وتوزلا وبنجا لوكا حيث كانت مكاتب المنظمات غير الحكومية الدولية والجهات المانحة تتواجد. وتصادف وجودها هذا في نفس أماكن تمركز الطبقات المتوسطة المتعلمة التي كانت الفاعل الرئيس في إنشاء منظمات غير حكومية محلية جديدة. وكان لتنمية المجتمع المدني المتفاوتة هذه تأثير على ازدياد تهميش المجتمعات الريفية التي كانت أصلاً مهملة وتعزيز الحكم القومي الأوتوقراطي على الصعيد المحلي الذي كان مستثنى من نطاق السيطرة المركزية

(Stubbs 1997). وكان ترسيخ الانحياز الحضري نتيجة لتكتيكات المجتمع الدولي منذ بادئ الأمر للسعي وراء عزل القوى السياسية القومية الصربية والكرواتية. فبحلول عام 1997 تلقت جمهورية سربسكا 2% فقط من المعونات الخارجية المقدمة للبوسنة والهرسك (Sterland 2000)، وتم فعلياً إغفال الجزء الشرقي "المتطرف" من الجمهورية من قبل المنظمات غير الحكومية الدولية حتى عام 1998-1999. ونتيجة لذلك، عدد قليل من المنظمات غير الحكومية أو مبادرات مدنية أخرى تمكنت من أن ترسخ جذورها حتى هذا الوقت.

وكانت إحدى المشاكل الرئيسة التي واجهت المنظمات البوسنية منذ توقيع اتفاقية سلام دايتون وحتى الوقت الحالي هي التغير المستمر في أولويات الجهات المانحة والافتقار إلى التنسيق الواضح بين وكالات المعونات الدولية. والكثير من المنظمات غير الحكومية المحلية الأولى كانت قد تشكلت من أجل تحقيق مهام مثل تقديم المساعدات النفسية-الاجتماعية لكل من السكان في مجتمعاتها أو المهجرين إليها، وخاصة أولئك الذين كانوا يعانون من صدمات نفسية والأطفال وكبار السن. إنّ بداية عمليات إعادة بناء المساكن والبنية التحتية أدت إلى وجود طلب من قبل الجهات المانحة بتقديم خدمات جديدة مثل نشاطات للشباب في المراكز الشبابية والمدارس والحوافز الاقتصادية وخدمات ائتمانية لدعم المشاريع الصغيرة والاستشارات القانونية للعائدين والمطالبة أيضاً بوجود إجراءات عملية لدعم إعادة الإدماج وحل النزاع. وبينما بقي كل من إعادة البناء والعودة الهدف الاستراتيجي الرئيس للمجتمع الدولي لعدد من السنين، إلا أنّ الدعم المقدم للمنظمات غير الحكومية المحلية أصبح مسيطراً عليه من قبل جهود تشجيع حقوق الإنسان والديمقراطية أولاً ومن ثم حسن الحوكمة وحكم القانون. وفي عام 2001-2002 حولت الجهات المانحة انتباهها إلى التنمية الاقتصادية والاجتماعية طويلة الأمد مجتمعة مع بناء القدرات المؤسساتية بما فيها إصلاح سياسات الحكومة وإدارتها.

ووفرت البيئة المتغيرة الخاصة بالجهات المانحة فرصاً لمنظمات غير حكومية محلية رائدة بينما أجبرت العديد من المنظمات الموجودة أصلاً أن تكيف برامجها وفقاً للمجالات التي كان لديها فيها خبرة قليلة. وكانت النتيجة عملية ثابتة من تدمير للمنظمات المحلية وتعويضها بأخرى ونمو قطاع كبير غير متخصص وذي توجه قصير الأمد وغير آمن مالياً.

2.4 كوسوفو: منظمات غير حكومية غربية للهيكليات محلية

يتشابه ظهور قطاع المجتمع المدني في كوسوفو ونمط تنميته في كثير من جوانب التجربة البوسنية على نحو مثير للاهتمام. إنّ الآثار المباشرة بعد نهاية العمليات الحربية تطلبت جهود إغاثة دولية كبيرة من أجل معالجة وضع من الفوضى لا يمكن تخيلها. إنّ انسحاب القوات والسلطة الصربية قد ترك الإقليم دون هيكليات أو قدرة

إدارية وكانت البنية التحتية مدمرة وكان هناك 130,000 منزل غير صالح للسكن وكان الاقتصاد مدمراً. وخلال الاثنتي عشر شهراً اللاحقة عاد أكثر من 880,000 من ألبان كوسوفو من أماكن تهجيرهم في البلدان الأخرى إلى موطنهم، بينما يعتقد أن ما يصل إلى 200,000 من المنتمين إلى الأقليات العرقية قد هجروا كوسوفو خوفاً من انتقام ألبان كوسوفو الذين يشكلون الأغلبية من السكان.

وبينما تولت بعثة الأمم المتحدة الانتقالية في كوسوفو مسئولية تأسيس إدارة عامة، كانت عمليات الإغاثة بتنسيق غير محكم من قبل المفوضية العليا للأمم المتحدة لشئون اللاجئين تقوم بها أكبر مجموعة من المنظمات غير الحكومية الدولية تصل في حالات الطوارئ كما لم يسبق له مثيل من قبل في الأوضاع التي تلي الحرب[16]. وكانت الأولوية المباشرة هي تنفيذ مجموعة واسعة من المشاريع الإنسانية يتبعها بفترة قصيرة تركيز على استعادة البنية التحية والخدمات الأساسية.

وتوقاً للوصول إلى المجتمعات المحلية وإيجاد وسائل لتوزيع المعونات، ولكن أيضاً من أجل تحقيق مسئولية تعزيز المجتمع المدني، عملت المنظمات غير الحكومية الدولية على توفير مبالغ كبيرة من أموال الجهات المانحة للمنظمات المحلية من أجل تنفيذ مشاريع محلية قصيرة الأمد. وكما في البوسنة والهرسك، حفز هذا النهج "ازدهاراً" في حقل المنظمات غير الحكومية المحلية الجديدة حيث ارتفع عدد المنظمات المحلية المسجلة من 45 إلى 400 منظمة في الإثنتي عشر شهراً الأولى فقط بعد انتهاء العمليات الحربية (On The Record, 2000, Kosovo 2, Vol. 10, Issue 12/2). وكان ظهور العديد من هذه المنظمات ناجماً عن انتهازية للحصول على المال المتوفر وكان هناك نمواً في عدد المنظمات الصغيرة التي يسيطر عليها قادتها والتي تفتقر إلى ارتباطها بمهمة اجتماعية وتفتقر إلى المهارات المهنية والقدرات المنظماتية. وتبدو نزعة المنظمات غير الحكومية الدولية لتأسيس شراكات محلية على نحو مبتذل، من خلال تمركز مكاتب فروعها محلياً أو تحويل المشاريع لمنظمات محلية، واضحة هنا أكثر منها في البوسنة والهرسك. وفي العديد من الحالات، كانت هذه المنظمات غير الحكومية المحلية المولَّدة متكلة تماماً على جهات مانحة واحدة وتفتقر إلى موظفين مؤهلين، حيث احتفظت المنظمات غير الحكومية الدولية الأم بموظفين أجانب في مواقع إدارية مهمة. وبالتالي، عندما انتهت وفرة المعونات التي تلت فترة النزاع مجبرة العديد من المنظمات غير الحكومية الدولية على الخروج، كانت أعداد كبيرة من هذه المنظمات غير الحكومية المحلية غير قادرة على تكييف طرق عملها وتوقفت عن العمل (B&H 2004). ومن ناحية أخرى، فإن معظم المنظمات غير الحكومية المحلية الناشطة في كوسوفو الآن تعزو نشأتها إلى التدخل المباشر من قبل المنظمات غير الحكومية الدولية مما يدل على أن

[16] بحلول نهاية عام 1999 أي بعد ستة أشهر من انتهاء النزاع المسلح كان هناك 285 منظمة غير حكومية دولية مسجلة لدى الأمم المتحدة في كوسوفو (On The Record, Kosovo 2, Vol. 10, Issue 1)، مقارنة مع اثني عشرة منظمة قبل سنتين من انتهاء النزاع وما يقارب 50 منظمة مباشرة قبل قصف الناتو عام 1999 (Scott-Flynn 2000).

هذا النوع من الإخصاب الصناعي للمجتمع المدني من الممكن أن ينتج ذرية قابلة للحياة.

وكما في البوسنة والهرسك، كان نمو قطاع المنظمات غير الحكومية المحلية متفاوتاً في البداية وكان هذا معظمه بسبب الافتقار إلى التخطيط والتنسيق في عمليات الإغاثة وبسبب تحيز المنظمات غير الحكومية الدولية للعمل مع النخبة المتعلمة في البيئة الحضرية. وبينت دراسة مبكرة للمجتمع المدني (KCSF/Dialogue Development) نفذت في عام 2000 أن ثلثي المنظمات غير الحكومية المحلية المسجلة كانت متمركزة في عاصمة الإقليم بريستينا. وظهر هناك تركز أقل حجماً من الأنشطة في بلدات رئيسية أخرى مثل بريزرن أو بيجا[17]، ترتبط ارتباطاً قوياً من خلال عملها بأعداد أكبر من المنظمات غير الحكومية الدولية بينما كان هناك في العديد من المناطق الريفية والبلدات الصغيرة غياباً تاماً لنشاط المنظمات غير الحكومية.

إن اكتظاظ الإقليم بالمنظمات غير الحكومية الدولية وعدم تفاوت توزيعها قد أديا إلى حدوث العديد من حالات الازدواجية مما خلق تنافساً غير صحي على الشركاء المحليين سواء بين المنظمات غير الحكومية المحلية وبين المنظمات غير الحكومية الدولية ونظيراتها المحلية مما قوّض على نحو خطير شرعية العديد من المبادرات المحلية واستدامتها. ومثال توضيحي على هذا تنازع حدث على مركز للنساء في بلدة ميتروفيتشا المقسمة عرقياً خلال الأشهر الأولى بعد الحرب. إنّ التوترات العرقية والعنف المتكرر بين المجتمعين الصربي والألباني بالإضافة إلى العدد الكبير للمهجرين من جميع الأعراق في البلدة، جعل من ميتروفيتشا موقعاً جذاباً للعديد من المنظمات الأجنبية. في أيلول/سبتمبر 1999، فتحت منظمة نسائية محلية موترات كيريازي Motrat Qiriazi مركزاً استشارياً قرب مركز البلدة كان يستهدف النساء المحليات المتأثرات بصدمات نفسية وأولادهن. وبعد شهرين، فتحت منظمة غير حكومية إيطالية (ADAB – Associazione Per le Donne Dell'area Dei Balkani)، مركزاً شبيهاً بجانب هذا المركز دون أي إنذار مسبق وبدأت باجتذاب زبائن من نفس مجتمع النساء اللواتي كن يتلقين مساعدة من قبل مركز موترات كيريازي. وقبل هذا في بداية الصيف كان المجلس الدنماركي للاجئين قد أقام مركزاً لدعم المنظمات غير الحكومية في نفس الشارع ولكن مع نهاية العام أصبح من الواضح بالنسبة لمركز موترات كيريازي أنّ المركز كان يتحول إلى شيء مختلف وأنه يقدم الآن للنساء نفس الخدمات التي تقدمها المراكز الأخرى. وفي نفس الوقت أعلنت منظمة كير الدولية CARE International خططاً لفتح مركز آخر للاستشارات

ولكن على وجه العموم، تم تجاوز أنظمة تعبئة المجتمع المحلي والتعبئة الوطنية الموجودة من قبل المعونات التي قدمتها المنظمات غير الحكومية الدولية

[17] في عام 2000 كانت هناك 40 منظمة غير حكومية دولية تعمل في بريزرن و10 منظمات غير حكومية محلية مسجلة. وفي بيجا كان هناك 50 منظمة غير حكومية دولية ناشطة إلى جانب 15 منظمة غير حكومية محلية.

مكرس للنساء اللواتي يعانين من صدمات نفسية يكون موقعه مرة أخرى في نفس الشارع (On The Record, 2000, Kosovo2, Vol. 10, Issue 4).

وعلى عكس البوسنة والهرسك كان المجتمع الألباني في كوسوفو قد طور قدراته في التنظيم المدني وتعبئة المجتمع من خلال الهيكليات الموازية ومجموعة متنوعة من منظمات المجتمع المدني القائمة على التضامن لمساعدة المقاومة المدنية خلال فترة حكم ميلوسيفيتش. وبينما دمر النزاع المسلح الهيكليات المزعومة لهذا النظام، تجمعت العديد من المنظمات مرة أخرى سوياً خلال هذا الوقت من أجل تقديم المعونة والدعم في مخيمات اللاجئين لمقدونيا وألبانيا. وعلى الرغم من مقتل عدد من موظفيها، بقيت جمعية الأم تيريزا في كوسوفو وتابعت نشاطاتها خلال هذه الفترة. وفي فترة ما بعد النزاع، كان الدعم الدولي المقدم لهذه العناصر المكونة للنظام الموازي والتي أظهرت أنها قادرة على التكيف مع مطالب الجهات المانحة لتنفيذ عمليات مهنية ودورات مشاريع قصيرة الأمد محدوداً. واستمر مجلس الدفاع عن حقوق الانسان والحريات CDHRF باجتذابه للدعم وكذلك فعلت مجموعة كبيرة من الجمعيات النسائية التي كانت أصلاً موجودة. وكانت الجهات المانحة تعتبر النساء أولوية وخاصة في مجال الاستشارات النفسية بسبب تعرضهن للاغتصاب وفقدان أحد أفراد أسرتهن وتعرضهن للتهجير. وقد أفردت المفوضية العليا للأمم المتحدة لشئون اللاجئين جمعية الأم تيريزا بمساعدات خاصة تمثلت بإعادة هيكلة الجمعية لتتمكن من ترسيخ نموذج إداري متحرر من التدخل السياسي من قبل العناصر الأخرى للهيكليات الموازية.

ولكن على وجه العموم، تم تجاوز أنظمة تعبئة المجتمع المحلي والتعبئة الوطنية الموجودة من قبل المعونات التي قدمتها المنظمات غير الحكومية الدولية، ويدعي بعض المعلقين أنه في بعض الحالات كان يقصد إضعاف منظمات المجتمع المدني الموجودة من خلال سياسات تقديم أعداد كبيرة من المنح للمنظمات غير الحكومية المحلية الجديدة، والذي عمل فعلياً على إضعاف وتبديد التضامن الذي كان موجوداً. وفي وضع ترك فيه انسحاب السلطة الصربية حالة سياسية واجتماعية غير متأثرة بأية انطباعات خارجية، كان المجتمع الدولي في موقع يمكنه من أن يصمم فعلياً مجتمعاً مدنياً كان يتمنى أن يكون آلية رئيسة لتأسيس ديمقراطية وتماسك اجتماعي، وبالتالي يساهم في تحقيق الهدف الأقصى المتمثل بمجتمع متعدد الأعراق قابل للحياة. وكانت منظمات المجتمع المدني المتواجدة أصلاً تعتبر بشكل عام غير مناسبة لتحقيق هذا الهدف وذلك بسبب ارتباطها بالكفاح القومي واحتمال ارتباطها بجيش تحرير كوسوفو وميلها للسرية وبسبب الشكوك حول استخدامها الصحيح للأموال التي جمعت نيابة عنها خلال السنوات التي سبقت الحرب.

وفي تشجيعها لقيام مجتمع مدني بقيادة المنظمات غير الحكومية كانت الجهات المانحة والمنظمات غير الحكومية الدولية ناشطة في بناء معارضة سياسية لا-

سياسية، أو لنقل بناء صوت غير قومي قادر على أن يوجد نزعات في المجتمع تعاكس السياسات القومية الألبانية والصربية لأحزاب كوسوفو المتشابهة في كونها مسببة للشقاق. ومن الجدير بالذكر أن المجموعات من المجتمع الصربي والجمعيات الصربية والتي تعمل بشكل رئيسي في الجهة الشمالية لمتروفيتشا قد فشلت في اجتذاب دعم المنظمات الدولية بسبب شعور الأخيرة بالخوف من ارتباطها بالنظام الصربي في بلغراد.

إنّ الهدف المتمثل بخلق مجتمع مدني غير مسيّس

إنّ الهدف المتمثل بخلق مجتمع مدني غير مسيّس واضح منذ البداية المبكرة لظهور عدد من مبادرات رفيعة المستوى تهدف على وجه الخصوص إلى تفضيل تشجيع نمو قطاع منظمات غير حكومية رسمي بالمقارنة مع الأشكال الأخرى للتنظيم المدني. وكانت منظمة الأمن والتعاون في أوروبا المكلفة بالترويج للديمقراطية في الإقليم فاعلة في تشجيع تسجيل منظمات غير حكومية محلية جديدة منذ البداية، وكانت تقدم عدة للبدء تحتوي على نماذج قانونية وإرشادات حول الحصول على تمويل الجهات المانحة. وقامت أيضاً بتأسيس مراكز موارد للمنظمات غير الحكومية من نفس نوعها في تسع بلدات، قبل أن ترى أي حاجة أو تتلقى أي طلب من قبل المنظمات غير الحكومية المحلية للمعلومات والتنسيق على المستوى المحلي.

وأدارت كل من مؤسسة كوسوفو للمجتمع المفتوح Kosovo Foundation for Open Society ومؤسسة المجتمع المدني لكوسوفو Kosovo Civil Society Foundation بتمويل من الاتحاد الأوروبي برامج لبناء القدرات من البداية تركز على التدريب الخاص بالمهارات الفنية ودعمتا المجتمع المدني من خلال تقديم منح صغيرة لمجموعة من المنظمات غير الحكومية المحلية التي تعمل في مجال حقوق الإنسان وعلاقات النوع الاجتماعي ونشاطات الشباب والبحث الاقتصادي.[18]

[18] ويسجل التقرير النهائي لمؤسسة المجتمع المدني لكوسوفو (KCSF & Dialogue Development 2001) 86 مشروع نفذته منظمات غير حكومية محلية تم دعمه بين آذار/مارس 2000 وآذار/مارس 2001: حقوق الإنسان: 17 منحة، وتحسين مكانة وقيمة المرأة في المجتمع: 18 منحة، وتطوير نشاطات المنظمات غير الحكومية واتحادات الطلاب والتجارة ومبادرات الشباب والرياضة: 20 منحة، وتطوير البحث الاقتصادي: 7 منح.

5. المشهد الحالي للمجتمع المدني

1.5 البوسنة والهرسك

1.1.5 المنظمات غير الحكومية والمنظمات القائمة على المجتمع المحلي في البوسنة والهرسك

هناك حالياً ما يزيد عن 8,000 منظمة غير حكومية ومنظمة غير ربحية مسجلة في البوسنة والهرسك، ولكن يقدر على وجه عام عدد المنظمات الفاعلة ما بين 500 و 1,500 منظمة (Barnes et al. 2004). وتمثل هذه المنظمات مجموعة واسعة من المصالح، وتنفذ نشاطات متنوعة بما فيها تقديم الخدمات وتوزيع المساعدات الإنسانية وتقديم الدعم والتضامن المتبادل ورصد حقوق الإنسان والحوكمة والبحث في السياسات وتطويرها والمناصرة العامة والضغط. بالإضافة إلى هذا، هناك عدد متزايد ولكن غير محدد من المنظمات القائمة على المجتمع غير الرسمية بما فيها جمعيات الآباء والمعلمين ومجموعات المحافظة على البيئة بالإضافة إلى مجالس محلية قائمة على إعادة إحياء فكرة تمثيل المجتمعات المحلية التي كانت مجسدة في الكاميونات في فترة ما قبل الحرب أو ما يسمى "mjesne zajednice".

وتكشف المنظمات غير الحكومية البوسنية عن مجموعة واسعة من القدرات وطرق العمل، ولكن لم تظهر إلا نخبة صغيرة نسبياً من المنظمات غير الحكومية التي تعمل بمهنية وتظهر قدرات عالية، وهي تتمركز في المراكز الحضرية الكبيرة. وبشكل رئيسي، هي جزء من منظمات البوسنة الأكثر نضجاً ويرجع نشوؤها إلى البيئة التي تلت الحرب مباشرة والعديد منها كانت من صنع المنظمات غير الحكومية الدولية في بادئ الأمر. وقد استفادت هذه المنظمات من الدعم المالي المستمر من قبل الجهات المانحة الأجنبية المخلصة ولكنها أصبحت أيضاً مع الوقت ماهرة في تنويع قاعدة الجهات المانحة لها، وبالتالي خفضت من ضعفها أمام تغير سياسات الجهات المانحة. وتلك التي تعمل فعلاً على الصعيد القطري أو تستطيع أن تدعي أنها تمثل مصالح أصحاب المصلحة من وجودها على صعيد الدولة، تتضمن ولكنها لا تقتصر على: مركز تشجيع المجتمع المدني Centre for the Promotion of Civil Society (تنمية المجتمع المدني من أجل التأثير على السياسات) وZene zenama (*من النساء إلى النساء*، مسائل النوع الاجتماعي) وموزاييك Mozaik (تنمية المجتمع المحلي) وOIA (*وكالة معلومات الشباب*) ومركز المبادرات المدنية CCI (مشاركة المواطنين والانخراط الديمقراطي) وHelsinski Parlament Gradana (هيئة مواطني هيلسنكي، المناصرة حول مسائل النوع الاجتماعي/الجندر والشباب) و IBHI (المكتب المستقل للمسائل الإنسانية، السياسات والحماية الاجتماعية).

