

Distr.
LIMITED

E/ESCWA/SDD/2005/3
21 June 2005
ORIGINAL: ARABIC

اللجنة الاقتصادية والاجتماعية لغربي آسيا

بناء قدرات العاملين في مراكز الخدمات الإنمائية في لبنان



الأمم المتحدة
نيويورك، ٢٠٠٥

05-0392

تمهيد

يستعرض هذا التقرير في قسمه الأول واقع مراكز الخدمات الإنمائية في لبنان، فيتناول التوزيع الجغرافي لهذه المراكز في المحافظات اللبنانية، والخدمات المتنوعة التي تنفذها في الميادين المهنية والصحية والتربوية، ويشير إلى الأهمية التي استقطبتها هذه المراكز، سواء من وزارة الشؤون الاجتماعية أو عبر المنظمات الدولية. كما يستعرض الخطوات والإجراءات التحضيرية لإنجاز "مشروع تحسين أحوال المعيشة"، وهو المشروع المشترك بين وزارة الشؤون الاجتماعية وبرنامج الأمم المتحدة الإنمائي.

يتناول التقرير "مشروع تأهيل وتدريب موظفي مراكز الخدمات الإنمائية"، وهو مشروع يتضمن برنامجاً تدريبياً يهدف إلى تطوير قدرات المراكز، إستناداً إلى منهج تدريبي أصدرته الإسكوا تحت عنوان "برنامج تأهيل العاملين في تنمية المجتمع المحلي". كما يعرض هذا التقرير ورشات التدريب المنفذة خلال عام ٢٠٠٣ في محافظات الشمال وبيروت وجبل لبنان والبقاع، ويتطرق إلى نتائج تقييم أعمالها. ويتضمن هذا التقرير ملحقاً يتناول أساليب تقييم الورشات، والاستمارات المستخدمة في هذا التقييم.

تشكر الإسكوا مؤسسة كريادل على دعمها لإعداد تقرير "بناء قدرات العاملين في مراكز الخدمات الإنمائية"، كما تأمل أن يساهم هذا التقرير، الذي أعدّ مسودته مشكوراً السيد مظهر الحركة، في تعميق الوعي حول برامج التدريب ودورها في بناء قدرات الأفراد والمؤسسات المعنية بتخطيط مشروعات التنمية المحلية وتنفيذ نشاطاتها.

المحتويات

الصفحة

ج	تمهيد.....
١	مقدمة.....
٣	الخلفية.....
٥	أولاً- إنشاء وزارة الشؤون الإجتماعية.....
٦	ألف- التوزيع الجغرافي لمراكز الخدمات الإنمائية.....
٩	باء- خدمات المراكز الإنمائية.....
١٠	جيم- واقع عمل مراكز الخدمات الإنمائية.....
١١	دال- مشروع تحسين أحوال المعيشة- المرحلة التحضيرية.....
١٧	ثانياً- مشروع بناء القدرات للحد من الفقر.....
١٧	مدخل.....
١٧	ألف- غاية البرنامج التدريبي.....
١٧	باء- أهداف البرنامج التدريبي.....
١٨	جيم- المكاسب المتوقعة جراء تأهيل دور مراكز الخدمات.....
١٩	دال- "دليل تنمية المجتمع المحلي".....
٢٠	هاء- ورشات التدريب.....
٢١	واو- نتائج تقويم الورشات الثلاث.....
٢٢	زاي- خطة المتابعة.....
٢٣	خاتمة.....
٢٤	ملحق التقويم.....

مقدمة

تحتل مسألة تحسين أحوال معيشة السكان، والفقراء منهم على وجه الخصوص، مكانة خاصة في عمل وزارة الشؤون الاجتماعية. فهذه المسألة هي الغاية التي تتوخاها الوزارة من خلال النشاط الرعائي والخدماتي والتنموي الذي تقوم به مختلف مصالحها ودوائرها، ومراكز الخدمات فيها على وجه الخصوص. إنها الغاية الأساسية المفترضة لجميع الخطط والمشاريع الاقتصادية والاجتماعية التي تعتمدها الحكومات. لقد ساهمت خطط الحكومات السابقة والحالية في محاولة تخفيف حدة المشاكل الاجتماعية، واندرجت مساهماتها في إطار مشاريع وبرامج متفرقة. لكن ما يمكن ملاحظته في كل خطط الحكومات، هو غياب السياسة الشاملة التي تستهدف مختلف القطاعات الاجتماعية بشكل متكامل. كما أن الحكومات المتعاقبة خفضت تدريجياً حصة هذه القطاعات في موازنتها بسبب انحسار الموارد.

لقد أفردت الخطط الحكومية لإعادة الإعمار في لبنان قسماً من برنامجها لإعادة تأهيل وإنشاء مراكز خدمات إنمائية جديدة؛ لكن مع تراجع إمكانات الدولة المادية، وتفاقم الأوضاع، يبدو أن هذه الخطة لن تتحقق في المدى المنظور. والجدير ذكره هنا أنه، رغم تضمين الخطط قسماً يتعلق بمراكز الخدمات، إلا أنها لم تقدم رؤية جديدة لأهداف هذه المراكز ودورها، علماً بأن تجديد مثل هذه الرؤية بات أمراً ضرورياً لمواجهة الصعوبات والتحديات المتمثلة بازدياد الحاجات وتناقص الموارد، وخصوصاً موارد وزارة الشؤون الاجتماعية. وبالإضافة إلى اهتمام الوزارة بتقديم الخدمات الرعائية للمحتاجين إليها، فهي معنية أيضاً بتطوير التنمية الاجتماعية وسياساتها والمساهمة في تحقيق الإنماء المتوازن، وذلك في ظل ظروف صعبة وإمكانات ضئيلة فرضت سياسة التقشف الإلزامي. وهو الأمر الذي استتبع تركيز هذه السياسة على مجرد تخفيف التأثيرات السلبية إلى الحدود الدنيا الممكنة على الأوضاع الاجتماعية.

على هذا الأساس أصبح مطلوباً، وبشكل ملح، من مراكز الخدمات الإنمائية، أن تزيد من فعالية أدائها وأن تطور برامجها وأساليب عملها من خلال تحسين قدراتها البشرية، وتعزيز الشراكة والتعاون مع المجتمع المحلي وهيئاته تحقيقاً للاستخدام الأمثل للموارد البشرية والمادية والمؤسسية المتوفرة محلياً.

إن طاقات وتجارب مراكز الخدمات الإنمائية، مضافاً إليها خطة ذات أهداف قابلة للتحقيق في مجال بناء القدرات البشرية عبر تطوير وتركيز المعارف بمفهوم ومنهج تنمية المجتمع المحلي، يمكن أن تؤدي إلى تطوير برامج وأساليب العمل التي تنفذ في المراكز أو بالتعاون معها. وبالتالي تصبح هذه المراكز مؤهلة وقادرة على لعب الدور القيادي المطلوب منها كمرتكز وملتقى للتنسيق والتوجيه لمجمل العمل التنموي على المستوى المحلي.

لذلك يتعين تقوية وتفعيل قدرات موظفي مراكز الخدمات للعمل وفق منهج تنمية المجتمع المحلي، ويتعين أيضاً تقوية التنسيق ما بين مساهمات جميع الأطراف المعنية بالتنمية على المستوى المحلي. ومن المؤكد بأن تقوية مراكز الخدمات الإنمائية وتفعيل قدرات موظفيها سوف يعزز تنفيذ المهام المنوطة بهذه المراكز ويدعم دورها كمحرك أساسي للعمل مع أفراد وهيئات المجتمع المحلي.

الخلفية

عام ١٩٥٢، ومع إنشاء وزارة العمل والشؤون الاجتماعية، كانت تتم مساهمة الدولة في دعم أو توفير الخدمات الاجتماعية عبر تقديم مساعدات مالية مباشرة إلى الجمعيات الخيرية القائمة. واستمر الوضع إلى ما هو عليه حتى صدور قرار إنشاء مصلحة الإنعاش الاجتماعي عام ١٩٥٩، الذي يعتبر أول أشكال التدخل المباشر للدولة في تقديم الخدمات الاجتماعية، والذي عبرت عنه المهام المنصوص عليها في المرسوم الاشتراعي رقم ١٥٥ الصادر في ١٢ حزيران/يونيو ١٩٥٩، والتي يمكن اختصار الأساسيات منها في المهام التالية:

- ١- اعتماد برامج بعيدة المدى لتحسين الأوضاع الاجتماعية، ووضع الخطط اللازمة للتنفيذ.
- ٢- وضع سياسات إنمائية اجتماعية مع تقدير الموازنات اللازمة لذلك.
- ٣- تنفيذ خدمات ومشاريع تنمية اجتماعية بالشاركة مع منظمات خيرية.

يلاحظ تنوع المهام بين تقديم خدمات مباشرة أو تنفيذ مشاريع اجتماعية، ووضع خطط وسياسات لإنماء المجتمع المحلي استناداً إلى دراسات وتقارير عن أوضاع البيئة المحلية، كما يلاحظ أيضاً ضرورة إشراك بعض أهالي المجتمع المحلي في هذه العمليات وخصوصاً العاملين في الحقل الاجتماعي. أما التطور في دور الدولة، على مستوى الرؤية، فبقي مرتكزاً إلى صيغة التعاقد مع الجمعيات الخيرية العاملة في الحقل الاجتماعي.

