



وزارة العمل  
المملكة الأردنية الهاشمية



منظمة العمل العربية  
مكتب العمل العربي  
المركز العربي لتنمية الموارد البشرية

المؤتمر العربي الثاني  
لتنمية الموارد البشرية والتدريب  
( عمان ، 22 - 23 نوفمبر / تشرين الثاني 2004 )

سياسات وبرامج الأسكنوا في تأهيل الموارد  
البشرية

إعداد

الأستاذ / وليد هلال

الآراء الواردة في الورقة لا تعبر بالضرورة عن رأي منظمة العمل العربية

اللجنة الاقتصادية والاجتماعية لغربي آسيا  
الاسكوا

تأهيل الموارد البشرية  
سياسات وبرامج التنمية المحلية  
في الإسكوا

## المحتويات

### الصفحة

1	مقدمة: المرتكز العام للترابط بين التنمية المحلية والتنمية المركزية
1	القسم الأول: سياق اهتمام الاسكوا بالتنمية المحلية
1	الإطار المرجعي للاهتمام بالتنمية المحلية
2	الإطار النظري لنشاطات التنمية المحلية
2	التجارب الميدانية في التنمية المحلية
3	محاور النشاطات التي تركز حولها مشروعات التنمية المحلية
3	الف- المرحلة التمهيدية
3	باء- المرحلة التنفيذية
3	جيم- المرحلة التقويمية
3	جدوى مشروعات التنمية المحلية
4	الف- خبرات التعامل الميداني مع قضايا المجتمع المحلي
4	باء- المساهمة في تطوير مياديس وبرامج التنمية المحلية
4	منهج الملام لتنمية المجتمع المحلي
5	الف- مفهوم تنمية المجتمع المحلي وتعريفها
6	باء- ركائز منهج الاسكوا لتنمية المجتمع المحلي
6	جيم- تكين المجتمع المحلي وتطوير إدارة المشروعات
7	القسم الثاني: ركائز التنمية المحلية
7	دور الموارد البشرية في تنمية المجتمع المحلي
7	الف- المحاور الرئيسية للتدريب
8	باء- توزع نشاطات التدريب
8	جيم- اعتماد برامج تأهيل الموارد البشرية على نتائج تجارب الاسكوا الميدانية
9	DAL- توجهات برنامجي تأهيل العاملين والمدربين في تنمية المجتمع المحلي
10	هاء- أهداف برنامجي تأهيل العاملين والمدربين في تنمية المجتمع المحلي
11	واو- موارد تنفيذ البرنامجين وآليات تنسيق أنشطة التدريب
11	زاي- خصائص برنامجي تأهيل العاملين والمدربين وميزانهما
12	حاء- مكاسب تنفيذ البرنامجين في المرحلة الأولى
15	استنتاجات رئيسية بشأن الأدوار المتغيرة للتدريب
15	إجراءات تعزيز مكاسب تنفيذ البرنامجين في المرحلة الثانية

### تمهيد

يستعرض هذا التقرير مجالات إهتمام الإسکوا بتنمية المجتمع المحلي، مشيراً إلى منهج تنفيذ البرامج والمشروعات وما إنبع عنها من خبرات ميدانية جرى توثيقها في مجموعة متكاملة من المراجع والأدلة والمواد الفنية. يسهدف هذا التقرير ترويج معطيات واقعية في بناء القدرات وتعزيز آليات الشراكة في وضع السياسات وتحطيم البرامج وتنفيذ المشروعات على المستوى المحلي.

تؤكد الإسکوا تقديرها للعون المستنصر الذي قدمه برنامج الخليج العربي لدعم منظمات الأمم المتحدة الإنمائية (أجفند) في مشروعات وبرامج التنمية المحلية. كما تثني الإسکوا على دعم الحكومات المعنية في المنطقة، كما تثني أيضاً على الشراكة المثمرة مع منظمات إقليمية ودولية ومؤسسات أكademie ومنظمات أهلية، تخص بالذكر منها: المركز الإقليمي للإصلاح الزراعي والتنمية الريفية في الشرق الأدنى (كاردي)، ومرسى كور انترناشونال، وبرنامج الأمم المتحدة الإنمائي، ومنظمة الأمم المتحدة للطفولة (يونيسف)، ومنظمة العمل الدولية، ومؤسسة الصافي، ومؤسسة فارمن، وجمعية العزم والسعادة الاجتماعية، والجامعة اللبنانية.

كما تشكر الإسکوا المساهمة القيمة للسيد عمار جلبيران في إعداد أدلة التدريب وإختبار جدوی موادها الفنية عبر برامج التأهيل المختلفة.

تأمل الإسکوا أن يساعد هذا التقرير في إلقاء الضوء على الخبرات المكتسبة في سياسات التنمية المحلية وبرامجها ومشروعاتها. كما تأمل بإثارة إهتمام الجهات المعنية للاستفادة من برامج التأهيل وخدمات المشورة الفنية في مختلف مجالات التنمية المحلية.

## مقدمة

### المرتكز العام للترابط بين التنمية المحلية والتنمية المركزية

تئتم اللجنة الاقتصادية والاجتماعية لغربي آسيا (الإسكوا) من خلال برامجها الاقتصادية والاجتماعية بتنمية المجتمع المحلي منذ فترة طويلة، ويستند هذا الاهتمام إلى أن التنمية المركزية على المستويين الاقتصادي والاجتماعي قد واجهتها مجموعة من المشاكل، أبرزها: تباطؤ معدلات النمو الاقتصادي، والخلل في التوازن بين التنمية الاقتصادية والاجتماعية، وسوء توزيع الثروة، ونقص الاستثمارات، وانتشار الفقر، وتفاقم البطالة، وإتساع نطاق التهميش الاجتماعي، وغيرها من المشكلات ذات الطابع المشترك بين دول المنطقة. ويستند هذا الاهتمام أيضاً إلى مساعي معظم دول المنطقة نحو تطبيق الامرکزية، وذلك بغض النظر عن الأنماط والآليات المتتبعة في تطبيق هذه الامرکزية.

لقد أظهر التحليل الواقعي للأوضاع الاجتماعية بأن المجتمعات المحلية تعاني بصورة عامة من تدني قدراتها الاقتصادية والاجتماعية على تلبية احتياجاتها الأساسية والتعامل مع مشاكل الفقر والبطالة والتهميش. وبالرغم من المكاسب التي حققها استراتيجيات التنمية على المستويات الوطنية، ونجاح بعض السياسات والبرامج في الوصول إلى قطاعات محددة أو فئات معينة ضمن المجتمعات المحلية، لكن المردود الإجمالي لهذه الاستراتيجيات والسياسات والبرامج بقي محدوداً في تقليص حدة الفقر وإتاحة فرص الاستخدام المنتج وتوفير معطيات الاندماج الاجتماعي.

وهكذا، فقد استمرت المرتكزات الأساسية للتنمية في المجتمعات المحلية مشيرة إلى اتساع الهوة بين هذه المجتمعات وغيرها من المجتمعات ضمن البلد الواحد. كما استمرت مرتكزات التنمية ضمن المجتمعات المحلية مشيرة إلى مجموعة من المشاكل أبرزها ما يلي:

- 1 ارتها النمو الاقتصادي ضمن المجتمعات المحلية بشخ الموارد وضعف الاستثمارات وتدني الإنتاجية.
- 2 تأثر الموارد البشرية بضعف الخصائص المتعلقة بالمعارف والمهارات وقيم التكافل الاجتماعي، إضافة إلى ضعف الإمدادة من خدمات التعليم والصحة والسكن وغيرها من خدمات المرافق الأساسية.
- 3 اتسام البعد الاجتماعي بتزايد مشاكل الفقر وتفاقم حدة التفاوت في توزيع الثروة ومحدودية فرص الاستخدام وعدم فعالية شبكات الأمان الاجتماعي.
- 4 معاناة هذه المجتمعات من ضعف الهياكل والمؤسسات التي تكفل تعبئة الموارد وتنمية الجهد وتأمين المشاركة الشعبية وتوفير مقومات الحفاظ على البيئة.

### القسم الأول: سياق اهتمام الإسكوا بالتنمية المحلية

#### الإطار المرجعي للاهتمام بالتنمية المحلية

يستند الإطار المرجعي لسياسة الإسكوا في التنمية المحلية إلى مسلمة من التوصيات والمقررات الناتجة عن الاجتماعات والمؤتمرات والمواثيق الدولية، أهمها:

- 1 مؤتمر القمة العالمي للتنمية الاجتماعية، كوبنهاغن - 1995، وقد تضمن (الالتزام 1 فقرة ج)...“تعزيز قدرات المشاركة الشعبية في تصميم وتنفيذ سياسات وبرامج التنمية المحلية...؛ وتعزيز قدرات وفرص المجتمع المدني والمجتمعات المحلية من أجل تطوير المنظمات والموارد والأنشطة”؛
- 2 مؤتمر القمة العالمي للتنمية المستدامة، جوهانسبرغ - 2002، وقد تضمنت الفقرة الخامسة من إعلان المؤتمر تعزيز وتنمية أركان التنمية المستدامة...، على الصعيد المحلي والوطني والإقليمي والعالمي؛ أما الفقرة (ج) بقصد التزام القضاء على الفقر، فقد تضمنت “وضع برامج وطنية للتنمية المستدامة والتنمية المحلية ضمن الاستراتيجيات القطرية...”؛

3- ميثاق العمل الاجتماعي للدول العربية، معدن وفق الدورة (37)، وقد تضمنه مبادئ هذا الإعلان في ص. 3 "إن العمل الاجتماعي جهد مشترك وثمرة تعاون مجتمعي يبدأ من الفرد مروراً بالأسرة ثم المجتمع المحلي ثم المجتمع القطري وصولاً إلى المجتمع العربي، ومستلزمات نجاحه هي التفاعل بين الهيئات والمؤسسات الحكومية وغير الحكومية والقطاع الخاص وغيره من شركاء التنمية؛ أما وسائل تحقيق مبادئ الإعلان فقد نصت في ص. 5 على "إعداد وتطوير العاملين في مجالات العمل الاجتماعي".<sup>٤</sup>

4- مقررات الدورة الحادية والعشرين للإسكوا- 2001، وقد تضمنه الفقرة (هـ، ص. 3) "الاستناد من تجارب وخبرات تنمية المجتمعات المحلية، تتبّع الجهد لتعزيز الفائدة من نتائجها، ووضع منهج شامل لتنفيذ البرامج والمشروعات على المستوى الوطني"؛ كما تضمنه الفقرة (ز، ص. 3)... "تعزيز البرامج التدريبية وتطويرها لتشمل وسائل تعليم الخبراء في مجال تنمية المجتمع المحلي...".