وتتكون الأغلبية الكبرى من المنظمات غير الحكومية من جمعيات صغيرة تطوعية ذات توجه مجتمعي تقريباً تعمل على مستوى البلديات أو الكانتونات تعتمد على عدد صغير من متحمسين شبه مهنيين ملتزمين. والمنظمات النسائية/نسوية ومجموعات ومراكز الشباب في مقدمة هذه الشريحة القائمة أكثر على المجتمع المحلي، ربما لأنها تعكس تفضيل الجهات المانحة لمجموعات المصالح هذه. ومن التطورات الجديرة بالاهتمام في العديد من الأماكن كان عودة عمل العديد من منظمات المجتمع المدني التي كانت موجودة قبل الحرب وكانت تقدم خدمات في المجتمع المحلي لمجموعات مثل أصحاب الاحتياجات الخاصة والمكفوفين أو المصابين بأمراض موهنة. عدد صغير فقط من هذه المنظمات قد تلقت تمويلاً دولياً لدعم مشاريعها أو استفادت من خلال إدخالها في برامج بناء قدرات المنظمات غير الحكومية. وعلى وجه العموم، تلك التي نجحت في الظهور ثانية فعلت ذلك من خلال تعبئة الدعم المالي المتواضع (بما فيه الحصول على مكان لمكاتبها أو تسهيلات بالنسبة لتكاليف المرافق) من البلديات وحكومات المقاطعات/الولايات بطريقة تتناسب مع تقاليد يوغوسلافيا قبل الحرب المتمثلة بالرعاية السياسية للقضايا الاجتماعية. وكما في زمن يوغوسلافيا، ترتبط هذه المنظمات القائمة على الأعضاء على نحو غير وثيق "باتحادات" أكبر هدفها تنسيق عمل الجمعيات المحلية خاصة فيما يتعلق بالضغط لكسب التأييد من أجل الحصول على دعم أكبر من الحكومة المركزية (الكيان والدولة) ومن أجل تبني المعايير الدولية التي تحكم الحماية الاجتماعية. وتبقى القدرات التنظيمية والمالية لهذه المجموعات الشاملة ضعيفة.[19]

وتستمر المنظمات غير الحكومية المنخرطة في تقديم الخدمات في السيطرة على المجتمع المدني البوسني، وضعف هذا القطاع الرئيس يكمن بوجه عام في المستوى الضعيف والنوعية السيئة للمناصرة العامة. إن معظم جهود المناصرة الفعالة تنفذ على مستوى البلديات وتوجه إلى تعزيز صنع القرار التشاركي (مثل مشاركة المواطنين في وضع الميزانية) أو تحسين الخدمات المقدمة من قبل البلدية، وعادة ما تكون في إطار عمل برامج تعبئة المجتمع المحلي. وقليلة هي المنظمات التي تنفذ عملاً دورياً وفعالاً يهدف إلى التأثير على سياسات الحكومة أو تغيير تشريع ما، وهناك مناصرة عامة قليلة يتم القيام بها على المستويات الأعلى للحكومة. هذا على الرغم من التشديد مؤخراً من قبل الجهات المانحة الأجنبية، خاصة الوكالة الأمريكية للتنمية الدولية USAID، على دعم المناصرة العامة التي تقودها المنظمات غير الحكومية كوسيلة لتعزيز إصلاح التشريعات والسياسات والمؤسسات التي تطالب بها العملية المستمرة للإدماج الأوروبي في البوسنة والهرسك.

[19] تنظم هذه المجموعات القائمة على العضوية ضمن اتحادات على مستوى الكيان (وعلى مستوى الكانتونات في الاتحاد) مما يعكس الطبيعة القومية لسياسات ما بعد الحرب وضعف الدولة. واتحاد المكفوفين هو المنظمة الوحيدة التي تتمتع بتمثيل واسع على مستوى الدولة. أنظروا TEA Cegos Consortium (2005) للحصول على مراجعة لقدرات ونشاطات المجموعات الشاملة المختلفة بالإضافة إلى البيئة المؤسساتية التي تعمل فيها.

2.1.5 علاقات الحكومة مع المنظمات غير الحكومية في البوسنة والهرسك

ليست هناك استراتيجية للبلاد من أجل تعاون الحكومة والمجتمع المدني سواء على مستوى الدولة أو الكيان، وليست هناك آلية مؤسساتية تنسق العلاقات مع المجتمع المدني وتحدد الأدوار والمسئوليات وتوفر الشفافية والمساءلة. وتقول المنظمات غير الحكومية بأن العلاقات مع البلديات هي الأكثر فائدة وأن البلديات هي أكثر المستويات في الحكومة ذات علاقة بعملها. ومن ناحية أخرى، فإنّ العلاقات مع الحكومة على مستوى الدولة تعتبر على وجه العموم سيئة والدولة لا تعتبر هدفاً مناسباً للتعاون بسبب نفوذها المحدود واعتبار أن لا مصلحة سياسية لها من المجتمع المدني، وحقيقة أن مكتب الممثل الأعلى في البوسنة والهرسك Office of the High Representative, Bosnia and Herzegovina في كثير من الحالات يغتصب دور الدولة (Barnes et al. 2004).

وتم إحراز عدد من الإنجازات مؤخراً في جعل التعاون ما بين الحكومة والمنظمات غير الحكومية رسمياً في قطاعات معينة. وبينما تعتبر هذه الانجازات مهمة لتعزيز ثقة المنظمات غير الحكومية من أجل الضغط على السياسات العامة والانخراط فيها، فمن الجدير بالذكر أنه في جميع الحالات كانت العملية تقاد من قبل جهات فاعلة خارجية. وكان إدخال المجتمع المدني في عملية وضع السياسات للمرة الأولى على مستوى الدولة من خلال إدخالها في العملية التشاورية الخاصة بوضع وثيقة استراتيجية تخفيض أعداد الفقراء التي تعتبر بدورها أول وثيقة لاستراتيجية تنمية البلاد يتم وضعها وتبنيها من قبل المؤسسات المحلية. وخلال 18 شهراً بدأت في منتصف عام 2002، رفعت مجموعة عمل تتكون من خمس منظمات غير حكومية بوسنية توصياتها وعلّقت على مسودات الوثائق بعد وضعها. وتمت إتاحة المجال لمشاركة محدودة من قبل المجتمع المدني في الرصد المؤسساتي للاستراتيجية من خلال تمثيل المنظمات غير الحكومية في أربع مجموعات موضوعاتية فقط من أصل 21 مجموعة تعمل على اقتراح تعديلات على الاستراتيجية.

والأهم من هذا، فإنّ منظمة المبادرات والعمل المدني Initiatives and Civic Action بتمويل من الوكالة السويسرية للتنمية والتعاون Swiss Agency for Development and Cooperation والاتحاد الأوروبي تنسق عملية رصد مستقلة لتنفيذ وثيقة استراتيجية تخفيض أعداد الفقراء في مجالات البيئة والحماية الاجتماعية والتعليم. ويقوم بهذه العملية ثلاثة ائتلافات تتكون من حوالي اثني عشرة منظمة غير حكومية مختصة. وتقترح قراءة لتفاصيل المشروع (www.icva-bh.org) أن هدف المبادرة الأولي يتمثل في بناء قدرات المنظمات غير الحكومية على المناصرة وإدخال الحكومة في حوار.

ويتم تطوير آليات رسمية لتعزيز انخراط المجتمع المدني في السياسات العامة في قطاعين رئيسين: النوع الاجتماعي (الجندر) والشباب. وفي كلا الحالتين، كان تحفيز العمل من قبل معايير قانونية وأخرى خاصة بالسياسات يطلبها مجلس أوروبا والاتحاد الأوروبي من البوسنة والهرسك لقبول عضويتها.[20] ونتيجة لبرنامج مدته أربع سنوات نفذه المكتب المستقل للمسائل الإنسانية IBHI بتمويل من الحكومة الفنلندية تم أخيراً تأسيس إطار عمل مؤسساتي لوضع وتنسيق السياسات الخاصة بالنوع الاجتماعي (الجندر) عبر البلاد وتنفيذ قانون التساوي في النوع الاجتماعي. ويتضمن هذا وجود وكالة للتساوي في النوع الاجتماعي على مستوى الدولة ومراكز للنوع الاجتماعي في الكيانين وهيئات للنوع الاجتماعي في الكانتونات والبلديات. ومشاركة المنظمات غير الحكومية في وضع السياسات ورصدها يكون على جميع المستويات.

ويتم تطوير آليات رسمية لتعزيز انخراط المجتمع المدني في السياسات العامة في قطاعين رئيسين: النوع الاجتماعي (الجندر) والشباب

وآلية شبيهة يتم تطويرها هي وضع سياسات للشباب بمساعدة من الوكالة الألمانية للتعاون الفني GTZ وبرنامج الأمم المتحدة للمتطوعين UNV. وتم مؤخراً تأسيس هيئة الدولة للشباب والتي تتكون من عشرة ممثلين لمنظمات غير حكومية للشباب وثمانية سياسيين معينين، وسوف تؤسَّس دائرة للشباب على مستوى الدولة تكلف بتنفيذ سياسة الشباب خلال عام 2006. ويسمح قانون جديد في جمهورية سربسكا بتشكيل هيئات شبابية متعددة المساهمين على مستوى البلديات، وتعمل بعض البلديات في الاتحاد على تشكيل هيئات شبيهة ومستقلة.

3.1.5 شبكات المنظمات غير الحكومية البوسنية والتنسيق بين المنظمات غير الحكومية

هناك العديد من الشبكات الرسمية وغير الرسمية للمنظمات غير الحكومية في البوسنة والهرسك، تنظم بناء على مصالح قطاعية جزئية (مثل البيئة والشباب والمرأة) أو الموقع الجغرافي. والعديد منها متواجد منذ عدة سنوات. وأظهرت الأبحاث أن أغلبية عظمى من المنظمات غير الحكومية البوسنية هي أعضاء في شبكة أو أكثر من الشبكات وأن هذه التجربة تعتبر بنظر المنظمات غير الحكومية مفيدة (Barnes et al. 2004). وعلى الرغم من هذا، فإن عملية التنسيق في هذا القطاع ليست جيدة؛ فهناك إما ازدواجية في العمل أو منظمات تكافح في عملها بعزلة عن المنظمات الأخرى. ومستوى تبادل المعلومات بين المنظمات غير الحكومية

[20] تم قبول البوسنة والهرسك كعضو في مجلس أوروبا بتاريخ 24 نيسان/ابريل 2002. إنّ المفاوضات بين الاتحاد الأوروبي والبوسنة والهرسك الخاصة بتوقيع اتفاقية الاستقرار والتقارب Stabilisation and Association Agreement كخطوة أولى نحو العضوية في الاتحاد الأوروبي قد بدأت بتاريخ 25 كانون الثاني/يناير 2006.

يعتبر ضعيفاً وهناك درجة كبيرة من عدم الثقة بين المنظمات غير الحكومية بسبب التنافس على الموارد.

وهناك مبادرة مهمة بدأت منذ عام 2001 بقيادة مركز تشجيع المجتمع المدني تتمثل بتأسيس ائتلاف كبير (كروز KRUZ - "لنعمل وننجح سوياً") يتكون من 300 منظمة غير حكومية ويكون على شكل 15 شبكة إقليمية أو "مجموعات مرجعية" تهدف إلى وضع استراتيجية لتنمية المجتمع المدني على المدى الطويل في البوسنة والهرسك وتعزيز القيادات المحلية للمجتمع المدني في البوسنة والهرسك وزيادة الإحساس بملكيته محلياً. وحتى الآن، وضع الائتلاف اتفاقية رسمية حول التعاون بين الحكومة على مستوى الدولة وقطاع المنظمات غير الحكومية ووضع مجموعة من المعايير الخاصة لتنسيق تقديم الخدمات بين الحكومة والمنظمات غير الحكومية، ووضع مدونة سلوك للمنظمات غير الحكومية المحلية (CPCD 2004) بحيث ينتظر كل هذا الموافقة الرسمية من قبل مجلس الوزراء.

أربع عشرة مجموعة من المجموعات المرجعية قد شكلت وفقاً للنموذج الناجح للشبكات المحلية التي استمرت لوقت طويل في بلدة توزلا والتي أسستها المنظمات غير الحكومية المحلية في وقت سابق يعود إلى عام 1996. وقد كانت هذه الشبكة، التي أصبحت نفسها الآن منظمة مسجلة وتفتخر بضمها لـ 69 عضو، نموذجاً يحتفى به لعملية تنسيق نادراً ما تحدث بين المنظمات غير الحكومية في البوسنة والهرسك. واليوم، تعمل من خلال ست مجموعات موضوعاتية يجتمع أعضاؤها دورياً لمناقشة السياسات الاجتماعية وتنظيم الحملات وإعطاء التدريبات وتبادل المعلومات حول فرص التمويل. وقد حققت نجاحات ملحوظة في المساهمة بوضع الاستراتيجيات الإنمائية لحكومة توزلا الكانتونية والوكالة الإنمائية المحلية الاقليمية (TEA Cegos Consortium 2005؛ أنظروا أيضاً www.linkngo.org/rgtuzla). ويتم تمويل الشبكة حالياً من قبل الاتحاد الأوروبي بالإضافة إلى تمويل كروز KRUZ وباقي الشبكات في البوسنة والهرسك، وتبقى معتمدة كلياً على مساهمات الجهات المانحة الأجنبية.

4.1.5 تمويل المنظمات غير الحكومية في البوسنة والهرسك

على الرغم من الانخفاض الثابت سنة بعد أخرى في كمية التمويل الدولي المقدمة للمجتمع المدني في البوسنة والهرسك والذي يحدث منذ عام 1999،[21] يبقى القطاع معتمداً على نحو كبير على الجهات المانحة الدولية فمن المرجح أن المنظمات غير الحكومية تتلقى ما بين 70% و100% من عائداتها من مصادر أجنبية (Barnes el al. 2004). والمنظمات غير الحكومية الكبيرة التي تتمتع بمهنية عالية لديها عدد من

[21] شهد عام 1999-2000 انخفاضاً مفاجئاً في المعونات الأجنبية المقدمة للمجتمع المدني قدرت في المنطقة بنسبة 50% (Sterland 2000). أما الكمية الكلية للمعونات فقد انخفضت بمعدل ثابت منذ ذلك الحين.

الداعمين الأجانب في أي وقت، مما يوفر لها درجة من الأمن المالي الفوري، الأمر الذي لم يكن ممكناً قبل هذا بسنوات قليلة فقط. أما المنظمات غير الحكومية الأصغر والجديدة فهي ليست محظوظة كتلك، ولكن هناك ما يدل على أنه هناك فرصاً متنامية للحصول على التمويل الأصغر نطاقاً في المجتمع المحلي سواء من البلديات أو الحكومات الكانتونية والرسوم مقابل الخدمات واشتراكات الأعضاء والتبرعات الخيرية في المجتمع المحلي (Sterland 2003).

وكل مستويات الحكومة ما عدا الدولة فاعلة الآن في دعم المنظمات غير الحكومية من خلال تقديم المنح أو توفير المبنى. ولكن هذا النوع من الدعم نادراً ما يكون مخططاً ومعايير وآليات توزيعه تختلف من حالة إلى أخرى مما يخلق ارتباكاً وعدم تساوٍ عبر البلاد. وفي حالات قليلة ونادرة، تخصص الحكومات موارد جيدة لمنظمات المجتمع المدني ولكن كثيراً ما يكون توزيعها وفقاً لمعايير سياسية تقريباً مما يستثني المنظمات غير الحكومية التي تتمتع بالمهنية. [22] وهناك مشكلة أخرى للمنظمات التي يتجه عملها نحو المناصرة وتطوير السياسات. الحكومات والعامة سواء، حيث يميلون إلى اعتبار المنظمات غير الحكومية وتقييمها كجهات تقدم الخدمات للمجتمع المحلي. ويثير هذا بدوره شكوكاً جدية حول الاستدامة طويلة الأمد للمناصرة التي يقوم بها المجتمع المدني ونجاة العديد من المنظمات غير الحكومية المهنية التي تتناول قضايا معينة في البوسنة والهرسك.

2.5 كوسوفو

1.2.5 المنظمات غير الحكومية في كوسوفو

ترسم دراسة أجريت مؤخراً عن المجتمع المدني في كوسوفو (KCSF 2005) صورة كئيبة للقطاع الذي لا يزال بحاجة إلى إيجاد هدف مشترك. عمله في مجتمع ضعيف المعنويات بسبب استمرار الشدة الاقتصادية وعدم الاستقرار السياسي والانقسامات العرقية واعتماده الشبه كلي على تمويل قصير الأمد يقل أكثر فأكثر، يكافح القطاع لترسيخ دور لنفسه يستقطب من خلاله احترام ودعم المواطنين العاديين. وفي استنتاجاته يشير التقرير إلى تقصير في قدرات المنظمات غير الحكومية بما في ذلك الافتقار إلى رؤية اجتماعية ووجود هوية منظماتية غير معرفة بشكل واضح وتنسيق ضعيف مع أصحاب المصلحة الأساسيين وعدم فهمهم على نحو كاف ومستويات منخفضة من المهارات الإدارية.[23]

---

[22] فعلى سبيل المثال، خصصت ولاية سراييفو ما يزيد عن 1.5 مليون مارك (حوالي 750,000 يورو) عام 2005 للمنظمات غير الربحية، ولكن معظم النقود قد ذهبت للمنظمات الدينية (مشاريع بناء) وجمعيات للمحاربين القدامى ومنظمات رياضية نجت منذ الفترة الاشتراكية السابقة.

[23] إنّ العديد ممن تمت مقابلتهم خلال هذه الدراسة يتفقون مع هذا التقييم العام، ولكن تقييماً آخر للمجتمع المدني نفذته MSI بطلب من قبل الوكالة الأمريكية للتنمية الدولية USAID (Blair, Donaghey and Velija 2004) يعتبر أن وضع المجتمع المدني في كوسوفو أفضل مقارنة مع وضعه في البلدان المجاورة، ويصفه بأنه "متطور نسبياً" وأنه قد أحرز "تقدماً جيداً في بناء القدرات وتعبئة وتحفيز الجمهور و وضع الأجندات..."

إنّ المنظمات غير الحكومية المسجلة في كوسوفو تزيد عن 3,000 منظمة ولكن تقديراً أكثر واقعية لعدد المنظمات الفاعلة يبين أنه لا يزيد عن 500. ومعظم هذه المنظمات صغيرة الحجم وتدعم كلاً منها جهة مانحة واحدة وتدير مشروعاً واحداً ويكون متوسط عدد الموظفين فيها حوالي خمسة. وتتمركز الأغلبية العظمى منها في خمسة أو ستة مراكز حضرية، بما فيها العاصمة بريستينا حيث تتمركز فيها ما نسبته 25% من هذه المنظمات. وتشكل مجموعات الشباب والنساء ما نسبته 40% إلى 50% من كل المنظمات غير الحكومية (KSCF 2004, OSCE municipal profiles) حيث تعكس هذه النسبة العمر الفتي للسكان من ناحية والتحديات التي تواجهها النساء في تحقيق المساواة في هذا المجتمع الأبوي الذكوري من ناحية أخرى. وتتضمن النشاطات التي تنفذها هذه المجموعات وغيرها من مجموعات المصالح الدورات التدريبية التعليمية منها والمهاراتية وبناء المجتمع المحلي الذي قد يتضمن حوارا ما بين الأعراق المختلفة والإصلاح بينها والمناصرة العامة. ولكن يبقى توزيع المعونات الإنسانية و تلبية الاحتياجات الأساسية من المكونات الأساسية لنشاطات المجتمع المدني. وهذا النوع من الأنشطة هو الأساسي في بلديات الريف عادةً حيث تقدمه بشكل رئيسي منظمتا جمعية الأم تيريزا MTS و Handikos المتمركزتان في بريستينا واللتان لديهما مكاتب فرعية في معظم بلديات كوسوفو الثلاثين.

وبحيث تعكس الانقسامات الاجتماعية والمكانية للمجتمع في كوسوفو تبعاً للإثنية، فإنّ معظم المنظمات غير الحكومية في كوسوفو تقتصر على عرق دون غيره. وتلك التي تمثل الأقليات العرقية المختلفة أقل من حيث العدد وأقل تطوراً، وبسبب محدودية قدرتها على الوصول للجهات المانحة والحكومة فإنّ تأثيرها على السلطات المركزية والبلدية أقل.

وكما في البوسنة والهرسك، هناك الآن نخبة صغيرة ولكن على قدر كبير من التطور المهني من المنظمات غير الحكومية يمكن تحديدها وهي متمركزة تقريباً حصراً في بريستينا. وفي وسط هذه النخبة هناك عدد من منظمات الأبحاث والمناصرة التي تتجه نحو التأثير على كل من الحكومة المركزية المحلية (مؤسسات الحكم الذاتي الانتقالية) وبعثة الأمم المتحدة إلى كوسوفو UNMIK والمجتمع الدولي. وبشكل عام، تساهم فرق التفكير هذه في الحوار حول تطوير السياسات وأجندة وضع إطار عمل تشريعي ديمقراطي وقائم على مبادئ اقتصاد السوق. وهي من صنع المنظمات الدولية أو تلك التي لديها خبرة دولية أو تتمتع بدعم كبير من عدد من الجهات المانحة الدولية. وفي العديد من الحالات هي تضع أسس الاستدامة المالية طويلة الأمد من خلال توفير خدمات التدريب والاستشارات للوزارات وغيرها من مؤسسات الحكم الذاتي الانتقالية، أو من خلال القيام بالأبحاث بالتعاقد مع الوكالات الإنمائية الدولية. وأكثرها شهرة هو معهد ري إنفست Riinvest (الذي تأسس قبل النزاع المسلح)،

وهو معهد للأبحاث الإنمائية تم التعاقد معه من قبل برنامج الأمم المتحدة الإنمائي لكتابة تقارير كوسوفو حول الإنذار المبكر.[24]

وتعمل مجموعة ثانية أكبر من منظمات غير حكومية في مجال المناصرة من خلال مشاريعها وترتبط ارتباطاً وثيقاً بمجموعاتها المستهدفة عبر كوسوفو، وتتميز هذه بكونها تقليدية أكثر من غيرها وذات توجه أكبر نحو المستفيدين. وهذه أيضاً يمكنها الحصول على دعم من الحكومة المركزية ويتم تمويلها أيضاً روتينياً من قبل الجهات المانحة الدولية. ولدى بعضها مكاتب فرعية حول المقاطعة ولدى معظمها ما يزيد عن عشرة موظفين (Nietsch 2004)، مما يجعلها بشكل عام منظمات كبيرة في كوسوفو. وهي تمثل مجموعة من المصالح والنشاطات بما فيها مسائل النوع الاجتماعي/الجندر (شبكة نساء كوسوفو) وحقوق الإنسان (مجلس الدفاع عن حقوق الانسان والحريات CDHRF) والتعليم (مركز كوسوفو للتعليم KEC – Kosovo Education Centre) وتقنيات الاتصال والمعلومات في مجال الأعمال وتطويرها (IPKO Institute) والحوار متعدد الإثنيات (KND – Kosovan Nansen Dialogue).