أنشأت مصلحة الإنعاش الاجتماعي بالتعاون مع منظمة اليونسف، عام ١٩٧١، أول مركز حكومي رسمي في منطقة برج البراجنة تحت اسم "مركز الخدمات الشاملة"، الذي يجمع بين تقديم خدمات صحية واجتماعية مباشرة على مستوى الأفراد والجماعات، وبين التخطيط وتنفيذ مشاريع وأنشطة إنمائية مخصصة للمجتمع المحلي. لقد شكلت هذه التجربة وستشكل على مدى السنوات القليلة اللاحقة نموذجاً ناجحاً وجد تعبيراته في الاستقطاب الذي حصل حول المركز وفي المشاركة والاحتضان الذي لقيه من قبل الأهالي والمستفيدين. لقد تمثل الأثر المباشر لنجاح هذه التجربة في وضع مصلحة الإنعاش الاجتماعي لخطة استحداث وإنشاء شبكة من "مراكز الخدمات الشاملة" (تم بين ١٩٧٤ و ١٩٧٩ استحداث ١٢ مركزاً) موزعة على كافة المناطق، وخصوصاً في المناطق الشعبية والفقيرة.

لكن اندلاع الحرب الأهلية في لبنان عام ١٩٧٥ أعاق إلى حد كبير تطور هذه التجربة الناجحة نتيجة الشلل الذي أصاب بنية الدولة ككل، والذي انعكس على دور القطاع الأهلي المتعاقد وغير المتعاقد، مع وزارة الشؤون الاجتماعية. فلقد تراجع العمل الاجتماعي الإنمائي مقارنة بالأعمال

ذات الطابع الإغاثي والإسعافي والخدمات الطبية العلاجية. ومنذ بداية التسعينات أمكن ملاحظة ثلاثة أمور:

- ١- ازدياد الحاجات على كل الصعد ولسائر فئات المجتمع، وخصوصاً الفقيرة منها والتي توسع عددها بشكل كبير؛
- ٢- انخفاض كبير في موارد الدعم والتمويل الخارجي الذي كان موجهاً إلى الإغاثة والإسعاف والذي كان يشكل ما نسبته ٨٥ في المائة إلى ١٠٠ في المائة من حجم موارد الجمعيات والعمل الاجتماعي ككل؛
- ٣- إفتقار البنى الهيكلية والتنظيمية والبرامجية للمراكز الرسمية، ومعظم الجمعيات الأهلية، لمؤهلات الانتقال من دور تقديم خدمات الإغاثة والعلاج والإسعاف إلى دور اجتماعي تنموي أصبح مطلوباً كحاجة ملحة.

أولاً- إنشاء وزارة الشؤون الاجتماعية

من أجل معالجة المشاكل الاجتماعية المتفاقمة بصورة مباشرة، صدر في ٣ نيسان/أبريل ١٩٩٣ القانون رقم ٢١٢، الذي أنشئت بموجبه وزارة الشؤون الاجتماعية. ثم صدر القانون رقم ٣٢٧ في أيار/مايو ١٩٩٤ الذي عدل بعض أحكام القانون ٢١٢، وتبعه المرسوم رقم ٥٧٣٤ في أيلول/سبتمبر ١٩٩٤ (الذي نظم وزارة الشؤون الاجتماعية وملاكها)، والذي تضمن في المادة (١٨) منه استحداث مصلحة الخدمات الإنمائية وضمها دائرة شؤون المراكز لكي تتولى وفق المادة (١٩) من المرسوم نفسه المهام التالية:

- ١- اقتراح شروط إنشاء المراكز الإنمائية المنبثقة عن الوزارة وفروعها وفقاً للأصول.
- ٢- الإشراف الإداري على المراكز.
- ٣- اقتراح الأنظمة والملاكات.
- ٤- اقتراح برامج التدريب والتأهيل للعاملين في المراكز.
- ٥- اقتراح البرامج السنوية.
- ٦- اقتراح التجهيزات اللازمة للمراكز.

جاء في المرسوم نفسه تحت البند الرابع (المواد (٥٥) و(٦٣))، وتحت عنوان "مراكز الخدمات الإنمائية":

تنص المادة (٥٥) بأن مراكز الخدمات الإنمائية هي مشاريع اجتماعية منبثقة عن وزارة الشؤون الاجتماعية وترتبط مباشرة بمصلحة الخدمات الإنمائية وتنسق في نشاطاتها مع مختلف الأجهزة المختصة في الوزارة.

تنص المادة (٥٦) بأن مراكز الخدمات الإنمائية هي نواة اجتماعية إنمائية تهدف إلى تنشيط حركة الإنماء الوطني، وذلك وفق المهام التالية:

- ١- المساهمة في وضع الدراسات والإحصاءات والبحوث في مختلف الميادين.
- ٢- اكتشاف وتحديد الحاجات والمشكلات وتصنيفها ووضعها في سلم الأولويات.
- ٣- اقتراح برامج التوعية الاجتماعية والتنقيف والتعليم والإرشاد وتحضير السكان وحثهم على المشاركة في وضع البرامج والمساهمة في تنفيذ المشاريع والسهر على إدارتها لاستمرارها وحسن الاستفادة منها.

- ٤- رصد التحركات السكانية وتقديم المقترحات المناسبة بشأنها.
 - ٥- تحديد القادة المحليين واقتراح برامج تدريبهم.
 - ٦- اقتراح تشكيل اللجان المحلية الاجتماعية ولجان الأفضية في إطار نشاطات كل مركز والتعاون معها لحل المشكلات الإنمائية على المستوى المحلي. وتشكل هذه اللجان، وتحدد مهامها وصلاحياتها، بقرار من المدير العام بناء على اقتراح المديرين ورؤساء المصالح المختصة.
 - ٧- اقتراح وتنفيذ المشاريع الإنمائية وتحضير ملفاتها ومستنداتها والإشراف على تنفيذها بالتعاون مع اللجان والهيئات المحلية الرسمية والأهلية.
 - ٨- اقتراح تقديم الخدمات لتلبية ومعالجة المشاكل الاجتماعية على مستوى الأسرة والفرد والجماعة: إعاقة، تشرد، يتم، انحراف، رعاية، وقاية، أمومة، طفولة،... الخ.
 - ٩- اقتراح تقديم المساعدات والإسعاف الاجتماعي وأعمال الإغاثة في الحالات الطارئة.
- أما المادة (٥٩) فتتص بأن تشرف على مراكز الخدمات الإنمائية لجان إدارية يجري تشكيلها من الموظفين المختصين في الوزارة ويتمثل فيها موظفو الوزارة في القضاء والهيئات المحلية الرسمية والخاصة.

ألف- التوزيع الجغرافي لمراكز الخدمات الإنمائية

تشكل مختلف الخدمات الإنمائية حيزاً لتقديم الخدمات وتنفيذ المشروعات على المستوى المحلي. وهو ما يستدعي توزيع هذه المراكز على كافة المناطق اللبنانية جغرافياً وسكانياً ووفق أولويات الحاجات والإمكانات، مع مراعاة عوامل، مثل: سهولة الوصول إلى المركز، وإنشاء فروع للمراكز الرئيسية في المناطق الريفية البعيدة أو الأحياء الفقيرة والمكتظة سكانياً... الخ.

لقد وضعت الوزارة استناداً إلى نتائج "مسح المعطيات الإحصائية للسكان والمساكن" خطة وطنية لنشر شبكة مراكز الخدمات الإنمائية على أساس ٨٩ مركزاً رئيسياً و ٢٢٥ مركزاً فرعياً (القرار ١/١٦٨ تاريخ ١٥ تموز/يوليو ١٩٩٧). تغطي هذه المراكز كافة المحافظات والأقضية بحيث يخدم كل مركز رئيسي، والفروع التابعة له، منطقة جغرافية محددة ضمن القضاء، يتراوح عدد سكانها بين ٣٠ و ٤٥ ألف نسمة، وتتشابه خصائصها وحاجاتها وأولوياتها. بلغ عدد المراكز العاملة فعلياً، عام ٢٠٠٣، ما مجموعه ٦٦ مركزاً رئيسياً، من بينها ٣ مراكز مشتركة مع النقابات

العملية في بيروت وصيدا وطرابلس، وحوالي ٧٥ مركزاً فرعياً. وفيما يبين الجدول رقم (١) توزع المراكز العاملة بحسب المحافظات فإن الجدول رقم (٢) يبين توزيعها بحسب الأقسية.

الجدول رقم (١) لمراكز الخدمات الإنمائية العاملة فعلياً بحسب المحافظة

مركز فرعي		مركز رئيسي		المحافظة
النسبة المئوية في لبنان	عدد	لبنان %	عدد	
٠,٠	٠	٦,١	٤	بيروت
١٨,٧	١٤	١٩,٧	١٣	لبنان الشمالي
١٢,٠	٩	٢٥,٨	١٧	جبل لبنان
١٨,٧	١٤	١٣,٦	٩	البقاع
١٧,٣	١٣	١٣,٦	٩	الجنوب
٣٣,٣	٢٥	٢١,٢	١٤	النبطية
١٠٠	٧٥	١٠٠	٦٦	مجموع المراكز العاملة

المصدر: مصلحة الخدمات الإنمائية، وزارة الشؤون الإجتماعية، التقرير السنوي ٢٠٠٣.