### الإطار النظري للنشاطات التنموية المحلية

استجابة لضرورة التعامل مع مشاكل المجتمعات المحلية، وسعياً لن توفير الشروط الملائمة لتطبيق الامرکزية وتطوير انظمتها، تولى فريق سياسات التنمية البشرية ضمن دائرة التنمية الاجتماعية في الإسكوا تصميم إطار نظري للنشاطات في تنمية المجتمع المحلي. يعتمد هذا الإطار على المشاركة الشسبية للمجتمع المحلي بكل قواته، من شباب ونساء وشيوخ وقادة محليين، وذلك عن طريق تعبئة الطاقات والموارد المتاحة محلياً والسعى لتطوير التعاون والاعتماد الجماعي على الذات كوسيلة رئيسية للتنمية المحلية والتقدّم. ويقتضى بأن مثل هذا التوجه في التنمية هو الأقل كلفة والأكثر مردوداً من النواحي الاقتصادية والاجتماعية والتنظيمية، إذ ينطلق مباشرةً من "الأصل إلى الأعلى" عن طريق القيام بمشاريع تنموية تبدأ من القاعدة المحلية لتصل إلى المستوى الوطني كوسيلة مكملة لمشاريع التنمية المركزية التي تعمّد على النهج المعakens. وفي هذا الإطار، فإن هذه الفلسفة لا تتطابق فقط على تنمية الريف، بل تشكل أيضاً أداة أساسية لتنمية المجتمعات المحلية الهمائية والقيرفة في المدن، خاصةً وأن هذه المشاريع تستهدف بصورة عامة خلق مواقع نموذجية تكون مثالاً ناجحاً لتكرار التجربة.

وبناءً عليه، فإن هذا الإطار النظري، أو التوجّه، لا يقوم على استبدال التنمية المركزية، بل يعتمد على التكامل بينها وبين التنمية المحلية، بحيث يتاح للمجتمع المحلي الإمكانيات والقدرات الكفيلة بتنفيذ سياسات وبرامج ومشروعات متكاملة تربطه بالمستوى المركزي عبر المؤسسات والأجهزة الحكومية وغير الحكومية.

### التجارب الميدانية في التنمية المحلية

في سياق الإطار النظري الوارد أعلاه، وسعياً لاختبار منهج شامل لتنمية المجتمعات المحلية في الريف العربي، تنفذ الإسكوا منذ عام 1994 بالتعاون مع برنامج الخليج العربي (أجفند) مسلسلة من المشروعات في إطار عربي، منها لبنان ومصر وسوريا. تمتلك في تنفيذ هذه المشروعات وزارات ومؤسسات معنية في هذه الدول، مثل: وزارة الزراعة في سوريا، ووزارة التنمية المحلية في مصر، مجلس الإنماء والإعمار في لبنان. القاسم المشترك الذي يجمع بين هذه المشروعات هو منهج تفيذهما الذي يعتمد على آلية محددة للإشراف والمتابعة والتقويم لخطة عمل يشارك أبناء المجتمع المحلي في وضعها وتنفيذها في ضوء التعرف على احتياجات وأولويات تنمية المجتمع المحلي.

إن عمليات تعبئة موارد المجتمع المحلي وتطوير قدراته الذاتية للإعتماد على النفس هي مسائل حيوية ضمن هذا المنهج الذي أرادت الإسكوا اختباره ليكون موقع تفيذه رياضياً ضمن البلد، بحيث تستطيع الأطراف المشاركة فيه (جهات حكومية وأهلية ومنظمات الأمم المتحدة وقيادات محلية) توسيع نطاقه وتعزيز فوائده في مناطق أخرى.

## محاور النشاطات التي ترتكز حولها مشروعات التنمية المحلية

لقد تميز تنفيذ مشروعات الإسکوا، التي ينفذها فريق سياسات التنمية البشرية، بالتركيز على نشاطات أو مجالات يمكن اعتبارها محورية من حيث أهميتها. غالباً ما تتوزع هذه النشاطات على مراحل قد تداخل فيما بينها، إنما الغرض من طرحها منفصلة هو للتوضيح فقط.

### ألف- المرحلة التمهيدية

يُهدى لنشاطات أي من المشروعات بإعداد وثيقة مرئية تبين واقع التنمية المحلية/الريفية ومشاكلها وجذور التعامل معها وفق آلية محددة للتعاون والتنسيق ومتابعة أهداف المشروع وصولاً لتقديم الأداء. بلي ذلك اختيار موقع المشروع الذي يتم غالباً وفق اعتبارات ترتكز على تدلي الخدمات والنقد وغير ذلك، ثم تعدد الاجتماعات الفنية والتنظيمية تمهيداً لتشكيل لجنة وطنية من الوزارات والجهات المشرفة على التنفيذ كما يتم تعيين كادر فني يُعني بالإدارة الميدانية للمشروع.

### باء- المرحلة التنفيذية

يبدأ التنفيذ الفعلي بتلبية متطلبات درس موقع المشروع عبر مسح ميداني شامل يتم بمشاركة القيادات المحلية، وينتتج عنه تقرير تفصيلي بشأن الواقع الاقتصادي والإجتماعي. بعد ذلك، يتراافق بــه النشاط المتواصل لتعبئة المجتمع المحلي (الطاقات والموارد المتاحة محلياً) مع تشكيل لجنة محلية للمشروع، غالباً ما يخضع هذا التشكيل لمبدأ الانتخاب ومراعاة اعتبارات النوع الاجتماعي، تكون إحدى مهامها الطبيعية المشاركة في وضع خطة عمل تفصيلية استناداً لنتائج المسح واعتماداً على رؤيتها للأولويات التنموية. ويقع ضمن إطار التعبئة نشاط متخصص بأهميته ألا وهو نشاط التدريب والإرشاد الذي تكتسب بموجبه الموارد البشرية ما يلزم من خبرات ومهارات التمكين لأداء أدوار جديدة في مجالات الإدارة والإنتاج وتحسين الخصائص المؤثرة على مجال أهداف المشروع. بلي ذلك باشتعال الصندوق الدوار للقرصون دعماً لأنشطة إبرار الدخل. ومن الجدير باللحظة أن خطة عمل المشروعات غالباً ما تشمل النشاط الزراعي بشقيه النباتي والحيواني، الإسكان والبني التحتية، الحالة التعليمية، الأوضاع الصحية، واقع الخدمات وأسلوب الإدارة المحلية، فضلاً عن الإعتبارات البيئية والتقاليد والاجتماعية.

### جيم- المرحلة التقويمية

إن متابعة نشاطات المشروع وما يصدر عنها من تقارير وأبحاث هي مصادر إضافية للمسح الميداني الذي يعقب إنجاز نشاطات هذه المشروعات لتكميل عناصر تقويمها عبر بعثة متخصصة تضع تقريراً شاملًا ومقررات أساسية بشأن تطوير النشاطات وتوسيع نطاقها استناداً إلى المكاسب المحققة. وتتجذر الملاحظة بأن تقارير التقويم قد اكتسبت مع الوقت أهمية متزايدة في فائدتها لتطوير أداء المشروعات وإستقطاب الدعم لتوسيع نطاقها. وهو الأمر الذي شكل حافزاً لابتكار أساليب مجده لصياغة التقارير وتبنيها وشموليّة المعلومات التي تضمنتها، مما جعلها رادفاً مهماً لأعمال البحث المشابهة في هذه المجالات.

## جدوى مشروعات التنمية المحلية

إن السؤال الذي يطرح نفسه هو: هل يمكن لمشروعات تنمية محدودة النطاق على المستوى المحلي أن تكون مجده ومفيدة في التعامل مع قضايا ومشاكل التنمية المحلية، بحيث ينعكس مردودها على التنمية الاقتصادية والإجتماعية على المستوى الوطني؟ إن جدواً مشروعات وتجارب الإسکوا، وبالرغم من نطاقها المحدد، ترتكز على مسائلتين: الأولى، حصيلة خبرات التعامل الميداني مع قضايا المجتمع المحلي؛ والثانية، حجم المساهمة في تطوير سياسات وبرامج التنمية المحلية

لزيادة فعاليتها وتحسين كفاءة أدائها وتحقيقها للتوازن الأمثل بين النمو الاقتصادي والنمو الاجتماعي. ولا شك بأن مثل هذا التوازن يؤمن للتنمية المحلية دوراً أساسياً في نجاح سياسات وبرامج التنمية الاقتصادية والاجتماعية الشاملة.

