



UN HABITAT  
FOR A BETTER URBAN FUTURE

الجمهورية اللبنانية  
وزارة الداخلية  
والبلديات



بتمويل من الاتحاد الأوروبي

# استراتيجية تنمية القدرات الخاصة بالمكاتب الفنية



تم وضع هذه الوثيقة بدعم مالي من الاتحاد الأوروبي. الآراء الواردة هنا لا تعرب بالضرورة عن الرأي الرسمي للاتحاد الأوروبي والأمم المتحدة من ضمنها برنامج الأمم المتحدة الإنمائي وبرنامج الأمم المتحدة للمستوطنات البشرية كما لا تعرب عن الرأي الرسمي للدول الأعضاء في الأمم المتحدة.



©UNDP/UN-Habitat



©UNDP/UN-Habitat

## المقدّمة

في إطار عملية تسليم المكاتب الفنية إلى البلدية أو الاتحاد المعني، تُقدّم هذه الوثيقة استراتيجية معنيّة بتنمية القدرات بهدف ضمان توفير الكفاءات والمهارات الرئيسية لكي تُنفذ المكاتب الفنية ولايتها بطريقة مستقلة وقائمة على الاكتفاء الذاتي. وتقدّم مصفوفة تنمية القدرات، المرفقة بهذه الوثيقة، لائحة من التدخلات والأنشطة في مجال تنمية القدرات للمساعدة على تحقيق هذا الهدف.

وتستعرض مصفوفة تنمية القدرات ثلاثة أسس مرجعية استُخدمت لتقييم القدرات في المكاتب الفنية: (1) عملية تقييم المكتب الفني الخاص ببرنامح التمكين البلدي (MERP)، الذي أُنجز في كانون الأول/ديسمبر 2020؛ (2) الوثائق المتاحة بشأن دور المكاتب الفنية والتحديات التي تواجهها؛ (3) المقابلات مع أعضاء المكتب الفني، والمسؤولين في البلديات، وشركاء ونظراء المكتب، التي أجريت بين آب/أغسطس وكانون الأول/ديسمبر 2021.

وأشارت الأسس المرجعية إلى عدد من الثغرات في القدرات تحول دون قيام المكاتب الفنية بولايتها. ويمكن تلخيصها في أربعة احتياجات شاملة:

1. الحاجة إلى القيام بوظيفة تخطيط متخصصة وقائمة على الأدلة في كافة القطاعات.
2. الحاجة إلى توفير خبرة فنية متقدمة في قطاعات خاصّة ذات صلة بالإدارة المحلية في لبنان (الإدارة الحضرية، والبيئة، والصحة العامة، والطاقة).
3. الحاجة إلى دعم الاستدامة المالية للسلطات المحلية بفعالية، من خلال الإدارة المحسّنة للإيرادات، والعلاقات مع الجهات المانحة، ومهارات جمع الأموال (وضع المقترحات).
4. الحاجة إلى تولّي دور إداري وقيادي أكبر ضمن إدارة السلطة المحلية.

وتعرض المصفوفة التدخلات والأنشطة المقترحة المعنية بتنمية القدرات بالتفصيل وتتألف من 11 عنصراً. وتتضمّن الأقسام التالية شرحاً أوسع نطاقاً لكل منها. فتشمل العناصر ما يلي:

- **الموضوع:** مجالات التركيز المواضيعية لأنشطة وبرامح تنمية القدرات المقترحة، المددّة بناء على مختلف تقييمات الاحتياجات في مجال القدرات.
- **الهدف/المبرر:** لماذا يُعتبر التدخل المقترح في مجال تنمية القدرات ضرورياً وما هي الكفاءات المتوقع اكتسابها بعد انتهائه.



• **إلزامي/اختياري:** يُحدّد هذا العنصر درجة الأولوية، وما إذا كانت تدخلات تنمية القدرات إلزامية أو اختيارية لمقدّمي الخدمات في مجال تنمية القدرات ولشركاء المكتب الفني للتخطيط لأنشطتهم المتعلقة بتنمية القدرات.

• **المجموعات المستهدفة الرئيسية في المكتب الفني:** من المستفيدين الرئيسيون من تدخلات تنمية القدرات في المكتب الفني. ويمكن أن تشمل مستفيدين إضافيين من خارج المكتب الفني، ولكن لا يجوز إغفال مجموعة المستفيدين الرئيسيين في المكاتب الفنية.

• **تدخلات تنمية القدرات الأولية:** ما هو التدخل الأوّل في مجال تنمية القدرات لتطوير المهارات والكفاءات اللازمة، وما النوع/النموذج الذي يجب أن يعتمد هذا التدخل: دورة تدريبية، ورشة عمل، جلسة إرشادية، جلسة توعوية، دروس جماعية الكترونية مفتوحة المصادر (MOOC)، ندوة/مؤتمر، جماعة ممارسين (CoP)؟

• **تدخلات تنمية القدرات المستمرة:** ما هو تدخل تنمية القدرات الذي يجب القيام به على أساس المتابعة من أجل ضمان الحفاظ على المهارات المكتسبة والتدرّب عليها وتحسينها إلى أقصى حدّ؟ وما النوع/النموذج الذي يجب أن يعتمد هذا التدخل: الإرشاد والتوجيه، الدعم الاستشاري، جماعة الممارسين؟

• **المدة القصوى والدنيا لنشاط تنمية القدرات (بالساعة):** ما الحدّ الأقصى والحدّ الأدنى لعدد الساعات اللازمة للنشاط المقترح المعني بتنمية القدرات؟ يجب ألا تستغرق تدخلات تنمية القدرات وقتاً أقلّ من المدة الدنيا الموصى بها، وإلا يمكن أن يهدّد ذلك فعالية تنمية الكفاءات. بالمقابل، يمكن أن تستغرق التدخلات وقتاً أطول من المدة القصوى المحدّدة في حال وجود خطة واضحة لتجنّب الإرهاق الناتج عن التدريب.