الجدول رقم (٢) - توزع مراكز الخدمات الإنمائية العاملة فعلياً بحسب القضاء، ٢٠٠٣

المحافظة	القضاء	مركز رئيسي			مركز فرعي		
		عدد	% لبنان	% المحافظة	عدد	% لبنان	% المحافظة
بيروت	بيروت	٤	٦,٠		٠	٠,٠	
لبنان الشمالي	عكار	٣	٤,٥	٢٥,٠	٩	١٢,٠	٦٤,٣
	طرابلس	٤	٦,٠	٣٣,٣	٠	٠,٠	٠,٠
	زغرتا	١	١,٥	٨,٣	٤	٥,٣	٢٨,٦
	بشري	١	١,٥	٨,٣	٠	٠,٠	٠,٠
	الضنية	١	١,٥	٨,٣	٠	٠,٠	٠,٠
	الكورة	١	١,٥	٨,٣	٠	٠,٠	٠,٠
	البترون	١	١,٥	٨,٣	١	١,٣	٧,١
مجموع محافظة الشمال		١٢	١٧,٩	١٠٠	١٤	١٨,٧	١٠٠
جبل لبنان	جبيل	٣	٤,٥	١٨,٨	٣	٤,٠	٣٣,٣
	كسروان	٢	٣,٠	١٢,٥	١	١,٣	١١,١
	المتن	٢	٣,٠	١٢,٥	٠	٠,٠	٠,٠
	بعيدا	٥	٧,٥	٣١,٣	٠	٠,٠	٠,٠
	عاليه	١	١,٥	٦,٣	١	١,٣	١١,١
	الشوف	٣	٤,٥	١٨,٨	٤	٥,٣	٤٤,٤
مجموع محافظة جبل لبنان		١٦	٢٣,٩	١٠٠	٩	١٢,٠	١٠٠
البقاع	الهرمل	٢	٣,٠	٢٢,٢	٢	٢,٧	١٤,٣
	بعلبك	٤	٦,٠	٤٤,٤	٦	٨,٠	٤٢,٩
	زحلة	١	١,٥	١١,١	١	١,٣	٧,١
	البقاع الغربي	١	١,٥	١١,١	٤	٥,٣	٢٨,٦
	راشيا	١	١,٥	١١,١	١	١,٣	٧,١
مجموع محافظة البقاع		٩	١٣,٤	١٠٠	١٤	١٨,٧	١٠٠
الجنوب	صيدا	٣	٤,٥	٣٣,٣	٦	٨,٠	٤٦,٢
	جزين	٢	٣,٠	٢٢,٢	٠	٠,٠	٠,٠
	صور	٤	٦,٠	٤٤,٤	٧	٩,٣	٥٣,٨
مجموع محافظة الجنوب		٩	١٣,٤	١٠٠	١٣	١٧,٣	١٠٠
النبطية	النبطية	٥	٧,٥	٣٥,٧	٩	١٢,٠	٣٦,٠
	بنت جبيل	٣	٤,٥	٢١,٤	١٠	١٣,٣	٤٠,٠
	مرجعيون	٤	٦,٠	٢٨,٦	٥	٦,٧	٢٠,٠
	حاصبيا	٢	٣,٠	١٤,٣	١	١,٣	٤,٠
مجموع محافظة النبطية		١٤	٢٠,٩	١٠٠	٢٥	٣٣,٣	١٠٠

المصدر: المرجع السابق.

باء- خدمات المراكز الإنمائية

إن خطة إنشاء مراكز الخدمات وتوزيعها، استندت في رؤيتها لتقديم الخدمات الاجتماعية إلى مفهوم التكامل عبر استخدام فريق عمل متعدد التخصصات يتوزع على خمسة أقسام:

- ١- قسم الشؤون الإدارية.
- ٢- قسم الأبحاث والتوثيق.
- ٣- قسم الشؤون التربوية.
- ٤- قسم الشؤون الصحية.
- ٥- قسم الشؤون الاجتماعية.

يتولى هذا الفريق مهام تقديم الخدمات بشكل تكاملي، ضمن الخطة العامة للوزارة، كما يتولى دراسة خصوصيات وأولويات المنطقة التي يخدمها، إضافة لتوليه مهام إشراك أفراد وهيئات المجتمعات المحلية في كافة مراحل تخطيط وتنفيذ ومتابعة وتقويم البرامج والمشاريع والأنشطة التنموية المحلية. ويبلغ عدد الموظفين الإداريين والفنيين، بدوام كامل، في مراكز الخدمات كافة، حوالي ٨٠٠ موظفاً. بينما تشير التقديرات الواردة في التقرير السنوي (٢٠٠١) إلى الحاجة لوجود حوالي ٣٤٠٠ موظفاً دائماً، وبضعة مئات من الاختصاصيين المتعاقدين من أجل تشغيل مراكز الخدمات بكامل طاقاتها.

وفق الأقسام الخمسة للعمل في مراكز الخدمات، وبالإضافة إلى ما يتصل بالمصالح والدوائر والمشاريع المنبثقة عن وزارة الشؤون الاجتماعية، يمكن تصنيف البرامج والمشاريع والأنشطة التالية لمراكز الخدمات الإنمائية:

- ١- تدريب مهني: أشغال يدوية، خياطة وتطريز، كوافير ومكياج، تدبير منزلي... الخ.
- ٢- تقديم خدمات صحية علاجية: صحة عامة، أطفال، نسائي، أسنان، بعض اختصاصات أخرى.
- ٣- تقديم خدمات صحية وقائية وتلقيح.
- ٤- تقديم خدمات توعية وتنقيف صحي (تنظيم أسرة، صحة إنجابية... الخ).
- ٥- تقديم خدمات تربوية ورعائية مختلفة: حضانات، رعاية معوقين، محو أمية وتعليم الكبار... الخ.
- ٦- خدمات وتوعية وتدريب للنساء.
- ٧- إجراء بعض الدراسات المحلية والقطاعية المختلفة.

٨- متابعة طلبات وبرامج الرعاية الاجتماعية وشؤون الأسرة.

٩- نشاطات تنموية مختلفة.

الجدول رقم (٣) - توزيع عدد ونسبة المستفيدين من خدمات المراكز الإنمائية بحسب أقسام هذه المراكز

المستفيدون من خدمات المراكز	القسم الصحي	القسم التربوي	التوعية الاجتماعية والتدريب	عدد الذين تناولتهم الدراسات والأبحاث الاجتماعية	المجموع
العدد	٤٥٠٦٧٥	٦٥٨٨	٥٦٩٧	١٠٥٥٣	٤٧٣٥١٣
النسبة المئوية	% ٩٥,١	% ١,٤	% ١,٢	% ٢,٢	% ١٠٠

المصدر: التقرير السنوي للعام ٢٠٠٣، وزارة الشؤون الاجتماعية.

جيم- واقع عمل مراكز الخدمات الإنمائية

جذبت تجربة "مراكز الخدمات الشاملة"، إهتمام المسؤولين الحكوميين وكذلك المنظمات الدولية والجهات المانحة على المستويات الدولية والوطنية. وتركز هذا الإهتمام على دراسة أوضاع مراكز الخدمات انطلاقاً من اعتبارها مدخلاً مناسباً للتدخل على المستويات المحلية، وبالشراكة مع القدرات المحلية، في سياق اقتراح المشاريع وإدارتها وتقديم الخدمات المناسبة وذلك بهدف تحقيق مستوى متقدم من الاعتماد على الموارد المحلية في تنفيذ هذه البرامج، وعلى أساس اعتبار كل مركز خدمات بمثابة شكل مصغر لإدارة عمل وزارة الشؤون محلياً، يقوم بتنفيذ الجزء الخاص المتعلق به من الخطة العامة التي ترسمها الوزارة مركزياً بالإضافة إلى شؤون التمويل والتدريب والمتابعة.. الخ.

في الفترة الممتدة من أيار/مايو ولغاية حزيران/يونيو ١٩٩٥، قامت بعثة من اللجنة الاقتصادية والاجتماعية لغربي آسيا (الإسكوا)، بناء على طلب من وزارة الشؤون الاجتماعية، بإعداد خطة "تطوير مراكز الخدمات الإنمائية- برنامج العمل ١٩٩٦-٢٠٠٠". اقترحت هذه الخطة ١٣ مشروعاً تهدف إلى تعزيز دور مراكز الخدمات الإنمائية في تسهيل تنمية المجتمعات المحلية وتنفيذ سياسة لامركزية في وزارة الشؤون الاجتماعية. لقد اعتبرت البعثة وفق تقريرها الذي نشر في بداية عام ١٩٩٦، ان تحديد الغايات الأساسية لبرنامج عمل مراكز الخدمات الإنمائية وتحقيقها يجب أن يتم ضمن معايير أساسية ثلاثة:

- ١- الصلة الوثيقة بالاحتياجات الوطنية والمحلية ذات الأولوية.
- ٢- وجود نظام إداري فعال لمراكز الخدمات يتيح استخدام الموارد بكفاءة اكبر.
- ٣- ضمان نوعية النتائج النهائية، سواء كانت تتعلق بالخدمات الصحية أو التربوية أو الاجتماعية المقدمة أو بنتائج التدريب.

وعام ١٩٩٨، أجريت دراسة بعنوان "مراكز الخدمات الإنمائية: واقع أداؤها ومستقبل دورها المجتمعي" بدعم من اليونيسف، وتوصلت إلى استنتاج مفاده أن "تفعيل مراكز الخدمات الإنمائية يتحقق، حين تشمل نشاطاته إنماء الوسط الاجتماعي، من خلال بناء موارده البشرية وتحسين قدرات أفرادها على تأمين مختلف حاجاتهم الأساسية، وذلك انطلاقاً من واقع الإمكانيات والطموحات التي يتصف بها الوسط نفسه". وهذا ما ينسجم إلى حد كبير مع المهام المحددة في المادة (٥٥) من المرسوم رقم ٥٧٣٤.

لقد خلصت هاتان الدراستان وبشكل متشابه، ومقاطع في كثير من الأحيان، إلى ضرورة تحديد احتياجات الوسط الاجتماعي حيث تؤدي مراكز الخدمات عملها، وإلى اقتراح متطلبات تطوير عمل هذه المراكز لتأمين هذه الحاجات. وأشارتنا أيضاً إلى الصعوبات التي تعرقل التنفيذ، كما أشارت إلى الصعوبات التي تحد من عملية التطوير المطلوبة.

قام فريق من خبراء البنك الدولي عام ١٩٩٨، بإعداد تقرير عن واقع الإنفاق الاجتماعي في لبنان، شمل وزارات الصحة والتربية والشؤون الاجتماعية. وفي الشق الذي يطال وزارة الشؤون والتي قدرت حصتها بـ ٢٣ في المائة من إجمالي الإنفاق المخصص للخدمات الاجتماعية، وتحدد فيما يتعلق بمراكز الخدمات الإنمائية، قدمت الاقتراحات التالية:

- ١- عدم التوسع في إنشاء مراكز خدمات جديدة، وتوزيع الكادر البشري والموارد المتاحة ووضعها في خدمة عدد محدد من المراكز الناجحة.
- ٢- زيادة الاعتماد على دور القطاع الأهلي في تقديم الخدمات، مع تحسين فعالية الخدمات المتعاقد عليها، وتطوير آليات متابعتها ومراقبتها.