#### ألف- خبراء التعامل الميداني مع قضايا المجتمع المحلي

بمعزل عن اختلاف مستوى الأداء وتوزيع الأولويات بحسب موقع تنفيذ هذه المنشروقات، فقد شملت معظمها القضايا الرئيسية للتنمية المحلية، وذلك وفقاً لاعتبارات المجتمع المحلي وما يتضمن من المسوحات الميدانية لموقع المنشروقات. فالنمو الاقتصادي، اقترب بالسعى المتواصل لتطوير وتتوسيع الإناتجية، ودعم نشاطات إدراك الدخل عبر صندوق دوار للقرصون. أما الموارد البشرية، فقد ألوتها نشاطات المنشروقات إهتماماً أساسياً لصفل القدرات وتنمية الطاقات للمشاركة في التخطيط والتنفيذ، كما اهتمت بتحسين العوامل المؤثرة على خصائص العنصر البشري من صحة وتعليم ومعدلات متزايدة للنمو واستخدام وحدة الع... أما بالنسبة للبعد الاجتماعي المتعلق بعدالة توزيع الثروة، فقد تناولت هذه النشاطات مجالات عدة لتقليل حدة الفقر وإتاحة فرص الاستخدام وتضييق فجوة الخدمات وتحسين مستويات المعيشة. ناهيك عن آلية تنفيذ هذه النشاطات التي قدمت نهجاً للإصلاح في هيكل المؤسسات وأساليب التنسيق والتعاون، وذلك في ضوء مزايها تعبئة الموارد البشرية وتطويرها وإشراكها في تصميم النشاطات كوسيلة للتنمية المحلية، وكمنطلق لاستكمال مشاريع التنمية المركزية. وأخيراً فقد راعت نشاطات المنشروقات اعتبارات البيئة، وأهمية زيادة الوعي للمحافظة على الموارد الطبيعية وعدم استنزافها.

بلغ إجمالي الموارد المالية المخصصة لنفقات البرامج الفرعية للتأهيل والتثقيف والتعبئة في منشروقات التنمية المحلية في سوريا ومصر ولبنان 142.000 دولاراً أميركياً، في فترة زمنية تراوحت بين 3 و 6 سنوات وبالمقابل، بلغ إجمالي عدد المستفيدين حوالي 4348 مستفيداً، روعي في اختيارهم النوع الاجتماعي (توزيع هؤلاء المستفيدين على النحو الآتي: في مصر، 749؛ في لبنان، 513؛ في سوريا، 2422؛ أما بالنسبة لمشروع مشاركة المرأة في تنمية المجتمع المحلي، المنفذ في سوريا، فقد بلغ عدد المستفيدين 664).

يلاحظ أن تعبئة الموارد البشرية وتأهيلها كانت الأبرز والأكثر أهمية بين النشاطات المؤثرة على جدوى نتائج المنشروقات وعلى صحة توجهاتها المنهجية. ترتكز هاجس إدارة المنشروقات في ضمان استمرارية مكاسبها، سواء من ناحية النتائج المجدية، أو من ناحية أساليب العمل وأدوات التنسيق، أو من ناحية أداء اللجان والمؤسسات، إلخ...، على تطوير الموارد البشرية بصفتها ركيزة التغيير الإيجابي وقاعدة المبادرات لدعم استمرارية عملية التنمية المحلية.

#### باء- المساهمة في تطوير سياسات وبرامج التنمية المحلية

طالما لا يمكن حصر عملية التنمية ضمن المستوى المحلي، فكان لا بد لإدارة المنشروقات أن تطرح على نفسها هاجس آخر إلى جانب ضمان الاستمرارية، وهو هاجس ضمان تكرار التوجهات المنهجية للمنشروقات وتوسيع نطاق تطبيقها على المستوى الوطني، تمهدًا لتميم هذه التوجهات على المستوى الإقليمي. وهو الأمر الذي استدعي البحث في استراتيجيات الحكومات وتحري مجالات توافقها مع التوجهات المنهجية لمشروعات التنمية المحلية. لذلك، فقد استهدفت تقارير تقويم نتائج المنشروقات، وغيرها من الجهود الميدانية، التركيز على ضرورة تحويل سبل التوجهات العامة إلى منهج شامل لسياسات وبرامج التنمية المحلية. وثالية لهذه الضرورة، استطاعت الأسكندرية توظيف خبراتها في التنمية الاجتماعية، كما استطاعت الاستفادة من تجاربها الميدانية، لوضع منهج متكامل لتنمية المجتمع المحلي.

#### المنهج الملائم لتنمية المجتمع المحلي

تستدعي سياسات وعمليات المشاركة في صنع قرارات التنمية وتنفيذها، منهجاً معيناً لتنظيمها. لكن عوامل عديدة تسترك في صعوبة المفاضلة والجسم حيال المنهج الأمثل للتدخل في التنمية المحلية. وتعود هذه الصعوبة إلى اختلاف

المجتمعات المحلية من حيث التركيب الاجتماعي والاقتصادي ومن حيث المشاكل القائمة فيها. وأهم هذه المناهج، بما يحكمها من مبادئ عامة، هي التالية:

- 1- منهج الصراع أو المواجهة، وهو منهج يعتمد على تعينة القوى ذات المصالح المشتركة حول مسائل محددة بهدف إحداث تغيير إيجابي، وبعزل عن الشروط المطلوبة للتنظيم الدائم لآليات التدخل، أي إنشاء المؤسسات أو تشييدها.
- 2- منهج الخدمة الاجتماعية، يعتمد هذا المنهج أساساً على إنشاء المؤسسات المحلية كشرط ضروري لإحداث التغيير، وذلك بافتراض مقدرة مثل هذه المؤسسات على تحسين حياة الناس وتعزيز إدراكيتهم بقدراتهم الذاتية، وبالتالي تغيير العلاقات والقوى المؤثرة في المجتمع المحلي.
- 3- منهج المشاركة المدنية للمواطنين، (أو مشاركة المنظمات الأهلية)، ويقوم هذا المنهج على المشاركة في تصميم السياسات والبرامج الحكومية، علماً بأنه من الصعب أن تتجاوز حدود هذا المنهج مجال الإدارة لتصل إلى موقع اتخاذ القرار.
- 4- منهج الدعوة العامة، ويتم عبر عملية تمثيل مصالح فئات شعبية في المؤسسات التشريعية والإدارية، وغيرها من المؤسسات. ويشير هذا المنهج أسلمة معلنة حول مقدرة هذه الفئات الشعبية على التعبير الفعلي عن مصالحها.
- 5- منهج الثقافة الشعبية، ويستهدف التغيير عبر التحفيز على الوعي النقدي للشرون العام، وذلك بافتراض أن عامه الناس تستطيع الانتقال من العزوف الآني عن المشاركة عبر إتاحة الوعي وتطوير المقدرة وتعزيز الثقة بالنفس.
- 6- منهج خدمات التنمية المحلية، وهو المنهج الأكثر شيوعاً والذي يعتمد عملية تقديم الخدمات على المستوى المحلي من قبل أفراد المجتمع المحلي أنفسهم، وذلك بافتراض أن هذا المجتمع المحلي يوفر الحلول المناسبة للمشاكل القائمة فيه، كما أن سكانه يستطيعون اتخاذ المبادرات الذاتية لمساعدة أنفسهم. ورغم نجاح هذا المنهج في معالجة مشاكل التهميش وتطوير المؤسسات المحلية وتوفير الخدمات ذات الارتباط الواقعي بالاحتياجات المحلية، إلا أن ذلك لا يسمح بالعمق البسيط بأن مثل هذه الخدمات تستطيع معالجة المشاكل الناجمة عن السياسات المعتمدة على المستوى الكلي. خاصة وأن مشاكل المجتمعات المحلية غالباً ما تكون نتاجاً مباشراً أو غير مباشر لقرارات القوى أو المؤسسات القائمة خارج المجتمع المحلي.

قد تكون المفاضلة، أو التمييز، بين هذه المناهج أمراً مفيداً في معرفة مجالات الاختلاف في المتدخلات والأساليب الخاصة بالتعامل مع مناهج التنمية المحلية. وقد يكون استخدام هذه المعرفة منطلقاً لتطوير المنهج الأكثر ملاءمة للمجتمع المحلي، خاصة وأن أي منهج لا يستطيع أن يطبق منفرداً كافة الأساليب الخاصة بعملية التنمية المحلية. كما أن التطبيق الميداني يظهر كثراً من التداخل في الأساليب المعتمدة، بما يبرر التوجه الذي تتبناه الإسكونا بأن التدخلات الناجمة تتطلب المقدرة على تشخيص الواقع وتطبيق منهج شامل، متعدد ومتكامل للتخصصات للوصول إلى تنظيم المجتمع المحلي.

#### الف- مفهوم تنمية المجتمع المحلي وتعريفها

بموجب منهجها الشامل، فإن الإسكونا تنظر إلى تنمية المجتمع المحلي بأنها عملية مستمرة يشارك فيها أكبر عدد ممكن من أفراد المجتمع المحلي بهدف إحداث تغيير جذري في أوضاعه ليتحول إلى مجتمع اقتصادي واجتماعي وثقافي جديد يتمتع أفراده بتنوعه من الحياة أفضل مما كانت عليه سابقاً. وبتغيير آخر فإن مفهوم تنمية المجتمع المحلي يرتكز على «كونها عملية تغيير ارتقائي ومحظوظ للنهوض الشامل المتكملاً لجميع تواحي الحياة فيه، يقوم بها أبناءه بنهج ديمقراطي وبكل أنواع المساعدات من خارجه»<sup>(1)</sup>. ويستنتج من هذا المفهوم بأن «هدف التنمية المحلية هو التقدم الاقتصادي والاجتماعي والثقافي، وبيان التهيئة للتنمية المحلية لا بد أن تجري عن طريق معرفة واقع المجتمع وصياغة مذروعات من شأنها أن ظهر هذا الواقع نحو التقدم المطلوب، عن طريق إسهام المجتمع بإشراك أفراده وجماعاته في وضع وتنفيذ هذه المذروعات، بالاستناد إلى رصد الموارد والطاقات البشرية والمادية الازمة»<sup>(2)</sup>. وبإضافة للتعريف الذي يتتناول المجتمع المحلي بصفته مكاناً محدداً حيث يعيش سكان

(1) «دليل تنمية المجتمع المحلي» الأمم المتحدة، الإسكونا، الجزء الأول، ص. 4.