• **التكلفة القصوى المقدّرة في الساعة (بالدولار الأمريكي):** ما هي التكلفة القصوى المقدّرة لنشاط تنمية القدرات في الساعة. وتجدر الإشارة إلى أنّ نشاط تنمية القدرات يتوقف عن كونه فعّالاً من حيث التكلفة إذا تجاوز التكلفة المحدّدة. ويُنصح كقاعدة عامة أتباع الخيار الأرخص، بشرط ألاّ يؤثر ذلك على الجودة.

• **التكلفة الإجمالية القصوى والدنيا (بالدولار الأمريكي):** التكلفة الإجمالية القصوى المقدّرة لنشاط تنمية القدرات. وتتبع التعليمات ذاتها المذكورة أعلاه في هذه الحالة.

يتمثّل **المسؤولون عن مصفوفة تنمية القدرات** في المكاتب الفنية والسلطات المحلية والشركاء في التنمية الذين يشرفون على عملية التسليم. وبالتالي، من المهم أن يتحقّق أصحاب المصلحة المذكورون من هذه المصفوفة.

ويجب الأخذ في الاعتبار **المبادئ التوجيهية** التالية عند تنفيذ إطار العمل المقترح في مجال تنمية القدرات:

• **التصميم والتسليم المحدّد السياق:** يجب على السلطات المحلية والشركاء في التنمية أن يحدّدوا سياق الأنشطة المعنية بتنمية القدرات بناءً على أولوياتهم المتعلقة بالسياسات/البرامج، ومواردهم، واحتياجات المكاتب الفنية.

• **الشمولية:** يجب أن يُستشار المستفيدون وأن يُشاركوا في عملية تحديد أنشطة تنمية القدرات والتخطيط لها. ويُفترض أن يُناقش اختيار المواضيع والمواعيد للأنشطة مع المستفيدين مسبقاً. فيساعد ذلك على الاتفاق على أهداف تنمية القدرات وعلى التوقعات الصحيحة.

• **التنسيق بين الوكالات:** يجب الحرص على التنسيق والتكامل بين مقدّمي خدمات تنمية القدرات لتجنّب التداخلات، والازدواجية، والإرهاق الناتج عن التدريب. فمن الضروري تحديد مقدّمي خدمات تنمية القدرات بشكل كامل قبل البدء بأنشطة تنمية القدرات، بالتشاور مع المديرية العامة للإدارات والمجالس المحلية في وزارة الداخلية والبلديات.<sup>1</sup>

• **التدريب على نطاق واسع:** يكون أكثر فعالية من حيث التكلفة العمل على نطاق واسع من خلال جمع الموظفين في السلطات المحلية والمكاتب الفنية المجاورة في النشاط نفسه المعني بتنمية القدرات.

**الأدوات والمواد التي يجب استخدامها في أنشطة تنمية القدرات.** يتطلّب النشاط الناجح في مجال تنمية القدرات تجهيز الأدوات والمواد التي ستستخدم قبل النشاط وفي خلاله وبعده. ويوصى بشكل كبير في مختلف المواضيع والنماذج المقترحة في المصفوفة، استخدام الأدوات والمواد التالية لتعزيز طريقة تفكير تعليمية لدى المشاركين. وتهدف هذه المجموعة من الأدوات إلى تعزيز أسلوب التعلّم من خلال العمل، إلى جانب المناقشات والتطبيق العملي.

1 يوصى بدراس سبل التعاون مع جمعية المدن المتحدة في لبنان - المكتب التقني للبلديات اللبنانية، في ما يتعلق بمشروع "إعداد برنامج وطني لتدريب البلديات اللبنانية."

الوصف	الأدوات/المواد
المتطلبات السابقة للعمل	تسمح القراءات المخططة للمشاركين بالتفكير في تحديات وأسئلة محدّدة.
العروض التقديمية	تساعد العروض التقديمية على إعداد دورات مخصّصة لتنمية القدرات بقيادة ميسّر و/أو خبير/مدرّب - ويتمّ مشاركتها قبل وبعد النشاط.
المنشورات	تساعد المنشورات على دعم المعلومات المقدّمة.
دراسات الحالة	تسمح دراسات الحالة للمشاركين بتحليل ومناقشة حالات حقيقية.
جلسة أسئلة وأجوبة	توضّح جلسات الأسئلة والأجوبة المعلومات وتسمح للمشاركين بفهم الموضوع بطريقة أفضل.
مناقشات ميسّرة	يمكن أن تكون تمريناً جماعياً تفاعلياً، أو تمريناً قائماً على لعب الأدوار، أو محاكاة، أو أي نوع من المناقشة حول وحدة أو موضوع تعليمي محدّد.
الواجبات	تساعد «الواجبات المنزلية» أو أي نوع من المنجزات الفردية أو الجماعية بين كل دورة وأخرى معنية بتنمية القدرات (أي بين يومي تدريب) المشاركين على التدرّب على مهاراتهم المكتسبة حديثاً وإتقانها.
الشهادات	تقدّم الشهادات التقدير والتحفيز للمشاركين الذين اكتسبوا مهارة جديدة أو الذين يعملون على تطوير مهارة جديدة.

الذاتي، وتقييم الأقران، واستطلاعات الرأي، والاقتراع في الصف، والشهادات، وملاحظات/تقارير المدرّب، وتقارير التقييم الخارجية، إلخ.

**قياس التحسّن.** لقياس فعالية التّدخل المعني بتنمية القدرات، يجب استخدام أدوات للتقييم ما قبل وما بعد نشاط تنمية القدرات. وتشمل هذه الأدوات نماذج التقييم (اختبارات قبل التدريب وبعده)، والتقييم

## 1. مواضيع تنمية القدرات: الاختيار والمبررات

أعضاء المكتب الفني معرفة قوية وفهم جيّد للبيئة الإدارية التي يعملون فيها.