2.2.5 علاقات الحكومة والمنظمات غير الحكومية في كوسوفو

منذ عام 2002 عندما تأسست مؤسسات الحكم الذاتي الانتقالية انخفضت المعونات الدولية للمنظمات غير الحكومية بشكل كبير بسبب تقليل الحكومات المانحة كمية التمويل المقدمة للإغاثة وإعادة إعمار البنية التحتية مفضلة دعم التنمية طويلة الأمد وبناء إدارة محلية مستقلة. وكانت تُشجِّع المنظمات غير الحكومية المحلية أكثر على المناصرة من أجل تغيير وتطوير أشكال التعاون مع السلطات في كوسوفو ليصبح أكثر فعالية.

ويبقى التعاون بين مؤسسات الحكم الذاتي الانتقالية في كوسوفو والمجتمع المدني استثناء بدلاً من كونه قاعدة. ونتيجة للضغوط الدولية، عملت بعض مؤسسات الحكم الذاتي الانتقالية في كوسوفو على استشارة المنظمات غير الحكومية حول وضع مسودات لقوانين جديدة وسياسات في مجالات معينة، ولكن كثيراً ما كانت تسعى وراء طلب المساعدة بعد فوات الأوان لحدوث مساهمة حقيقية من قبل المجتمع المدني. أما الاستثناء الملحوظ فكان في وضع مسودة لخطة عمل وطنية لتحقيق المساواة الخاصة بالنوع الاجتماعي التي تم وضعها على امتداد فترة عشرة أشهر من قبل مجموعة متعددة الأعراق من المنظمات غير الحكومية النسائية والسياسيين عام 2003 (Nietsch 2004).

[24] ومنظمات شبيهة تضم: معهد كوسوفو للأبحاث وتطوير السياسات (Kosovo Institute for Policy Research and Development/KIPRED)؛ ومعهد كوسوفو للأبحاث والتوثيق (Kosovan Institute for Research and Documentation/KODI؛ والعمل من أجل مبادرات كوسوفو المدنية (the Kosovo Action for Civic Initiative/KACI).

وفي غياب الآليات المؤسساتية يميل التواصل ما بين الحكومة والمنظمات غير الحكومية إلى حاجته لوجود علاقات شخصية وهو يعتمد بشكل كبير على شخصية كل من السياسيين. وبدرجة كبيرة تستمر مؤسسات الحكم الذاتي الانتقالية بربط المنظمات غير الحكومية بالدور ذي الطابع الخدماتي الذي قام به المجتمع المدني أيام الهيكليات الموازية، وهي أيضاً تفتقر إلى الثقة بهذه المنظمات حيث تعتبرها منافسة لها على وعاء التمويل الدولي المتقلص. ومن ناحية أخرى، تتردد المنظمات غير الحكومية بإشراك الحكومات المحلية، الأمر الذي يعكس انعدام الثقة التقليدي بكوسوفو في هيكليات الدولة.

وعمَلُ المجتمع المدني في حقل المناصرة على المستوى المحلي على وجه الخصوص ضعيفاً، ويرجع هذا إلى ضعف رئيسي في المنظمات غير الحكومية في تحديد الاحتياجات وتعبئة المجتمع المحلي والتخطيط على المدى البعيد. والمناصرة على المستوى المركزي معقدة بسبب واقع كون السلطة الفعلية فعلياً وكلياً بيد بعثة الأمم المتحدة إلى كوسوفو UNMIK، وقد ثبت بأن هذا يشكل عاملاً محبطاً بالنسبة للمجتمع المدني ليعمل في مجال المناصرة. وفي السنوات الثلاث الأخيرة كانت هناك ثلاث حملات مناصرة نفذت على مستوى عال وبمهنية كبيرة اكتسبت من خلالها دعماً كبيراً من المجتمع المدني وعموم الناس.[25] ورأت كل هذه الحملات الثلاث الفشل بسبب عدم اتخاذ أي إجراءات من قبل بعثة الأمم المتحدة إلى كوسوفو UNMIK أو بسبب استخدام مؤسسات الحكم الذاتي الانتقالية حق النقد بواسطة الممثل الخاص لأمين عام الأمم المتحدة في كوسوفو.

3.2.5 التنسيق بين المنظمات غير الحكومية في كوسوفو

بمنحى عن النجاح الذي حققته الحملات بشأن الأشخاص المفقودين والقوائم الانتخابية المتمثل في توحيد المجتمع المدني مؤقتاً حول قضايا محددة ذات اهتمام مشترك، فإن المجتمع المدني في كوسوفو يبقى مفككاً ويفتقر للتنسيق والقيادة. ويسري هذا مركزياً وعلى مستوى المجتمع المحلي أو البلديات. وهناك أيضاً تعاون ضئيل بين معظم المنظمات غير الحكومية المقتصرة على عرق معين دون غيره. وباستثناء شبكة نساء كوسوفو Kosovo Women's Network، التي تهدف إلى مناصرة القضايا النسائية والتي تأسست عام 2000 وتضم الآن ما يزيد عن 80 منظمة عبر الإقليم، هناك القليل جداً من أشكال التعاون الفعال والواسع بين المنظمات غير الحكومية. وفي معظم الحالات، تم تأسيس الشبكات سواء الرسمية وغير

[25] جمعت حملة "نحن كلنا نفتقدهم" بقيادة شبكة العمل في كوسوفو Kosova Action Network 230,000 توقيع لدعم دعوتها للعمل على التحقيق بمصير 3,500 شخص فقدوا منذ أيام الحرب. وأخذت شبكة العمل في كوسوفو الحملة عالياً إلى أمين عام الأمم المتحدة ورئيس الوزراء الأمريكي وغيرهم ولكن في النهاية لم يتخذ الممثل الخاص لأمين عام الأمم المتحدة في كوسوفو أوبعثة الأمم المتحدة إلى كوسوفو UNMIK أية خطوة في صالح الحملة وخاصة فيما يتعلق بالحكومة الصربية. وقامت حملة الإصلاح 2004 Reforma 2004 Campaign بقيادة أربع منظمات غير حكومية كبيرة بتعبئة 150 منظمة أخرى من أجل استبدال نظام الانتخابات ذي القوائم المغلقة بآخر ذي قوائم مفتوحة بهدف زيادة المساءلة في الحكومة. وتم إغفال هذا الطلب من قبل بعثة الأمم المتحدة إلى كوسوفو UNMIK.

الرسمية من قبل المنظمات الدولية. وشبكة شباب كوسوفو Kosovo Youth Network، التي يتكرر ذكرها والتي أسستها كل من لجنة الإنقاذ الدولي IRC وبرنامج الأمم المتحدة الإنمائي عام 2001 وهي تفتخر بضمها لما يزيد عن 100 من الأعضاء، هي ممثل عن مصالح الشباب على المستوى المركزي أكثر منها وسيلة للتنسيق بين المنظمات غير الحكومية. وقامت الوكالة الألمانية للتعاون الفني GTZ ومنظمة الأمن والتعاون في أوروبا OSCE تتابعاً بتشكيل مجالس شباب ومنتديات للمنظمات غير الحكومية في العديد من البلديات. وكما هو الحال مع الأغلبية العظمى من الشبكات الأخرى في كوسوفو، فهي نوعاً ما غير مفعلة.

4.2.5 الاستدامة المالية للمجتمع المدني في كوسوفو

إنّ الانخفاض السريع في معدل المعونات الأجنبية لكوسوفو في عام 2002 بعد أن كانت مرحلة إعادة البناء الرسمية قد قاربت على الانتهاء قد تبعه تدن تدريجي بمعدل ثابت في الكمية الكلية للمعونات الأجنبية المتوفرة للمجتمع المدني. ولم يتم التعويض عن النقص النسبي في التمويل من خلال المصادر المحلية. وتعتمد أغلبية المنظمات غير الحكومية على تمويل قصير الأمد من جهة مانحة واحدة، والعديد من المنظمات غير الحكومية الأصغر تفتقر إلى أي دعم مادي جيد. وتواجه منظمتان غير حكوميتان من اللواتي تمت مقابلتهن في سياق هذه الدراسة احتمالية الإغلاق بعد انتهاء مشاريع كبيرة ممولة دولياً، وقالت منظمة ثالثة تعنى بحقوق الإنسان (مجلس الدفاع عن حقوق الإنسان والحريات CDHRF)، وهي منظمة عريقة وذات تأسيس جيد، بأنها تفكر في تصغير حجمها في المستقبل البعيد من خلال إغلاق مكاتبها الإقليمية من أجل خفض التكلفة الرئيسة إلى أدنى مستوى.

والحكومة الانتقالية في كوسوفو الآن غير قادرة على تقديم مساهمات ذات جدوى للمنظمات غير الحكومية المحلية. إنّ البلديات مستعدة في بعض الحالات لتقديم مبان لمقر المنظمات بينما بدأت مؤسسات الحكم الذاتي الانتقالية المركزية مؤخراً فقط بتوزيع منح صغيرة بين 1,000 و 3,000 يورو على نحو اعتباطي. وبينما سُجِّل تسلم جمعية الأم تيريزا 1 يورو في الشهر من كل شخص من أعضائها الذين يزيد عددهم عن 4,000 عضو (Nietsch 2004)، هناك إنكار مفاهيمي يكاد يكون عالمياً وسط المنظمات غير الحكومية لإمكانية تطوير مصادر تمويل محلية مثل اشتراكات العضوية والتبرعات الخيرية ورسوم مقابل الخدمات أو مساهمات من أصحاب الأعمال. وأشار الذين تمت مقابلتهم إلى عدم إمكانية تعبئة الدعم المالي من مجتمع لا تستطع أو لن تقوم الأغلبية فيه بالدفع مقابل استخدام المرافق العامة مثل المياه والكهرباء.

6. بناء القدرات

1.6 فهم بناء القدرات في البوسنة والهرسك وكوسوفو اليوم

1.1.6 طرق فهم بناء القدرات

إنّ مصطلح بناء القدرات جديد بالنسبة لكل من البوسنة والهرسك وكوسوفو، وهو يعود إلى فترة ما بعد الحرب مباشرة وينظر إليه على أنه جزء من خطاب التنمية يصاغ دولياً ويدور حول مفاهيم جديدة أيضاً مثل المجتمع المدني والمنظمات غير الحكومية والديمقراطية وحسن الحوكمة. الترجمة الحرفية لمصطلح بناء القدرات باللغات المحلية (الصربية[26]: izgradnja kapacitetar والألبانية: ngritja e kapaciteteve) قد دخلت في قائمة المصطلحات الفنية ولكن لا يزال العديد متمسكين بالأصل الانجليزي للمصطلح (Capacity Building) كما لو أنهم يشددون على الطبيعة الغامضة للمصطلح. وبينما يدرك كل الذين تمت مقابلتهم مصطلح بناء القدرات، فقد استصعبوا كلهم إعطاء تعريف واضح له. وكان هناك شعور عام بأن المصطلح تجريدي على نحو كبير، وأنّ قيمته قد تقلصت بسبب المبالغة باستخدامه وتطبيقه في الكثير من الأوضاع . وعلقوا بأنّ المصطلح لا يزال غير مفهوم من قبل العديد من المجتمع المدني الأوسع.[27]

ويعتبر معظم الذين تمت مقابلتهم بناء القدرات عملية عامة تتضمن تنمية الكفاءات والتي من الممكن أن تحدث في سياقات مختلفة أو على مستويات متنوعة بما في ذلك على المستوى الفردي وعلى مستوى المنظمة غير الحكومية والمجتمع المدني والحكومة والعمل. وفيما يتعلق بتطبيقه على المجتمع المدني كان هناك توافق بالرأي بأن التركيز المناسب لبناء القدرات قد كان على المستوى المنظماتي.

وخلال المقابلات طور الذين تمت مقابلتهم مجموعة واسعة من طرق فهم بناء القدرات التي عادةً ما تكون غير واضحة. وشددت الأغلبية على بناء الكفاءات الفنية والخبرات المتخصصة لموظفي المنظمات بهدف تحقيق المعايير المهنية والكفاية والقدرة على العمل نحو تحقيق أهداف تلك المنظمات. ويتضمن هذا التعريف لبناء القدرات "نقل المعرفة" المبدئي للأفراد من خلال التدريب والفرص المكمّلة من خلال "التعلم من خلال العمل" يتبعها بناء للمهارات والموارد البشرية في المنظمة من خلال تأسيس هيكليات إدارية والحوكمة ووضع إجراءات عمل لضمان توزيع عمل متوازن. ويعتبر توفير الأدوات والبنية التحتية الأساسية لخلق ظروف عمل مقبولة أمراً مهماً بالنسبة لهذه العملية.

[26] في البوسنة والهرسك تستخدم نفس الترجمة لمصطلح بناء القدرات باللغات الثلاث المعترف بها: البوسنية والكرواتية والصربية.
[27] في المقابلات مع موظفي المنظمات المختلفة (منظمات غير حكومية محلية ومنظمات غير حكومية دولية وجهات مانحة؛ أنظروا الملحق 4)، كان من الملحوظ أنّ الآراء المختلفة حول بناء القدرات وما يعنيه المصطلح كانت منتشرة على نطاق واسع.

وفي مقابل هذا، اعتبر عدد أقل من الذين تمت مقابلتهم بناء القدرات أكثر بمثابته عملية تيسير عمل المنظمات والمجموعات من أجل تحفيز الإبداع وتأسيس فهم مشترك وأجندات عمل متوافق عليها والدفع نحو التضامن. ويشدد تعريف بناء القدرات هذا على أهمية التواصل والاتصال ورفع الوعي حول القدرات المتوفرة والخروج بأفكار جديدة في المنظمة. ويُشدَّد بشكل خاص على أهمية توليد إحساس بامتلاك عملية بناء القدرات من قبل المشاركين.

أما الطريقة الثالثة لتعريف بناء القدرات ولكن الأقل تمثيلاً على نحو ملحوظ تضع العمليات الرئيسة لتعزيز المنظمات غير الحكومية في إطار العلاقات التي تشكلها المنظمات غير الحكومية مع المنظمات الأخرى. شبكات المنظمات غير الحكومية والشراكات القطاعية والائتلافات متعددة المساهمين بالإضافة إلى المشاركة في الميدان الرسمي للسياسات العامة والتخطيط، كل هذه تعتبر وسيلة ممكنة للمنظمات غير الحكومية من أجل أن توسع نطاقها وترفع قاعدة مهاراتها وتطور الدعم الشعبي وتزيد من إمكانية حصولها على الموارد.

2.1.6 بناء القدرات كهدف بحد ذاته: الانفصال عن أهداف المشروع

وجد كل نوع من جمهور الدراسة صعوبة بإعطاء أمثلة على برامج بناء قدرات سابقة ناجحة. وبشكل طبيعي كانت هناك نزعة بين كل المنظمات المحلية والدولية والجهات المانحة بالنظر إلى نشاطاتها الخاصة بدعم بناء القدرات بطريقة ايجابية. في البوسنة والهرسك كان برنامج DemNet التابع للوكالة الأمريكية للتنمية الدولية USAID استثناءً ملحوظاً حيث ميزه عدد من جمهور الدراسة المحليين عن غيره كونه ساعد عدداً كبيراً من المنظمات غير الحكومية المحلية[28] أن تتجاوز اقتصار تطورها على جانب المهارة الفنية. هذا البرنامج الذي استمر لمدة خمس سنوات بين 1999 و2004، كان قد أدير بنجاح من قبل المنظمتين غير الحكوميتين ORT ومؤسسة أمريكا للتنمية ADF. و كان يعتبر بالأصل وسيلة لإعطاء تدريبات فنية عامة على نحو نظامي عبر فترة ممتدة من الزمن وكان مدعوماً من خلال منح مشاريع صغيرة نسبياً لمجموعة مختارة من 28 منظمة غير حكومية. ومع مرور الوقت تم قبول منظمات غير حكومية جديدة في البرنامج حتى "تخرجت" 190 منظمة غير حكومية محلية بحلول وقت إغلاق البرنامج بعد تلقيها الدعم لمدة 2 إلى 3 سنوات. وتميز هذا البرنامج عن أغلبية برامج بناء القدرات التي نفذت في البوسنة والهرسك ثلاث خصائص:

[28] وتتضمن هذه مشاركا واحدا من DemNet (Prijateljice) وآخرين كانوا منخرطين في البرنامج كمدربين (Izbor Plus و الممثل عن شبكة المدربين البوسنيين) بالإضافة إلى أولئك الذين لم يكن لديهم صلة مباشرة بـ DemNet.

أولاً، كان تركيز البرنامج على بناء قدرات المنظمات غير الحكومية فقط، وبينما كان يفترض أن تعزيز القطاع سوف يساهم في نشر الديمقراطية في البوسنة والهرسك، كان التقديم للدخول في البرنامج مفتوحاً من حيث المبدأ لجميع المنظمات غير الحكومية بغض النظر عن مجال عملها. وكان شرط القبول هو الإثبات، من خلال تسليم مجموعة متنوعة من الوثائق والتقارير، بأن لدى المنظمة الإمكانية والطموح لتحقيق الاستدامة.

ثانياً، كان البرنامج قادراً على توفير استشارة داخلية دورية للمنظمات على فترة ممتدة من الزمن بحيث يصبح هناك مجال لتقديم دعم متعمق وفقاً لاحتياجات كل منظمة، الأمر الذي ساعد على حصول جميع أعضاء فريق العمل في المنظمة على هذا الشكل من الدعم. وكانت التدريبات التي شكلت مكوناً مهماً في البرنامج خلال فترة حياة DemNet تقام وفقاً لخطة قاسية محددة مسبقاً وكان من المفروض على الأعضاء حضور جميع الجلسات. ولكن مع الوقت، أصبحت هناك مرونة أكبر وأصبحت الخطط تستجيب للاحتياجات على نحو أفضل حيث لعبت المنظمات غير الحكومية دوراً في تحديد محتوى التدريبات وتمتعت بحرية أكبر في حضور الدورات التدريبية التي تختارها. والأمر الذي رحب به على وجه الخصوص هو استخدام مدربين ومستشارين محليين ممن تسلموا فقط مسئولية عدد محدود من الزبائن من المنظمات غير الحكومية وبالتالي كانوا قادرين على تحسين مستوى التعلم وخلق استمرارية في تقديم الدعم.

ثالثاً، وقد كانت المنح التي كان من الممكن لأعضاء DemNet التقديم لها مصممة بحيث تغطي نسبة كبيرة من التكاليف الرئيسة لمدة زمنية تصل إلى السنة. وبما أن الأعضاء كانوا تقريباً يضمنون الحصول على منحة واحدة أخرى على الأقل، كان هذا بمثابة مساهمة مهمة لضمان الاستقرار المالي الفوري وإعطاء المنظمات الفرصة لوضع خطط على أمد أطول تهدف إلى تحقيق الاستدامة.

ومن أصل 28 منظمة غير حكومية في DemNet عام 1999 لا تزال 26 منظمة تعمل الآن. بينما يخفي هذا حقيقة أنّ علاقة المسبب والأثر في بناء القدرات يشوبها التعقيد،[29] إلا أن الوكالة الأمريكية للتنمية الدولية USAID تعتبر أن هذه النتيجة تشكل مؤشراً يمكن اعتماده لنجاح النهج الذي اتبعته DemNet لجعل المنظمات غير الحكومية أكثر مرونة أمام الصدمات وتشجيع استدامتها.

3.1.6 الاستدامة: بناء القدرات بمثابته التزام طويل الأمد

في الاقتصادين المدمرين بسبب الحرب في كل من البوسنة والهرسك وكوسوفو كان هناك واقعياً احتمال قليل لاكتساب المنظمات غير الحكومية دعماً مالياً كبيراً من

[29] أنظر القسم 4.3.6 لاحقاً الذي يقدم لمحة حول رصد وتقييم بناء قدرات المنظمات غير الحكومية في البوسنة والهرسك وكوسوفو.

المصادر المحلية سواء على المدى القصير أو المتوسط. وفي بيئة كهذه، يجب اعتبار التمويل المؤسساتي من مصادر أجنبية أداةً قادرة على المساعدة في بناء القدرات التنظيمية، وتوفير الاستمرارية الضرورية لتنمية المهارات من خلال الممارسة وزيادة دعم المجتمع المحلي وبناء الشبكات ووضع خطط طويلة الأمد. وقد لوحظ، كما ورد في Smillie and Todorovic (2001) أنّ الأمثلة على جهات مانحة أو منظمات غير حكومية دولية تغطي التكاليف الرئيسة لمدة زمنية أطول كانت نادرة في البوسنة والهرسك. وكما يؤكد جمهور الدراسة فإنّ الدعم المؤسساتي كان استثناء بدلاً من كونه قاعدة، ولكنه يميز نموذجين للدعم المالي وبناء القدرات على الأمد الطويل وجد أنهما يساعدان في تنمية منظمات غير حكومية محلية مستديمة.

1. المنظمة غير الحكومية السويدية (Kvinna till Kvinna) كانت فاعلة في كل من البوسنة والهرسك (1994) وكوسوفو (1994) منذ ما قبل انتهاء العمليات الحربية وكانت تدعم المراكز والمنظمات غير الحكومية النسائية. ويتضمن الدعم مزيجاً من التمويل المؤسساتي ومنح للمشاريع والتدريبات المنظماتية وخدمات التشبيك غير الرسمي وتوفير المعلومات والأبحاث حول مسائل النوع الاجتماعي (الجندر). وبالنسبة لتقارير المنظمات النسائية فإن تصميم دعم طويل الأمد يتناقص بثبات، عادةً على امتداد فترة تزيد عن خمس سنوات أو أكثر وعدم ارتباطه بشروط خاصة بتصميم البرامج قد ساهم على نحو كبير في قدراتها على التخطيط باستقلالية وتحقيق الاستمرارية في المجتمع المدني.