(2) المرجع السابق، الجزء الأول، ص. 5.

يتميزون بخصائص مشتركة تجمعهم روابط ثقافية ودينية...، فهو أيضاً وحدة مجتمعية حيث ينادر السكان للعمل بصورة مشتركة لحل مشكلاتهم على المستوى المحلي. وهو الأمر الذي يعني بدوره أن المجتمع المحلي هو وسائل تدخل وعمليات مشاركة في صنع وتنفيذ القرار التنموي.

#### باء- منهج الاسكوا في تنمية المجتمع المحلي

يعتمد منهج الاسكوا في تنفيذ المشروعات على مبدأ الشراكة كوسيلة أساسية وهدف حيوى في آن معاً. كما يركز هذا المنهج على تنظيم مبادرات المجتمع المحلي، وتبني قواع الذاتية، تمهيداً لتحقيق مرتکزات الشراكة. تتضاعف أهمية هذا المنهج بالنظر إلى افتقار المجتمعات المحلية لوجود المنظمات الأهلية وعدم قدرة هذه المجتمعات على تنظيم نفسها بصورة تلقائية. إضافة إلى ذلك، فإن نجاح هذا المنهج يعتمد على إدراك مركز لواقع المجتمع المحلي ومعرفة مبادرة لاحتياجاته وترتيب أولوياته.

من الميزات الريادية في هذا المنهج هي: استهداف فئات المجتمع وقطاعاته كافة، والتعامل المتراصيل مع غالبية الموارد المتاحة على المستوى المحلي، والتدرج في التنمية والشراكة من مواقع محلية محددة مثل القيادات المحلية وعناصر اللجان نحو المتدربين والمشاركين في ورشات التأهيل والتربية والمتتلقين من نشاطات المشروعات. لذلك، فإن تمكين المجتمع المحلي هو مفصل أساسي في مختلف العمليات التنموية. ومنطلق هذا التمكين موقع اللجان المحلية ودورها الظليمي في تطبيق الأساليب واعتماد الآيات استقرارية المشروعات وتطويرها. لذلك، فقد جاء الإطار التنظيمي لعمل هذه اللجان، ودورها الظليمي، حصيلة جهود تدعيم مرتکزات الشراكة وفق صيغة للتفاعل والتعاون بين السلطات الرسمية ومكان المجتمعات المحلية.

#### جيم- تمكين المجتمع المحلي وتطوير إدارة المشروعات

إن نطاق التمكين والإدارة يعني بتنظيم نشاطات (محالية ودولية) تتوزع على مسارات مختلفة ومستويات متعددة. كما يعني بتنسيق هذه النشاطات بداعٍ من موقع المشروع وإرتباطه إدارياً بنطاق "الحافظة"، مروراً بالأجهزة والوزارات الحكومية على المستوى الوطني، وصولاً إلى برامج الجهات الدولية. ويشمل نطاق الإدارة، في مشروعات ريادية على هذا النحو، علاقات التعاون بين هذه المواقع وغيرها من الأطراف الخارجية والمحلية التي تعنى ببرامجها وسياساتها بالمنهج الذي تطرحه الإسكوا.

إن المقصود بتمكين المجتمع المحلي، بصفته ركيزة لسياسة التنمية المحلية، هو تحديداً تمكين المجتمع المحلي من الإعتماد على الذات الذي لا يرتكز على مجرد الدعم الفني، بمعنى نقل المعونة من الخارج إلى داخل المجتمع المحلي، بل يستند إلى الاقتراح بأن داخل كل مجتمع محلي قوى وخبرات متوفرة تحتاج للصقل والتأهيل... وهذا لا ينطبق بالضرورة على تمكين أشخاص معينين في المجتمع المحلي فحسب، بل ينطبق على مقومات ومستويات التمكين كافة، بما في ذلك المؤسسات وقوى التغيير في المجتمع المحلي. فلتتمكن بالنسبة للأفراد يقاس بمدى مشاركتهم في صنع القرار، والتغيير في المجتمع المحلي يقاس بتأثير النشاطات في هذا المجتمع، وتطوير المؤسسات يقاس بالآداء أو العلاقات التي تربط بين المستويين الفردي والمجتمعي لتسهيل العمل الجماعي وتتمرر نتائجه الإيجابية.

## القسم الثاني: ركائز التنمية المحلية

### دور الموارد البشرية في تنمية المجتمع المحلي

تتحور تنمية المجتمعات المحلية حول فكرتين أساسيتين: الأولى ذات طابع عام متعلق بعملية الوعي التنموي على المستويات الاقتصادية والاجتماعية، والثانية ذات طابع خاص بما تناوله من تغيير اجتماعي مقصود ومخطط على المستوى المحلي، حيث يشارك أبناء المجتمع المحلي في نشاطات التنمية المحلية. ويعتمد تطبيق هاتين الفكرتين على تطوير الموارد البشرية، حيث يؤدي التدريب دوراً متزايد الأهمية بما يوفره من معرفة ومعلومات، وبما يؤدي إليه من مهارات وقدرات وما ينتقى عنه من إتجاهات إيجابية نحو تعزيز عمليات ومقومات التنمية المحلية<sup>(3)</sup>.

ونظراً لأهمية التدريب في عملية تنمية المجتمعات المحلية، فقد تركزت الجهود على دراسة جوانبه المختلفة وإستخلاص التجارب والخبرات في ميادينه المتعددة. وقد جاءت نتائج هذه الجهود معززة لأهمية التدريب ومؤكدة لدوره المؤثر على مقومات تنمية المجتمعات المحلية، وخاصة تلك المتعلقة بالموارد البشرية. ولم يقتصر الإهتمام بالتدريب على قيام الجهات المعنية بالتنمية المحلية بتبني وتنفيذ البرامج والنشاطات التدريبية فقط، بل تناول أيضاً إنشاء الهيئات المتخصصة بهدف التدريب، بما في ذلك هيئات محلية على غرار الهيئات العاملة ضمن التنظيمات المحلية (جمعيات التنمية المحلية) التي تتولى تنفيذ منهج تنموي ضمن نطاق مجتمع محلي محدد<sup>(4)</sup>.

إذن، تزداد الحاجة للتدريب مع إرتفاع اعتماد منهج التنمية المحلية على المشاركة الشعبية، بما تتطلبه هذه المشاركة من تعليم للموارد البشرية ومن تطوير معارف ومهارات مختلف الفئات والقطاعات السكانية، ومن إرتقاء في مستويات البرامج والنشاطات تبعاً للقرارات المكتسبة والإتجاهات السلوكية المتغيرة. لذلك، ترى الإمكانات بأن التدريب هو جهد منظم ومخطط موجه إلى أفراد وفئات المجتمع المحلي بهدف تغيير المعرفة والمهارات والإتجاهات الموجودة لديهم بشكل إيجابي وبناءً، وفي مختلف المجالات التنموية.

#### ألف- المحاور الرئيسية للتدريب

علاوة على إكساب المعلومات للمستقبلين، تتركز المحاور الرئيسية للتدريب على المجالات التالية<sup>(5)</sup>:

- 1 التأثير في المعرفة، أي إحداث تغيير في كمية ونوعية معلومات الأفراد؛
- 2 التأثير في المهارات، أي إكساب مهارات مطلوبة لدى الأفراد للتأثير إيجابياً على مستوى معيشتهم وعلى نشاطهم الاقتصادي وعلى المجتمع الذي يتبعون إليه؛
- 3 التأثير الإيجابي في الإتجاهات، أي إحداث تغيير في مواقف الأفراد إزاء المجتمع الذي يعيشون فيه، بما يؤثر على سلوكهم لناحية الفاعلية والإنتاجية.

(3) تطوير تنمية المجتمع المحلي، الأمم المتحدة، الإسکوا، الجزء الخامس، ص. 2.

(4) تطوير تنمية المجتمع المحلي، الأمم المتحدة، الإسکوا، الجزء الخامس، ص. 11.

(5) تطوير تأهيل المدربين في تنمية المجتمع المحلي، الأمم المتحدة، الإسکوا، الجزء الأول، ص. 4.

#### باء- توزع نشاطات التدريب

يشتمل التدريب على ثلاثة مجموعات واسعة من النشاطات<sup>(6)</sup>:

- 1- المجموعة الأولى، ترمي بشكل مباشر إلى تكين تنظيمات التنمية المحلية، وذلك عبر عملية بناء القدرات لدى الهيئات أو اللجان الخاصة بهذه التنظيمات، وعبر تعزيز الكفاءة والتراة في إدارة عملية التنمية دعماً للإدارة الجديدة والتنمية المستدامة.
- 2- المجموعة الثانية، تتضمن مجموعة من النشاطات التربوية المتخصصة التي تتصل بالاحتياجات المغيرة للعاملين في المشروعات التنموية داخل المجتمع المحلي. تستهدف هذه النشاطات مصانعة قدرة المشروعات التنموية على تحديد احتياجاتها التربوية وإعتماد البرامج الملائمة لتنميتها. وتتجلى أهمية التدريب، ضمن هذه الفئة، في إتاحة الفرص لتبادل الأساليب والمارسات الجيدة في رسم وتنفيذ المشروعات التنموية، بالإضافة إلى تقوية التأثير بين النشاطات المرتبطة بالمشروعات التنموية والمنفذة ضمن نطاق تنظيمات المجتمع المحلي (جمعيات التنمية المحلية ولجانها المتخصصة). وهذه الأمور تساهم في تطوير إدارة المشروعات وفق مبادئ الجودي الاقتصادية والفنالية والثقافية.
- 3- المجموعة الثالثة، تتصل بالنشاطات النطبية العادية لكافة أبناء المجتمع المحلي في مجالات التنمية على المستويين التمهيدي والمترافق، فضلاً عن إتصالها بتقديم خدمات تربية وفقاً لاحتياجات محددة لفئات السكان المحليين. وتحظى أهمية التدريب ضمن هذه الفئة، بالإضافة إلى تحسين الإنتاجية في مجالات التنمية، في ترسیخ المشاركة الشعبية وتوسيع صلات التعاون وتشجيع الحوار بين مختلف الأطراف والذئاب الاجتماعية المعنية بهذه النشاطات. ويتم، ضمن هذه النشاطات، تذكير أعضاء المجتمع المحلي بالتزاماتهم ومسؤولياتهم، بما يجعلهم أكثر تحسيناً وتقيناً لعملية التغيير وأكثر وعيّاً لاعتماد التدابير اللازمة لتطبيق متطلبات هذه العملية.