- **الإدارة المالية العامة في السلطات المحلية:** يتّبع هذا الموضوع المبرر نفسه المذكور في النقطة السابقة. ويتمثّل الهدف في أن تصبح المكاتب الفنية جهة فاعلة رئيسية في مجال الاستدامة المالية للسلطات المحلية من خلال تأمين المنح وزيادة الإيرادات وتحسين طريقة إدارتها.
- **الشراء العام في السلطات المحلية:** ويكمن الهدف في أن تصبح المكاتب الفنية جهات رائدة في تنفيذ وتعميم قانون الشراء العام الصادر في تموز/يوليو 2021، وذلك لأنّ من شأن المكاتب الفنية أن تمهّد الطريق للنزاهة والمساءلة في الإدارة المحلية.
- **التخطيط الاستراتيجي القائم على الأدلة:** أنشأت المكاتب الفنية لتزويد السلطات المحلية بمهارات فنية متخصصة بهدف المساعدة على تحسين عمليات تخطيط وتوفير الخدمات العامة على المستويين المحلي والإقليمي. ويُعتبر التخطيط الاستراتيجي إحدى المهارات الأساسية اللازمة لتضطلع المكاتب الفنية بولايتها. وتنطبق هذه المهارة على قطاعات معيّنة، كما يمكن أن تشمل قطاعات متعدّدة.

توفّر مصفوفة تنمية القدرات مجموعة شاملة من المواضيع لتنمية كفاءات الموظفين في المكتب الفني. ويتضمّن كلّ مجال مواضيعي عددًا من المواضيع المحدّدة لتنمية القدرات. وبناء على الموارد المتاحة ومقدّم المعلومات المُستشارين، حدّد إطار تنمية القدرات 17 موضوعًا للموظفين في المكتب الفني، بحيث يشمل كل موضوع من 1 إلى 8 مواضيع فرعية. وأدّى ذلك إلى اقتراح لائحة من 70 تدخلًا معنيًا بتنمية القدرات يمكن لمقدّم خدمات تنمية القدرات والشركاء في المكتب الفني أن يستندوا إليها في عملية التخطيط السنوية (المتعددة السنوات). وتضمّ المواضيع الرئيسية ما يلي:

- **حزمة التعريف للموظفين في المكتب الفني:** المواد الإرشادية الأساسية للموظفين في المكتب الفني للتأكد من أنّ جميع الموظفين يستخدمون أدوات عمل مماثلة ويتبعون إجراءات مماثلة.
- **القوانين والأنظمة البلدية في لبنان:** الإطار القانوني والتنظيمي للإدارة على مستوى البلديات، بالإضافة إلى البيئة الإدارية الأوسع نطاقًا التي تعمل فيها المكاتب الفنية. ويتمثّل الهدف في إدراج المكتب الفني في الإطار المؤسسي للسلطات المحلية. ولا يمكن أن يحصل ذلك إلا إذا كان لدى

النفسي-الاجتماعي للموظفين في المكتب الفني والبلدية من الأولويات لشركاء المكتب، نظرًا لحالات الاضطرابات المدنية والاشتباكات المسلحة المتكررة في لبنان. لذا، يجب أن تُحدّد إجراءات تشغيل موحدة وأن يُدرّب موظفو البلدية على كيفية استخدامها كجزء من أي برنامج لتنمية القدرات في المكاتب الفنية.

• **إدارة وسائل التواصل الاجتماعي:** من المتوقع أن تساهم المكاتب الفنية في استدامة السلطات المحلية وأن توفر الخبرة المتقدمة لها. ويمكن أن يشمل ذلك إدارة وسائل التواصل الاجتماعي. فيعتبر العمل على تحسين صورة المكاتب الفنية على وسائل التواصل الاجتماعي مهارة مهمة يمكن أن تُحدث فرقًا في تسليط الضوء على عمل وإنجازات المكاتب الفنية، إلى جانب جذب الشركاء في التنمية.

• **المهارات القيادية والإدارية:** يتطلّب تنفيذ الدليل التشغيلي الموحد مجموعة كبيرة من المهارات المتعلقة بإدارة الفريق والإشراف عليه، وإدارة الأداء، ومهارات التعامل مع الآخرين، والذكاء العاطفي، إلخ. ويضمّ ذلك عدة أنشطة معنية بتنمية القدرات، تتراوح بين المسؤوليات الإدارية والمسؤوليات القيادية.

• **إدارة دورة المشروع:** من المتوقع أن تمتلك المكاتب الفنية مهارات إدارية متخصصة، ويجب أن تكون إدارة المشاريع واحدة منها، مع كلّ الأدوات والتقنيات التي تقتضيها.

• **إدارة المعرفة والأصول:** يتبع هذا الموضوع المبرر نفسه المذكور أعلاه. ويجب أن تصبح المكاتب الفنية موردًا من موارد الإدارة البلدية. ويشمل ذلك استخدام برنامج إكسل، وإدارة البيانات، وترتيب الملفات والأرشيف، وإجراء عمليات الجرد.

• **إعداد مقترحات المشاريع:** يتوقع من المكاتب الفنية أن تساهم في استدامة السلطات المحلية وأن تجمع الأموال بدعم من الشركاء في التنمية. ويُعتبر إعداد مقترحات المشاريع مهارة أساسية يجب أن تتقنها المكاتب، بما فيها تصميم المفهوم، وصياغة المقترح، وتقديم التقارير، ومراقبة النتائج.

• **التخطيط والإدارة الحضريين:** يتبع هذا الموضوع المبرر نفسه المذكور أعلاه.

• **الإدارة البيئية في السلطات المحلية:** يتبع هذا الموضوع المبرر نفسه المذكور أعلاه. وتعتبر الإدارة البيئية من المهام القطاعية الأساسية للسلطات المحلية، وتتطلب معرفة فنية متقدّمة، لا سيما في مجال إدارة النفايات، نظرًا للآزمات المتكررة في هذا الصدد. ويجب أن تتمكّن السلطات المحلية، من خلال المكاتب الفنية، من مراجعة دراسات تقييم الأثر البيئي المعدّة من قبل المستشارين الخاصين والتعليق عليها.