وتعمل منظمة بناء المجتمع المحلي - متروفيتشا Community Building Mitrovica، وهي منظمة غير حكومية متعددة الأعراق، على تحفيز الحوار بين المجتمعين الألباني والصربي في بلدة ميتروفيتشا المقسمة في شمالي كوسوفو، وقد أحرزت تحولاً ناجحاً من كونها مشروعاً يدار دولياً إلى منظمة مستقلة ومحلية. وتمثل نموذجاً نادراً في كوسوفو لالتزام منظمة غير حكومية دولية في توفير دعم مناسب وطويل الأمد لبناء قدرات تنظيمية محلية جمعت معه نهجاً مسئولاً لضمان الاستدامة المالية.

2. في عام 1999 بدأت المنظمة غير الحكومية الهولندية IKV مشروعاً وفي عام 2001 سجلت الفريق المحلي كمنظمة غير حكومية محلية في كوسوفو. وفي هذه المرحلة احتفظت منظمة IKV بالسيطرة على الاستراتيجية والأجندة اليومية من خلال توظيف مدير هولندي، واستمرت بتمويل كل نشاطات منظمة بناء المجتمع المحلي - ميتروفيتشا CBM. وبدأت منظمة IKV عملية زيادة مشاركة الموظفين المحليين تدريجياً في التخطيط واتخاذ القرار، فيما كانت تقدم برنامجاً من الدورات التدريبية المستهدفة وتزيد توكيل المهام العملية من أجل توفير فرصة للتعلّم من خلال الخبرة العملية. في عام

2003 بعدما كان أولاً قد أسس نظاماً مشتركاً محلياً-دولياً فعالاً لإدارة البرنامج انسحب المدير الهولندي لصالح مدير ألباني من كوسوفو مانحاً الاستقلال الرسمي الكامل لمنظمة بناء المجتمع المحلي - ميتروفيتشا CBM.

ومنذ ذلك الوقت دعمت منظمة IKV توظيف مستشار هولندي بدوام كامل كان دوره مبدئياً المساهمة بشكل مباشر في وضع الاستراتيجية وتصميم البرامج. واليوم، هو مكلف بتصميم وتنظيم فعاليات خاصة ببناء القدرات وفقاً للاحتياجات التي يتم تحديدها من قبل الإدارة المحلية. ولعمل هذا، يقوم بإجراء أبحاث حول الموارد المتوفرة محلياً ولكنه يستطيع أيضاً طلب مساعدة الخبراء من شركاء منظمة IKV في هولندا وبلاد البلقان المجاورة.

وسعت IKV إلى تطوير قدرات جمع التمويل ودعم تصميم البرامج محلياً وذلك من خلال سحب الدعم المالي الذي كان يغطي التكاليف التشغيلية ونشاطات المشروع، وقد كان سحب الدعم يتم بطريقة مدروسة على امتداد فترة من الزمن. إنّ الدعم الذي تقدمه IKV اليوم يشكل ما نسبته حوالي 50% من الميزانية السنوية لمنظمة بناء المجتمع المحلي - ميتروفيتشا CBM، ويقدم الباقي من قبل مجموعة من الجهات المانحة الدولية المختلفة بالإضافة إلى منح صغيرة تقدم أحياناً من قبل الحكومة المحلية.

4.1.6 الاحتياجات الحالية لبناء القدرات في البوسنة والهرسك وكوسوفو

نادراً ما تكون المنظمات غير الحكومية في البوسنة والهرسك وكوسوفو ذات وعي باحتياجات بناء قدراتها وقليلة هي المنظمات التي تبادر في السعي وراء الدعم الخارجي. ولدرجة معينة ينجم هذا عن عدم قدرة المنظمات غير الحكومية المحلية على أن تدفع مقابل الحصول على هذه الخدمات، ولكنه أيضاً نتيجةً لواقع العديد من المنظمات، إن لم تكن معظمها، التي تعتبر أن بناء القدرات يتضمن فقط الدورات التدريبية والتي تعودت أن تكون متلقٍ سلبي لها على اعتبارها جزءاً من صفقة التمويل.

وفي كلا المكانين، يكمن قلق المنظمات غير الحكومية النموذجي في تقنيات جمع التمويل؛ أولاً لضمان استمرار المنظمة وثانياً لتحقيق الاستدامة المالية. وبالنسبة للعديد في كوسوفو هناك اهتمام في تأمين مبانٍ لمقر المنظمة والأدوات المكتبية الأساسية. أما القلق بشأن الحصول على الموارد في كوسوفو فسببه الاعتماد الذهني على الجهات المانحة الأجنبية؛ فالمنظمات صغيرة العمر عادةً ما قد تكون مشغولة بكيفية الاتصال مع منظمة غير حكومية دولية أو جهة مانحة ما، بينما تتشتت المنظمات الأكثر نضجاً بسبب الاستحالة البادية في وضع خطط طويلة الأمد عندما تتعرض هذه المنظمات إلى جولات مستمرة من كتابة العروض للحصول على تمويل

لمشاريع قصيرة الأمد. في البوسنة والهرسك من ناحية أخرى، فإنّ اهتمام المنظمات غير الحكومية في تحسين أدائها في جمع التمويل يتم التعبير عنه بتزايد من خلال ايجاد استراتيجيات واكتشاف أفكار جديدة لتعبئة الدعم المحلي سواء من المجتمع المحلي أو الحكومة أو قطاع الأعمال.

وهناك اتفاق عام وسط جمهور الدراسة في كوسوفو بأنّ المنظمات غير الحكومية المحلية تفتقر عادةً إلى معظم القدرات الأساسية بما في ذلك افتقارها لوجود رسالة واضحة ورؤية اجتماعية مفهومة. ويرتبط هذا بضعف "المهارات الاجتماعية" أو عدم القدرة على التواصل بفعالية مع المجتمع المحلي أو المجموعة المستهدفة وتحديد اهتمامات المساهمين (أصحاب المصلحة) أو احتياجاتهم. ويشدد جمهور الدراسة على استمرار ثقافة عامة من الاتكال على الجهات المانحة تصطف ضد الحصول على دعم فعال من المجتمع المحلي للمنظمات غير الحكومية المحلية، وتستمر بتعريف المنظمات غير الحكومية وفقاً لما "تعرضه المنظمات غير الحكومية الدولية والجهات المانحة". وبالتالي فإنّ تحديد هدف يستجيب لاحتياجات واهتمامات محددة يبقى متطلباً رئيساً لبناء قدرات العديد من المنظمات غير الحكومية في كوسوفو.

في البوسنة والهرسك وصف جمهور الدراسة مجالين عريضين لاحتياجات بناء القدرات ذات مستوى أعلى. أولاً، هناك توافق بأن قطاع المنظمات غير الحكومية البوسنية يتكون أغلبه من منظمات تعكس مصالح شرعية وتتطلب دعم جمهورها. ومع هذا، فإنّ أداء المنظمات غير الحكومية كثيراً جداً ما يوجه نحو تخفيف الاحتياجات الفورية من خلال تقديم الخدمات والمعونات الإنسانية يتولى أمرها موظفون غير متخصصين. وفي العديد من الحالات يكون أداء المنظمات عبارة عن ردة فعل تعتمد بالخصوص على المعلومات التي تتلقاها من الجهات المانحة. وتحتاج المنظمات غير الحكومية إلى اكتساب وتعزيز مجموعة من القدرات حتى تصبح عنصراً ذا توجه إنمائي ومحركاً للتغير الاجتماعي. لقد حدد مقدمو خدمات دعم القدرات من جهات محلية وأجنبية بالإضافة إلى ممثلي الجهات المانحة قائمة مشابهة لاحتياجات بناء قدرات المنظمات غير الحكومية تتضمن فهم نظريات التنمية الاجتماعية والاقتصادية وزيادة المعارف المتخصصة في المنظمة وتبني النهج القائم على حقوق الإنسان وتعزيز مهارات المناصرة وتنظيم الحملات وتحسين قدرات التحليل الذاتي وتطوير قدرات القيام بأبحاث اجتماعية والمساهمة في المناظرات الخاصة بالسياسات العامة. وفي إطار هذا، ذكر عدد من جمهور الدراسة أنّ هناك حاجة في العديد من المنظمات لتوظيف أشخاص أكثر خبرة ووضع أنظمة داخلية لتوزيع العمل على نحو فعال بحيث تقلل من الاتكال العام على أفراد رئيسين في الإدارة. وتعزيز أو حتى وضع خطط استراتيجية يعتبر وسيلة مهمة للمساعدة على التحول من الاتكال على المشاريع إلى وضع برامج إنمائية.

زيادة أداء المنظمات غير الحكومية وتحسين مبررات وجودها سيعتمدان على تحسين الحوار والتعاون والتنسيق عبر القطاعات

ثانياً، في الوقت الذي يتحول فيه الدعم الدولي على نحو متماسك إلى تعزيز مؤسسات الدولة وخلق سياسات اجتماعية توضع محلياً، يصبح من الواضح أنّ زيادة أداء المنظمات غير الحكومية وتحسين مبررات وجودها سيعتمدان على تحسين الحوار والتعاون والتنسيق عبر القطاعات. وعلى وجه الخصوص، فإنّ الشراكات بين المجتمع المدني والقطاع الاجتماعي التي تبقى بمثابة استثناء بدلاً من كونها قاعدة، تُعتبر ضرورية لتجنب الازدواجية من ناحية ولخلق تعاون واستمرارية من ناحية أخرى. إنّ تحسين قدرات التشبيك وتبني نهج مبادر نحو الحكومة ورفع معايير نشاطات العلاقات العامة واكتساب مهارات تفاوض ابداعية هي أولويات محددة لبناء القدرات بالنسبة للعديد من المنظمات غير الحكومية حيث يستمر المجتمع المدني البوسني في إعادة توجيه نفسه نحو أجندة إنمائية تقاد محلياً.

5.1.6 توفير الدعم الخاص ببناء القدرات في البوسنة والهرسك وكوسوفو

يتم تقديم بناء القدرات في البوسنة والهرسك وكوسوفو بشكل كامل تقريباً من قبل مستشارين ومدربين محليين يعملون لدى المنظمات غير الحكومية المحلية والمنظمات غير الحكومية الدولية وأحياناً قليلة لدى مكاتب ربحية للاستشارات الإدارية. وهناك القليل جداً من المنظمات غير الحكومية المتخصصة في مجال بناء القدرات سواء في البوسنة والهرسك أو في كوسوفو. فقط Izbor Plus في البوسنة والهرسك ومركز الموارد والتدريب على المناصرة ATRC في كوسوفو كانت قد وجدت مكرسة فقط لبناء قدرات المنظمات غير الحكومية. وتقدم منظمات رئيسة أخرى خدمات دعم القدرات بشكل مواز لنشاطات مشاريعها الخاصة، أو كأحد مكونات انخراطها الأوسع في إعطاء الدورات التدريبية وتقديم الخدمات الاستشارية لقطاع الأعمال والحكومة. وفي البوسنة تجمع جمعية توزلا لمبادرات التنمية المحلية TALDI بين دعم المنظمات غير الحكومية وتطوير الأعمال بحيث تشجع التعاون عبر القطاعات و Bospo تعمل في التطوير التنظيمي للمنظمات القائمة على المجتمع ضمن إطار العمل العام لزيادة المناصرة العامة. وفي كوسوفو، شركاء الإدارة والتنمية MDA مؤسسة ربحية لاستشارات الأعمال تقدر على نحو عال لقدرتها على العمل مع المنظمات غير الحكومية المحلية، ويتضمن عمل مؤسسة كوسوفو للمجتمع المفتوح KFOS دعم قدرات المجتمع المدني في سياق مشاريع أكبر تستهدف المؤسسات الحكومية.[30]

وقد أعرب مقدمو خدمات دعم القدرات الذين تمت استشارتهم في سياق هذه الدراسة عن تشككهم في صحة بناء القدرات من خلال التدريب فقط. فيعتبر تقديم الخدمات

[30] وبعض الجهات الأخرى التي تقدم خدمات دعم القدرات في البوسنة تتضمن: CCI والمكتب المستقل للمسائل الإنسانية IBHI وشبكة المدربين البوسنيين Network of Bosnian Trainers و موزاييك Mozaik ومركز ترويج المجتمع المدني Centre for the Promotion of Civil Society، وفي كوسوفو: مؤسسة كوسوفو للمجتمع المدني KCSF و KND ومركز كوسوفو للتعليم KEC

الاستشارية باعتباره عمل طويل الأمد من الرصد والتدريب والنصح والتيسير الطريقة الوحيدة الفعالة لضمان تطبيق المعرفة المكتسبة في التدريب بالإضافة إلى إحراز تغييرات في السلوك الفردي والمنظماتي. وبالتالي، كلهم يتضمنون الاستشارات كجزء من خدماتهم. وعلى الرغم من هذا، يستمر التدريب في كونه أساس الدعم المقدم للمنظمات غير الحكومية في كل من البوسنة والهرسك وكوسوفو وكان من الملاحظ أن تقديم الخدمات الاستشارية كان فعلياً غائباً في البوسنة والهرسك. وكان جمهور الدراسة واضحاً جداً حول كون هذا نتيجة مباشرة لاستمرار الضعف في تمويل المنظمات غير الحكومية واعتمادها على الجهات المانحة الدولية، الأمر الذي من ناحية يمنع بفعالية نمو السوق المحلي لخدمات بناء القدرات ومن ناحية أخرى يؤبّد ثقافة المشاريع السائدة التي تقدم فيها خدمات بناء القدرات كوسيلة لضمان تحقيق أهداف المشروع.

وقد أدّت النزعة العامة المتمثلة بالانخفاض المستمر في المعونات الإنمائية لكل من البوسنة والهرسك وكوسوفو إلى نقص نسبي في الدعم المقدم لبناء قدرات المنظمات غير الحكومية. واتفق مقدمو خدمات بناء القدرات المحليون على أنّ تقديم الدعم الخاص ببناء القدرات لم يعد يكفي لتلبية الاحتياجات الخاصة للمجتمع المدني في كل من البوسنة والهرسك وكوسوفو.

في البوسنة والهرسك، أدى فشل بروز سوق مستديم لبناء القدرات إلى تبديد وتشتيت وهم مجموعة كبيرة من مستشاري ومدربي المنظمات غير الحكومية في كل القطاع كانوا يوظفون عادةً كمدراء مشاريع وإداريين. وينتسب ما يزيد عن 100 من اؤلئك المدربين نوعاً ما إلى شبكة المدربين البوسنيين المسجلة مما يوفر لهم وسيلة لتبادل خبراتهم في استخدام المناهج التدريبية المعقدة المطلوبة من قبل مشاريع دولية معينة. وفي نفس الوقت، يمكّن هؤلاء المدربين مجموعة كبيرة من المنظمات غير الحكومية العادية من التنافس مع عدد قليل من مقدمي خدمات بناء القدرات المختصين في إعطاء الدورات التدريبية. إنّ الجهات المختصة بتقديم خدمات بناء القدرات قلقة بشأن كون الازدحام في سوق تمويل المشاريع دولياً يعني أنها سوف ترغم على التنازل على حساب الجودة من خلال توحيد التدريبات بهدف الفوز بعقود بثمن مقبول بالنسبة للجهات المانحة. وبالنسبة للجهات المانحة والمنظمات غير الحكومية الدولية فقد أعربت عن رأيها الذي يقول أن مقدمي خدمات بناء القدرات البوسنيين إنما يميلون إلى تقديم ما هو أكثر بقليل من "حجم واحد يناسب الجميع" من البرامج التدريبية غير المكيفة وفقاً لاحتياجات الأفراد.

وقال عدد من جمهور الدراسة بأنه ليست هناك منظمة واحدة في البوسنة والهرسك كانت قادرة على تقديم مجموعة كاملة من خدمات بناء القدرات وأن أحد المتطلبات الرئيسة كان تأسيس مركز موارد للمنظمات غير الحكومية يستطيع أن يمد المنظمات بالمعلومات وخدمات التنسيق والتدريب والاستشارات في "مكان واحد للتسوق". وقد

سعت الجهات المانحة إلى تأسيس مراكز للموارد كهذا على المستوى المحلي من خلال طرق عديدة عبر فترة من الزمن في كل من البوسنة والهرسك وكوسوفو. وقد ثبت أنّ تقديم خدمات نوعية وتحقيق استدامة مالية أمر يتجاوز قدرة مثل هذه المراكز وأنّ الأخيرة إما قد انهارت أو حولت أنفسها إلى منظمات غير حكومية تنفذ المشاريع. فمركز الموارد والتدريب على المناصرة ATRC في كوسوفو الذي كان بالأصل من صنع الوكالة الأمريكية للتنمية الدولية USAID ويديرها معهد شرق-غرب، قد مرت بعملية إعادة تشكيل مؤخراً وتحولت من منظمة تقدم الدورات التدريبية حول المناصرة إلى منظمة تدعم القدرات العامة للمنظمات غير الحكومية. وبالدعم المالي الكامل من قبل المنظمة غير الحكومية الأمريكية IREX (المجلس الدولي للأبحاث والتبادل) أصبحت قادرة على تقديم مجموعة متنوعة من الدورات التدريبية والخدمات الاستشارية والمعلومات وخدمات التنسيق مجاناً من حيث المبدأ لكل المنظمات غير الحكومية المحلية في كوسوفو، ومقابل المال لمنظمات أجنبية ومنظمات الأعمال.

2.6 بناء القدرات من منظور ما بعد النزاع

1.2.6 التدريب حتى الموت: بناء القدرات في فترة ما بعد الحرب

خلال فترة قصيرة بعد وصول موجة المنظمات غير الحكومية الدولية إلى كل من البوسنة والهرسك وكوسوفو عند نهاية النزاع في كل منها، كانت تقدم مجموعة واسعة من نشاطات بناء القدرات لمجتمع المنظمات غير الحكومية المحلية الذي كان ينمو بسرعة. وعلى الرغم من وفرة خدمات بناء القدرات، فقد كانت الكمية الإجمالية للموارد المخصصة لهذا العمل تشكل فقط نسبة صغيرة جداً من التمويل الذاهب للمنظمات غير الحكومية الدولية (Smillie and Todorovic 2000). مع وجود القليل من الاستثناءات إلا أن هذه الجهود قد تركزت على التدريب الذي صاحبه نشر لمعلومات فنية تتعلق بمواضيع مثل ماهية المنظمات غير الحكومية وتسجيل المنظمات غير الحكومية وأسماء وعناوين الجهات المانحة والالتزامات المالية والقانونية أمام الجهات المانحة والشركاء الدوليين.

وكان يقدم التدريب من خلال ثلاثة طرق: فجعل منه شرطاً لتسلم التمويل من المنظمة غير الحكومية الدولية، وكان يقدم من قبل المنظمات غير الحكومية لمجموعات تنتمي لمنظمات متباينة عادةً ومتلقية أصلاً لمنحة ما، وكان يقدم دون شروط لمنظمات موجودة أصلاً أو جديدة على أسس موقعها أو المصالح المشتركة. وكانت هذه التدريبات تركز على مجالين عريضين. فالعديد منها ركزت على ما كان يقدم باعتباره الأوجه الفنية الأساسية لإدارة منظمة غير

ويبدو أن المحتوى التدريبي كان كثيراً ما يستخدم كوسيلة لتحفيز عمل المجتمع المدني سواء كغاية بحد ذاتها ولكن أيضاً كطريقة للمنظمات غير الحكومية الدولية لتتمكن من الوصول للمجتمعات المحلية وإيجاد شركاء محليين

حكومية بما فيها كتابة المشاريع ووضع الميزانية ورفع التقارير وجمع التمويل من الجهات المانحة الدولية. وكان المجال الثاني يهتم أكثر بالتأثير على القيم الاجتماعية وسلوك العاملين في المنظمات غير الحكومية. وتضمنت هذه مواضيع مثل المجتمع المدني والديمقراطية وحقوق الإنسان.

ويبدو أن المحتوى التدريبي كان كثيراً ما يستخدم كوسيلة لتحفيز عمل المجتمع المدني سواء كغاية بحد ذاتها ولكن أيضاً كطريقة للمنظمات غير الحكومية الدولية لتتمكن من الوصول للمجتمعات المحلية وإيجاد شركاء محليين. نموذجياً، يبدأ هذا النهج من خلال حلقة دراسية مبدئية حول ماهية المنظمة غير الحكومية وكيفية القيام بعملية تسجيلها. ويوضح المثال التالي هذا النهج. في تشرين الأول/أكتوبر 2000 تم توظيف مؤسسة كوسوفو للمجتمع المدني Kosovo Civil Society Foundation (KCSF) من قبل المنظمة غير الحكومية الكندية "بدائل" "Alternatives" لتقوم ببناء قدرات المنظمات غير الحكومية في قرية دريناس. وفي ذلك الوقت، كانت هناك منظمة غير حكومية محلية واحدة فقط مسجلة والمكاتب الفرعية لثلاث منظمات مقرها في بريستينا كانت تعمل في البلدية. وفي تقريرها ذكرت مؤسسة المجتمع المدني لكوسوفو أنه بعد ستة أشهر و27 جلسة تدريبية كان هناك 19 منظمة غير حكومية محلية تعمل في دريناس، منها 11 منظمة كان مقرها في القرية (KCSF & Dialogue Development 2001).

وهدف آخر لبرامج التدريب المبكرة كان ترسيخ طرق مهنية في العمل، خاصة تلك الطرق التي لبت مطالب المنظمات غير الحكومية الدولية والجهات المانحة لها بشأن المساءلة. وكانت إحدى ممثلي الجهات المانحة في سراييفو واضحة بشأن كون خدمات بناء القدرات المقدمة من خلال الدعم الذي أعطته الجهة التي تمثلها للمنظمات غير الحكومية في فترة مبكرة في البوسنة والهرسك (من 1998) موجهاً نحو مصالح هذه الجهة المانحة المتمثلة في تلقي تقارير سردية ومالية واضحة ناجمة عن أنظمة سليمة خاصة بالإدارة المالية ورصد المشاريع. وتابعت لتشير إلى أن هذا الدعم المبكر كان قد قُدّم بشكل أساسي لنشاطات قصيرة الأمد كانت تنفذ على نحو اعتباطي دون وجود استراتيجية. وعلقت منظمة خدمات الإغاثة الكاثوليكية CRS في سراييفو بأنّ عملية بناء القدرات المبكرة كانت موجهة نحو المتطلبات الفورية لتنفيذ المشروع بدلاً من التطوير التنظيمي وكانت تعتبر شرطاً لتحقيق أهداف المشروع.