وهكذا يصبح التدريب أحد العناصر التي تضمن استمرارية التنمية لأنّه ينقل المهارات وينتقل القدرات ويزيد الحواجز لدى أبناء المجتمع المحلي، مما يؤدي إلى ارتفاع كفاءة الأفراد والجماعات وزيادة إنتاجية المشروعات في المجتمع المحلي الذي يصبح فاعلاً ومؤهلاً للقيام بمتطلبات عملية التنمية وتحقيق أهدافها المنشودة.

#### جيم - إعتماد برامج تأهيل الموارد البشرية على نتائج تجارب الإسکوا الميدانية

تولي فريق سياسات التنمية البشرية ضمن دائرة التنمية الاجتماعية في الإسکوا مهام المتابعة الميدانية لتجارب تنمية المجتمعات المحلية في بعض دول منطقة الإسکوا. وقد أفادت هذه المتابعة عن مشكلات جوهرية، أبرزها:

- 1- التفاوت بين الجهات المتدخلة في تنفيذ هذه التجارب حيال مفهوم التنمية المحلية ومرتكزاتها الأساسية؛
- 2- نقص الأدبيات الشاملة، لا سيما المراجع وكتيبات التطبيق العلمي الصادرة باللغة العربية، التي تتضمن مختلف مراحل العمل لتحقيق التنمية المحلية؛
- 3- ندرة الكوادر المهاية لإدارة برامج التدريب ومشاريع التنمية المحلية؛
- 4- نقص الخبرات المتوفرة بشأن منهج هذه التنمية ولائياتها التنظيمية والفنية.

إن استمرار هذه المعوقات يحد من كفاءة إدارة البرامج والم مشروعات، خاصة أن الإدارة تكتسب أهمية مصانعة بالنسبة لمشروعات تنمية المجتمع المحلي نظراً لما تستلزم هذه المشروعات من منهج متعدد ومداخل الشخصيات. كما أن استمرار هذه المعوقات يُعيق تأثير تجارب التنمية المحلية على القاعدة الشعبية والأجهزة الحكومية ومؤسسات المجتمع المدني محدوداً من

(6) "تلوّن تأهيل المدربين في تنمية المجتمع المحلي". الأمم المتحدة، الإسکوا، الجزء الأول. ص. 6

حيث قدرتها على التواصل في تثمير وسائل التعبئة والتقنيات والمعارف والخبرات المؤثرة في صياغة سياسات التنمية ومتابعة تنفيذها.

لذلك، قام فريق سياسات التنمية البشرية ضمن دائرة التنمية الاجتماعية في الإسکوا معتمدًا على تجاربه الميدانية، بالتعاون مع (الأجفند) بغرض توفير مادة تدريبية أصدرتها الإسکوا تحت عنوان "دليل تنمية المجتمع المحلي". ويمثل هذا الدليل خلاصة فنية ومنهجية لأهم المسائل والموضوعات التي يتطلبها تطبيق منهج التنمية المحلية وإدارة فعالياتها المختلفة. كما وضعت الإسکوا تصميمًا لبرنامج تدريبي متكامل أصدرته لاحقًا بعد اختبار تطبيقه تحت عنوان "برنامج تأهيل العاملين في تنمية المجتمع المحلي": يتناول هذا البرنامج الأدوات والموضوعات التي يتضمنها دليل التدريب، ويتيح الإطلاع على مجموعة وثائق حول التجارب الوطنية لتنمية المجتمعات المحلية، إضافةً لابحاث ميدانية حول انشطة إدارات الدخل ودور المنظمات الأهلية وأساليب الدعم التعليمي للمشاركة الشعبية دور القطاع الهاشمي وغير ذلك من المسائل ذات العلاقة بالقروض ودراسات الحالة والتمارين العملية.

واستجابةً لضرورة مواكبة التطور في احتياجات تأهيل الموارد البشرية، قام فريق سياسات التنمية البشرية ضمن دائرة التنمية الاجتماعية في الإسکوا أيضًا بإعداد "دليل تأهيل المدربين في تنمية المجتمع المحلي". يمثل هذا الدليل مرجعاً تقنياً للمفاهيم والمداخلات والمناهج الخاصة بمراحل العمل التدريجي ومرتكزاته وأساليبه. وكذلك قام الفريق بتقييم أدوات الدليل وإعداد "برنامج تأهيل المدربين في تنمية المجتمع المحلي". جرى اختبار كل من الدليل والبرنامج التدريبي في ورشة إقليمية لتأهيل المدربين الذين جرى الإعتماد على آرائهم في تعديل الدليل والبرنامج وإصدارهما بصيغة نهائية.

#### دال- توجهات برنامجي تأهيل العاملين والمدربين في تنمية المجتمع المحلي

يتوجه "برنامج تأهيل العاملين في تنمية المجتمع المحلي" نحو زيادة التأثير الفعلي لمنهج التنمية المحلية على فئات المجتمع المحلي وقطاعاته المنتجة، كما يتوجه أيضًا بتفعيل دور الجهات المتدخلة في تنمية المجتمع المحلي وتعزيز قدراتها الفنية والتنظيمية. ويتم ذلك عبر تطبيق الإسکوا لمجموعة متكاملة من النشاطات التدريبية التي يتضمنها البرنامج، والتي تتحور حول اعتبارات أساسية، أهمها: (1) تطوير معرفة المستفيدين بمنهج تنمية المجتمع المحلي وتوسيع نطاق إدراكيهم لمفهوم هذا المنهج؛ (2) تحويل الخبرات المكتسبة للمستفيدين إلى قيم راسخة تتصدى وتستمر حيال القيم التي تعيق تنمية المجتمع المحلي؛ (3) ترسیخ معطيات التعامل مع الاحتياجات الفعلية للمجتمع المحلي، وإبراز أدوات إشراك هذا المجتمع في تحرير الحلول للمشكلات القائمة وتطبيق النشاطات المبنية للاحتجاجات؛ (4) التركيز على تطوير قدرة القوى المحلية في الاستفادة من الظروف التي يتبعها منهج التنمية المحلية؛ (5) إتاحة المعرفة بعمليات الإدارة المحلية وأساليب تعبئة الطاقات والآليات تنسق الجهد على المستويات التي يتطلبها تطبيق منهج تنمية المجتمع المحلي.

تتركز التوجهات الخاصة "برنامج تأهيل المدربين في تنمية المجتمع المحلي" على: إتاحة الخبرات التنظيمية والمعرفة الفنية في مجال التدريب، وبناء القدرات المهيأة لإدارة برامج التدريب في مشروعات التنمية المحلية. ويتم التعامل مع هذه التوجهات عبر تطبيق مجموعة متكاملة من النشاطات التدريبية التي يتضمنها البرنامج، والتي تتحور حول اعتبارات أساسية، أهمها: (1) تطوير معرفة المستفيدين بمفهوم التدريب ومتناهجه تفاصيله ودوره الحاسم في تنمية المجتمع المحلي؛ (2) ترسیخ معطيات التعامل مع الاحتياجات الفعلية للمجتمع المحلي وإبراز أدوات إشراك هذا المجتمع في معرفة حلول المشكلات القائمة وتطبيق النشاطات التدريبية المبنية لهذه الاحتياجات؛ (3) التركيز على تطوير القرارات الخاصة بتصميم برامج التدريب وفق إحتياجات وخطط التنمية المحلية؛ (4) إتاحة المعرفة بمتغيرات إدارة البرامج التدريبية وأساليب تنفيذها والآليات تنسق فعاليتها؛ (5) وإدراك المفاهيم الخاصة بتقديم برامج التدريب والتعرف على مختلف مستويات عملية التقويم والتقارير الناتجة عنها.

وفي حين يلى كل من برنامجي تأهيل العاملين وتأهيل المدربين حاجة ملحة لدى المنظمات الأهلية والقيادات المحلية لتعزيز موقفها وتطوير دورها في التنمية المحلية، فإنهما ينسجمان أيضًا مع سياسة العديد من منظمات الأمم المتحدة والمنظمات الدولية والإقليمية وصناديق التمويل التي تتجه نحو بناء القدرات وتحسين خصائص التدخل في تنمية المجتمعات

فرحد: Deleted
بع: Deleted
د: Deleted
بع بamaras: Deleted

المحلية، كما يتوافقان مع توجهات معظم المؤسسات الحكومية المعنية بتفعيل سياساتها في الإدارة المحلية والمشاركة الشعبية.