• **إدارة نظام الطاقة للسلطات المحلية:** نظرًا للآزمة التي يواجهها قطاع الطاقة، يقع موضوع لامركزيته في صدارة جدول أعمال الخبراء المعنّين بالسياسات اللبنانية والأجنبية. وبالتالي، يجب أن تصبح السلطات المحلية، عبر المكاتب الفنية، جهات فاعلة رئيسية في قطاع الطاقة، من ناحية توفير مصادر بديلة للطاقة وتنظيم ومراقبة القطاع ضمن حدود القوانين البلدية.

• **مراقبة ورصد الصحة العامة:** يتبع هذا الموضوع المبرر نفسه المذكور أعلاه. وتعتبر الصحة العامة قطاعًا رئيسيًا يمكن أن تتدخل فيه للسلطات المحلية بموجب القانون. ويجب أن تصبح المكاتب الفنية جهة فاعلة نشطة في هذا الصدد.

• **نظام المعلومات الجغرافية:** يجب تعميم استخدام التكنولوجيا للاضطلاع بدور المكاتب الفنية. ويُعتبر نظام المعلومات الجغرافية أداة أساسية لتنظيم ومراقبة وإدارة كافة أنواع المنشآت والبنية التحتية والأنشطة.

• **التدريب المتقدم على برنامج AutoCad:** يتبع هذا الموضوع المبرر نفسه المذكور أعلاه. ويُطلب من المكاتب الفنية بشكل روتيني أن تعدّ رسومات مفاهيمية/تصميمية (الارتفاع، الأقسام...) ورسومات التنفيذ لمشاريع البلدية. ويُعتبر استخدام AutoCad أساسيًا في هذا الصدد.

• **التدريب الأمني وإجراءات التشغيل الموحدة في مجال الأمن:** يجب أن يكون الأمن الجسدي والأمن

## 2. أولويات تنمية القدرات: إلزامية أو اختيارية؟

الموظفين في المكتب الفني في مجالات أساسية تُحدّد في تقييم الاحتياجات الخاصة بالمكتب الفني. وتتطرق هذه التدخلات إلى المجالات المواضيعية التالية:

• تعميم الدليل التشغيلي الموحد واستراتيجيّتي تنمية القدرات والتسليم – ومن المهمّ أن توافق

تُقسم تدخلات تنمية القدرات إلى ثلاثة مستويات من الأولوية: التدخلات الإلزامية، والتدخلات المستنصوبة (المصنفة بـ "الاختيارية وإنما الموصى بها بشدّة")، والتدخلات الاختيارية.

التدخلات الإلزامية هي أنشطة لتنمية القدرات تهدف إلى تحقيق مهارات ومهام أساسية لعدد محدّد من





©UN-Habitat

المكاتب الفنية وأصحاب المصلحة الآخرون في البلدية على هذه الوثائق طوال فترة التسليم.

- الإطار القانوني والتنظيمي الذي ينظم الإدارة المحلية – يجب أن يفهم الموظفون في المكتب الفني الإطار القانوني والتنظيمي الذي يؤثر على عملهم وأن يكونوا مدركين للعوامل الإدارية المحيطة بهم التي تظهر في الميدان البلدي.
- الشفافية والشمولية في الإدارة المحلية – تُعتبر

النزاهة والإدارة الشاملة للجميع ركيزتين من ركائز الإدارة السليمة التي يجب أن تكون محور ولاية المكتب الفني. ويجب أن تصبح المكاتب الفنية جهات فاعلة في مجال تحقيق المساءلة المحلية ووضع السلطات المحلية في خدمة مجتمعاتها. وعلى وجه الخصوص، يجب أن يدعم الموظفون في المكتب الفني التنفيذ الكامل لقانون الحق في الوصول إلى المعلومات رقم 10، الصادر في 10 شباط/ فبراير 2017. فيمكن، على سبيل المثال، أن يعملوا كموظفين مسؤولين عن المعلومات، وفقاً لما تمّ تحديده في القانون.

- الإدارة المالية العامة وتحسين إيرادات البلدية – في إطار أزمة مالية واجتماعية-اقتصادية شديدة، يجب أن تصبح المكاتب الفنية جهات مُحفزة للاستدامة المالية في السلطات المحلية من خلال تعزيز الفرص غير المستغلة ضمن الإطار الإداري الموجود.
- إعداد مقترحات المشاريع – مثل النقطة السابقة، فيجب أن تصبح المكاتب الفنية جهات فاعلة في عملية جمع الأموال. ويتطلب ذلك إعداد مقترحات مشاريع تجذب التمويل من الجهات المانحة.

- النوع الاجتماعي والتنوع والشمولية – من المقرر أن تصبح المكاتب الفنية جهات فاعلة نشطة في مجال إعداد المقترحات، وجمع الأموال، وبناء علاقات مع الجهات المانحة، لذا، يُعتبر إلمامهم بهذا الموضوع ومسؤوليتهم في تعميمه واستخدامه لتصميم وتنفيذ المقترحات من الكفاءات الرئيسية التي يجب تطويرها.

- تعميم قانون الشراء العام الجديد – وفقاً للقانون الجديد، من المقرر أن يدخل إطار الشراء العام الجديد حيز التنفيذ بعد 12 شهراً من اعتماده في تموز/يوليو 2021، ويجب أن تدعم المكاتب الفنية تنفيذه على مستوى الإدارة المحلية.

- الإدارة البيئية (الإدارة المتكاملة للنفايات الصلبة، إدارة المياه ومياه الصرف الصحي، إدارة الغابات، ومكافحة الحرائق) – يتعيّن على الموظفين في المكتب الفني الذين يتمتعون بخبرات فنية في هذا المجال أن يتولوا المسؤوليات في هذا الصدد بشكل أكبر، نظراً لأزمة النفايات المطوّلة، والنقص المتكرر في

المياه (للنمازل وللري)، والنقص في شبكات الصرف الصحي، وموسمية حرائق الغابات المدفّرة.