في بيئة غنية بالعرض تنافست في إطارها المنظمات غير الحكومية الدولية مع بعضها للوصول إلى شركاء محليين وجذبهم، كان التدريب يعطى دون تخطيط أو تنسيق مسبق مما أدى إلى ارتباك كبير. وكانت الازدواجية أمر شائع في العديد من المواقع بينما في مواقع أخرى تلقت المنظمات غير الحكومية مساعدات على نحو غير منتظم تتعلق بمواضيع بدت غير مرتبطة ولم تقابل الاحتياجات الخاصة

للمنظمات.[31] والتعليق الذي كان قد تردد أكثر من مرة في كلا موقعي الدراسة من قبل جمهور الدراسة من المحليين والدوليين هو أن المنظمات غير الحكومية المحلية قد "تدربت حتى الموت".

وكانت التدريبات الأولية في كل من كوسوفو والبوسنة والهرسك تعطى بشكل أساسي من قبل خبراء أجانب ومستشارين. ويعترف جمهور الدراسة المحلي بأنّه ربما كان هذا ضرورياً في ضوء افتقار المنظمات غير الحكومية إلى الخبرات وكون المجتمع المدني أمراً جديداً بالنسبة لكلا الحالتين في هذا الوقت. ولكن، كان هناك شعور وسط جمهور الدراسة خاصة الجمهور من كوسوفو بأن العديد من المدربين الدوليين كانوا غير محضرين ولم يعطوا معلومات كافية حول السياق الذي وجدوا فيه أنفسهم. وكان هناك عدد من ملاحظات الامتعاظ من قبل المنظمات غير الحكومية المحلية في كوسوفو حول تطبيق نهج التقييم الريفي التشاركي الذي استورد من مجتمعات أمية دون تكييفه، والمبالغة باستخدام النماذج الفنية مثل مصفوفة إطار العمل المنطقي في التخطيط، والإشارة أحياناً إلى أمثلة غير ملائمة أو لا علاقة لها بالسياق المحيط.

ومن خلال التركيز على المهارات الفنية كان بناء القدرات يتمحور حول الفرد بدلاً من المنظمة ككل. وكانت التدريبات تقام لمجموعات كبيرة تجمع معاً واحداً أو اثنين من الموظفين الرئيسين من كل منظمة من مجموعة متنوعة من المنظمات. ومن أجل تعزيز عملية التعلم، كانت المنظمات ترسل نفس الأفراد لحضور جلسات تدريبية متتالية. وفي نفس الوقت، كانت المنظمات غير الحكومية الدولية تعطي أهمية كبيرة لتطوير مورد محلي من إداريي المنظمات غير الحكومية وخبراء المجتمع المدني من خلال توفير مجموعة متنوعة من برامج تدريب المدربين. وكانت هذه المنظمات تعطي عادةً دورات تدريبية متقدمة لأولئك الذين حضروا في السابق عدداً من الدورات التدريبية الأساسية في إدارة المنظمات غير الحكومية (KSCF & Dialogue Development 2001).

> في بيئة غنية بالعرض تنافست في إطارها المنظمات غير الحكومية الدولية مع بعضها للوصول إلى شركاء محليين وجذبهم، كان التدريب يعطى دون تخطيط أو تنسيق مسبق مما أدى إلى ارتباك كبير

وكانت نتائج هذا النموذج الذي يوجه تركيزه على تدريبات لتحسين المهارات الفردية متنوعة. في كل من البوسنة والهرسك وكوسوفو هناك الآن مورد من مديري المنظمات غير الحكومية والمستشارين والمتخصصين في المجتمع المدني مؤهلين وذوي خبرة جيدة. واثنان من كوسوفو ممن تمت مقابلتهم يعملون الآن في مجال بناء

[31] وروت منظمة واحدة من كوسوفو تمت مقابلتها في سياق هذا البحث كيف تلقى أعضاؤها على فترة ثلاث سنوات ما مجمله تسع تدريبات من قبل سبع منظمات مختلفة حول مواضيع تتدرج من كتابة المشاريع إلى بناء السلام إلى مهارات استخدام الحاسوب الأساسية. وفي بحث سابق (Sterland 2003)، قابل المؤلف منظمة غير حكومية بوسنية غير فاعلة نوعاً ما حضر اثنان من موظفيها الرئيسين أكثر من 70 دورة تدريبية خاصة ببناء قدرات المنظمات غير الحكومية خلال فترة أربع سنوات.

القدرات لصالح منظمات محلية (مركز الموارد والتدريب على المناصرة ATRC و KND) أكدا أنهما قد استفادا بشكل كبير من هذا النوع من التدريب. ولكن أحدهما عبر عن رأي أكثر شيوعاً بأنه في الكثير من الحالات تمت خسارة هذه الخبرات لصالح المجتمع المدني المحلي خاصة على المستوى الشعبي. إنّ العديد من العاملين في المنظمات غير الحكومية المتدربين خاصة اؤلئك الذين لديهم معرفة بلغات أجنبية، قد وجدوا وظائف مع العديد من المنظمات الإنمائية الدولية والمنظمات غير الحكومية الدولية التي تعمل في المنطقة حيث أغرتهم مستويات الرواتب التي تزيد بكثير عمّا يمكن لهم أن يتوقعوا من سوق العمل المحلية.

وعلى نحو أكثر وضوحاً، فقد ساهم بناء قدرات المنظمات غير الحكومية المبكر في نمو قطاع تسيطر عليه منظمات غير حكومية صغيرة وضعيفة تنظيمياً تتكل كثيراً على مهارات وخبرة قائد واحد أو قائدين وعادة ما يكون ارتباطها مع المجتمع المحلي الذي تخدمه ضعيفاً. وبالنسبة لبعض جمهور الدراسة من كوسوفو فهذه شهادة مؤسفة على الفشل العام لنشاطات بناء قدرات المنظمات غير الحكومية حتى اليوم. بالنسبة لجمهور الدراسة في البوسنة والهرسك، بينما تم القبول بوجود هيكلية تنظيمية ضعيفة وغير متطورة في العديد من المنظمات غير الحكومية، فإنّ التدريب القائم على بناء القدرات قد نجح في تطوير طرق مهنية للعمل في هذا القطاع.

2.2.6 بناء الثقة كشرط لبناء القدرات

كان هناك شعور قوي وسط جمهور الدراسة من المنظمات المحلية والدولية بأنّ ترسيخ عمل الفريق يجب أن جزءاً لا يتجزأ بل في جوهر خدمات بناء القدرات. ويشكل هذا بدوره تحديات خاصة للمجتمعات الواقعة في المراحل المبكرة للتعافي من فترة نزاعات عنيفة، فالصدمات الناجمة عن الحرب والشرخ الذي يصيب الروابط الاجتماعية وانهيار مصادر كسب الرزق، كل هذا يترك الأفراد والمجتمعات في حالة معنوية سيئة ويسلبهم قوّتهم. ويتطلب ترسيخ أسس التنظيم مجموعة من المقاييس يشار إليها عموماً *ببناء الثقة*. وتكون هذه على شكل عمل اجتماعي ينفذ من خلال الإنصات وتيسير حوار يهدف أولاً إلى *إيقاظ* الأفراد والمجموعات لإدراك وجود احتمالية عمل شيء ما وثانياً لإعادة تأسيس الثقة والتعاون والتضامن كأسس للعمل الجماعي.

لقد تم إشباع مفهوم بناء الثقة من قبل المعلقين المحليين والأجانب بخطاب المُلكية المحلية والاستدامة. وفي عدد من المناسبات كان هناك نقاش حول ضرورة الحوار من أجل تحفيز مجتمع مدني تمتد أساساته في القوى الشعبية وكيف أن منظمات المجتمع المدني والمشاريع التي تعكس مصالح معينة للمجتمع المحلي من خلال كسب الثقة محلياً ستضع أسس الاستدامة. وقد سارع المعظم للإشارة إلى سخرية القدر المتمثلة في تواطؤ كل من الفاعلين المحليين والأجانب في إغفال هذه الحكمة

المتعارف عليها بسبب الضغوطات للحصول على تمويل من الجهات المانحة وصرفه. وقد اتُّهمت منظمات المجتمع المدني المحلية بأنها سألت المنظمات غير الحكومية الدولية "ماذا تريدوننا أن نفعل"، بينما وُبِّخَت المنظمات غير الحكومية الدولية بسبب تصرفها بالمقابل المتمثل بـ "نحن نعرف ما تريدونه".

وكان يُنظر لبناء الثقة على أنها عملية تسعى إلى أن تستبدل مجموعة من السلوكيات الثقافية وتلك السلوكيات المكتسبة والقيم المتوارثة منذ أكثر من أربعين سنة من الحكم الشيوعي في يوغوسلافيا السابقة بمجموعة أخرى من السلوكيات الملائمة لتطوير ديمقراطية تعددية واقتصاد ليبرالي. ومن هذا المنطلق، فإنّ التحديات التي تواجه بناء القدرات في البوسنة والهرسك وكوسوفو تعنى أقل بالتعامل مع التأثيرات النفسية للحرب منها بتناول أثر التحول الاقتصادي والسياسي. وأولئك الذين يتبنون وجهة النظر هذه يمكن تقسيمهم إلى معسكرين، اعتماداً على إذا ما كانوا يشددون على الحاجة إلى تطوير طرق جديدة للتفكير أو تشكيل القيم التي تقود هذا الفكر.

ويساند عدد كبير من جمهور هذه الدراسة الإنصات والحوار وحل المشاكل على نحو تشاركي كوسيلة لتحفيز التفكير النظامي والتحليل الذاتي والفكر النقدي بهدف خلق استقلالية أكبر عن السلطة وإرادة تحمّل المسئولية واستعداد للمشاركة. ومن ناحية أخرى، كان هناك عدد أصغر، من المنظمات غير الحكومية المحلية في كوسوفو بشكل رئيسي، اعتبرت أن غرس القيم الديمقراطية والمعرفة بحقوق الإنسان وفهم المجتمع المدني من خلال الدورات التدريبية وورشات العمل كنقطة انطلاق لأجندة بناء القدرات. وقد وصل ممثلو جهتين مانحتين أجانب، من الذين تمكنوا من اتخاذ موقف سياسي أكثر استقلالية ومتسم حتى بالنقد الذاتي، بعيداً لدرجة اقتراح أن بناء قدرات المنظمات غير الحكومية والمجتمع المدني في مجتمعات ما بعد النزاع والمجتمعات المتحولة يجب أن ينظر إليه كعنصر واحد فقط من عناصر الهندسة الاجتماعية للدول الجديدة وفقاً لنموذج مثالي غربي.

3.2.6 حل النزاع كوجه لبناء الثقة

في ظروف تنقسم فيها المجتمعات حسب خطوط عرقية-قومية، وحيث يتسم المجتمع كما في البوسنة والهرسك باستمرار وجود عملية غير منصفة خاصة بالعودة إلى الأحياء متعددة الأعراق، يتخذ بناء الثقة هيئة *حل النزاعات*. ولا يتضمن هذا فقط تيسير التواصل والتعاون بين أعضاء مجموعة ما، بل يتضمن أيضاً حواراً ضمن وبين المجتمعات لتقبّل وجود مجموعة متعددة الأعراق أو على الأقل لتحقيق التسامح معها. بالإضافة إلى استرجاع العلاقات والتفهم بين الجنسيات المختلفة المتواجدة عبر المساحات الجغرافية والسياسية.

في البوسنة والهرسك شكلت استعادة التواصل بين الثلاث قوميات المكونة للمجتمع هدفا ثانويا بالنسبة للعديد من نشاطات بناء القدرات الخاصة بالمنظمات غير الحكومية. وتم تجسير الانشقاقات المحلية وتلك التي حصلت على طول البلاد من خلال المئات وربما الآلاف من الحلقات التدريبية وورشات العمل والموائد المستديرة والمؤتمرات. وتمثل العديد من المنظمات غير الحكومية والمجتمع المدني على نحو أعم نماذج ايجابية للتعاون الإثني والتماسك الاجتماعي، وهي في تباين صارخ مع التشديد المستمر والمسبب للانشقاقات الذي تضعه القيادات السياسية والإدارة العامة البوسنية على "المصلحة القومية".

في كوسوفو قلل تاريخ عدم التواصل شبه الكامل بين السكان الألبان والصرب خلال التسعينيات وإعادة ترتيب أماكن وجود مستوطنات الصرب المنعزلة والمحصنة في الفترة اللاحقة للحرب من درجة استطاعة نهج حل النزاعات نحو بناء الثقة أن يرسخ جذوره. إن حاجز اللغة بين الصرب والألبان وعدم قدرة المجتمعات (الصربية والألبانية على حد سواء) على قبول حق الحرية في الحركة قد أعاقا أي محاولات مبكرة لبناء الثقة بين الأعراق ومع المجموعات متعددة الأعراق.

وقد حددت جمعية بناء المجتمع المحلي - متروفيتشا CBM دوراً حيوياً للجهات الخارجية والمتمثل بالقيام بعملية حل مبكرة للنزاعات. من ناحية، فإن نشطاء السلام من بلدان لديها تجربة في النزاعات العنيفة قد يتضامنون مع الغير ويشاركونهم معرفتهم العملية بالمنهجيات المُمكّنة الخاصة بإحياء العلاقات. ومن ناحية أخرى، تستطيع المنظمات غير الحكومية الدولية والموجهون الأجانب العمل كوسطاء داخل المجموعات متعددة الأعراق وبين المجتمعات حتى يأتي الوقت الذي تكتسب فيه الثقة التي سوف توفر فرصة الوجود المستقل. إنّ الآثار الايجابية لعملية التوجيه الحذرة التي تلقتها منظمة بناء المجتمع المحلي - ميتروفيتشا CBM من IKV قبل تعيين المدير الألباني من كوسوفو كانت ترسيخ الجمعية في عيون المجتمع كمنظمة متعددة الأعراق. والتعيين المبكر لمدير محلي كان ليلصق بمنظمة بناء المجتمع المحلي - ميتروفيتشا CBM هوية عرقية والذي كان ليؤدي بدوره إلى إقصاء نصف المجموعة المستهدفة للمنظمة.

3.6 النزعات المستقبلية

1.3.6 تنمية المجتمع كبناء قدرات

توجه العديد من نشاطات بناء القدرات نحو المنظمات غير الحكومية الجديدة والمبتدئة والتي تشجع ظهورها في المجتمعات الأصغر والمناطق الريفية في البوسنة والهرسك وكوسوفو سياسات الجهات المانحة من أجل أن تستمر في دعم كل من عملية العودة وتعزيز الحوكمة المحلية. إن الصعوبات التي تواجهها هذه الأنواع من

ومن الخصائص الهامة لكل هذا العمل الدعم المالي المحدود المقدم لمشاريع المجتمع المحلي والتي كان المقصود بها حافزاً لحشد الموارد البشرية والمالية من داخل المجتمع المحلي

المنظمات غير الحكومية الموجهة نحو المجتمع في تأسيس استدامة مالية، والشكوك حول ما إذا كانت المنظمات غير الحكومية ذات المستوى المهني الجيد وسيلة مناسبة لتمثيل أو تنشيط المجتمع لصالح التنمية المحلية، قد أدت إلى تنامي نزعة بين الجهات المحلية العاملة في بناء القدرات والمنظمات غير الحكومية الدولية نحو زيادة العمل المباشر مع المواطنين من أجل تشكيل هيئات غير رسمية وتشاركية تركز على تنظيم الموارد المجتمعية والتأثير على مراكز النفوذ المحلية.

في البوسنة والهرسك، نفذت المنظمات غير الحكومية الدولية (مثل وورلد فيجن World Vision و خدمات الإغاثة الكاثوليكية CRS والصليب الأحمر السويسري واللجنة الدولية لتنمية الناس CISP واللجنة الدولية للصليب الأحمر ICRC) مجموعة كبيرة من مشاريع تنمية المجتمع، ساعدت من خلالها السكان المحليين على تشكيل مجموعة متنوعة من المنظمات القائمة على المجتمع المحلي مثل جمعيات الأهالي والمدرسين ومجالس تنمية المجتمع المحلي ولجان صحية. وبينما شكلت الدورات التدريبية الفنية جزءاً من هذه المشاريع، إلا أن بناء القدرات قد ركز على عملية تيسير استخدام منهجيات تشاركية مثل التقييم الريفي التشاركي Participatory Rural Appraisal والعمل والتعلم التشاركيان Participatory Learning and Action والحوار وعمليات التشاور الطويلة. ومن الخصائص الهامة لكل هذا العمل الدعم المالي المحدود المقدم لمشاريع المجتمع المحلي والتي كان المقصود بها حافزاً لحشد الموارد البشرية والمالية من داخل المجتمع المحلي.

وهناك عدد من المنظمات غير الحكومية البوسنية الناشطة في مجال تنمية المجتمع المحلي، تتصدرها موزاييك Mozaik التي تصنف نفسها كمنظمة لبناء قدرات المجتمع المحلي. وبالعمل من خلال شبكة من المنظمات غير الحكومية المحلية التي تقدم مجموعة متنوعة من المعرفة المحلية وتقنيات وخبرات التيسير والتشاور، تعد موزاييك Mozaik منتدى لتعلم وبناء قدرات المنظمات غير الحكومية.

في كوسوفو، لا يزال على تنمية المجتمع تأسيس نفسه كجزء مميز من عملية بناء قدرات المجتمع المدني. ويتخذ كل من الفاعلين المحليين مثل منظمة بناء المجتمع المحلي - ميتروفيتشا CBM أو المنظمات غير الحكومية الدولية مثل فرق الرحمة Mercy Corps و World Vision من بناء قدرات المجتمع المحلي وسيلة لبناء السلام أو طريقة لتهيئة الظروف الملائمة لعودة الأقليات. وهذا على عكس ما يحصل في البوسنة والهرسك حيث تتوجه الأهداف المباشرة لتنمية المجتمع أكثر نحو زيادة مشاركة المواطن في عمليات صنع القرار.

2.3.6 الشراكة: رعاية أم وسيلة؟

إنّ المنظمات غير الحكومية الدولية التي تمت مقابلتها في سياق هذه الدراسة كلها شددت على الشراكة كوسيلة رئيسة لتحقيق التزام بتعزيز المجتمع المدني. وبالنسبة لهذه المنظمات فإنّ الشراكة توفر كلا من السياق والوسيلة للقيام ببناء القدرات التنظيمية. ومفهوم كل من هذه المنظمات غير الحكومية الدولية منفردة بخصوص ما يعنيه مصطلح الشراكة متشابه إلى حد مثير للعجب على الرغم من حقيقة أن بعض الذين تمت مقابلتهم اعتقدوا بأن مفهوم الشراكة الخاص بمنظمتهم وطريقة تطبيقه على أرض الواقع كان بطريقة ما أفضل من المنظمات الأخرى.
أما الأمر المشترك بين الجميع هو أن الشراكة تتطلب التزاماً طويل الأمد من قبل الجهات الدولية والمحلية بعملية يسيطر عليها الجميع، عملية من التعلم المشترك على أساس رؤية اجتماعية مشتركة أو أهداف إنمائية مشتركة.

إنّ المنظمات غير الحكومية الدولية التي تمت مقابلتها في سياق هذه الدراسة كلها شددت على الشراكة كوسيلة رئيسة لتحقيق التزام بتعزيز المجتمع المدني

وفي جوهر هذه العملية هناك قيم مثل الثقة والتبادلية والمساءلة المتبادلة، وبينما يوصف العمل المشترك لجميع المجالات بما فيها التخطيط والتنفيذ والرصد والتقييم، إلا أن الملكية القصوى يجب أن تكون بيد الشريك المحلي الذي يجب أن يتسلم القيادة في تحديد توجه البرنامج أو المشروع. ومن خلال تطبيق وتبادل المعرفة المتممة، تكون الفوائد المتمثلة بالتعزيز التنظيمي قد تراكمت لدى الجهتين.

ولكن فعلياً، فإن ضعف وعدم نضج معظم الشركاء المحليين في البوسنة والهرسك وكوسوفو قد حولا خطاب الشراكة إلى لغة الرعاية وتطبيق لها. وتكلم جمهور الدراسة عن الشراكة كونها "نقل للمعرفة" و"خلق للقدرات" وكذلك "خلق للشركاء". وفي العديد من الحالات، الشراكة وسيلة لتوفير خدمة بناء القدرات من شريك إلى شريكه على فترة أطول مما يقدم في حالات أخرى، وذلك من خلال وسائل كدورات تدريبية منتقاة والإشراف والتيسير والعلاقات مع الجهات المانحة وتوفير المعلومات والمعرفة المتخصصة. وتكتمل هذه من خلال التمويل المؤسساتي أو شراء الأدوات الأساسية.

وتصر المنظمات غير الحكومية الدولية أنها لا "تشتري مصلحتها" بالدعم الذي تقدمه، ولكنها تدخل في عملية يوافق عليها الجميع سعياً وراء تحقيق أهداف مشتركة، بينما تبقى الاستقلالية في تحديد شكل برنامج خاص بمنظمة غير حكومية محلية ما ومحتوى برنامج بناء القدرات الذي تتلقاه بيد الشريك المحلي. وتمكين الملكية المحلية وتطوير احساس بالمسئولية وسلوك مبادر يعتبران من ايجابيات الشراكة مقارنة بوسائل أخرى لبناء القدرات.