هاء- أهداف برنامج تأهيل العاملين والمدربين في تنمية المجتمع المحلي

1- أهداف برنامج تأهيل العاملين في تنمية المجتمع المحلي

(ا) أهداف عامة

- 1- تعميق المعرفة بمنهج تنمية المجتمع المحلي؛
- 2- تطوير قدرات التدخل في عمليات التنمية وتمكين المشاركة في إنشطتها.

(ب) أهداف مباشرة

إتاحة الخبرات وبناء القدرات وتعزيز الاتجاهات بشأن:

- 1- مفهوم تنمية المجتمع المحلي؛
- 2- منهج إدارة مشروعات التنمية المحلية؛
- 3- تقنيات التعرف على احتياجات المجتمع المحلي؛
- 4- أساليب الاتصال واستثارة المجتمع المحلي؛
- 5- تعبئة موارد المجتمع المحلي وتهيئة ظروف المشاركة الشعبية؛
- 6- إجراءات متابعة مشروعات تنمية المجتمع المحلي ومناهج تقويم أدائها.

2- أهداف برنامج تأهيل المدربين في تنمية المجتمع المحلي

(ا) أهداف عامة

- 1- إتاحة الخبرات التنظيمية والمعارف الفنية في مجال التدريب؛
- 2- بناء القدرات المهدية لإدارة برامج التدريب؛

(ب) أهداف مباشرة

إتاحة الخبرات وبناء القدرات وتعزيز الاتجاهات بشأن:

- 1- مفاهيم التدريب ومناهجه ومراحله المختلفة؛
- 2- إجراءات وأساليب تحديد احتياجات التدريب؛
- 3- تصميم برامج التدريب وصياغة أهدافها؛
- 4- إدارة برامج التدريب وأساليب تنفيذها وأليات تنسيق فعالياتها؛
- 5- مبادئ تقويم برامج التدريب بمستوياتها المختلفة وبمتطلبات التقارير الخاصة بها؛
- 6- مبادئ التعلم ومهارات الاتصال في التدريب؛

7- تقنيات استخدام الوسائل والأجهزة التدريبية؛

8- أساليب التدريب بالتركيز على الكلام الفعال، المنافحة الموجهة، دراسة الحالة، تمثيل الأدوار، وحل المشكلات باستخدام التفكير الإبداعي.

وتجدر الملاحظة أن كلا من البرنامجين يستتبع ضرورة إجراء تقويم ردود فعل المستفيدين من كل ورشة تدريبية، وذلك تمهيداً لإعداد تقرير تقييمي شامل للبرنامج التدريبي، وبالتالي اعتماد نتائج هذا التقويم الشامل في تصويب البرنامج نفسه وفي إعادة تطبيقه وفق آراء المستفيدين منه، وكذلك في تعزيز الاستفادة من نتائج التدريب ومتابعة المتدربين.

واو- موارد تنفيذ البرنامجين وآليات تنسيق أنشطة التدريب

تقوم الإجراءات المعتمدة لتنفيذ هذين البرنامجين على تطبيق وثيقة مشروع متكامل إنظم بموجتها التعاون والتنسيق، على المستوى الإقليمي، بين اللجنة الاقتصادية والاجتماعية لغربي آسيا (الإسكوا)، والمركز الإقليمي للإصلاح الزراعي والتنمية الريفية في الشرق الأدنى (كاردي)، وبرنامج الخليج العربي لدعم منظمات الأمم المتحدة الإنمائية (أجند)، ومرسي كور إنترناشونال (مرسي كور). بالإضافة إلى ذلك، تم التعاون مع جهات حكومية ومع منظمات أهلية ومع برنامج الأمم المتحدة الإنمائي، على المستوى الوطني، وذلك بموجب اتفاقيات خاصة بتوزيع المهام والمسؤوليات.

تتيح آلية جمع الأطراف المتعددة ضمن ورشات التدريب (أجهزة حكومية وقيادات محلية وكوادر المنظمات الأهلية والمنظمات الدولية وغيرها من المنظمات العربية والإقليمية) فرصاً طيبة لتبادل الخبرات والتجارب وبلورة الرؤى المشتركة لمواجهة مشاكل التدخل في التنمية المحلية. وعلاوة على ذلك، فإن برنامجي تأهيل العاملين وتأهيل المدربين في تنمية المجتمع المحلي يتبعاً منهاجاً مختلفاً للتنسيق والتكميل بين مختلف المناهج والآدبيات التي تتولاهما الجهات الرسمية والمنظمات الأهلية ومنظمات الأمم المتحدة وغيرها من المنظمات الإقليمية والدولية. وتتعكس هذه الفروض في آلية التقويم المعتمدة للتحقق من جدوى برنامجي التدريب وصوابية المواد التدريبية وفق آراء المستفيدين منها ومتابعة هؤلاء المستفيدين في نشاطات لاحقة.

زاي- خصائص برنامجي تأهيل العاملين والمدربين وميزاتها

يشترك برنامجي تأهيل العاملين والمدربين مع غيرهما من برامج التدريب المنظورة في ما يخص الإشراف الفني المباشر على ورشات التدريب وانتقاء المدربين وفقاً للاختصاص والتجربة، واعتماد أسلوب الحوار بين المدربين والمتدربين من جهة، وبين المتدربين أنفسهم من جهة أخرى، بعيداً عن أنماط التلقين والمحاضرات التقليدية. كما يشترك مع البرامج المنظورة أيضاً باعتماده على الأسس التالية:

1- حلقات النقاش، حول المسائل التي يطرحها المدرب طالباً الحوار بشأنها ومقاماً المعلومات والأفكار حولها، وصولاً للاتفاق على مجموعة من الاستنتاجات التي ترسّخ معطيات المعرفة والخبرة والقناة لدى المتدربين؛

2- التدريب العملي، أو تقمص الأدوار، الذي يتطلب قيام أحد المتدربين بتطبيق بعض الملوكيات في إطار الخبرات المكتسبة من البرنامج التدريبي، حيث يتولى زملاؤه تقويم أدائه بينما يتولى المدرب بإضاح مركبات الخبرة في المجال التدريبي المعنى؛

3- التدريب الميداني، الذي يقوم على زيارة المتدربين لموقع تنفيذ أحد المشاريع الميدانية بهدف معابدة أساليب العمل واختبار تطبيق التقنيات الفنية؛

4- استخدام تقنيات التدريب، مثل: الأفلام الوثائقية والشروح الضوئية واللوحات المختلفة بهدف توضيح الأفكار؛

5- إشراك المتدربين في مختلف أنشطة البرنامج التدريبي، لمعرفة رأيهم حيال منهجية تنفيذ الورشات التدريبية ومدى تحقق أهداف البرنامج، والأخذ باقتراحاتهم لتعديل المادة التدريبية لتصبح أكثر ملاءمة.

بالإضافة إلى ما ورد أعلاه، فإن نقاط القوة التي تميز برنامجي تأهيل العاملين والمدربين هي التالية:

1- الاستناد إلى أدبيات شاملة ومصممة في ضوء التعرف الميداني على الاحتياجات، وتوزيع هذه الأدبيات على أدلة ومواد فنية متربطة ومنقحة استناداً لآراء المستفيدين منها؛

2- تنظيم ورشات التأهيل وفقاً لمنهجية تخدم توجهات التنمية المحلية في: الشراكة، التطوع، فريق العمل، التعاون، التنسيق، الثقة بالنفس، قبول الرأي الآخر، دافعية التعلم والتغيير، التنظيم، المسؤولية، الخ...

3- اعتماد آلية محددة لاختيار المشاركين بحسب مواقعهم الوظيفية وخبرتهم العملية ومستويات تعليمهم ونمط احتياجاتهم وتوزعهم على قطاعات و المجالات العمل لدى الحكومات والمنظمات الأهلية والمنظمات الإقليمية والدولية والهيئات المحلية، إضافة لمراعاة النوع الاجتماعي.

4- متابعة المستفيدين من برامج التأهيل عبر تزويدهم بالمراجع والأدبيات، وتأمين الدعم الفني والتنظيمي لمدارسهم في تطبيق الخبرات المكتسبة، وتشجيع إدماجهم في شبكات العمل وأليات التنسيق، وإتاحة استفادتهم من برامج أكثر تخصصاً لتأهيل الموارد البشرية، وإدراجهم ضمن قاعدة بيانات بهدف تبادل الخبرات وتسهيل توظيفهم في المشروعات وبرامج التأهيل.

5- اعتماد منهجية نموذجية للتقويم ورشات التأهيل تتضمن مجموعة من الأبواب التي تشرح توجهات البرامج ومضمون جلسات التدريب ومعرفة رأي المستفيدين بما يخص كافة الجوانب الفنية والإدارية والتنظيمية التي قدمها البرنامج. كما تشمل هذه المنهجية ملخص تقطيع المواد التدريبية واستمرارات التقويم ونتائج الزيارات واقتراحات لاستثمار نتائج التدريب من قبل المؤسسات والجهات التي ينتمي إليها المستفيدين، بالإضافة إلى استمرارات فردية تقوم بستفادة المشاركين على المستوى الفردي، وتقترح مجالات محددة لتطبيق خبراتهم المكتسبة.