- قوانين وأنظمة الصحة العامة – مثل النقطة السابقة، نظراً لأزمة الصحة العامة الناجمة عن جائحة فيروس كورونا وضعف قطاع الرعاية الصحية في زمن الأزمة المالية.

- التخطيط الاستراتيجي القائم على الأدلة – يُعتبر التخطيط الإقليمي وظيفية أساسية للمكتب الفني. وبالتالي، إن إتقان المنهجيات والأدوات للتخطيط الاستراتيجي القائم على الأدلة من المهارات الأساسية التي يجب اكتسابها.

- القوانين والأنظمة التي تؤثر على التخطيط الحضري/التخطيط لاستخدامات الأراضي وإدارتها – مثل النقطة السابقة.

- استخدام إكسل و AutoCad – إن إتقان الجوانب التقنية من برنامج حاسوبي معيّن ضروري لكي تقوم

ويمكن التخفيف من هذا الخطر عن طريق توزيع أنشطة تنمية القدرات على فترة أطول (1.5 – 3 سنوات). وتضيف هذه الأنشطة القيمة إلى قدرة المكتب الفني على تحقيق ولايته، عند الإمكان.

على نحو مماثل، تُعتبر التدخلات الاختيارية أنشطة لتنمية القدرات تتمتع بالأهمية نفسها في مجال تطوير الوظائف الفنية المتقدمة للمكاتب الفنية في إطار اهتمامات محدّدة وفقاً لتقييم احتياجات المكتب الفني. ولم تُصنّف بالأنشطة ذات الأولوية الفورية نظراً لاحتياجات التدريب المتعدّدة في هذا الصدد وخطر الإرهاق الناتج عن التدريب. ويمكن التخفيف من هذا الخطر عن طريق توزيع أنشطة تنمية القدرات على فترة أطول (1.5 – 3 سنوات). وتضيف هذه الأنشطة القيمة إلى قدرة المكتب الفني على رفع مستوى ولايته، عند الإمكان.

المكاتب الفنية بولايتها. ويُعتبر برنامج إكسل وبرنامج AutoCad ضروريين لتنفيذ المهام التخطيطية والإدارية، بالإضافة إلى الرسومات التصميمية.

- الأمن والاستجابة لحالات الطوارئ – من الضروري القيام بالتدريب الأمني.
- إدارة الأداء – من المهمّ تعزيز دور وتأثير المكتب الفني وتحسين أداء الموظفين. ويُعتبر ذلك حاجة أساسية وليس اختيارية.

التدخلات المستتوية هي أنشطة مهمّة معنيّة بتنمية القدرات تهدف إلى تطوير وظائف فنية متقدمة للمكاتب الفنية في مجالات اهتمام محدّدة وفقاً لتقييم احتياجات المكتب الفني. لم تُصنّف هذه التدخلات بالإلزامية نظراً لاحتياجات التدريب المتعدّدة في هذا الصدد وخطر الإرهاق الناتج عن التدريب.

### 3. المجموعات المستهدفة الرئيسية في المكتب الفني

- موظفو المكتب الفني الذين يتمتعون بمهارات فنية متخصصة، أي المهندسون المدنيون، والمهندسون البيئيون، والخبراء المتخصصون بناء على المجال المواضيعي لتنمية القدرات (الطاقة، الصحة العامة، إدارة المياه، المياه والإصحاح، البيئة، السلامة الغذائية) (المجموعة 1.2)
- موظفو المكتب الفني الذين يتولون أدواراً إدارية وقيادية: قادة الفرق/جهات الاتصال في المكتب الفني، ومدراء المشاريع، وموظفو المكتب الفني الذين يتولون مسؤوليات متعلقة بوضع الميزانية وتحديد التكاليف (المجموعة 1.2)
- موظفو المكتب الفني الذين يعملون في المحاسبة وإدارة الشؤون المالية الشخصية والذين تشمل مسؤولياتهم احتساب الإيرادات المالية، وتحضير وتنفيذ ومراقبة الميزانيات، وإعداد التقارير المالية (المجموعة 1.2)
- موظفو المكتب الفني الذي يعملون في مجال تكنولوجيا المعلومات: كل أنواع الأعمال المتعلقة بالتكنولوجيا (المجموعة 1.2)

تتمثّل المجموعات المستهدفة الرئيسية في المستفيدين الرئيسيين من عملية تنمية القدرات ضمن المكتب الفني. وتُصنّف المجموعات المستهدفة بحسب الدور، بناءً على مجموعة الأدوار المتاحة للمكاتب الفنية وبحسب أهمية الدور بالنسبة لموضوع تنمية القدرات.

وتستهدف أنشطة تنمية القدرات مجموعتين رئيسيتين: (1) المكاتب الفنية، مع التفريق بين (1.1) كل الموظفين في المكتب الفني (1.2) والأشخاص الذين يقومون بدور محدّد في مجال التركيز المعني، (2) والمسؤولون في البلدية، مع التفريق بين (2.1) موظفي البلدية (2.1) والقادة المختارين (المستشارين ورؤساء البلدية).

وتشمل المجموعات المستهدفة المحددة في خطة تنمية القدرات ما يلي:

- كلّ موظفي المكتب الفني (المجموعة 1.1)
- المشرفون على الموظفين المستهدفين في المكتب الفني (المجموعة 2)



• موظفو المكتب الفني الذين يعملون في مجال نظم المعلومات الجغرافية، سواء أكان ذلك لأغراض التخطيط الحضري، أو إدارة البيانات، أو الإدارة المالية (المجموعة 1.2)

• موظفو المكتب الفني الذين يتولون مسؤوليات إدارية، أي الذين يقومون بدور سكرتاري، وإعداد الملفات/الأرشيف، وإدارة البيانات، والمهام المكتبية، إلخ. (المجموعة 1.2)

• موظفو المكتب الفني الذين يعملون في أغلب الأحيان في الميدان (مثل المسؤولين عن التهيئة المجتمعية، ورؤساء العمال) (المجموعة 1.2).