دال- مشروع تحسين أحوال المعيشة- المرحلة التحضيرية

وعام ١٩٩٩، وفي إطار المرحلة التحضيرية "مشروع تحسين أحوال المعيشة" وهو المشروع، المشترك بين وزارة الشؤون الاجتماعية وبرنامج الأمم المتحدة الإنمائي، نفذ فريق العمل الميداني المكلف تدريب وبناء قدرات العاملين في مراكز الخدمات الإنمائية مجموعة مقابلات مع

مسؤولي المصالح والدوائر المركزية والإقليمية ورؤساء اللجان الإدارية ومدراء المراكز ومسؤولي الأقسام الفنية فيها في مختلف المناطق (حوالي ٢٠ مركزاً). واستهدفت هذه المقابلات معرفة واقع مراكز الخدمات وإمكاناتها، ثم تحديد احتياجاتها التدريبية، وذلك تمهيداً لوضع خطة وبرنامج عمل لتنمية قدرات هذه المراكز، عبر تأهيل كوادر الفريق المتعدد التخصصات وفق المهام المرسومة حسب القوانين المرعية الإجراء.

لقد وفرت هذه المقابلات لفريق العمل الميداني معطيات وآراء تكاملت مع نتائج الدراسات السابقة، موجزها في النقاط التالية:

١- عدم كفاية عدد الكادر البشري لتغطية مهام الأقسام كافة، وتحديد الأقسام الفنية (خصوصاً قسم الدراسات والأبحاث والتوثيق)، مما يؤدي إلى قصور في تقديم خدمات شاملة ومتكاملة.

٢- إن الكادر المتوفر في معظم المراكز، وبغض النظر عن المستوى العلمي (الشهادة والاختصاص)، يحتاج إلى تطوير قدراته ومؤهلاته على الممارسة الميدانية للمهام المنوطة بعمل المركز، وخصوصاً لجهة مشاريع التنمية المحلية.

٣- تتفاوت أوضاع المراكز من عدة جوانب وعلى عدة مستويات، فمعظمها يفتقد حتى إلى وجود قاعة اجتماعات عامة وأنشطة تأهيلية.

٤- تفاوت التجهيزات (الفنية والإدارية) ونقصها على مستوى كل الأقسام مع غياب ملفت للتجهيز بوسائل الاتصال والمعلوماتية، وهذا ما ينعكس سلباً على سرعة توفر التقارير ونوعيتها والأرشفة وعلى تكوين قواعد المعلومات المطلوبة والضرورية.

٥- تتولى كافة المراكز تنفيذ الخطة التي توضع مركزياً في الوزارة دون تحديد الحاجات والأولويات للمجتمعات المحلية، ودون تطبيق أساليب جمع المعلومات، وبالتالي يجري التركيز على تقديم خدمات أو تنفيذ مشاريع تحقق التوازن بين أبواب الموازنة المرصودة.

٦- إن كافة المراكز تقدم النمط نفسه من الخدمات، منذ إنشائها تقريباً، ومعظم هذه الخدمات تقليدي يفتقد إلى الشمولية والتكامل التي تتطلبها التنمية المحلية؛ وهذا ما يدعو إلى ضرورة تدريب الكادر الأساسي حول مفاهيم التنمية وسبل تطبيقها واقتراح مشاريع ملموسة لها.

٧- غياب خطط متابعة جدية وملموسة لدراسة وتقويم آثار وتأثيرات الخدمات المقدمة أو المشاريع المنفذة، وضعف آليات متابعة أوضاع المستفيدين.

٨- ان ظروف عمل موظفي مراكز الخدمات الإنمائية صعبة ومعقدة، فبالإضافة إلى النقص في التجهيز المادي، يشكو الموظفون من تدني الأجور والبدلات والحوافز.

٩- اللجان الإدارية بعيدة وظيفيا وجغرافيا عن الواقع اليومي لعمل المراكز، ويشكو بعض المدراء من ان الدور الإشرافي والرقابي للجان الإدارية يعرقل ويمنع في بعض الأحيان إدارة المركز من التدخل المباشر لتحسين أو تنظيم الأعمال اليومية.

١٠- بيروقراطية البت بالتقارير والمشاريع والطلبات المقدمة من إدارة المركز إلى رئيس اللجنة ثم إلى بقية الأعضاء، ثم إلى المصلحة المختصة ومنها إلى المدير العام للوزارة ومن ثم إلى الوزير. من المفيد إعادة النظر بهرمية التعامل مع هذه المراكز بنوع من اللامركزية لتلبية الحاجات الضرورية ضمن صلاحيات معينة.

١١- هناك عدة عوامل تعيق وتتداخل في استقطاب الخبرات للعمل في ملاك المراكز منها التدخلات في التعيينات وتدني البدلات.

١٢- ضعف التنسيق بين المراكز وبين هيئات المجتمع المحلي، (بلديات وجمعيات أهلية ونوادي ومدارس وأفراد) واختلاف آليته من منطقة إلى أخرى ومن وسط اجتماعي إلى آخر.

١٣- إن كمية ونوعية خدمات وأنشطة المراكز لا تأتي في سياق خطة شاملة متصلة باحتياجات المجتمعات المحلية، وبسبب ضعف اللجان الإدارية وضعف التنسيق مع المجتمع المحلي، قد يكون من المفيد وجود لجنة استشارية محلية من الاختصاصيين حسب أقسام المركز وطبيعة عمله إلى جانب اللجنة الإدارية.

١٤- لدى معظم المراكز صلات مع بعض الأوساط المحلية، وتقتصر مسؤولية هذا العمل في كل المراكز تقريبا على المدير الذي ينفرد بتحديد الجهة التي يمكن التعاون أو التنسيق معها، ولكن لا توجد مشاركة حقيقية لهيئات أو جمعيات في تحديد سياسة مراكز الخدمات وأنشطتها. ويعود ذلك بالدرجة الأولى إلى عدم تحديد آليات التعاون والتنسيق أو إلى ما يعتبره البعض تشابكا في الصلاحيات.

في ضوء الإطلاع على واقع المراكز ومعرفة الاحتياجات الحالية والمستقبلية وعناصر القوة فيها، تم إعداد خطة عمل لتطوير قدرات العاملين فيها بهدف سد الثغرات الأكثر أهمية، ولا سيما تطوير قدرات المراكز على دراسة المجتمع المحلي، وتحديد احتياجاته لجهة التشبيك والتخطيط التنموي على المستوى المحلي. وفي هذا السياق، يبين الجدول رقم (٤) تحديد الاحتياجات التدريبية الموزعة على الأقسام العاملة في المراكز.

الجدول رقم (٤) - الاحتياجات التدريبية التي تحدت على ضوء الزيارات الميدانية وتوزعها على الأقسام العاملة في المراكز

القسم في المركز	نوع الورشة التدريبية	الفئات المستهدفة	النتائج المتوخاة
القسم الإداري	مفهوم التنمية المحلية؛ أساليب الإدارة والتخطيط.	١. رؤساء الدوائر والأقسام في المحافظات؛ ٢. رؤساء وأعضاء اللجان الإدارية؛ ٣. مدراء المراكز.	١. التعرف بمفاهيم التنمية المحلية؛ ٢. التعرف بدور مراكز الخدمات في التنمية المحلية؛ ٣. تمكن المشاركين من أصول وتقنيات الإدارة والتخطيط؛ ٤. كتابة وصياغة التقارير الإدارية والمشاريع ودراسة مصادر التمويل لها؛ ٥. تأهيل مدربين للتدريب في المراكز.
الأبحاث والدراسات	أساليب وتقنيات التعرف على احتياجات المجتمع المحلي.	١. مدراء المراكز؛ ٢. المشرفون القيون في الأقسام؛ ٣. العاملون الاجتماعيون؛ ٤. المرشدون الاجتماعيون.	١. المساهمة في وضع الدراسات والإحصاءات والبحوث حول المجتمع المحلي؛ ٢. اكتشاف الحاجات وتصنيفها ووضعها في سلم الأولويات؛ ٣. اقتراح برامج التوعية الاجتماعية والتدريب والتثقيف والإرشاد وتحضير المجتمع المحلي؛ ٤. اكتشاف القادة المحليين واقتراح البرامج لإعدادهم وتدريبهم؛ ٥. تشكيل اللجان الاجتماعية المحلية.
الشؤون التربوية	١. تقنيات الإشراف الفني؛ ٢. تقنيات العمل في حضانات الأطفال؛ ٣. تقنيات العمل في أوساط الأطفال والشباب؛ ٤. التمرّب المدرسي؛ ٥. انحراف الأحداث؛ ٦. صالة الأطفال.	١. المشرفون القيون؛ ٢. مرشدين أطفال؛ ٣. مرشد اجتماعي؛ ٤. مشطون؛ ٥. مطعون؛ ٦. عاملون مع الجماعة.	١. التمكين من تقنيات تنمية قدرات الطفل والحدث والشباب؛ ٢. تنمية القرارات على العمل الجماعي داخل المركز وفي المجتمع المحلي؛ ٣. تقنيات تنشيط مجموعات العمل مع اليافعين والشباب؛ ٤. إنشاء النوادي المحلية لاستقطاب الشباب والمتطوعين.