وبينما يجذب العديد من جمهور الدراسة المحليين الانتباه إلى قيمة الشراكات بين الفاعلين المحليين، القليل جدا منهم قد ذكر الشراكات بين المنظمات الدولية والمحلية. ويستمر اعتبار المنظمات غير الحكومية الدولية من قبل البعض كمصدر للمال والدعم المادي فقط، ومن قبل البعض الآخر كجهة منافسة على التمويل المقدم من الجهات المانحة. ومقابل هذا، كانت هناك بعض الأصوات من جمهور الدراسة المحليين المشككة على نحو كبير بفوائد الشراكات بين المنظمات غير الحكومية الدولية والمحلية. فبالنسبة لهم، الشراكة مفهوم "تجولت" به المنظمات غير الحكومية الدولية لتسويقه في الفترة المباشرة بعد الحرب كطريقة لتبرير إنشاء منظمات غير حكومية جديدة، ولكن الآن بعد بناء القدرات الأساسية في المجتمع المحلي، يستخدم المفهوم كوسيلة لتنفيذ مشاريع بتكلفة رخيصة. ولكن يجب جذب الانتباه لبوسبو Bospo وهي منظمة غير حكومية بوسنية ناضجة كانت قد قالت بأن عددا من اتفاقيات شراكة كانت قد أبرمتها مع منظمة خدمات الإغاثة الكاثوليكية CRS تتعلق بمشاريع المناصرة قد تضمت تنفيذ مشترك وعملية صنع قرار مشتركة في كل المراحل ابتداء من التخطيط وحتى التقييم، وأن الشراكة كانت ضرورية لزيادة نطاق المشروع وفعاليته.

3.3.6 تنسيق بناء القدرات ومشاركة المعلومات

على الرغم من الكلام حول الرغبة في تحسين التشبيك وتبادل المعلومات بين المنظمات غير الحكومية بشكل عام، خاصة من قبل جمهور الدراسة في كوسوفو، هناك القليل من آليات تنسيق نشاطات بناء القدرات أو تبادل المعلومات حول الممارسة المهنية بين العاملين في مجال بناء القدرات. ويبدو أيضاً أنه هناك طلب قليل على التنسيق من قبل مقدمي الخدمات وهناك إحساس عام بأن قطاع بناء القدرات متجزئ كما هو المجتمع المدني في كل من كوسوفو والبوسنة والهرسك.

وتوفر شبكة موزاييك Mozaik التي تعتبر من الجهات المتخصصة بتنمية المجتمع المحلي وسائل عملية لتبادل الخبرات في مجال بناء القدرات من خلال العمل المشترك. وبعيداً عن هذا، فإن رسالة شبكة المدربين البوسنيين تتضمن تطوير منهجيات وتقنيات لتبادل الخبرات. وعلى الرغم من هذا، وفقاً لتقارير منسق الشبكة فإن أعضاءها المرتبطون كلهم بمنظمات أخرى يظهرون اهتماماً قليلاً في تخصيص وقت للمشاركة تطوعياً في نشاطات تبادل المعلومات. ونتيجة لذلك فإن الشبكة قد فشلت حتى الآن في تنظيم فعاليات لتحسين تطبيق بناء القدرات بين العاملين في هذا المجال من البوسنيين.

وفي شبكات المنظمات غير الحكومية التي ترتبط بمسائل محددة، نادراً ما تثار مسائل التعلم التنظيمي لمنظمة منفردة أو بناء قدرات الشبكة نفسها. وهذا يعود بشكل رئيسي إلى اعتبار الشبكات وسائل لتحسين وضع البرامج من خلال تطوير نشاطات

مشتركة أو تبادل معلومات متخصصة حول مواضيع معينة. وتعتبر شبكة نساء كوسوفو استثناءً جديراً بالملاحظة، فقد شددت على أهمية عدد من اجراءات بناء القدرات في التخطيط الاستراتيجي مؤخراً (متوفرة على www.womensnetwork.org). وتتضمن هذه الإجراءات تطبيق مدونة السلوك التي تبين بدورها معايير الشفافية الكاملة والمساءلة، وتوضح معايير لها ولكل أعضائها تهدف إلى زيادة شرعية الشبكة ودعم المجتمعات المحلية و الجهات المانحة لها، هذا بالإضافة إلى تحليل مصالح الأعضاء واحتياجات بناء قدراتهم، وذلك من خلال وسائل مثل الرحلات الميدانية لجميع المنظمات الإحدى والثمانين الأعضاء فيها.

في إطار عمل نظام تقديم خدمات بناء القدرات الذي يضم الجهات المانحة والمنظمات غير الحكومية الدولية والجهات الفاعلة المحلية هناك ضعف في التواصل الدوري والمنظم. فبينما يبدو أن هناك اتفاق عام حول أولويات بناء القدرات في البوسنة والهرسك وكوسوفو، إلا أن ازدواجية المعونات تبقى لتشكل مشكلة. ومثال جديد على هذا من البوسنة والهرسك هو التداخل في بعض المواقع بين برنامج تدريبي خاص بمنظمة غير حكومية شبابية تديره منظمة كير CARE وبرنامج طويل الأمد كان موجوداً بالأصل يديره برنامج الأمم المتحدة للمتطوعين[32]. وكانت الدورات التدريبية حول العمل كفريق وجمع التمويل والمناصرة واستقطاب المتطوعين والتخطيط الاستراتيجي كلها تكراراً للدورات التدريبية السابقة التي قدمتها منظمة الأمم المتحدة للمتطوعين. وبدورها كررت منظمة الأمم المتحدة للمتطوعين عدداً من الدورات التدريبية في مواقع أخرى كانت قد تلقتها المنظمات غير الحكومية التي تخدمها من خلال مشاريع سابقة لمنظمات غير حكومية دولية.

وأشار عدد من الذين تمت مقابلتهم في سياق هذه الدراسة في كوسوفو إلى وجود افتقار للمطبوعات والمواد المطبوعة خاصة باللغة المحلية

وأشار عدد من الذين تمت مقابلتهم في سياق هذه الدراسة في كوسوفو إلى وجود افتقار للمطبوعات والمواد المطبوعة خاصة باللغة المحلية والتي من الممكن أن يستفيد منها العاملون في مجال بناء القدرات في تحديد منهجيات جديدة والتعلم من تجارب الآخرين. في الواقع، إن هذه المشكلة حرجة أكثر في كوسوفو حيث يبدو مركز الموارد والتدريب على المناصرة ATRC المنظمة الوحيدة الناشطة في نشر المعلومات حول بناء القدرات. في البوسنة والهرسك، هناك عدد كبير من المنظمات التي قامت بإصدار كتيبات للتدريب والتيسير والعمليات المنظماتية مثل التخطيط الاستراتيجي وتحليل الاحتياجات التشاركي ومناصرة قضايا معينة بناء على تجربتهم في المشاريع الخاصة بهم. وقد تمت طباعة معظم هذه الموارد بأعداد محدودة وهي

[32] جرى برنامج إدماج الشباب الخاص بمنظمة الأمم المتحدة للمتطوعين منذ منتصف عام 2002 حتى أيلول/سبتمبر 2005 وتضمن بناء قدرات 13 منظمة غير حكومية للشباب.

لا تصل إلا لجهمور محلي. ومع هذا، هناك عدد قليل من المواقع الالكترونية البوسنية التي توفر مواد حول بناء القدرات. وقد بدأت منظمة موزاييك Mozaik بإصدار دراسات حالة في مجال بناء قدرات المجتمعات المحلية إلى جانب أكثر من دليل مبني على الخبرات الفعلية التي تتعلق بالتنمية التي يقودها المجتمع المحلي وبالأبحاث الاجتماعية (www.mozaik.ba). وقد أطلق مركز ترويج المجتمع المدني مؤخراً مركزاً إلكترونياً للموارد يقدم عددا كبيراً من الأدلة التدريبية الفنية الخاصة بالمنظمات غير الحكومية بالإضافة إلى وثائق خاصة بالسياسات والاستشارات لزيادة التعاون عبر القطاعات (www.civilnodrustvo.ba/).

4.3.6 رصد وتقييم بناء القدرات

إن جزءاً من أسباب ضعف نشر المعلومات حول بناء القدرات هو محدودية الميزانيات. ويرتبط هذا السبب في نفس الوقت على نحو وثيق بعدم توفر المعلومات وذلك بسبب الصعوبات التي يواجهها جميع العاملين في مجال بناء القدرات المحليين والدوليين في الرصد والتقييم.

وعبرت المنظمات غير الحكومية الدولية والجهات المحلية التي تقدم خدمات بناء القدرات عن إحباطها الكبير وذلك لأنها مجبرة على تقديم هذه الخدمات في إطار مشروع ما فهي نادراً ما يكون لديها الوقت أو التمويل للقيام بالرصد والتقييم على نحو صحيح. وهذا واقع بالنسبة لتلك المنظمات غير الحكومية الدولية التي تعمل من خلال شراكات طويلة الأمد وكذلك بالنسبة للجهات المحلية التي تقدم خدمات بناء القدرات التي تقوم بتقديم دورات تدريبية أقل ليونة. وفي العديد من الحالات، لا يتعدى الرصد والتقييم كونه ردة فعل من قبل المشاركين لتقييم الورشات والدورات التدريبية.

وفي ضوء ما يعتبر قيوداً مالية تسببها الجهات المانحة، من المثير الاهتمام عدم وجود أي دليل أن رصد وتقييم بناء القدرات في البوسنة والهرسك وكوسوفو يتم تنفيذه وفقاً للطرق المتعارف عليها مثل تحليل مصفوفة إطار العمل المنطقي التي تفضلها الجهات المانحة (Watson 2005). ولكنّ الافتقار للرسميات يسلط الضوء على القصور المفاهيمية التي ينفذ في إطارها الرصد والتقييم. وقد اعترف بوضوح العديد من الذين تمت مقابلتهم في إطار هذه الدراسة أنهم لم يقوموا برصد عملية بناء القدرات حيث وجدوا أنه من الصعب تحديد ما عليهم رصده بالضبط. وفي سياق فهم بناء القدرات على أنه عملية بل وأنه عملية تتضمن التغيير، كان جمهور الدراسة غير متأكد بخصوص المستوى الذي يجب عليهم الوصول إليه في تنفيذ الرصد والتقييم (الفردي والمنظماتي والمؤسساتي)، وكانوا قلقين بخصوص صعوبة تطوير مؤشرات يمكن لها أن "تدل" على التغير وعمليته عبر الوقت. والأمر الأكثر شيوعاً هو تقليص عملية الرصد والتقييم إلى مؤشرين أو ثلاث تسعى للدمج ما بين شرح

بسيط للانخراط العام للمنظمة ومقياس للتحسن في المهارات الفنية الأساسية. فعلى سبيل المثال، ترصد إحدى المنظمات غير الحكومية الدولية الزيادة العامة في نشاط أحد شركائها من المنظمات غير الحكومية مع مجموعتها المستهدفة بينما تتابع التحسن في عدد من عروض المشاريع التي تتم كتابتها. ومنظمة أخرى ترصد نجاح نشاطات شركائها في جمع التمويل من الجهات المانحة، بينما تتابع الزيادة في نشاط المنظمات غير الحكومية من شركائها في المجتمع المحلي ومشاركتها في اجتماعات ومؤتمرات المنظمات غير الحكومية. وكلا المثالين أعلاه يبينان الدمج ما بين النهج القائم على النتائج والقياسات بخصوص المهارات الفردية مع نهج قائم على الأنظمة الذي يشدد على أوجه التعلم المنظماتي التي لا يمكن تقييمها كمياً مثل المعاني والقيم المشتركة والعمل كفريق والالتزام أمام المساهمين الأوليين والاستجابة للظروف المتغيرة.

وتمت مقابلة منظمتين تعكسان عقلية أكثر تشاؤمية أو واقعية اعتماداً على فهم المرء لبيئة المنظمات غير الحكومية في كوسوفو والبوسنة والهرسك، قد اعتبرتا نجاة واستمرار شركائهما من المنظمات غير الحكومية المحلية عبر الزمن مؤشراً لنجاح بناء القدرات.

ومع أن جمهور الدراسة قد شدد على أهمية قياس مشاركة المنظمات غير الحكومية ومبادرتها الذاتية، دلت المنظمات على أن منهجيات الرصد والتقييم التشاركية مثل التقييم الذاتي الموجه وتحديد النتائج والأشكال المتنوعة للحوار الداخلي والخارجي لا يتم استخدامها. ويقوم مركز الموارد والتدريب على المناصرة ATRC بتجربة باستخدام استبيان للتقييم الذاتي تعبئه قيادات المنظمات غير الحكومية عند التسجيل لحضور ورشات عمل تدريبية. ويوفر هذا بدوره قاعدة معلومات للمنظمات غير الحكومية المشاركة لتعقب التغيرات في الأداء والتنظيم الداخلي على مدى الزمن. ومنظمة Izbor Plus في البوسنة والهرسك لديها نهج كامل وأكثر تشاركية لتقييم الاحتياجات من خلال ورشات العمل وتثليث التقييم التشاركي باستخدام المقابلات وورشات العمل والاستبيانات. ومع هذا فإن عقودها الخاصة بالمشاريع الحالية لا تسمح لها برفاهية العمل بهذه الطريقة الشاملة التي تركز على الزبون.

7. الاستنتاج

1.7 مراحل بناء القدرات في أوضاع ما بعد النزاع

وقراءة دقيقة للتشابه العجيب بين جهود بناء القدرات المبذولة في البوسنة والهرسك وكوسوفو تقترح ست "لحظات" يمكن تحديدها بوضوح لبناء القدرات فيما بعد النزاع وفي الظروف الانتقالية

يعتبر مجال بناء قدرات المنظمات غير الحكومية والمجتمع المدني فيما بعد النزاع والظروف الانتقالية مجالاً معقداً ومثيراً للارتباك. وبما أن هدف كل عمليات بناء القدرات على أكثر

المستويات الأساسية هو تحفيز التغيرات في السلوك والتصرفات، يتوقع المرء درجة معينة من التعقيد في تقديم هذه الخدمة حيث تستمر المنهجيات في تكيفها واستجابتها لهذه التغيرات. ومع هذا فإن تجربة البوسنة والهرسك وكوسوفو تشير إلى الافتقار إلى التماسك في عمليات بناء القدرات مع الوقت فيما يتعلق بالمجموعة المستهدفة (من يتلقى خدمة بناء القدرات؟)، والقدرات التي يتم السعي لتعزيزها، والأهداف القصوى لبناء القدرات (بناء القدرات لأجل ماذا؟). وقراءة دقيقة للتشابه العجيب بين جهود بناء القدرات المبذولة في البوسنة والهرسك وكوسوفو تقترح ست "لحظات" يمكن تحديدها بوضوح لبناء القدرات فيما بعد النزاع وفي الظروف الانتقالية. وعلى الرغم من أنه يبدو أن هذه "اللحظات" تشكل تقدماً زمنياً يبدأ منذ انتهاء الأعمال العدائية حتى اليوم،[33] فإنّ أهدافها المختلفة والقصوى تشير إلى الافتقار إلى التماسك العام في جهود بناء القدرات في البوسنة والهرسك وكوسوفو حتى تاريخه.

1. يبدأ دعم المنظمات غير الحكومية المحلية والمكاتب الميدانية للمنظمات غير الحكومية الدولية خلال فترة الحرب ويغطي الفترة المباشرة بعد النزاع، ويقدم في ظروف الانهيار المؤسساتي والأزمة الإنسانية من أجل بناء القدرات اللوجيستية والإدارية لتقديم المعونات الإنسانية وتقديم الخدمات الأساسية والمساعدة النفسية الاجتماعية. بينما قد يتم أحياناً دعم منظمات المجتمع المدني الموجودة في الأصل، إلا أن التركيز يكون على تشجيع تشكيل منظمات غير حكومية جديدة تتسم بالمهنية من خلال منح قصيرة الأمد والتدريبيات الفنية.

2. وتأتي "اللحظة" الثانية بعد مدة قصيرة من انتهاء الأعمال العدائية (ربما خلال فترة 12 شهر)، عندما تكون السلطات الدولية قد أعادت تأسيس قواعد الإدارة العامة وقامت بالتحضير لإدخال الديمقراطية على الطريقة الغربية من خلال الانتخابات المبكرة ما بعد الحرب. ويهدف الدعم قصير الأمد المقدم للفروع الجديدة للمنظمات غير الحكومية المحلية والدولية لتنفيذ نشاطات تعليمية متنوعة إلى تشجيع الديمقراطية والمواطنة وحقوق الإنسان. ويكمّل المستشارون الدوليون التدريبات الفنية التي تقدم من أجل زيادة مهنية المنظمات غير الحكومية من خلال توفير التعليم النظري حول المجتمع المدني والمنظمات غير الحكومية والمواضيع أعلاه. وتعطى الأولوية للنساء والشباب حيث يتوقع من هاتين الفئتين أن تشكلان أرضية خصبة لزراعة ايديولوجيات غربية غير معروفة لهما. ويتمتع هذا النهج بشهرة كبيرة في المرحلة الأولى التي قد تصل إلى سنتين ولكنه يكون أقل كثافة عبر مدة زمنية أطول.

[33] الملخص موجود في الملحق رقم 3

3. ونادراً ما يمكن القيام بالنشاطات التي تعنى ببناء الثقة وحل النزاع حتى ما بعد انتهاء المرحلة الإنسانية الأولى. وينفذ هذه النشاطات أجانب أيضاً، ولكن عادة ما يتم هذا من قبل أفراد ومنظمات غير حكومية دولية متخصصة في بناء السلام أو التوسط وممن هم ليسوا منخرطين في المعونات الإنسانية أو نشاطات إعادة الإعمار. ومن المرجح أن تكون المجموعات المستهدفة مجموعات غير رسمية من المجتمع المحلي ومراكز الشباب ومجموعات نسائية للدعم الذاتي أكثر من كونها منظمات غير حكومية تتسم بالمهنية. وينتشر هذا النهج ويطبق على نحو مكثف لمدة قصيرة تصل إلى سنتين أو ثلاث سنوات بينما يتمتع بالشهرة في وسط الجهات المانحة الأجنبية.

4. ويظهر بناء القدرات كنهاية بحد ذاته نحو نهاية الفترة المباشرة ما بعد النزاع. وتدعم مجموعة من الجهات الفاعلة بما فيها المنظمات غير الحكومية المحلية الناشئة المنظمات والمنظمات غير الحكومية الدولية وتلك المتخصصة بتقديم الاستشارات والمنظمات الدولية التي تركز على التطوير التنظيمي للمنظمات غير الحكومية المحلية التي نمت في الفترة السابقة بالإضافة إلى المكاتب الفرعية للمنظمات غير الحكومية الدولية المنوي جعلها "محلية" عندما تصبح المنظمات غير الحكومية الدولية جاهزة للمغادرة. وتتميز هذه "اللحظة" بزيادة الاستقرار السياسي والمؤسساتي وخفض الدعم الدولي خاصة لنشاطات المنظمات غير الحكومية. واعتماداً على الموارد المتوفرة فإن مقاييس بناء القدرات تقدم على مدى فترة طويلة وهناك تشديد أكبر على العمليات التي يتم تيسيرها مثل التقييم المنظماتي والتخطيط الاستراتيجي والاستشارات.

5. وفي إطار عمل المساعدات الدولية للتنمية طويلة الأمد تبدأ الحكومات على المستوى الوطني بتحقيق تنسيق أكبر وتبني مسئولية تطوير استراتيجية تنموية والتخطيط الاقتصادي. ويوجَّه بناء قدرات المنظمات غير الحكومية الذي يقوم به الآن تقريباً فقط الخبراء المحليون ومنظمات تدعم المنظمات غير الحكومية نحو تحسين القدرات للتأثير على الحكومة والإدارة العامة في مجالات مثل المناصرة والأبحاث والحوار الخاص بالسياسات. وفي نفس الوقت يتم التركيز على بناء العلاقات المؤسساتية – شبكات المنظمات غير الحكومية والشراكات عبر القطاعات وائتلافات متعددة الجهات.

6. وبالاقتران مع "اللحظة" رقم 5، يعاد النظر في بناء القدرات على اعتباره تنمية مجتمع وموجه نحو تحفيز تشكيل منظمات قائمة على المجتمع من أجل زيادة مشاركة المواطنين في اتخاذ القرارات على المستوى المحلي وتعبئة الموارد المحلية لتطوير وتشجيع التخطيط الإنمائي المحلي. ويعتمد هذا النهج

على حكومة محلية تعمل على نحو صحيح وإعادة تأسيس سكان مجتمع محلي مستقرين بالإضافة إلى القبول المحلي لحقوق الأقليات.

والجدير بالذكر على وجه الخصوص في البرنامج أعلاه هو الطريقة التي يتم تطبيق بناء القدرات من خلالها باعتباره وسيلة لتحقيق أهداف قصيرة الأمد تحددها جهات ناشطة خارجية وأيضاً الطريقة التي تغيرت فيها الأهداف نفسها بسرعة مدهشة خلال فترات قصيرة من الزمن. وقد كان هذا النهج وراء تركيز بناء القدرات على تعزيز المهارات الفنية وأداء الأفراد في إدارة الموارد وإدارة المهام في إطار زمني قصير وبسرعة، وكان ذلك على حساب الدعم طويل الأمد لخلق تماسك ومرونة مؤسساتيين. إن تمويل المشروع والنموذج التدريبي لبناء القدرات قد عارضا الممارسة الجيدة التي حددتها هذه الدراسة والتي تتضمن استمرار الدعم وتحسين العمل كفريق وتعزيز العمليات ذات التوجه المنظماتي والدعم الذي يرسخ المنظمة في المجتمع المحلي أو يجعل لها جمهوراً مؤيداً قابل للتمييز وتمويل مؤسسات محرر من أوجه قصور المشاريع بحيث يكون مؤسس بطريقة توفر الوقت والمساحة للتعلم ولكن أيضاً لتعزيز قدر أكبر من الاستقلالية والمسئولية.