تنطبق كل مواضع تنمية القدرات تقريباً على موظفي المكتب الفني الذين تستضيفهم البلدية أو اتحاد البلديات على حد سواء (المُشار إليهما معاً بالـ "السلطات المحلية"). وتقتصر تنمية القدرات في حالتين فقط على أعضاء المكتب الفني الذين توظفهم البلدية، وتُعرف هذه المجموعة المستهدفة بـ "موظفي المكتب الفني في البلديات"، أي تستثني اتحادات البلديات. ويعود ذلك إلى أنّ موضوع تنمية القدرات – في هذه الحالة، فرض الضرائب البلدية – هو موضوع يهتم البلديات فقط، لأنّ اتحادات البلديات لا تتمتع بالاستقلال المالي، وهي بالتالي لا تملك ضرائبها الخاصة. ولكن يمكن للاتحادات أن تستفيد من مصادر أخرى للإيرادات وتفرض رسوم لاسترداد التكاليف وتعمل على جمع الأموال. ومن هنا، يمكن إشراكها في هذه المواضيع.

وتشمل أنشطة تنمية القدرات المشتركة بين كل المكاتب الفنية ما يلي:

- الحزمة التعريفية
- المعرفة الأساسية بالإدارة البلدية
- تحديد وتحليل أصحاب المصلحة المعنيين
- إعداد تقييم لاحتياجات المجتمع/المشاركين
- تطوير استراتيجية تنمية إقليمية/محلية
- إدارة الأداء
- الذكاء العاطفي
- التدريب على إكسل
- النوع الاجتماعي والتنوع والدمج
- الكتابة المهنية
- الأمن

وتكون احتياجات تنمية القدرات الأخرى خاصّة بالمنطقة، وتستند إلى مدى توافر الكفاءات الفنية في المنطقة ومستوى الحاجة إليها.

وعندما يُعتبر "الموظفون البلديون"، و"الشرطة البلدية"، و"المستشارون البلديون"، و"رؤساء البلدية" جهات مستفيدة من تنمية القدرات، تُشير خطة تنمية القدرات إلى هذه الأدوار كما في البلديات واتحادات البلديات. ويُشمل الموظفون والمسؤولون في البلدية الذي ليسوا موظفين في المكتب الفني في تدخلات تنمية القدرات عندما يكون دورهم كزملاء ومشرفين أساسياً لتنفيذ بعض الكفاءات والمواضيع المحددة. وبالتالي، يجب إشراك المجموعة المستهدفة الثانوية المذكورة أعلاه في المواضيع التالية:

• **تعميم الدليل التشغيلي الموحد واستراتيجيتي تنمية القدرات والتسليم** – الذي يتطلب تأييد المشرفين وقادة السلطة المحلية.

• **إدارة الأداء** – التي تتطلب المزيد من الكفاءات من المشرفين.

• **فرض الضرائب البلدية، واسترداد التكاليف، وزيادة الإيرادات المالية** – التي تتطلب اتخاذ قرارات من المشرفين في المكتب الفني وقادة السلطة المحلية.<sup>2</sup>

• **مشاريع الشراكة بين القطاع العام والخاص في البلدية** – التي تتطلب اتخاذ قرارات من المشرفين في المكتب الفني وقادة السلطة المحلية.

• **تنفيذ إطار الشراء العام الجديد** – الذي يتطلب التأييد واتخاذ القرارات من المشرفين في المكتب الفني وقادة السلطة المحلية.

• **الإدارة المتكاملة للنفايات الصلبة، والطاقة، والصحة العامة، والسلامة الغذائية** – التي تتطلب اتخاذ قرارات من المشرفين في المكتب الفني وقادة السلطة المحلية، وفي الكثير من الأحيان تدخل الشرطة البلدية.

• **كافة أنشطة التوعية، أي إدارة الغابات، ومكافحة الحرائق، والحفاظ على التنوع البيولوجي، والتغير المناخي، وجودة الهواء** – التي تتطلب التعاون والتأييد من المشرفين في المكتب الفني وقادة السلطة المحلية.

• **الأمن** – الذي يتطلب مشاركة الموظفين البلديين، لا سيما الشرطة البلدية، بالإضافة إلى اتخاذ قرارات من المشرفين في المكتب الفني وقادة السلطة المحلية لاعتماد إجراءات التشغيل الموحدة، والتنسيق مع الممثلين عن قوى الأمن الداخلي وغيرها من الوكالات الأمنية.

• **النوع الاجتماعي والتنوع والدمج** – التي تُفيد طاقم العمل وقادة السلطة المحلية.

2 يشير مصطلح "القادة البلديون" إلى السلطات المعنية باتخاذ القرارات، أي أعضاء مجلس البلدية/اتحاد البلديات ورئيس البلدية/رئيس الاتحاد.

- **التدريب على إكسل** – الذي يُفيد كل الموظفين البلديين.

نطاق التدخل في منطقة معيّنة. وبناء على الأهداف الاستراتيجية لكل تدخل لتنمية القدرات، قد يتّصح بإشراك الأشخاص الذي يظهرون اهتماماً في رفع مستوى معرفتهم في أنشطة تنمية القدرات. ويمكن أن تتمثل هذه الجهات المستفيدة في أعضاء إضافيين في المكتب الفني، أو موظفين أو مسؤولين منتخبين في السلطة المحلية، أو منظمات المجتمع المدني، أو الجهات الفاعلة المجتمعية.