تابع الجدول رقم (٤)

القسم في المركز	نوع الورشة التدريبية	الفئات المستهدفة	النتائج المتوخاة
الشؤون الاجتماعية	١. مفهوم وتقنيات الخدمات الأسرية والتدخل الاجتماعي؛ ٢. برامج التأهيل الاجتماعي للفني والمهني.	١. المشرفون الفنيون؛ ٢. العاملون الاجتماعيون الإختصاصيين في العمل مع الأحداث؛ ٣. اختصاص تربية/علم نفس.	١. تمكين العاملين من امتلاك مفهوم إقامة علاقات اجتماعية مع المحيط المحلي؛ ٢. تأهيل التدريب التقني الميداني للعاملين في مجال الخدمة الاجتماعية داخل المركز.
الشؤون الصحية	١. مفهوم الرعاية الصحية الأولية؛ ٢. تقنيات الصحة الوقائية؛ ٣. تقنيات التوعية الصحية؛ ٤. تقنيات الصحة المدرسية؛ ٥. تقنيات الصحة البيئية.	١. المشرفون الفنيون؛ ٢. العامل الصحي؛ ٣. المرشدون الاجتماعيون؛ ٤. المجتمع المحلي أفرادا وجماعات (العاملون في المجال الصحي - الاجتماعي).	١. توفير التدريب الفني الميداني للعاملين في القطاع الصحي؛ ٢. التعرف على البيئة الصحية المحلية وتحديد الاحتياجات ورسم الأولويات الصحية؛ ٣. إشراف المجتمع المحلي في عملية تخطيط وتنفيذ وتقديم مختلف البرامج الصحية.
التنمية الريفية	١. إرشاد زراعي/إنتاج زراعي؛ ٢. العمل التعاوني.	١. قسم الأبحاث والتوثيق؛ ٢. قسم التنمية الاجتماعية؛ ٣. عاملون ومرشدون اجتماعيون؛ ٤. البلديات/تعاونيات زراعية محلية ٥. جمعيات أهلية تعمل في التنمية الريفية.	١. دراسة البيئة المحلية للنشاط الزراعي والتصنيع الغذائي؛ ٢. دراسة الحاجات وتصنيفها؛ ٣. التمكن من مفهوم وأساليب العمل التعاوني.
التنمية الريفية	١. الأعمال الحرفية واليدوية؛ ٢. العمل التعاوني.	١. نفسه أعلاه مع التوجه نحو العمل الحرفي.	١. دراسة البيئة المحلية للنشاط الحرفي والإنتاجي؛ ٢. وضع جدول الحرف والصناعات اليدوية؛ ٣. تعزيز القدرات لإنشاء وتنظيم العمل التعاوني؛

استناداً إلى المعطيات أعلاه، تم وضع خطة تدريب وتأهيل الكادر الأساسي في مراكز الخدمات الإنمائية وبرمجته على ثلاث مراحل نفذت خلال الفترة الممتدة من نيسان/أبريل ١٩٩٩ ولغاية كانون الثاني/يناير ٢٠٠٠. كانت الغاية الأساسية من هذا التدريب إدخال التنمية كمفهوم متكامل والتنمية المحلية كمقاربة أساسية ضمن سياسة عمل مراكز الخدمات الإنمائية.

لقد تضمنت خطة التدريب ثلاث مراحل نفذت بالكامل وجاءت مخرجاتها على الشكل التالي:

المرحلة الأولى: ورشة حول "مفهوم التنمية وواقعها في لبنان، ودور مراكز الخدمات الإنمائية في التنمية المحلية".

استغرقت الورشة ثلاثة أيام، وبلغ عدد المشاركين الإجمالي ٦٤ شخصاً، توزعوا وفق الآتي: ٤٧ موظفاً من ٤٠ مركز خدمات؛ ١٠ رؤساء دوائر ولجان؛ ٥ من مشاريع منبقة عن الوزارة؛ ٢ عن جمعيات أهلية. أما مخرجات الورشة فتمثلت في تقديم المفهوم النظري للتنمية الشاملة والمحلية.

المرحلة الثانية: ثلاث ورشات في "التعرف إلى المجتمع المحلي واحتياجاته، وصياغة اقتراح مشاريع تنموية".

استغرقت كل من هذه الورشات ٦ أيام وتم تنفيذها على مرحلتين؛ وبلغ إجمالي عدد التدريب ٢١ يوماً داخل القاعات مع ٣٠ يوم تدريب ميداني تطبيقي لكل مجموعة؛ فيما بلغ عدد المشاركين الإجمالي ١١٠ أشخاص من ٤٥ مركز خدمات إنمائية؛ أما مخرجات الورشة: ٤٤ مونغرافيا وصفية لواقع واحتياجات مجتمع محلي، و ٣٤ اقتراحاً لمشروع تنمية محلية.

المرحلة الثالثة: ورشة تدريب تطبيقي في "التعرف إلى المجتمع المحلي وتحديد احتياجاته، وصياغة اقتراح مشاريع تنموية-التدريب المتخصص".

توزع برنامج الورشة على ٤ أيام تدريب مركزي لإجمالي المشاركين؛ و ١٥ يوم تدريب مجموعات في المناطق؛ و ٣٠ يوم تطبيق ميداني للتدريب. بلغ عدد المشاركين ٣٢ موظفاً موزعين على خمس مجموعات من ٢٤ مركز خدمات إنمائية. أما مخرجات الورشة فتمثلت في إنتاج خمس دراسات لاقتراحات مشاريع تنمية محلية.

ثانياً- مشروع بناء القدرات للحد من الفقر

مدخل

يشكل مشروع "بناء القدرات للحد من الفقر" المرحلة الثانية من مشروع "تحسين المعيشة في لبنان" (١٩٩٩-٢٠٠١). ولقد جرى اعتماد نتائج ومخرجات المرحلة الأولى من التدريب، الذي تم في إطار المرحلة التحضيرية من مشروع تحسين أحوال المعيشة. كما جرى اعتبار خطة عمل مركز التدريب الاجتماعي فيما يطال تدريب المدراء والمشرفين الفنيين في مراكز الخدمات الإنمائية الأساسية، والتي وضعت خلال اجتماعات مشتركة مع فريق المركز. لذلك، اهتم المشروع بشكل خاص، وبالشراكة مع مركز التدريب الاجتماعي، بتمكين مراكز الخدمات من أن تشمل نشاطاتها إنماء الأوساط الاجتماعية من خلال تقوية قدرات العاملين، وخصوصاً الميدانيين منهم بالتعرف على نطاق عملهم، وتحديد الاحتياجات والأولويات والأفراد والمؤسسات المستعدة للمشاركة في العمل، وحشد الإمكانيات المتوفرة من أجل عمل تنموي محلي شامل. كذلك اهتم المشروع بتقوية معارف العاملين ومهاراتهم الإدارية للمشاركة في وضع خطة عمل يكون لمركز الخدمات الدور الأساسي فيها، لا سيما فيما يختص بتنسيق جهود مختلف الجهات الناشطة محلياً من مؤسسات حكومية وغير حكومية وبلديات في هذا الاتجاه.

هذه هي رؤية فريق عمل "مشروع بناء القدرات لتأهيل العاملين في مراكز الخدمات الإنمائية" في سياق التحضير لعملية إعادة هيكلة مراكز الخدمات الإنمائية.

ألف- غاية البرنامج التدريبي

يتوخى المشروع تأهيل وتدريب موظفي مراكز الخدمات الإنمائية، وخصوصاً في إطار عملية إعادة هيكلة هذه المراكز والأدوار التي يمكن أن تضطلع بها، وبعض كوادرو وممثلي هيئات وأفراد المجتمع المحلي للتدخل وفق منهج تنمية المجتمع المحلي بالمشاركة.

إن غاية التدريب تتجسد في زيادة التأثير الفعلي لمنهج التنمية المحلية على ممارسات فئات المجتمع المحلي، وعلى أعمال مراكز الخدمات الإنمائية والأطراف الأخرى المتدخلة الممثلة في تنمية المجتمعات المحلية، وتعزيز قدراتها الفنية والتنظيمية.

باء- أهداف البرنامج التدريبي

يتوخى تطوير قدرات المراكز إلى تحقيق الأهداف العامة التالية:

- ١- تفعيل دور مراكز الخدمات الإنمائية، عبر تعزيز قدرات موظفي مراكز الخدمات للتدخل وفق منهج التنمية المحلية.
 - ٢- استخدام الموارد المتاحة بشكل أفضل وبكفاءة أكبر.
 - ٣- تحسين نوعية الخدمات التي تقدمها المراكز، وتطوير مجالات إهتمامها وخصوصاً لجهة التشارك مع الجمعيات المحلية.
 - ٤- زيادة وتعميق المعرفة بأساليب الإدارة الحديثة للعمل الاجتماعي.
- تتفرع عن الأهداف العامة مجموعة من الأهداف المباشرة، أبرزها ما يلي:

- ١- نشر وتعميق المعرفة بمفهوم تنمية المجتمع المحلي.
- ٢- تطوير قدرات الكادر المتدخل وفق منهج تنمية المجتمع المحلي.
- ٣- تثبيت وتطوير المهارات المتعلقة بتقنيات وأساليب التعرف على المجتمع المحلي.
- ٤- التعرف إلى مبادئ وأساليب استثارة المجتمع المحلي من خلال خبرات ونتائج تجارب ميدانية.
- ٥- تهيئة الخبرات الأساسية وظروف المشاركة الشعبية لتعبئة المجتمع المحلي وآليات تنسيق الجهود على المستويات التي يتطلبها تطبيق منهج تنمية المجتمع المحلي.
- ٦- التعرف على الإجراءات العامة لمتابعة وتقويم مشاريع وأنشطة تنمية المجتمع المحلي.