#### حاء- مكاسب تنفيذ البرنامجين في المرحلة الأولى

##### 1- المكاسب المباشرة

بالإشارة إلى المكاسب المباشرة، يمكن إيجاز ما يلي:

(أ) انفر النتعاون بين الإسكوا وبرنامج الخليج العربي وكاردنى ومرسى كور، خلال المرحلة الأولى لتنفيذ برنامج تأهيل العاملين في تنمية المجتمع المحلي، عن مكاسب ملموسة في بناء القدرات وإتاحة الخبرات وتعزيز الاتجاهات بشأن: مفهوم التنمية المحلية، ومنهج إدارة مشروعاتها، وتقنيات التعرف على احتياجات المجتمع المحلي، وأساليب الاتصال مع قياداته، وتحفيز فئاته وتبنيه موارده وتنظيم المشاركة الشعبية، إضافة لمتانة مشروعات التنمية المحلية وتفوييم أدائها. عقدت هذه الورشات على المستوى الوطني في كل من الأردن خلال الفترة 26-15 تموز/يوليو 2000، سوريا خلال الفترة 29-7 تموز/يوليو ولغاية 9 آب/أغسطس 2000، لبنان خلال الفترة 21-11يلول/سبتمبر 2000، ومصر خلال الفترة 1-7يلول/سبتمبر 2001. خضعت كل من هذه الورشات إلى تقويم شامل تركز إلى حد بعيد على رأي المستفيدين من البرنامج التدريبي. وقد تبين من تقارير التقويم، بأن إجابات المشاركين، بشأن جدوى البرنامج واتفاقه مع التوقعات وأسلوب التدريب ومضمون المواد الفنية وغيرها من الموضوعات، تراوحت مجاميعها حول رقم 8 باعتماد مؤشر للنقط بلغ أقصاها رقم 10؛

(ب) جرى اعتماد وتكرير آلية محددة أيضاً لاختيار المشاركين في الورشة الإقليمية (من بين المستفيدين من الورشات الوطنية) وذلك بهدف الوصول إلى توافق حيال مداخل التدريب وأساليبه والوسائل العملية لتحقيق أقصى الفوائد منه. كما جرى اختبار "دليل تأهيل المدربين في تنمية المجتمع المحلي" عبر برنامج تنصيلي تناول مراحل العمل التدريبي ومركزاته وأساليبه، وهو البرنامج الذي تم تنفيذه في الورشة الإقليمية لفائدة مشاركين من الدول الأربع الواردة أعلاه. لقد اعتمدت الورشة الإقليمية تقويمًا نموذجياً بلغ عدد الأسئلة في الإستماراة المخصصة لغرض التقويم حوالي 56 سؤالاً، فيما عكست الإجابات

مستويات عالية جداً من المردود الإيجابي. كما أفادت متابعة المشاركين، بعد فترة من تنفيذ الورشة، بأن غالبيتهم تولت مهام رئيسية في مجال التدريب أو في مجال إدارة مشروعات التنمية المحلية لدى جهات دولية ومنظمات أهلية ومؤسسات حكومية، بما في ذلك الإسكتوا التي اعتمدت على هذه الكفاءات في تنفيذ برامج تدريبية والإشراف على مشروعات ميدانية؛

(ج) توزعت الأديبيات التي استفاد منها المشاركون (ومؤسساهم) خلال الورشات الوطنية على: "دليل تنمية المجتمع المحلي" و"برنامج تأهيل العاملين في تنمية المجتمع المحلي" وجموعة وثائق حول التجارب الوطنية لتنمية المجتمعات المحلية، إضافة لنتائج أبحاث حول أنشطة إبرار الدخل، ودور المنظمات الأهلية، وأساليب الدعم الطليعي للمشاركة الشعبية، ودور القطاع الهامشي، وغير ذلك من المواد الفنية والتنظيمية المتعلقة بإجراءات المسح وإدارة صناديق التمويل وإعداد وثائق المشروعات وتقدير المتابعة والتقييم. فيما توزعت هذه الأديبيات التي استفاد منها المشاركون في الورشة الإقليمية على: "دليل تأهيل المدربين في تنمية المجتمع المحلي" و"برنامج تأهيل المدربين في تنمية المجتمع المحلي" وكذلك مجموعة من التمارين التطبيقية والاستبيانات ومواد فنية مساعدة؛

(د) وأخيراً، فقد أتاح تطبيق برنامج التدريب فرصاً جيدة للتنسيق والتكامل، بل وتطوير المناهج والأديبيات المختلفة التي تعتمدها المنظمات الأهلية والحكومات ومنظمات الأمم المتحدة وغيرها من المنظمات الإقليمية والدولية التي شارك في البرنامجين أو التي استفادت من تطبيقهما. وأقل ما يقال بهذا الصدد هو تكريس مرجعية البرنامجين وتزويج أهميتها والاتساع المتزايد لتطبيقهما.

## 2- الماكاسب غير المباشرة

في مجالات متعددة من التدريب المهني، وذلك في

أما بالنسبة إلى الماكاسب غير المباشرة، التي رافق تتنفيذ المرحلة الأولى، فإن برنامج تأهيل العاملين في تنمية المجتمع المحلي" ما زال يستقطب إهتماماً متزايداً من حكومات ومنظمات إقليمية ودولية وذلك على المستويين الوطني والإقليمي، وفيما يلي أبرز مجالات هذا الاهتمام:

(ا) طلب الوزارات المعنية في كل من سوريا ومصر ولبنان توسيع نطاق الاستفادة من البرنامج عبر ورشات إضافية بعدما جرى تبني هذا البرنامج كجزء من البرامج الوطنية لبناء القدرات في التنمية المحلية؛

(ب) طلب برنامج الأمم المتحدة الإنمائي في كل من لبنان واليمن والأردن التعاون والتنسيق لتنفيذ برنامج تأهيل العاملين في تنمية المجتمع المحلي" ضمن برامج التدريب التي تعتمدها للتنمية المحلية؛

(ج) التنسيق مع منظمة العمل الدولية لتنفيذ ورشة تدريب في العراق باستخدام أدبيات "برنامج تأهيل العاملين في تنمية المجتمع المحلي"، وكذلك البحث في تنفيذ ورشة شبه إقليمية تضم الأردن والعراق واليمن وفلسطين ضمن السياق نفسه؛

(د) إضافة للورشات المذكورة ضمن الماكاسب المباشرة، وتنفيذاً للبرامج الواردة أعلاه، تولى فريق سياسات التنمية البشرية ضمن دائرة التنمية الاجتماعية في الإسكتوا عقد وتنسيق سلسلة من ورشات التدريب والتأهيل. جاء تنفيذ هذه السلسلة من ورشات التدريب بموجب اتفاقيات مع جهات حكومية ومنظمات أهلية وهيئات عربية ودولية تسعى لتنشيل دورها في التنمية المحلية عبر تطوير قدراتها البشرية، وكان أبرزها على سبيل المثال:

(1) "ورشة تأهيل العاملين في تنمية المجتمع المحلي" بالتنسيق مع مؤسسة فارس، طرابلس، خلال الفترة 23 أيلول/سبتمبر ولغاية 1 تشرين الأول/أكتوبر 2002؛

(2) "ورشة تأهيل العاملين في تنمية المجتمع المحلي" بالتنسيق مع مؤسسة الصندي، طرابلس، خلال الفترة 19-27 آب/أغسطس 2002؛

(3) برنامج "التدريب المهني المعجل"، وهو برنامج جرى تطبيقه في سياق اتفاقية التعاون مع مؤسسة فارس، وتضمن عقد خمس ورشات منطقية لبيان الشعالي، خلال الفترة من تموز/يوليو ولغاية أيلول/سبتمبر 2003؛

- (4) "ورشة تأهيل العاملين في تنمية المجتمع المحلي"، بالتعاون مع جمعية العزم والسعادة الاجتماعية، وشارك فيها الصندوق السوري لتنمية الريف، طرابلس، خلال الفترة 20-27 تشرين الأول/أكتوبر 2003؛
- (5) "الورشة الوطنية لتأهيل المدربين في تنمية المجتمع المحلي"، بالتعاون مع مؤسسة الصندي، منطقة لبنان الشمالي، خلال الفترة 12-18 كانون الأول/ديسمبر 2003؛
- (6) برنامج تأهيل مدراء ومسرفي مراكز الخدمات الإنسانية، جرى تنظيم أربع ورشات تأهيل على مستوى فلسطين وبنطليون وبطلاج، وذلك في الأعوام 2003-2004، توزعت كما يلي: (أ) محافظة لبنان الشمالي، خلال الفترة 13-19 كانون الثاني/يناير 2003؛ (ب) محافظة بيروت وجبل لبنان، خلال الفترة 4-11 نيسان/أبريل 2003؛ (ج) محافظة البقاع، خلال الفترة 25 إيار/مايو ولغاية 1 حزيران/يونيو 2003؛ (د) محافظة الجنوب والبطاطية، خلال الفترة 12-19 تشرين الأول/أكتوبر 2003؛
- (7) برنامج تنمية المشاريع الصغيرة، بتنسيق المركز الإقليمي للإصلاح الزراعي والتنمية الريفية في الشرق الأدنى (كارديني) وبالتعاون مع صندوق التنمية والتشغيل، جرى تنفيذ 12 ورشة تربية
- (8) "ورشة تصميم مشروع وكتابه عرض مشروع" بتنسيق المركز الإقليمي للإصلاح الزراعي الشرق الأدنى وبالتعاون مع وزارة التنمية الاجتماعية؛
- (9) برنامج تدريب العاملين في تنمية المجتمع المحلي، تنفيذ ورشتين الاجتماعية والاقتصادية، التابع لبرنامج الأمم المتحدة الإنمائي في لبنان، ومجلس الإنماء والإعمار، توزعت كما يلي: (أ) الورشة الأولى، خلال الفترة 5 آذار/مارس ولغاية 18 نيسان 2004؛ (ب) الورشة الثانية، خلال الفترة 12 آذار/مارس ولغاية 25 نيسان/أبريل 2004، عكار، محافظة لبنان الشمالي؛
- (10) ورشة إقليمية بمشاركة ممثلين عن الدول العربية بعنوان: "ترويج وتنمية المبادرات المحلية للإستخدام في الدول العربية" بتنسيق مع المركز الدولي للتربية التابع لمنظمة العمل الدولية، بالتعاون مع الإسكوا، خلال الفترة 14-23 حزيران/يونيو 2004، برمانا-لبنان.
- (١٠) تقديم المشورة الفنية والدعم التنظيمي وتوفير المواد التدريبية لعدد من المنظمات الأهلية والاتحادات البلدية والوزارات والمنظمات الإقليمية التي تقوم بتنفيذ برامج تدريب ومشروعات ميدانية في مجالات التنمية المحلية، ومنها على سبيل المثال: (١) المسع الشامل لإحتياجات التنمية المحلية في منطقة عكار-الجومة، بالتعاون مع برنامج الأمم المتحدة الإنمائي ومؤسسة فارس وإنحاد بلدات "الجومة"؛ (٢) تصميم مشروع الإنماء الشامل لمنطقة لبنان الشمالي، بالتعاون مع مؤسسة الصندي؛ (٣) إصدار دراسة واقع الحرف التراثية والبيوية، بالتعاون مع جمعية العزم والسعادة الاجتماعية؛ (٤) مشروع التنمية المحلية ومكافحة الفقر في الأردن، بالتعاون مع وزارة التنمية الاجتماعية والمركز الإقليمي للتنمية الريفية (كارديني)؛ (٥) دعم برامج التعليم الجامعي، بالتعاون مع الجامعة اللبنانية- معهد العلوم الاجتماعية وكلية الصحة (٦) دعم مشروع تنمية المجتمع المحلي في قرية "إيلات"- عكار، بالتعاون مع منظمة الصحة العالمية.
- (و) البحث في سبل التعاون والتسيير لتوسيع نطاق المشروع وتنفيذ مرحلة ثانية، وذلك مع برنامج الخليج العربي (أجفند) والبنك الإسلامي والبنك الدولي ومركز توريينو والاتحاد الأوروبي وجامعة الإمارات العربية المتحدة والمركز الإقليمي للتنمية الريفية في الشرق الأدنى (كارديني)؛