ويبقى المجتمع المدني في البوسنة والهرسك وكوسوفو هشاً، هذا على الرغم من ظهور حشد من المنظمات غير الحكومية القادرة والتي تتسم بالمهنية في البوسنة والهرسك إلى جانب عدد كبير من منظمات المجتمع المدني التطوعية إلى حد ما والتي تستطيع الادعاء بأنها تتمتع بدعم شعبي. وتلك التي استمرت فقد تعلمت أن ترقص رقصة تكرار إعادة تشكيل وإعادة توجيه رسالتها وقاعدة مهاراتها وفقاً لتغير أولويات التمويل وبناء القدرات. وفي ضوء هذا، يعتبر المجتمع المدني الحالي بأنه قد تقدم على الرغم – وليس بسبب – جهود بناء القدرات التي تصمم دولياً. وإن تكاليف تنمية المجتمع المدني في كل من البوسنة والهرسك وكوسوفو المتمثلة بالموارد التي استهلكت والبدايات الخاطئة والمنظمات غير الحكومية التي فشلت والتوقعات التي لم يتم تحقيقها كلها كانت كبيرة، ولكن ليست أكبر من التكلفة المتمثلة بالتسبب بالاتكالية المفاهيمية والاقتصادية على الجهات الفاعلة الدولية بالإضافة إلى تشجيع مفاضلة المصلحة الذاتية فيما يتعلق بالتمويل من قبل المنظمات غير الحكومية ووسطها.

2.7 تحديات بناء القدرات في أوضاع ما بعد النزاع

إن الدروس التي يمكن تعلمها من البوسنة والهرسك وكوسوفو من أجل نشاطات بناء القدرات المستقبلية في ظروف ما بعد النزاع حيث يتحمل المجتمع الدولي مسئولية بناء الدولة وإعادة الإعمار الاجتماعي يمكن أن يعبر عنها على أفضل وجه كمجموعة من التحديات أو أسئلة مفتاحية.

1. هل تعتبر الفترة المباشرة ما بعد النزاع مناسبة لبناء المجتمع المدني؟ إن التجربة المستقاة من ظروف تميل أكثر إلى كونها "طبيعية" تظهر أن تنمية المجتمع المدني تكون نسبة إلى تنمية الدولة والسوق وأنها أيضاً تعكس التيارات في الثقافتين السياسية والاجتماعية.[34] إن انتهاء العنف في البوسنة والهرسك وكوسوفو تبعه فراغ مؤسساتي واقتصادي واستمرار للنزاع من خلال وسائل غير عنيفة بتوجيه من النخبة القومية المحلية بالإضافة إلى استمرار السلوك السياسي الفاشستي الموروث من أيام يو غوسلافيا الشيوعية. إن المسئولية المباشرة والمؤقتة المتمثلة بإعادة تأسيس الدولة وتوفير الأمن الضروري للنشاط الاقتصادي كانت قد تحملتها السلطة الدولية مدعومة من خلال النشر المؤقت للإداريين الأجانب والوكالات الإنسانية الأجنبية. وقد كانت المحاولات المبكرة لتشجيع نشوء مجتمع مدني مستقل على الشكل الغربي تحت هذه الظروف أمراً غير ناضج. وكانت التوقعات الدولية بأن المجتمع المدني سيوفر آلية فعالة لخلق ثقافة ديمقراطية أمراً غير واقعي، من ناحية، ومن ناحية أخرى فإن السيطرة الدولية على المجالين السياسي والاقتصادي كان يعني حتمياً اتخاذ المجتمع المدني للمجتمع الدولي جهة تمثله.

2. كيف يقيم المرء الفوائد النسبية لتشجيع ظهور مجتمع مدني وتقديم الدعم للأشكال التقليدية للتنظيم الاجتماعي؛ وبلغة أخرى، هل نستطيع الاختيار بين *تكوين القدرات والبناء على القدرات الحالية*؟ وأما المنطق فيقول أن الأشكال التقليدية للمجتمع المدني تحتفظ بشرعيتها والدعم الشعبي لها في المجتمع المحلي وهي تمتلك بالأصل مزايا حيوية متمثلة بالتماسك الداخلي والمرونة. وعلى الرغم من هذا، ففي فترة تأثير النزاع العرقي-القومي كانت هناك مخاطرة كبيرة بأن يصبح المجتمع المدني التقليدي عقبة خطيرة أمام جهود بناء السلام بعد أن أصبح بؤرة تركيز الاختلاف المستمر بين المصالح السياسية القومية وتلك الاجتماعية. إنّ المخاوف المنطقية في البوسنة والهرسك وكوسوفو بخصوص التلاعب السياسي المحتمل والفساد في استخدام الموارد من قبل النخبة القومية المحلية قد أدى بالمجتمع الدولي لتفضيل تشجيع نمو مجمع مدني قائم على المنظمات غير الحكومية كجزء من المشروع السياسي الأوسع المتمثل بتصميم دول جديدة قائمة على الديمقراطية التعددية واقتصاد حر. ويجب مقارنة النتائج المتواضعة والمتمثلة بأداء المنظمات غير الحكومية واستجابتها للاحتياجات واستدامتها وتكاليف تحقيق هذه النتائج بحذر بالفوائد التنظيمية للأشكال التقليدية للمجتمع المدني والمخاطر السياسية المتمثلة بالسعي وراء استغلال هذه الفوائد.

[34] ولا يتضمن هذا بالضرورة وجود علاقات منسجمة في المجتمع المدني سواء مع الدولة أو السوق، ولا يتضمن أيضاً انعدام تشجيع المجتمع المدني لأفكار وإيديولوجيات تعاكس الثقافة السائدة

3. في ظروف ما بعد النزاع، هل يستطيع المرء تطبيق نهج تقني لبناء قدرات المنظمات غير الحكومية دون تناول مسائل الثقة الاجتماعية؟ تقترح هذه الدراسة أنّ التحدي المباشر لبناء القدرات هو تهيئة الظروف لتنظيم واتخاذ خطوة عملية جماعية. وتترك الصدمات المتعلقة بالحرب وتمزق الصلات الاجتماعية والتهجير وتدمير سبل كسب عيش المجتمعات المحلية محبطة ومسلوبة القوة. وفي هذه الظروف يجب أن يركز بناء القدرات مبدئياً على بناء الثقة؛ وذلك يعني إعادة بناء الثقة الاجتماعية والتفهم بين الأفراد من خلال الاستماع وتيسير الحوار بهدف تأسيس عمل الفريق ورؤية اجتماعية مشتركة.

في المجتمعات المحلية التي انقسمت وفقاً لخطوط عرقية-قومية، تتحول عملية بناء الثقة إلى عملية حل للنزاع. إنّ استمرار العداوات ذات الطابع القومي والمستويات المنخفضة لإعادة الإدماج العرقي في كوسوفو (ولدرجة أقل في البوسنة والهرسك) مؤشرات قوية على الحاجة إلى جهود مركزة أكثر ودائمة في حل النزاع كنهج لبناء القدرات من ناحية والتغلب على أوجه قصور المجتمع المدني كآلية لإعادة تأسيس التماسك الاجتماعي من ناحية أخرى.

4. ويعتبر الافتقار إلى الاستمرارية والتوجه الاستراتيجي في بناء القدرات عائقاً رئيساً أمام تنمية مجتمع مدني فعال ومستديم. ونظراً لتعقيد بيئة ما بعد النزاع وعدم الاستقرار الاجتماعي والسياسي فيها، هل من الممكن تحديد هدف أعم للمجتمع المدني من الممكن دعمه بطريقة أكثر تماسكاً في إطار زمني أطول؟ ويكمن التحدي هنا للعاملين في بناء القدرات وهؤلاء الذين يمولون بناء القدرات بالنظر إلى ما بعد "لحظة" ما بعد النزاع المعينة التي تطالب بالتقدم المتمثل بنتائج فورية – سواء كان ذلك توزيعاً للمعونات الإنسانية أو تعليم المواطنين إيديولوجيات سياسية واقتصادية غير معروفة لهم أو بناء جسور مؤقتة بين الانقسامات العرقية-السياسية – نحو منطقة لا تزال غير معروفة تتمتع بكيان اجتماعي-سياسي مستقل ومستقر ليسألوا ما نوع المجتمع المدني الذي قد يتوقع المرء ايجاده وما دوره الذي يعمل على تحقيقه.

وعلى عكس القوة الدافعة للجهود الدولية في إعادة الإعمار والتنمية ما بعد النزاع في البوسنة والهرسك وكوسوفو، ينطوي هذا على الالتزام بعملية بدلاً من الالتزام بالنتائج والتزام بالتطوير التنظيمي وتقديم الدعم للرؤى الاجتماعية الناشئة محلياً والهيكليات الخاصة بالدعم المالي طويل الأمد الذي يزيد من استقلالية المنظمات غير الحكومية ويقلل من سيطرة الجهات المانحة.

الملحق 1: منهجية البحث

بدأ البحث بمراجعة شاملة لمجموعة متنوعة من دراسات تقييم المجتمع المدني كانت قد نفذت في كل من البوسنة والهرسك وكوسوفو خلال الفترة التابعة للحرب وقام بتفحص الوضع الاجتماعي السياسي الناشئ والبيئة التنموية التي يعمل فيهما المجتمع المدني بالإشارة إلى عدد من النصوص التحليلية الرئيسة.

وتم الحصول على البيانات الأولية من خلال مقابلات شبه منتظمة مع عينات صغيرة ولكن ممثلة لمقدمي خدمات بناء القدرات والمنظمات غير الحكومية المحلية والمنظمات غير الحكومية الدولية والجهات المانحة في موقعي الدراسة. وفي ضوء الافتقار إلى المواد المكتوبة مباشرة والمتعلقة بنظريات وتطبيق بناء القدرات في المنطقة، كانت المقابلات أكثر الوسائل المباشرة للحصول على معلومات موثوقة حول التطبيق في السابق والوقت الحالي. وقد وفرت أيضاً وسيلة للتفكر الذاتي وتنمية النقد الذاتي فيما يتعلق باحتياجات بناء القدرات والتطبيق من خلال النقاش.

في البوسنة والهرسك كانت المقابلات تنفذ بشكل رئيسي باللغة المحلية. أما اللغة الانجليزية فقد استخدمت في خمس حالات بناء على رغبة الذين تمت مقابلتهم من المنظمات غير الحكومية المحلية (حالتان) أو عندما شارك أي من الممثلين الأجانب (ثلاث حالات). في كوسوفو، كان استخدام اللغة الانجليزية في جميع المقابلات فيما عدا اثنتين حيث استخدمت فيهما اللغة الصربية بمثابتها اللغة الثانية الشائعة للناطقين باللغة الألبانية وللمؤلف.

وبينما كانت هناك جهود لاستنباط آراء الجهات الفاعلة المحلية وخاصة مقدمي خدمات بناء القدرات، سعى المؤلف أيضاً إلى المحافظة على توازن البيانات التي قدمتها المنظمات الدولية والجهات المانحة من أجل أن يعكس السياق المدول الذي يستمر المجتمع المدني العمل فيه في البوسنة والهرسك وكوسوفو. وكانت المنظمات غير الحكومية المحلية تميل إلى إرسال المدراء التنفيذيين أو مدراء برنامج التدريب للمقابلات بينما كانت المنظمات غير الحكومية الدولية والجهات المانحة تمثل بشكل رئيس من قبل مدراء برنامج المجتمع المدني المحليين. وفي العديد من الحالات (حوالي 50%) فقط شارك المدراء القُطريون للمنظمات غير الحكومية الدولية والجهات المانحة ورؤساء المكاتب، والذين كانوا كلهم أجانب فيما عدا شخص واحد، في مقابلات إلى جانب مدراء البرامج. فقط أولئك الذين قوبلوا من المنظمات التي تدعم المنظمات غير الحكومية المحلية كان لهم انخراط مباشر في توفير خدمات بناء القدرات.

في البوسنة والهرسك نفذت المقابلات في سراييفو خلال أسبوع واحد في شهر تشرين الأول/أكتوبر 2005 تبعتها زيارة مدتها ثلاثة أيام إلى توزلا في كانون

الأول/ديسمبر. وكان اختيار المنظمات عشوائياً وفقاً لمعرفة المؤلف العميقة بالبلاد، حيث كان يعمل حتى تشرين الأول/أكتوبر 2005 لفترة تزيد عن خمس سنوات فيها. وكان الاختيار الأخير محدداً بالوقت وتوفر الأشخاص لمقابلتهم. في كوسوفو، نفذت المقابلات خلال فترة تزيد عن ثلاثة أسابيع في كانون الثاني/يناير 2006 في العاصمة بريستينا ومركزين إقليميين هما ميتروفيتشا وجاكوفا. وقد ساعدت دراسات تحديد المجتمع المدني في اختيار الأشخاص لهذه المقابلات، وتم تحديد أشخاص آخرين من قبلهم أثناء البحث الميداني. إنّ العدد الكبير للمنظمات غير الحكومية العادية التي تمت مقابلتها نسبة لمقدمي خدمات بناء القدرات، مقارنة بالبوسنة والهرسك، يعكس انخفاض أعداد مقدمي خدمات بناء القدرات في كوسوفو خارج عاصمة الإقليم.

وكمّل هذه البيانات التي جمعت من خلال المقابلات عدد صغير من دراسات تقييم خاصة ببناء القدرات والمشاريع أعطيت للمؤلف من قبل اؤلئك الذين تمت مقابلتهم، هذا بالإضافة إلى معلومات حول مجموعة واسعة من المواقع الإلكترونية. وبينما كانت العديد من هذه المواقع الإلكترونية باللغة المحلية فإنّ كل المصادر المذكورة تقريباً كانت باللغة الانجليزية مما يعكس التوجه الدولي لنشاط المنظمات غير الحكومية في المنطقة. وفي حالة البوسنة والهرسك عمل المؤلف على التحقق من البيانات من خلال خبرته في مجال بناء القدرات والتقييم وتنفيذ البرامج في البلاد.

الملحق 2
قائمة اختصار المصطلحات

ADF	America's Development Foundation	مؤسسة أمريكا للتنمية
ATRC	Advocacy and Training Resource Centre	مركز الموارد والتدريب على المناصرة
CBM	Community Building Mitrovica	بناء المجتمع المحلي – ميتروفيتشا
CCI	Centre for Civic Initiatives	مركز المبادرات المدنية
CDHRF	Council for the Defence of Human Rights and Freedom	مجلس الدفاع عن حقوق الإنسان
CISP	Comitato internazionale per lo sviluppo dei popoli	اللجنة الدولية لتنمية الناس
CPCD	Centre for the Promotion of Civil Society, B&H	مركز تشجيع المجتمع المدني
CRS	Catholic Relief Services	خدمات الإغاثة الكاثوليكية
ESI	European Stability Initiative	مبادرة الاستقرار الأوروبي
EUFOR	European Peacekeeping Force in B&H	القوات الأوروبية لحفظ السلام في البوسنة والهرسك
GTZ	Geselleschaft fur Technische Zusammenarbeit	الوكالة الألمانية للتعاون الفني
IBHI	Independent Bureau for Humanitarian Issues	المكتب المستقل للمسائل الإنسانية
ICRC	International	اللجنة الدولية للصليب

	Committee of the Red Cross	الأحمر
ICVA	Initiatives and Civic Action	المبادرات والعمل المدني
IRC	International Rescue Committee	لجنة الإنقاذ الدولي
IREX	International Research and Exchanges Board	المجلس الدولي للأبحاث والتبادل
KACI	Kosovo Action for Civic Initiatives	العمل من أجل مبادرات كوسوفو المدنية
KCSF	Kosovo Civil Society Foundation	مؤسسة كوسوفو للمجتمع المدني
KEC	Kosovo Education Centre	مركز كوسوفو للتعليم
KFOR	NATO-led Kosovo Stabilisation Force	قوات حفظ السلام بقيادة الناتو
KFOS	Kosovo Foundation for Open Society	مؤسسة كوسوفو للمجتمع المفتوح
KIPRED	Kosovo Institute for Policy Research and Development	معهد كوسوفو للابحاث وتطوير السياسات
KODI	Kosovan Institute for Research and Documentation	معهد كوسوفو للأبحاث والتوثيق
MDA	Management and Development Associates	شركاء الإدارة والتنمية
MTS	Mother Theresa Society	جمعية الأم تيريزا
ORT	Obshestvo Remeslenofo zemledelcheskofo Truda	
OSCE	Organisation for Security and Cooperation in	منظمة الأمن والتعاون في أوروبا

	Europe	
TALDI	Tuzla Association for Local Development Initiatives	جمعية توزلا لمبادرات التنمية المحلية
UNV	United Nations Volunteers	برنامج الأمم المتحدة للمتطوعين
USAID	United States Agency for International Development	الوكالة الأمريكية للتنمية الدولية

الملحق 3
ملخص منهجيات بناء القدرات المتبناة في مجتمعات ما بعد النزاع وتلك الانتقالية بناء على تجربة البوسنة والهرسك وكوسوفو

يقترح الجدول عملية تقدم مؤقتة تتجه من القمة إلى القاعدة ويلخص "اللحظات" الرئيسة لبناء القدرات في بيئة ما بعد النزاع والظروف الانتقالية. وقد يتزامن وجود أكثر من نهج في الوقت الواحد اعتماداً على السياق المحلي والسياسة الدولية عامة فيما يتعلق بالمنطقة في فترة ما بعد النزاع والتغيرات في السياسات والاستراتيجيات ونهج الجهات الفاعلة منفردة (الجهات المانحة والمنظمات غير الحكومية الدولية والمنظمات غير الحكومية المحلية والحكومات الوطنية/المحلية) المتواجدة في سياق معين.

متى؟ السياق الاجتماعي-السياسي	المشكلة الرئيسة	بناء القدرات من أجل ماذا؟	مقدمو خدمات بناء القدرات الرئيسيون	المجموعة المستهدفة لبناء القدرات	تركيز/وسائل بناء القدرات
1. أثناء الحرب والفترة المباشرة ما بعد النزاع: انهيار المؤسسات والاقتصاد وتردي الوضع الأمني وتحرك سكاني وفقدان سبل كسب العيش	الافتقار إلى المأوى وسبل كسب العيش والرعاية الصحية الأساسية والدعم الاجتماعي	الإغاثة الإنسانية وتقديم الخدمات الأساسية والدعم النفسي-الاجتماعي	المنظمات غير الحكومية الدولية والجهات المانحة ومدربون أجانب	منظمات قائمة على المجتمع موجودة بالأصل ومكاتب ميدانية للمنظمات غير الحكومية الدولية ومنظمات غير حكومية محلية جديدة	التمويل والدورات التدريبية حول رفع التقارير والإدارة المالية وكتابة عروض المشاريع والمساعدة في تسجيل المنظمات غير الحكومية
2. الفترة المباشرة ما بعد النزاع: تحقيق أقل	عدم وجود تقليد ديمقراطي/فهم ضعيف	الدمقرطة وتعليم حقوق الإنسان	المنظمات غير الحكومية الدولية	منظمات غير حكومية محلية	التمويل وتدريب الأفراد حول المجتمع

مستوى للأمن وإدخال الديمقراطية بقيادة دولية	للديمقراطية واستمرار السيطرة على السياسة والموارد من قبل النخبة القومية المحلية وانتشار واسع لانتهاكات حقوق الإنسان	والمواطنة ومراكز الموارد – نساء وشباب ومصالح أخرى	ومدربون أجانب	جديدة ومشاريع للمنظمات غير الحكومية الدولية ومنظمات محلية انبثقت عن منظمات دولية	المدني والديمقراطية + تطوير المهارات المهنية. الدعم من خلال توفير مكاتب لمقرات المنظمات غير الحكومية
3. فترة ما بعد النزاع: مجتمعات محبطة ومصدومة وانعدام الأمن الاقتصادي واستمرار التحرك السكاني	الافتقار للثقة الاجتماعية وتفتت الموارد الاجتماعية وعدم التسامح العرقي	بناء الثقة وحل النزاع	مسئولو المكاتب الميدانية المحليون للمنظمات غير الحكومية الدولية وعاملو السلام الأجانب وميسرون أجانب	أفراد ومجموعات غير رسمية في المجتمع المحلي	الحوار والإنصات وتيسير العملية
4. فترة ما بعد النزاع اللاحقة، الاستمرار في: اكتساب المنظمات غير الحكومية للثقة في المجتمع المحلي وازدياد	مستوى سيئ لاستدامة المنظمات غير الحكومية وفشل المنظمات غير الحكومية والحاجة للتكيف لتغيير الأولويات الوطنية وتقليل الدعم	التطوير التنظيمي	استشارات دولية ومنظمات لدعم المنظمات غير الحكومية المحلية وشراكات بين المنظمات غير	منظمات غير حكومية محلية ومنظمات انبثقت عن منظمات غير حكومية دولية (ستصبح محلية)	استشارات داخلية وتقييم مؤسساتي والتخطيط الاستراتيجي (بما فيه إعادة تقييم رسالة المنظمة واحتياجات أصحاب المصلحة)

الاستقرار السياسي وبناء قدرات الحكومات والمؤسسات المحلية	من قبل الجهات المانحة الأجنبية وانسحاب شركاء المنظمات غير الحكومية الدولية		الحكومية الدولية وتلك المحلية		وتدريبات حول النظريات التنموية وتيسير تأسيس الشبكات
5. نهاية ظروف ما بعد النزاع: الوصول إلى استقرار سياسي ومؤسساتي محلياً والانسحاب الجزئي للسيطرة الدولية وسياسات إنمائية تحددها المصلحة الوطنية	افتقار الحكومات الوطنية والمحلية للقدرات وارتباطها الضعيف بالمواطنين والتنسيق السيئ بين مختلف القطاعات وانخفاض مستوى أداء الاقتصاد	تنمية على الصعيد الوطني طويلة الأمد: المناصرة وحوار السياسات والتعاون المؤسساتي وتقليل الفقر	منظمات دعم المنظمات غير الحكومية المحلية وشراكات بين المنظمات غير الحكومية الدولية والمنظمات غير الحكومية المحلية	المنظمات غير الحكومية الوطنية ومنظمات غير حكومية مهنية تعمل في المجتمع المحلي	استشارات داخلية وتيسير عمل شبكات وشراكات عبر القطاعات وتدريبات حول المناصرة وحوار السياسات والنظريات الإنمائية ورصد التدخلات الحكومية الخاصة بالتنمية. تدريبات متقدمة على جمع التمويل
6. انتهاء ظروف ما بعد النزاع: عودة أو استقرار للسكان	مستويات منخفضة من مشاركة المجتمع المحلي في صنع القرار	تنمية المجتمع: تخطيط إنمائي محلي ومبادرات	المنظمات غير الحكومية الدولية المتبقية والمنظمات	المنظمات القائمة على المجتمع المحلي ومجموعات غير رسمية	تيسير العملية وتقديم الاستشارات والتدريبات حول التخطيط

كبيران وحكومة محلية عاملة وقبول الأقليات من السكان والتسامح معها	والافتقار إلى التجاوب من قبل الحكومات المحلية ونقص في موارد المجتمع المحلي	محلية وتعبئة الموارد المحلية وتعزيز الحوكمة المحلية	غير الحكومية التنموية الوطنية والمحلية ومنظمات لدعم المنظمات غير الحكومية محلية	في المجتمع المحلي والحكومة المحلية	الاستراتيجي والمناصرة العامة والاتصال والتفاوض. حوافز مالية صغيرة لتعبئة الموارد المجتمعية

الملحق 4
قائمة مرجعية من الأسئلة/المواضيع الخاصة بالمقابلات شبه المنتظمة

تشكل هذه الأسئلة ملاحظات المؤلف لتحفيز وتحريك النقاش خلال المقابلات شبه المنتظمة مع ممثلي المنظمات.