جيم - المكاسب المتوقعة جراء تأهيل دور مراكز الخدمات

- ١- إعداد تقارير عن الأوضاع السكانية والواقع الاقتصادي والاجتماعي للمجتمع المحلي.
- ٢- تصميم مشاريع تنمية محلية وفق الحاجات والأولويات والإمكانات المتاحة وصياغة وثيقة المشروع.
- ٣- ممارسة آليات المشاركة ودعم تشكيل لجان تنمية محلية.
- ٤- إدارة مشاريع تنمية محلية وفق أساليب حديثة وأكثر فعالية.
- ٥- العمل ضمن فريق للتدخل الاجتماعي.

ولهذه الغاية تبلورت أغراض بناء قدرات العاملين في مراكز الخدمات الإنمائية، فيما يتعلق بمنهج التنمية المحلية وفق مخرجات تطل:

- ١- تنفيذ برنامج تدريبي يركز على عمليات ومراحل منهج تنمية المجتمع المحلي.
- ٢- وضع القواعد الأساسية واختيار أولي للكادر المؤهل لتنسيق أنشطة ومشاريع التنمية المحلية وإدارة عملياتها.
- ٣- متابعة كافة المتدربين في تطبيقهم للخبرات المكتسبة واختيار البعض منهم بهدف تأهيلهم لاحقاً لتولي عمليات التدريب في المراكز.

دال - "دليل تنمية المجتمع المحلي"

لقد جاء إصدار اللجنة الاقتصادية والاجتماعية لغربي آسيا (الإسكوا) لـ "دليل تنمية المجتمع المحلي"^(١) ليقدم نموذجاً لما هو مطلوب، بالإضافة إلى أنه تضمن منهجاً تدريبياً تمثل في "برنامج تأهيل العاملين في تنمية المجتمع المحلي". وهو البرنامج الذي اعتمد على نتائج التجارب الميدانية للإسكوا في عدد من الدول العربية.

لقد شارك "مشروع بناء القدرات" في الورشة التي نفذتها الإسكوا في سوريا خلال الفترة ٢٩ تموز/يوليو إلى ٩ آب/أغسطس ٢٠٠٠ في سياق برنامج تأهيل العاملين في تنمية المجتمع المحلي. كما شارك المشروع في الورشة الوطنية في لبنان التي نفذتها الإسكوا في السياق ذاته خلال الفترة ١١-٢٢ أيلول/سبتمبر ٢٠٠٠ بالتعاون مع مركز التدريب الاجتماعي التابع لوزارة الشؤون الاجتماعية. كما شارك أيضاً في الورشة الإقليمية، التي نفذتها الإسكوا في لبنان أيضاً، خلال الفترة ٥-١١ تشرين الثاني/نوفمبر ٢٠٠١ لتأهيل مدربين في تنمية المجتمع المحلي. لقد مكنت هذه المشاركة المتنوعة من الإطلاع على مدى ملائمة مواد التدريب من كافة جوانبها، كما أتاحت فرص اختبار ردود الفعل عليها بما يتلاءم مع واقع عمل مراكز الخدمات الإنمائية والجمعيات الأهلية العاملة في حقل التنمية المحلية. هذه المشاركة والاختبار أتاحا فرصة المضي قدماً لتنسيق النشاط التدريبي بين وزارة الشؤون الاجتماعية والإسكوا بهدف تبني مواد "دليل تنمية المجتمع المحلي" و"برنامج تأهيل العاملين في تنمية المجتمع المحلي"^(٢) كأساس لتحضير برنامج بناء القدرات للعاملين في مراكز الخدمات الإنمائية. لقد تمت إضافة محور يتعلق بواقع التنمية في لبنان، ودور ومهام وزارة الشؤون الاجتماعية ومراكز الخدمات في التنمية المحلية، بالإضافة إلى محور يتعلق بالإدارة الحديثة للعمل الاجتماعي.

(١) دليل تنمية المجتمع المحلي، الأمم المتحدة، الإسكوا، ١٩٩٩.

(٢) برنامج تأهيل العاملين في تنمية المجتمع المحلي، الأمم المتحدة، الإسكوا، ٢٠٠٠.

وبناءً عليه، تم في ١٧ كانون الثاني/يناير ٢٠٠٣، التوقيع على اتفاقية تعاون لتنفيذ البرنامج بين الإسكوا ووزارة الشؤون الاجتماعية ممثلة "بمشروع بناء القدرات للحد من الفقر". لقد وفرت هذه الاتفاقية للمشروع الاستفادة من الدليل كمرجع رئيسي، بالإضافة إلى مواد تدريبية مختارة من البرنامج، وكذلك مواد تدريبية إضافية قام بإعدادها المدربون المنفذون للبرنامج. وخلال عام ٢٠٠٣، جرى تنظيم ٣ ورشات في أربع محافظات. والجدير بالذكر أن البرنامج يستهدف أيضاً مشاركة هيئات المجتمعات المحلية، الرسمية والأهلية، انطلاقاً من أساس هذا المنهج الذي يقوم على "تعزيز المشاركة الشعبية في عملية التنمية وتوفير الموارد، وإبراز الفائدة المرتقبة من إشراك المجتمعات المحلية في إدارة هذه الموارد، والتعريف بأسلوب العمل الذي يعتمد على الشراكة بين المجتمعات المحلية والأجهزة الحكومية ومؤسسات ومنظمات المجتمع المدني والهيئات المعنية بتقديم الدعم والمشورة الفنية".

هاء- ورشات التدريب

لقد قام فريق عمل مشروع بناء القدرات، مع مركز التدريب الاجتماعي في وزارة الشؤون الاجتماعية وبالشراكة والتعاون مع الإسكوا، بتوفير مستلزمات البرنامج التدريبي لتنفيذ الورشات الثلاث التي تناولت العاملين في مراكز الخدمات الإنمائية وهيئات المجتمع المحلي في محافظات لبنان الشمالي، بيروت وجبل لبنان، والبقاع. ويعرض الجدول رقم (٥) لملامح هذه الورشات الثلاث.

جدول رقم (٥) - ملامح ورشات التدريب موزعة على المحافظات، ٢٠٠٣

الشرح	ورشة محافظة الشمال ١٣-١٩ كانون الثاني/يناير ٢٠٠٣	ورشة محافظتي بيروت وجبل لبنان ١١-١٤ نيسان/أبريل ٢٠٠٣	ورشة محافظة البقاع ٢٥ أيار/مايو - ١ حزيران/يونيو ٢٠٠٣
عدد المشاركين (٢٥) شخصا	١٦ مركز خدمات + ٩ هيئات محلية + ٣ طالبات علم نفس	١٨ مركز خدمات + ٧ هيئات محلية	١٣ مركز خدمات + ١٢ هيئة محلية
	٧ ذكور + ١٨ إناث	٣ ذكور + ٢٢ إناث	١٢ ذكور + ١٣ إناث
	متوسط العمر: ٣٤ سنة	متوسط العمر: ٣٢ سنة	متوسط العمر: ٣٧ سنة
عدد ساعات التدريب (٤٩)	يوميًا: ٧ ساعات تدريب على ثلاث جلسات على مدى ٧ أيام تدريب	يوميًا: ٧ ساعات تدريب على ثلاث جلسات على مدى ٧ أيام تدريب	يوميًا: ٧ ساعات تدريب على ثلاث جلسات على مدى ٧ أيام تدريب
عرض تجارب وخربرات	اقتراح مشروع إنشاء مشغل للمعوقين + تقرير الواقع الاقتصادي الاجتماعي لقضاء عكار + عرض أفلام	اقتراح مشروع تعزيز حياكة النول + استثمار مسح القطاع الأهلي + عرض أفلام	اقتراح مشروع إنشاء ملعب رياضي في القرية + مضمون وأهداف مشاريع مجلس الإنماء والإعمار مع البنك الدولي والاتحاد الأوروبي + وحدة موارد ودعم الجمعيات الأهلية + عرض أفلام
عدد المدربين	٦ مدربين	٦ مدربين	٥ مدربين

واو - نتائج تقويم الورشات الثلاث

اعتمد البرنامج مستويات تقويم تسمح بقياس ردود فعل المشاركين في كل ورشة، وذلك بهدف تعزيز نقاط القوة في البرنامج وتصويب نقاط الضعف، سواء كانت في المادة التدريبية، أو في أسلوب تقديمها. ولقد تم تقويم أعمال كل ورشة، من قبل المشاركين، بشكل شمولي بالاستناد إلى ثلاثة أساليب:

الأسلوب الأول: تقويم كل جلسة من جلسات الورشة بواسطة استمارة فردية للجلسة. لقد تم اعتماد هذا الأسلوب في التقويم بسبب تنوع المحاور والمواضيع وتنوع تقديمها من قبل عدة مدربين، مما يسمح بإجراء تقويم موضوعي فردي للمادة وأسلوب تقديمها (راجع ملحق التقويم).

الأسلوب الثاني: تقويم عام للورشة بواسطة استمارة تقويم فردية للبرنامج. لقد تم اعتماد هذا الأسلوب في التقويم في الجلسة النهائية لقياس الأثر العام المباشر للبرنامج التدريبي ككل، استناداً إلى استمارة التقويم العام التي صممت لهذه الغاية (المستندة إلى استمارة تقويم برنامج الإسكوا من أجل متابعة قياس ردود الفعل على المستوى الوطني) (راجع ملحق التقويم) .

الأسلوب الثالث: ويتضمن هذا الأسلوب الآراء الشفهية التي أدلى بها المشاركون في الجلسة الأخيرة من جلسات الورشة التدريبية. وبعد ملء استمارة التقويم العام للورشة، قام المشاركون بتقويم شفهي عام لأعمال الجلسات كان الهدف منه التعبير عن آرائهم بشفافية ووضوح، وقد تم تلخيصها في ثلاثة أبواب: الإيجابيات، السلبيات والاقتراحات (راجع ملحق التقويم) .