وقد تشمل مجموعة الشركاء في التنمية والسلطة المحلية المزيد من الجهات المستفيدة غير المذكورة في تدخلات تنمية القدرات، بناء على الاحتياجات المحلية، والصلة بالمشاريع الجارية ذات الصلة، والاعتبارات اللوجستية، وتوافر الموارد، والحاجة إلى توسيع

## 4. تدخلات تنمية القدرات الأولية

تشير تدخلات بناء القدرات الأولية إلى أول تدخل لبناء القدرات الذي يجب أن تقوم به المؤسسة المسؤولة عن تسليم المكتب الفني (الشركاء في التنمية) إلى المؤسسات المستضيفة (السلطات المحلية اللبنانية). وتهدف التدخلات الأولية لتنمية القدرات إلى وضع حجر الأساس من أجل تنمية الكفاءات وتوفير المعرفة والمهارات الأساسية التي ستستخدم في عمل المكتب الفني. وتشمل التدخلات الأولية لتنمية القدرات في المصفوفة ما يلي:

تكلفة صغيرة أو بدون أي تكلفة. ويمكن أن تكون الشهادات على الإنترنت، لا سيما من مؤسسات تعليمية مشهورة، وثائق رسمية وفعالة الكلفة تبرهن اكتساب الأفراد لكفاءات الجديدة، بالأخص في ضوء ميزانية السلطات المحلية المحدودة. وتشير المصفوفة إلى غوغل والمعهد الفيديريال السويسري للتكنولوجيا في لوزان كجهات موصى بها تقدّم الدروس الجماعية الاللكترونية المفتوحة المصادر في قطاعات محدّدة. ويمكن أن يقترح المكتب الفني وشركاؤه جهات أخرى تقدّم دورات مماثلة أو ملائمة أكثر (مثل HarvardX، Coursera، Udemy، و FutureLearn).

- **دورة تعريفية:** تُنظّم الدورة التعريفية لأغراض التوجيه أو لتعريف الموظفين بموضوع جديد. ويوصى بها في أغلب الأحيان لاعتماد وتعميم الدليل التشغيلي الموحد والأدوات والنماذج المناسبة.

- **دورة/ورشة عمل تدريبية:** يُعتبر هذا النوع الأكثر شيوعاً لبناء القدرات في المصفوفة. ويتألف من مجموعة دروس لتعليم المهارات واكتساب المعرفة الخاصّة بدور أو نشاط محدّد. ويُعطى عادة من قبل خبراء خارجيين على شكل ورشة عمل، ولكنه يمكن أن يُعطى كدورة تعليمية أو برنامج على فترة طويلة من الزمن.

- **دورة التعليم المستمر:** دورات التعليم المستمر هي دروس تُعطى للبالغين بطريقة غير أكاديمية، بهدف تحسين المعرفة النظرية والمهارات العملية في ضوء التقدّم التكنولوجي والعلمي. وتشير المصفوفة إلى الجامعة اللبنانية الأمريكية كمؤسسة موصى بها للتعليم المستمر في القطاع البلدي. ويمكن للمكتب الفني وشركائه أن يقترحوا مؤسسات إضافية تقدّم دورات مماثلة أو دورات مناسبة أكثر.

- **مؤتمرات/حلقات دراسية على الإنترنت:** تُعتبر الاجتماعات المواضيعية التي تُعقد على الإنترنت أو من دون اتصال بالإنترنت، مثل المؤتمرات والحلقات الدراسية على الإنترنت، طرقاً فعّالة لإشراك المكتب الفني في مناقشات السياسات العملية من دون أي كلفة. وقد أوصى بها لموظفي المكتب الفني من أجل الاطلاع على حلول بسيطة وعملية وذات كلفة معقولة لفرز النفايات ومعالجتها على المستوى المحلي. ويمكن لهذه الصيغ التعليمية أن تكون أكثر تطبيقية ومرونة من الدورات وورش العمل التدريبية. ويوصى كذلك بالمؤتمرات والحلقات الدراسية على الإنترنت كدورات تكميلية للحفاظ على المهارات و/أو المعرفة المكتسبة أو تحديثها لتتلاءم مع المعايير المتغيرة، أو للتأكد من عدم خسارة أي مهارات أو معرفة مهمّة بسبب قلة الاستخدام.

- **دورة توعوية:** الدورات التوعوية هي مناقشات وورش عمل واجتماعات قصيرة، أو اجتماعات/محادثات غير رسمية تزيد معرفة الأشخاص وفهمهم بموضوع أو ممارسة معيّنة. ويوصى بهذه الدورات للمكاتب الفنية لتوعيتها بالمسائل التي لا تتطلب معرفة أو مهارات عميقة (التغير المناخي، والحفاظ على التنوع البيولوجي، والمسائل العالمية المتنوعة، والخطابات الإلهامية، والنظريات والمقاربات الحديثة). ويمكن أن تقدّم الدورات التوعوية مجاناً من قبل منظمات ووكالات دولية. ويمكن كذلك أن تكون على شكل مؤتمرات وحلقات دراسية على الإنترنت.

- **دروس جماعية إلكترونية مفتوحة المصادر (MOOC):** الدروس الجماعية الاللكترونية المفتوحة المصادر هي دورات على الإنترنت يمكن أن يتسجّل فيها جميع الأشخاص. وتكون في معظم الأحيان متوفرة مجاناً وبتحكّم الدارس. وتقدّم هذه الدورات طريقة مرنة وميسورة التكلفة لتعلّم مهارات جديدة. بالإضافة إلى ذلك، تُتيح الدروس الجماعية الاللكترونية المفتوحة المصادر الفرصة لزيادة المعرفة الفنية مقابل

- **الخبرة الفنية لتطوير إجراءات التشغيل الموحدة:** أوصى بالخبرة الفنية الخارجية ك تدخل أولي لتنمية القدرات من أجل وضع الإجراءات التشغيلية الموحدة وخطط الطوارئ الأمنية للسلطات المحلية. وتعتبر الخبرة الفنية المتخصصة ضرورية عادة لوضع النظم والقوانين الداخلية، والنظم الأساسية، والمدونات، وأطر العمل، والإجراءات التشغيلية الموحدة على أنواعها. وينبغي استكمال الإجراءات التشغيلية الموحدة بالتدريب الميداني مثل التدريب على الأمن الميداني الشخصي والتدريب على الإسعافات الأولية.