(تختلف باختلاف نوع المنظمات)

1. بناء القدرات:
   أ- ما هو؟ التعريف.
   ب- المعنى في السياق المحلي/اللغة المحلية؟ المعنى في السياق الأوسع للمجتمع المدني والمجتمع بشكل عام؟
   ت- المستوى: الفردي والمنظماتي والقطاعي والمؤسساتي؟

وفقاً للنقاط أعلاه: ناقش المجتمع المدني: ما هو؟ دوره؟ تكوينه؟ وضعه؟ كيف تغير عبر الوقت؟

2. ماذا فعلت مؤسستكم لدعم بناء القدرات؟

   أ- التدخلات السابقة: الوسائل والطرق والنظريات
   ب- من نفذها؟
   ت- الاحتياجات؟
   ث- من صمم/من دعم؟
   ج- التغيرات عبر الوقت؟

3. (إذا لم تكن المنظمة تقدم أو تدعم بناء القدرات) ما نوع بناء القدرات الذي تلقته؟

   أ- كيف تلقت بناء القدرات؟ كيف بدأت بذلك؟
   ب- الفائدة/الفعالية؟

4. ما نوع بناء القدرات الذي تقدمونه الآن/تدعمونه؟

   أ- مجالات محددة لبناء القدرات: مثلاً الهوية أو الإدارة أو العلاقات مع أصحاب المصلحة، إلخ...
   ب- الاحتياجات

ت- التغيرات عبر الوقت؟ (إما ربط هذه بالنقطة 1 حول المجتمع المدني، أو التحدث عن المجتمع المدني الآن؟)
ث- لمن تقدم خدمات بناء القدرات؟
ج- السيطرة/التصميم/التمويل؟

5. كيف قمتم/تقومون بالرصد والتقييم؟

6. ما نوع بناء القدرات الذي قمتم/تقومون به في منظماتكم؟

أ- كيف تقومون بالرصد والتقييم؟ نتائجه؟
ب- مقارنته (إن أمكن) بما تقدموه؟
ت- احتياجات بناء القدرات الحالية؟

7. تقييم بناء القدرات بشكل عام حتى الوقت الحالي

أ- الأثر
ب- الممارسة الجيدة. ما لم ينجح؟

8. ما احتياجات بناء القدرات في البلد الآن بشكل عام؟

9. من يقوم/ما هي المنظمات التي تقوم ببناء القدرات؟

الملحق 5
قائمة بالمنظمات التي تمت مقابلتها

البوسنة

مقدمو خدمات بناء القدرات في البوسنة

إسم المنظمة:	Bospo بوسبو
العنوان:	Petra Kocica 8 75000 Tuzla
الهاتف/الفاكس:	+387 35 264 257
البريد الإلكتروني:	bospo@bospo.ba
الموقع الإلكتروني:	www.bospo.ba

إسم المنظمة:	CCI مركز المبادرات المدنية
الهاتف:	+387 0 35 275 366
الفاكس:	+387 0 35 270 538
البريد الإلكتروني:	cci@ccibh.org
الموقع الإلكتروني:	www.ccibh.org

إسم المنظمة:	Izbor Plus
العنوان:	Kolodvorska 11 71000 Sarajevo
الهاتف:	+387 33 711 000
البريد الإلكتروني:	izborplus@izborplus.ba
الموقع الإلكتروني:	www.izborplus.ba

إسم المنظمة:	Mozaik موزاييك

العنوان:	Soukbunar 42 71000 Sarajevo
الهاتف:	+ 387 33 265 290/ 266 480
الفاكس:	+ 387 33 266 482
البريد الإلكتروني:	aida@mozaik.ba (Aida Feraget, قسم العلاقات العامة Public Relations
الموقع الإلكتروني:	www.mozaik.ba

إسم المنظمة:	جمعية توزلا لمبادرات التنمية المحلية TALDI
العنوان:	Stupine B13, lamella B 75000 Tuzla
الهاتف:	+ 387 35 250 045
الفاكس:	+ 387 35 275 418
البريد الإلكتروني:	talditz@bih.net.ba
الموقع الإلكتروني:	www.taldi.ba

إسم المنظمة:	Tihomir Knezicek مستشارون وشبكة المدربين البوسنيين Consultant & Network of Bosnian Trainers
البريد الإلكتروني:	knezicek@bih.net.ba

إسم المنظمة:	المنظمات غير الحكومية البوسنية Prijateljice

العنوان:	Slavka Micica br. 19/I 75000 Tuzla
الهاتف/الفاكس:	+ 387 33 245 210
الهاتف/الفاكس:	+ 387 33 245 211
البريد الإلكتروني:	hdprituz@bih.net.ba
الموقع الإلكتروني:	www.prijateljice.net

إسم المنظمة:	Zene zenama من النساء للنساء (Women to Women)
العنوان:	Ante Fijamenga 14b Kuca Ljudskih Prava 71000 Sarajevo
الهاتف/الفاكس:	+ 387 33 645 234
الهاتف:	+ 387 33 613 589
البريد الإلكتروني:	Zene2000@megatel.ba
الموقع الإلكتروني:	www.zenezenama.com.ba

المنظمات غير الحكومية الدولية

إسم المنظمة:	Catholic خدمات الإغاثة الكاثولوكية Relief Services
العنوان:	Zagrebacka 18 71000 Sarajevo
الهاتف:	+ 387 33 717 960
الفاكس:	+ 387 33 617 597
البريد الإلكتروني:	lshrriff@eme.crs.org
الشخص	Leslie Sherrif

المسئول: Country ممثلة القطر Representative

الموقع الإلكتروني: www.crs.org

اسم المنظمة: أنقذوا الأطفال – النروج Save the Children Norway

العنوان: Kemala Kapetanovica 17
71000 Sarajevo

الهاتف: + 387 33 659 822

الفاكس: + 387 33 659 915

البريد الإلكتروني: st.scn@smartnet.ba

الشخص المسئول: Senija Tahirovic Programme مدير البرنامج Director

اسم المنظمة: World Vision B&H

العنوان: Zvornicka 9
71000 Sarajevo

الهاتف: + 387 33 660 426

الفاكس: + 387 33 652 403

البريد الإلكتروني: Claudia_bade@wvi.org

الشخص المسئول: Claudia Bade Country منسقة برامج القطر Programmes Coordinator

الجهات المانحة

اسم المنظمة: الهيئة الأوروبية في البوسنة والهرسك European Commission, B&H

العنوان: Union Bank Building

Dubrovacka 6
71000 Sarajevo
+ 387 33 254 700 الهاتف:
+ 387 33 666 037 الفاكس:
gordana.suvalija@cec.eu.int البريد الإلكتروني:
Gordana Suvalija الشخص المسئول:
Project Officer مسئولة مشاريع
www.delbih.cec.eu.int الموقع الإلكتروني:

Swiss Cooperation Office B&H اسم المنظمة:
Pirusa 1 العنوان:
71000 Sarajevo
+ 387 33 25 4 040 الهاتف:
+ 387 33 271 500 الفاكس:
sarajevo.sdc.net البريد الإلكتروني:
www.sdc-seco.ba الموقع الإلكتروني:

USAID B&H الوكالة الأمريكية للتنمية الدولية في البوسنة والهرسك اسم المنظمة:
Hamdije Cemerlica 39 العنوان:
71000 Sarajevo
+ 387 33 702 300 الهاتف:
+ 387 33 611 973 الفاكس:
www.usaid.ba الموقع الإلكتروني:

كوسوفو

مقدمو خدمات بناء القدرات في كوسوفو

إسم المنظمة:	مركز الموارد والتدريب على المناصرة ATRC (Advocacy Training and Resource Centre)
العنوان:	Rr. Agim Ramadani nr. 15 Pristina
التلفاكس:	+ 381 38 244 810
الموقع الإلكتروني:	www.advocacy-center.org
البريد الإلكتروني:	training@advocacy-center.org

إسم المنظمة:	مؤسسة كوسوفو للمجتمع المفتوح KFOS (Kosovo Foundation for Open Society)
العنوان:	Uliana-Imzot Nike Prelaj, Villa nr. 13 Pristina
التلفاكس:	+ 381 38 542 157/ 158/ 159/ 160
البريد الإلكتروني:	info@kfos.org
الموقع الإلكتروني:	www.kfos.org

إسم المنظمة:	Kosovan Nansen Dialogue
العنوان:	Rr. Sylejman Vokshi nr. 2/2 Pristina

التلفاكس: + 381 38 224 650
البريد الإلكتروني: knd@kndialogue.org
الموقع الإلكتروني: www.kndialogue.org
www.nansen-dialogue.net

إسم المنظمة: شركاء الإدارة والتنمية MDA (Management & Development Associates)
العنوان: Eqrem Qabej St., B 3/2
10060 Pristina
الهاتف: + 381 38 247 147
البريد الإلكتروني: ldalipi@seemda.com
الشخص المسئول: Luam Dalipi
Managing partner شريك إداري
الموقع الإلكتروني: www.seemda.com

المنظمات غير الحكومية والشبكات المحلية في كوسوفو

إسم المنظمة: بناء المجتمع المحلي – متروفيتشا CBM (Community Building Mitrovica)
العنوان: Rr. Mbretresha Teuta
Confidence Area
Mitrovica
الهاتف: + 381 28 30 335
البريد الإلكتروني: cbmmitrovica@hotmail.com

إسم المنظمة:	مجلس الدفاع عن حقوق الإنسان والحريات CDHRF (Council for the Defence of Human Rights and Freedoms)
العنوان:	Rr. Z. Drini, p.n Pristina
الهاتف:	+ 381 38 249 006/ 244 029
البريد الإلكتروني:	office@cdhrf.org

إسم المنظمة:	شبكة شباب دجاكوفا Gjakova Youth Network
البريد الإلكتروني:	berat71@yahoo.com
الموقع الإلكتروني:	www.gjyn.net

إسم المنظمة:	مع اليد في القلب Me Dore Ne Zemer (With Hand in Heart)
الهاتف النقال:	+381 63 706 0791
البريد الإلكتروني:	Medorenezemer@yahoo.com Medorenezemer@gmail.com

إسم المنظمة:	مبادرة ميتروفيتشا لدعم المنظمات غير الحكومية MINGOS (Mitrovica Initiative for NGO support)
الهاتف النقال:	+377 44 355 478 +381 63 8 740 293
البريد الإلكتروني:	lulzimhoti@idrc-ks.org
الشخص المسئول:	لولزيم هوتي Lulzim Hoti

الموقع الإلكتروني:	www.idrc-ks.org

إسم المنظمة:	منتدى المنظمات غير الحكومية – دجاكوفي NGO Forum Gjakove
العنوان:	Rr. UQK-se p.n Gjakove
التلفاكس:	+381 390 30 053
البريد الإلكتروني:	ngogjakove@yahoo.com

إسم المنظمة:	Promocom بروموكوم
العنوان:	Xhelal Hajda – Toni Street Gjakova
الهاتف:	+381 390 76 574
البريد الإلكتروني:	ngo_promocom@yahoo.com

المنظمات غير الحكومية الدولية

إسم المنظمة:	Mercy Corps فرق الرحمة
العنوان:	Bedri Shala 38/C Bregy i Diellit Pristina
تلفاكس:	+381 38 549 704
البريد الإلكتروني:	missiondirector@mercycorps-kosovo.org
الشخص المسئول:	كريستين غريفيث، مديرة المشروع Kristin Griffith, Mission Director
الموقع	www.mercycorps.org

الإلكتروني:

إسم المنظمة: Olof Palme International Centre

العنوان: Qendra tregtare – Bregy i Diellit
Kati i II nr. 74
Pristina

البريد الإلكتروني: Levend.bicaki@palecenter.se

الشخص المسئول: ليفيند بيكاكو، منسق البرنامج
Levend Bicaku, Programme Coordinator

الموقع الإلكتروني: www.palmecenter.se

إسم المنظمة: World Vision كوسوفو وورلد فيجن
Kosovo

العنوان: Qyteza Pejton, 2 A No. 2
Pristina

الهاتف: + 381 38 240 664 / 242 726

البريد الإلكتروني: Rick_spruyt@wvi.org

الشخص المسئول: ريك سبروت، مدير المشروع
Rick Spruyt, Project Director

الجهات المانحة: EAR الوكالة الأوروبية لإعادة الإعمار
(European Agency for Reconstruction)

العنوان: 1 Kosovo Street
P.O. Box 200
Pristina

الهاتف: + 381 38 51 31 291

الفاكس: + 381 38 51 31 299

البريد الإلكتروني:	thilo.moeller@ear.eu.int
الشخص المسئول:	ثيلو موليير، قطاع الحوكمة الجيدة والمجتمع المدني Thilo Moeller, Good Governance & Civil Society Sector
الموقع الإلكتروني:	www.ear.eu.int

إسم المنظمة:	المفوضية الأوروبية European Commission
العنوان:	نفس عنوان EAR
الهاتف:	+381 38 51 31 329
الفاكس:	+381 38 51 31 305
البريد الإلكتروني:	wolfgang.koeth@cec.eu.int
الشخص المسئول:	وولفغانغ كويث، مستشار سياسي Wolfgang Koeth, Political Advisor

إسم المنظمة:	الوكالة السويسرية للتنمية والتعاون Swiss Agency for Development and Cooperation
العنوان:	Mother Theresa Avenue 49 Pristina
الهاتف:	+ 41 31 324 18 51 + 381 38 248 091 /2/3
البريد الإلكتروني:	saranda.pruthi@eda.admin.ch
الشخص المسئول:	ساراندا بروثي، مسئولة البرنامج الوطني Saranda Pruthi, National Programme Officer

إسم المنظمة:	الوكالة الأمركية للتنمية الدولية USAID
العنوان:	Dragodan II No. 1 38000 Pristina
الهاتف:	+ 381 38 243 673
الفاكس:	+ 381 38 249 493
البريد الإلكتروني:	agrazhdabi@usaid.gov
الشخص المسئول:	أرجنتينا غرازداني، مستشارة في مجال المجتمع المدني/الإعلام Argjentina Grazhdani, Civil Society/Media advisor
الأفراد:	Aliriza Arenliu (Researcher, باحث) من معهد IPKO Institute سابقاً وممثل للمنظمات غير الحكومية: DocuFest و Prizren
البريد الإلكتروني:	aliriza@filozofik.uni-pr.edu

المراجع:

Andjelić, N. (2003), Bosnia-Herzegovina: The End of a Legacy; London: Frank Cass

On The Record (2000) Kosovo 2, Volume 10, Issue 1, Advocacy Project; < www.advocacynet.org/news_view/news_1.html>, accessed 10/01/06

On The Record (2000) Kosovo 2, Volume 10, Issue 4, Advocacy Project; < www.advocacynet.org/news_view/news_22.html>, accessed 10/01/06

On The Record (2000), Kosovo 2, Volume 10, Issue 12/2, Advocacy Project;
< www.advocacynet.org/news_view/news_65.html>, accessed 10/01/06

Aviel, S. (2005), 'Evaluation of Community and Government Engagement under the
Municipal Infrastructure and Support Initiative (MISI)', prepared for Mercy Corps
Kosovo

Barnes, C., Mrdja, M., Sijerćič, S. & Popovič, M. (2004), Civil Society Assessment in
Bosnia and Herzegovina, prepared for UDAID BiH; Sarajevo, available at
www.usaid.ba/Civil%20Society%20Assessment%20Report%20%20English%20Version.pdf

Blair, H., Donaghey, L., & Velija, D. (2004), 'Kosovo Civil Society Sector Assessment',
for USAID Kosovo; MSI: Washington, available at < http://dec.usaid.gov/exphtml/123005.htm#2 >

Brehm, V. M., with Harris-Curtis, Padrão, L.& Tanner, M. (2004) Autonomy or
Dependence? Case Studies of North-South NGO Partnerships; Oxford: INTRAC

Clark, H. (2000), Civil Resistance in Kosovo; London: Pluto Press CPCD (2005), Konferencija nevladinih organizacija BiH 2004 [Conference of BiH NGOs 2004], report on proceedings; Sarajevo

Deacon, B., and Stubbs, P. (1998), 'International Actors and Social Policy Development in Bosnia and Herzegovina: Globalism and the New Feudalism'; Journal of European Social Policy (2), pp. 99-115

Dialogue Development (1997), Survey and Analysis of Bosnian Non-Governmental
Organisations, report prepared for EU/Phare, Sarajevo

Duffield, M. (1996), 'Social Reconstruction in Croatia and Bosnia: An exploratory Report for Sida', Centre for Urban and Regional Studies, University of Birmingham

ESI (2004) The Lausanne Principle: Multiethnicity, Territory and the Future of Kosovo's Serbs; Berlin/Pristina, available at http://www.esiweb.org/index.php?lang=en&id=156

Fowler, A. (1997), Striking a Balance; London: Earthscan Horton, D., et al. (2003), Evaluating Capacity Development: Experiences from Research and Development Organisations around the World, The Hague: ISNAR

IBHI (1998), 'The Local NGO Sector within Bosnia-Herzegovina – Problems, Analysis and Recommendations', NGO Sector Review, Discussion Paper; Sarajevo

ICG (2006), Kosovo: The Challenge of Transition, Europe Report 170 – 17 February
2006; Pristina/Belgrade/Brussels, available at < www.crisisgroup.org/ >

ICG (2005), Kosovo: Towards Final Status, Europe Report 161 – 24 January 2005;
Pristina/Belgrade/Brussels, available at < www.crisisgroup.org/ >

ICG (2004), Collapse in Kosovo; Europe Report 155 - 22 April 2004:
Pristina/Belgrade/Brussels, available at < www.crisisgroup.org/ >

Judah, T. (2002), Kosovo: War and Revenge, 2nd edn.; New Haven & London: Yale
Nota Bene

KCSF (2005) Mapping and Analyses of Civil Society in Kosovo, Pristina

KCSF (2003) Final Narrative Report to EAR Kosovo for period May 1 2002–November
2003

KCSF & Dialogue Development (2001), Final Narrative Report on Development of Civil

Society in Kosovo, prepared for the EU KCSF & Dialogue Development (2000), Mapping and Analysis of Civil Society in Kosova, Pristina

Kulenović, J. Z., & Bubalo, G. (2004), Evaluation of Six Youth Centres in B&H
supported by SDC, prepared for Swiss Development and Cooperation Bosnia–
Herzegovina

Lipmann, P. (1999), 'A Portrait of Resistance', On The Record Kosovo 1, Vol. 9 , No. 1; < www.advocacynet.org/news_view/news_150.html >, accessed 08/01/06

Morgan, P. (1998), Capacity and Capacity Development – some strategies; Quebec: CIDA

Nietsch, J. (2004), Civil Society and Democratization in Kosovo: The Interaction
between local NGOs and the Provisional Institutions of Self-Government (PISG); OSCE: Pristina

Scott-Flynn, N. (2000), 'Coordination in Kosovo: the challenge for the NGO sector',
Humanitarian Exchange, < www.odihpn.org/report.asp?ID=1039 >, accessed
02/01/06

Smillie, I., and Todorović, G. (2001), 'Reconstructing Bosnia, Constructing Civil Society: Disjuncture and Convergence', in Smillie, I., ed. (2001), Patronage or Partnership: Local Capacity Building in Humanitarian Crises; Bloomfield: Kumarian Press

Sterland, B. (2003), Serving the Community: An assessment of NGO capacity in rural BiH, Sarajevo, available at < www.sterland.biz >

Sterland, B. (2000), Social Reconstruction in Post-Conflict Bosnia: The Role of NGOs inRebuilding Civil Society; MA dissertation: IDPM University of Manchester, available at < www.sterland.biz >

Stubbs, P. (1999), Displaced Promises: Forced migration and return in Croatia and
Bosnia-Herzegovina; Uppsala: Life & Peace Institute

TEA Cegos Consortium (2005), Mapping Study Non-State Actors (NSA) in Bosnia and
Herzegovina for the European Commission Sarejevo; Brussels, available at <
http://www.delbih.cec.eu.int/en/index.htm >

UN in B&H (2003), Youth in Bosnia and Herzegovina 2003: Are you part of the problem or part of the solution; Sarajevo: UN B&H

UNDP (2005), National Human Development Report 2005: Better Local Governance in Bosnia and Herzegovina; UNDP: Sarajevo, available at < www.undp.ba >

UNDP (2004), United Nations Development Assistance Framework for Bosnia and
Herzegovina 2005–2008; Sarajevo: UN B&H

UNDP (2004), Human Development Report Kosovo 2004: The Rise of the Citizen:
Challenges and Choices; available at < www.kosovo.undp.org >

Watson, D. (2005), Monitoring and Evaluation Aspects of Capacity and Capacity
Development, ECDPM study on capacity change and performance