زاي - خطة المتابعة

تظهر نتائج التقويم عدداً من النقاط الإيجابية من حيث حصول المشاركين على المعارف والمهارات المطلوبة، كما تظهر، من جهة أخرى، مجموعة من العوائق والسلبيات التي قد تواجه المستفيدين من برامج التدريب لناحية تطبيق المعارف والمهارات المكتسبة بصورة عملية. وبالرغم من الفروقات القائمة بين المشاركين بحسب المناطق التي ينتمون إليها، أو بحسب المهام الموكلة إليهم، إلا أن أبرز هذه السلبيات أو المعوقات تمثلت في الإجراءات البيروقراطية التي تواجه مقترحاتهم ومبادراتهم، بالإضافة إلى نقص التمويل الذي تستوجبه أنشطة البحث الميداني. أما أبرز المقترحات، فقد تركزت على ضرورة متابعة المستفيدين من ورشات التدريب في برامج متخصصة. وكذلك، ضرورة إشراك مدراء مراكز الخدمات الإنمائية في أنشطة التدريب بهدف تعزيز خبراتهم وتسهيل دعمهم للموظفين العاملين في هذه المراكز. (راجع ملحق التقويم المرفق لجهة الإيجابيات والسلبيات والاقتراحات الواجب تحقيقها).

وفي سياق تنفيذ أغراض خطة بناء القدرات للعاملين في مراكز الخدمات الإنمائية، ومن أجل متابعة المتدربين لجهة النتائج والمخرجات، تم تشكيل لجنة مؤلفة من رئيس دائرة العلاقات العامة في الوزارة ومدير المشروع ومنسق بناء القدرات في المشروع. وتقدمت هذه اللجنة من مصلحة الخدمات الإنمائية ومراكز الخدمات بطلب التعاون والتنسيق مع فريق المشروع كونه يتضمن إعادة هيكلة برامج مراكز الخدمات الإنمائية وتطوير عملها، بما في ذلك المساهمة في تدريب العاملين ومتابعة نتائجه.

خاتمة

تتزايد الدعوات لتحريك مبادرات الناس من أجل تحسين أوضاعهم المعيشية من خلال الاعتماد على الذات والمشاركة في تشخيص ومعالجة أوضاع مجتمعاتهم المحلية. إن مفهوم التنمية المحلية يحرك مشاعر الناس، ففيه إقرار مبدئي للجماعات والمجتمعات الصغيرة بالحقوق والقدرات والتمايز، ويبرز كتجسيد محلي لتحقيق اللامركزية والمشاركة والتكافل والكفاية والرفاه. وهذا ما أدى إلى تبني هذا المفهوم في صياغة برامج متكاملة للتنمية المحلية في كثير من البلدان.

إن التنمية المحلية هي عملية تقوية قدرة الناس على المستوى المحلي على المشاركة في تحديد الأهداف المرحلية وخطط العمل التي يمكن تحقيقها على المستوى المحلي، والعمل على إيجاد الآليات المناسبة لتنفيذ هذه الأهداف المرحلية، بالشكل الذي يساهم في تحقيق الأهداف الاستراتيجية للتنمية الشاملة. إن التنمية المحلية إذا توافرت لها القدرة التنظيمية والتعبوية والوعي الشامل للأهداف الاستراتيجية للتنمية، يمكن أن تصبح رأس الحربة في تحقيق تنمية شاملة ترتبط بالمجتمع كله وتشمل أبعاده الاقتصادية والاجتماعية والسياسية والثقافية.

إن نجاح تنمية المجتمعات المحلية رهن بمشاركة المواطنين في عملية التنمية، فالمشاركة الفعالة من جانب المواطنين تقلل من شكوكهم في أغراض البرنامج الموضوعية وتلقي عليهم المسؤولية في التنفيذ. كما أن إشراك المواطنين في تخطيط برنامج معين، يضمن اختيار ما يتلاءم مع طبيعة حاجات هذا المجتمع. إضافة إلى ذلك، إن اشتراك المواطنين في بحث مشاكل مجتمعهم وعلاجها يساهم في تعاونهم من أجل المصلحة المشتركة العامة، وعدم الاكتفاء أو الاعتماد على المصادر الخارجية.

لا ريب أن برنامج تأهيل العاملين في مراكز الخدمات الإنمائية الذي ينفذه مشروع بناء القدرات للحد من الفقر بالشراكة مع مركز التدريب الاجتماعي التابع لوزارة الشؤون الاجتماعية، وبالتعاون مع الإسكوا، يساهم في وضع الأسس التي تجعل من مراكز الخدمات الإنمائية، ومن الكادر العامل فيها، المحرك الأساسي للعمل في أوساط أفراد وهيئات المجتمعات المحلية التي تتواجد فيها.

ملحق التقويم

الأسلوب الأول للتقويم: استمارات التقويم بحسب الجلسات

الشرح	ورشة محافظة الشمال ١٣-١٩ كانون الثاني ٢٠٠٣	ورشة محافظتي بيروت وجبل لبنان ٤-١١ نيسان ٢٠٠٣	ورشة محافظة البقاع ٢٥ أيار-١ حزيران ٢٠٠٣
عدد المشاركين الإجمالي: ٢٥	١٦ مركز خدمات + ٩ هيئات محلية بالإضافة إلى ٣ طالبات علم نفس	١٨ مركز خدمات + ٧ هيئات محلية	١٣ مركز خدمات + ١٢ هيئات محلية
	٧ ذكور + ١٨ إناث	٣ ذكور + ٢٢ إناث	١٢ ذكور + ١٣ إناث
	متوسط أعمار المشاركين: ٣٤ سنة	متوسط أعمار المشاركين: ٣٢ سنة	متوسط أعمار المشاركين: ٣٧ سنة
دراسات الحالة	مشروع مشتل المعوقين تقرير واقع عكار عرض أفلام	مشروع تعزيز حرفة حياكة النول استمارة مسح القطاع الأهلي عرض أفلام	إنشاء ملعب رياضي عرض أفلام مشاريع مجلس الإنماء والاعمار وحدة دعم القطاع الأهلي
تقويم الورشة	النسبة %	النسبة %	النسبة %
	دون الوسط: ٣,١ %	دون الوسط: ٠,٦ %	دون الوسط: ٢,٨ %
	المعدل العام: ٧,٦	المعدل العام: ٧,٦	المعدل العام: ٨,٠
	وسط: ١٨,٥ %	وسط: ١٥,٣ %	وسط: ١٣ %
	جيد: ٤١,٥ %	جيد: ٥٩,٣ %	جيد: ٣٧,٦ %
	جيد جداً: ٣٦,٩ %	جيد جداً: ٢٤,٨ %	جيد جداً: ٤٦,٦ %

الأسلوب الثاني للتقويم: استمارة التقويم العامة

مقارنة نتائج تقويم الورشات الثلاث *

السؤال			ورشة الشمال	ورشة بيروت وجبل لبنان	ورشة البقاع
١. مدى تحقيق أهداف البرنامج التدريبي			٧,٢	٧,٦	٨,٠
٢. مدى تحقيق التوقعات من البرنامج التدريبي			٧,٤	٧,٥	٧,٦
٣. مدى ملائمة محتوى البرنامج للمشارك أو لعمله اليومي			٨,٠	٧,٩	٨,٣
٤. ما هي المواضيع التي ترى من المناسب زيادة وقت لها: أساليب وتقنيات التعرف، خصوصاً الاستثمار الجدوى الاقتصادية للمشاريع متابعة وتقويم مشاريع تنمية المجتمع المحلي إدارة مؤسسات العمل الاجتماعي التخطيط لعملية تنمية المجتمع المحلي صياغة وثيقة مشروع آليات التنسيق والمشاركة			+	-	+
			+	+	+
			+	+	+
			+	+	+
			+	-	+
			+	+	+
			+	+	+
			+	+	+
٥. ما هي المواضيع التي ترى من المناسب زيادة وقت لها: الإدارة الحديثة للعمل الاجتماعي أبواب الموازنة التفصيلية للمشروع			-	+	+
			-	+	+
			٧,٨	٧,٨	٨,٠
٦. مدى فعالية أسلوب المدرب في تقديم المادة			٧,٨	٧,٨	٨,٠
٧. مدى فعالية أسلوب النقاش العام			٧,٣	٧,٥	٧,٧
٨. مدى فعالية أسلوب النقاش داخل المجموعات			٧,٢	٧,٧	٧,٨
٩. مدى نجاح عملية تبادل الخبرات			٧,٦	٧,٩	٧,٣
١٠. مدى طول مدة البرنامج التدريبي	قصيرة	٣٢ %	٢٠ %	٣٧,٥ %	
	مناسبة	٥٦ %	٧٢ %	٦٢,٥ %	
	طويلة	١٢ %	٨ %	٠,٠ %	
١١. مدى علاقة الورشة بعمل المتدرب			٧,٥	٨,٣	٨,٤
١٢. درجة الاستفادة العامة من البرنامج التدريبي			٨,٤	٨,٢	٨,٣
١٣. أهم الأمور المكتسبة من البرنامج التدريبي: التنمية بالمشاركة مع أفراد وهيئات المجتمع المحلي تبادل الخبرات والتجارب التخطيط لتنمية المجتمع المحلي كتابة تقرير الواقع الاقتصادي والاجتماعي لمجتمع محلي التنظيم الإداري للعمل دراسة الجدوى الاقتصادية للمشاريع تركيز مفاهيم ومبادئ تنمية المجتمع المحلي متابعة وتقويم المشاريع النقد الذاتي وإدخال طرق جديدة في العمل أساليب التعرف إلى المجتمع المحلي			+	+	+
			+	+	+
			+	+	+
			+	-	+
			+	+	+
			-	+	+
			+	+	+
			+	+	-
			-	+	-
			+	+	-
			+	+	-
			-	+	-
			+	+	-
			+	+	-
			+	+	-
			+	+	-

* معدل الإجابة يعتمد على مؤشر من عشرة نقاط.