(ز) إصدار دليل خاص بتأهيل المدربين، وهو الأمر الذي لم تلحظه وثيقة المشروع الأساسية، فقد كان لاختبار مسودته في الورشة الإقليمية أثر ملحوظ في إغناء الإطار المرجعي لتكامل أدبيات التدريب وجعلها متخصصة بحسب تنوع الكفاءات المطلوبة لإدارة برامج التنمية المحلية.

بلغ إجمالي الموارد المالية المخصصة لتنفيذية كافة ورشات تأهيل العاملين والمدربين، على المستويين الوطني والإقليمي، 205.684 دولاراً أميركياً. وبال مقابل، فقد استفاد من ورشات تأهيل العاملين المذكورة أعلاه 623 مشاركاً، تم اختيارهم بمراعاة النوع الاجتماعي، كما استفاد من ورشات تأهيل المدربين 42 مشاركاً، تم اختيارهم أيضاً بمراعاة النوع الاجتماعي. وقد صدر عن كل من هذه الورشات تقرير تقييمي أفاد بالمحصلة الإيجابية وفق آراء المستفيدين منها.

### استنتاجات رئيسية بشأن الأدوار المتغيرة للتدريب

تزداد الحاجة إلى التدريب مع ازدياد اعتماد مناهج التنمية المحلية على المشاركة الشعبية بما تتطلبها هذه المشاركة من تعبيء للموارد البشرية ومن ارتقاء في مستويات البرامج والأنشطة تبعاً للقدرات المكتسبة والاتجاهات السلوكية المتغيرة.

لذلك تغيرت أدوار التدريب وفق منهج تنمية المجتمع المحلي لتصب:

- (أ) أكثر ارتباطاً بالاحتياجات؛
- (ب) جزءاً من البرامج الوطنية والإقليمية؛
- (ج) مراعماً لتنسيق عمل الشبكات بمختلف مستوياتها المحلية والوطنية والإقليمية والدولية؛
- (د) مصدراً لتكين المجتمعات المحلية من الخبرات الضرورية لبناء مجتمع مدني؛
- (هـ) حافزاً لاطلاق المبادرات نحو سياسات على المستوى المناطقي؛
- (و) مجالاً لإتساع الاهتمامات الفنية أو القطاعية ضمن منهج شامل؛
- (ز) رافداً للبرامج التعليمية ومناهج التدريس والبحوث التطبيقية؛
- (ح) إطاراً لتقديم خدمات المعونة الفنية؛
- (طـ) نطاً لتسهيل مهام التدريب وتداول المعلومات؛
- (يـ) مصدراً لإيجاد الوظائف في الخدمة الاجتماعية.

### إجراءات تعزيز مكاسب تنفيذ البرنامجين في المرحلة الثانية

(أ) تولي فريق مسارات التنمية البشرية ضمن دائرة التنمية الاجتماعية في الإسقاوا تعديل مقترن وثيقة المشروع الخاص بكل من هذين البرنامجين بصيغة تأخذ في الاعتبار مكاسب المرحلة الأولى، وخاصة فيما يتعلق بتزويد أدبيات التنمية المحلية وتعزيز شبكات العمل بين الحكومات والمنظمات الأهلية والدولية عبر بناء القدرات وتأهيل الكوادر المهمة للتدخل في تنمية المجتمع المحلي؛

(ب) يشير مقتضى وثيقة المشروع إلى الدول والجهات المستفيدة من المخرجات المتوقعة جراء تنفيذه، كما بين الآيات التنفيذ عبر منهج المشروع ومراحل تنفيذه التي تشمل على المستوى الوطني، الوزارات والمنظمات الأهلية المعنية بالتنمية المحلية، فيما يتوقع أن تشمل على المستوى الإقليمي كلًا من برنامج الخليج العربي (الجند)، منظمة العمل الدولية، المركز الإقليمي للإصلاح الزراعي والتنمية الريفية في الشرق الأدنى، البنك الإسلامي، برنامج الأمم المتحدة الإنمائي ومؤسسة الصافي. أما الدول المقتضى استفادتها من البرنامج فهي المملكة العربية السعودية، الجمهورية اليمنية، جمهورية العراق، فلسطين، والإمارات العربية المتحدة (إضافة إلى توقع إعادة إدراج لبنان ضمن الدول المستفيدة، وكذلك إدراج دول أخرى في ضوء توفر الموارد المالية)؛

(ج) يبدأ فريق سياسات التنمية البشرية ضمن دائرة التنمية الاجتماعية في الإسکوا بإعداد دليل تعريفي بشأن كيفية تنفيذ ورشة تدريبية، وذلك تسهيلاً لعمل المستفيدين في تنفيذ برامج التدريب وفي تقديم خدمات المشورة الفنية، ومن المزمع إصدار هذا الدليل في نهاية العام 2004؛

(د) يعمل فريق سياسات التنمية البشرية ضمن دائرة التنمية الاجتماعية في الإسکوا أيضًا على تحضير دليل إضافي حول "البحث التنموي بالمشاركة في المجتمع المحلي"، ومن المزمع إصداره خلال العام 2005. يتضمن هذا الدليل سبعة أجزاء، وهي: "الإطار العام للبحث التنموي بالمشاركة في المجتمع المحلي"؛ "فريق البحث التنموي بالمشاركة"؛ "بيانات ومعلومات البحث التنموي بالمشاركة"؛ "التهديد للبحث التنموي بالمشاركة"؛ "الخطيط للبحث التنموي بالمشاركة"؛ "تنفيذ البحث التنموي بالمشاركة في المجتمع المحلي"؛ "تقديم وكتابه تقرير البحث التنموي بالمشاركة". وبالطبع، فإن إصدار هذا الدليل سوف يستتبع إعداد برنامج تدريبي لاختبار ملاءمة الدليل للمستفيدين منه.

(هـ) ويعمل الفريق أيضًا على إعداد تقرير حول الجهات المانحة للمعونة وشروط دعمها المالي وإجراءاتها التنظيمية. وبائي إعداد هذا التقرير المزمع إصداره قبل نهاية العام 2004، دعماً لجهود التعاون والتنسيق التي تتوالاها شبكات العمل في التنمية المحلية. كما يأتي إصداره استجابة لمواجهة إحدى عقبات تطبيق الخبرات التي اكتسبها المشاركون في برامج الإسکوا لتأهيل العاملين والمدربين، الذين أفادوا في تقارير تقييم هذه البرامج بأن عدم معرفتهم بالجهات المانحة للتغوييل والدعم، تحول دون تنفيذ مباراتهم لتنمية المجتمع المحلي.

(و) إن تأمين هذا الحجم من الأدبيات، وتكييف مرجعيتها لدى الجهات المستفيدة، قد أيضًا إلى ضرورة توفير حقيبة تدريبية تضم، بالإضافة إلى المواد الفنية والوثائق الوارد ذكرها سابقاً، برنامج عرض (Power Point) ومستلزمات التدريب الشاملة بما فيها أفلام الفيديو التوثيقية ومنتشرات إعلامية ومواد تدريبية مختلفة. يستفاد من هذه الحقيبة كمرجع فني وتنظيمي لإدارة برامج التدريب وتقديم خدمات المشورة الفنية في التنمية المحلية. كما يمكن الاستفادة منها في دعم مناهج التعليم الجامعي والتخصصات ذات الصلة بالتنمية المحلية والخدمة الاجتماعية.

(ز) وأخيراً، تجدر الإشارة إلى أهمية ترويج هذه البرامج الخاصة بتأهيل العاملين والمدربين في تنمية المجتمع المحلي بهدف إنتظام الدعم وتوسيع نطاق المستفادة منه. كما تجدر الإشارة أيضًا إلى أهمية تبني هذه البرامج والبحث على تطبيقها وتعزيز قائمتها على المستويات الإقليمية والوطنية كافة لأنها أثبتت مراراً جيداً في تأهيل العامل الأكثر حسماً في تنمية المجتمع المحلي، ألا وهو عامل الموارد البشرية.