ورشنة البقاع	ورشنة بيروت وجبل لبنان	ورشنة الشمال	السؤال		
			١٤. الصعوبات والعراقيل التي برأيك ستواجهك في التطبيق: النقص في التمويل وقلة الموارد المالية الذهنية السائدة والسياسات الضيقة ضعف التنسيق بين هيئات المجتمع المحلي ضعف التأهيل وفق منهج تنمية المجتمع المحلي إسقاط المشاريع وغياب التخطيط الروتين الإداري/ضعف الصلاحيات/ المركزية عدم ثقة الناس بالبرامج والمراكز		
+	+	+			
-	+	+			
+	+	+			
+	+	+			
-	+	+			
+	+	-			
+	-	-			
			١٥. خطة أو تصور الاستفادة من البرنامج: تطبيق المعارف والمهارات المكتسبة في العمل اليومي تشكيل اطر ولجان تنسيق محلية دراسة أوضاع المراكز بشكل علمي أكثر تدريب محلي توفير المادة التدريبية كمرجع للهيئات المحلية طرح نتائج الدراسات على المجتمع المحلي ومشاركته بالتخطيط		
+	+	+			
+	+	+			
+	-	+			
+	+	+			
-	-	+			
+	-	-			
			١٦. الملاحظات بشأن المادة التدريبية: مادة جيدة جداً وغنية تقديم المادة قبل كل جلسة مادة متنوعة/مراجع مهمة نرجو توسيع مادة الإدارة أكثر		
+	+	+			
-	-	+			
+	+	+			
+	-	-			
جيدة جداً	جيدة	مناسبة	ضعيفة	١٧. ما هو رأيك بالأمور التنظيمية:	
٨ %	٤٠ %	٤٨ %	٤ %	مكان انعقاد الورشة	ورشنة الشمال
٢٠ %	٤٨ %	٢٨ %	٤ %	القاعة التدريبية	
٣٦ %	٥٢ %	١٢ %	٠ %	خدمات الضيافة	
٣٢ %	٥٦ %	١٢ %	٠ %	مستلزمات الورشة	
٣٢ %	٦٠ %	٨ %	٠ %	منسقية الورشة	
٢٤ %	٥٢ %	١٦ %	٨ %	مكان انعقاد الورشة	ورشنة بيروت وجبل لبنان
١٢ %	٥٢ %	٢٨ %	٨ %	القاعة التدريبية	
٨ %	٤٨ %	١٢ %	٨ %	خدمات الضيافة	
٤٨ %	٤٠ %	١٢ %	٠ %	مستلزمات الورشة	
٦٨ %	٣٢ %	٠ %	٠ %	منسقية الورشة	
٥٤,٢ %	٣٣,٣ %	١٢,٥ %	٠ %	مكان انعقاد الورشة	ورشنة البقاع
٤,٢ %	١٢,٥ %	٥٨,٣ %	٢٥ %	القاعة التدريبية	
٦٦,٧ %	٣٣,٣ %	٠ %	٠ %	خدمات الضيافة	
٦٢,٥ %	٣٣,٣ %	٤,٢ %	٠ %	مستلزمات الورشة	
٨٣,٣ %	١٢,٥ %	٤,٢ %	٠ %	منسقية الورشة	

الأسلوب الثالث: التقويم الشفهي

ويتضمن هذا الأسلوب الآراء الشفهية التي أدلى بها المشاركون في الجلسة الأخيرة من جلسات الورشة التدريبية، وبعد ملء استمارة التقويم العام للورشة، قام المشاركون بتقويم شفهي عام لأعمال الجلسات كان الهدف منه التعبير بشفافية ووضوح حول آرائهم العامة، وقد تم تلخيصها في ثلاثة أبواب: الإيجابيات، السلبيات والاقتراحات.

أولاً- التقويم الشفهي لورشة محافظة الشمال

ألف- الإيجابيات

- ١- ورشة جيدة جدا لناحية المضمون.
- ٢- اكتساب معلومات ومهارات جديدة.
- ٣- الإدارة والإشراف الفني كان ممتازاً.
- ٤- التمارين التطبيقية مفيدة جداً.
- ٥- تبادل الخبرات كان جيداً ومفيداً.
- ٦- جسدت الورشة رؤية لتغيير دور مراكز الخدمات.
- ٧- خففت الورشة من الإحباط وخلقت حوافز لتنظيم العمل.
- ٨- وفرت التواصل بين عاملين في نفس المجال ومن نفس المنطقة ولدى جهة واحدة (المراكز).
- ٩- تطابق مضمون الورشة مع توقعات المشاركين إلى حد كبير.

باء- الثغرات

- ١- ضيق الوقت المخصص لبعض المواضيع أو التمارين التطبيقية.
- ٢- لم يكن حجم المهارات المكتسبة كافياً.
- ٣- غياب الأنشطة الترفيهية خارج مكان التدريب.
- ٤- عدم ترابط الأسلوب التدريبي الذي قدمه بعض المدربين.
- ٥- عدم التجانس بين المتدربين (العمر، الخلفية العلمية، الخبرة الميدانية).
- ٦- عدم ملائمة مكان التدريب وظروف الطقس البارد.

جيم - الاقتراحات

- ١- تخصيص محور: تقنيات تفعيل المجتمع المحلي.
- ٢- نقل الورشة إلى المناطق مع تخصيص مشروع تطبيقي لكل منطقة.
- ٣- وضع آلية لمتابعة المشاركين في الورشة.
- ٤- دعوة المشاركين إلى تمضية يوم بضيافة تعاونية "قبعيت" الزراعية.
- ٥- تعزيز بعض التمارين وتعديل أسلوب تقديمها.
- ٦- تخصيص وقت اكبر للتقنيات والتمارين.
- ٧- تجنب حصر عمل المجموعات في قاعة التدريب نفسها.

ثانياً - التقييم الشفهي لورشة محافظة بيروت وجبل لبنان

ألف - الإيجابيات

- ١- واقعية المادة التدريبية.
- ٢- توفير الحوافر وتعزيز إدارة العمل الميداني.
- ٣- الرضى عن مكان التدريب وتسهيلات الإقامة.
- ٤- الاستفادة في اكتساب وصقل المعارف والمهارات.
- ٥- التعرف على طبيعة وظروف عمل مراكز الخدمات الإنمائية.
- ٦- الاستفادة من إشراك الجمعيات الأهلية.
- ٧- تحقيق تبادل الخبرات.
- ٨- الثناء على جودة المواد التدريبية وآراء المدربين.
- ٩- اكتساب القدرة على تنظيم المعلومات وتبويبها.
- ١٠ - تعزيز العلاقات المهنية والشخصية.
- ١١- تعزيز روح فريق العمل وتشجيع العمل الجماعي.
- ١٢- الأخذ باقتراحات المشاركين والنظر بعين الاعتبار لأرائهم.

- ١٣- تعزيز الثقة بالنفس وتشجيع المشاركة في النقاش.
- ١٤- إتاحة جو ديمقراطي في تبادل الرأي وتنظيم الحوار.
- ١٥- اكتساب مهارات التخطيط والتفكير المنهجي.
- ١٦- عرض الأفلام كان إيجابيا وجيدا.

باء- الثغرات

- ١- ضيق الوقت بالنسبة لبعض المواضيع.
- ٢- صعوبة بعض المصطلحات.
- ٣- عدم مراعاة مواعيد الإفطار بالنسبة للصائمين.
- ٤- تعدد مواضيع الورشة وتنوعها.

جيم- الاقتراحات

- ١- عقد ورشات متخصصة بحسب الموضوع وتوفير الوقت الكافي لاستيعابها.
- ٢- تعزيز التمارين التطبيقية وزيادة عددها.
- ٣- وضع خطة لمتابعة عمل المراكز في ضوء الخبرات المكتسبة.
- ٤- اعتماد نموذج لخطة عمل أحد المشاريع وتقديمها كدراسة حالة في ورشات التدريب.
- ٥- إشراك المدراء والمشرفين في نفس ورشة التدريب.

ثالثاً- التقويم الشفهي لورشة محافظة البقاع

ألف- الإيجابيات

- ١- اكتساب معارف وتقنيات ومهارات جديدة.
- ٢- تعزيز القدرة على تحسين الأداء وتصويب ثغرات العمل.
- ٣- الاستفادة من تبادل الخبرات بين مراكز الخدمات والجمعيات الأهلية والبلديات.
- ٤- التعرف على الأساليب الجديدة في التخطيط ومنهجية المتابعة والإدارة.

- ٥- الاستفادة من التقويم اليومي لتثبيت الخبرات المكتسبة.
- ٦- تعزيز الحوار البناء وتشجيع قبول الرأي الآخر.
- ٧- قدم أسلوب المشاركة المعتمد في الورشة نموذجاً للشراكة المطلوبة في التنمية المحلية.
- ٨- ملائمة الأهداف مع النتائج المتوقعة.
- ٩- إتاحة جو من المودة والزمالة في آن واحد.

باء- السلبيات

- ١- صعوبة تطبيق المعارف والخبرات المكتسبة دون الانخراط في مشاريع التنمية المحلية.
- ٢- مدة الورشة قصيرة نسبة لتنوع المادة وشموليته.
- ٣- تفاوت المتدربين من حيث العمر والخبرة العملية والتحصيل العلمي.
- ٤- الإسهاب في مناقشة بعض المواضيع.
- ٥- عدم الالتزام ببعض الإجراءات الإدارية، مثل استخدام الهاتف النقال أثناء جلسات الورشة.

جيم- اقتراحات

- ١- تنفيذ ورشات متخصصة لبعض المواضيع.
- ٢- التوسع في الاستفادة من أسباب فشل بعض المشاريع التنموية.
- ٣- تصميم أسلوب التدريب ليشمل كافة العاملين في مراكز الخدمات.
- ٤- متابعة المستفيدين من الورشة وتقديم الدعم الفني للمهام الموكلة إليهم.
- ٥- تمديد مدة الورشة إلى تسعة أو عشرة أيام.