عبر التمرين المتواصل، مثل إعداد التقارير السردية والمالية. فتكتسب مهارات الكتابة بشكل أساسي بالتطبيق المتكرر، ويتبعه دورة تقديم تعليقات وملاحظات تشمل عدة جولات من المراجعة وإعادة الصياغة.

وتعتبر الأنواع المذكورة أعلاه التدخلات الأولية لتنمية القدرات المقترحة للمكاتب الفنية، مع مبرراتها. وقد تكون أنواع أخرى من تدخلات تنمية القدرات أكثر منطقية من التدخلات الأولية، بناء على عوامل متعددة، مثل:

- توافر الخبرات (الخبرات متوفرة/متاحة في السوق)
  - إمكانية الوصول إلى الخبرات (يمكن للمتدربين الوصول إلى الخبرات عندما وحيثما يحتاجون إليها)
  - تكلفة الخبرات (الموارد متوفرة لإحضار الخبرات)
- وبعد أخذ هذه العوامل بعين الاعتبار، يمكن أن يحدد الشركاء في التنمية والمكاتب الفنية أنواعاً بديلة لتنمية القدرات، تكون أكثر توافراً وإتاحة وأقل كلفة بحسب السياق والحالة.

- **التوجيه:** التوجيه هو نوع من أنواع التطور التي يدعم فيها شخص ذو خبرة (مقدم التوجيه) متعلماً (مستلم التوجيه) بهدف تحقيق غاية مهنية من خلال التدريب والإرشاد أثناء العمل. ويُعتبر التوجيه، مقارنة بأنواع تدخلات تنمية القدرات المذكورة أعلاه، عملية أطول تهدف إلى تحسين الأداء " في الوقت الحالي " بدلاً من المستقبل. ويجب أن يتوفر التوجيه والدعم أثناء العمل لتجنب أنشطة التدريب غير المتكررة التي يمكن أن تكون غير فعالة في إحداث تغيير في السلوك. وتم تصنيف التوجيه ك تدخل أولي لتنمية القدرات في مجال المهارات التي تُكتسب وتحسن

## 5. تدخلات تنمية القدرات المستمرة

تدخلات تنمية القدرات المستمرة هي تدخلات بناء القدرات التي تُقدم بعد الانتهاء من التدخلات الأولية لتنمية القدرات. ويستند هذا النوع من التدخلات على المعرفة والمهارات المكتسبة سابقاً ويكملها عن طريق تنمية كفاءات فردية/جماعية على المدى الأطول. وقد حددت المصنوفة ثلاثة أنواع من تدخلات تنمية القدرات المستمرة:

أو من وقت لآخر، عمل المكتب الفني وتقديم اقتراحات ومشورة لمساعدة المكتب على التحسن في موضوع معين أو مجال نشاط معين. ويمكن أن يكون الدعم الاستشاري شفويًا أو خطيًا أو رسميًا أو غير رسمي، وأن يقدم في اجتماعات متخصصة، أو مجموعة عمل مواضيعية، أو حتى في اتصال عشوائي. ويكون مقدمو الاستشارات أشخاصًا خارجيين، كما يمكن أن يكونوا خبراء متخصصين (موجهين، مدربين) أو منسقين عن قرب في المكتب الفني (الشركاء في التنمية). ويمكن أن يقدم الدعم الاستشاري كخدمة مدفوعة (من قبل الخبراء) أو مجانًا (من قبل الشركاء في التنمية) مقابل توفير الملاحظات والتقييمات والتوصيات الموجهة إلى المكتب الفني والسلطة المحلية لكي يُنظر فيها وتستخدم في صنع القرار. ويُعتبر الدعم الاستشاري أداة مرنة لتنمية القدرات يُغض النظر عنها عادة ويمكن أن يستفيد منها الشركاء في التنمية.

- **التوجيه:** كما ذكر في القسم السابق، يشمل التوجيه المساندة والدعم أثناء العمل، بالإضافة إلى التعلم عن طريق الممارسة. ويمكن إعطاء دورات التوجيه المباشرة على الإنترنت و/أو من خلال زيارات يقوم بها الخبراء المتخصصون إلى مكان العمل. وتكون الدورات عادة أقصر من التدريب النموذجي (حوالي 2-3 ساعات لكل دورة توجيه)، وتتضمن فواصل زمنية بينها. ويمكن أن يشمل التوجيه أيضًا الوظائف الإشرافية، والتقييم، والتعليقات والملاحظات على المهام والأنشطة والمنجزات المكلفة من قبل الموجه إلى مستلمي التوجيه، بالإضافة إلى جدول زمني متفق عليه للتعليم، ويوصى بالتوجيه عادة كعملية تابعة لتدخلات تنمية القدرات الأولية.

- **جماعة الممارسين:** جماعة الممارسين هي مجموعة منظمة من الأشخاص (المعروفين بالـ "الممارسين") الذين يشاركون تخوفًا معينًا أو اهتمامًا بأمر ما ويرغبون في تعلم كيفية القيام به بشكل أفضل من خلال التفاعل مع بعضهم

- **الدعم الاستشاري:** يتألف الدعم الاستشاري من شخص أو مجموعة خارجية تراقب، بشكل دوري

ويمكن أن تُشكّل جماعة ممارسين لمعظم المواضيع المذكورة في مصفوفة تنمية القدرات، وربما أكثر. وقد تكون جماعات الممارسين شبكات تعلّمية أو مجموعات عمل مواضيعية تلتقي بشكل دوري شخصياً أو عن بعد لمناقشة قضايا مشتركة مثل "نظام المعلومات الجغرافية في المكاتب الفنية"، "وجمع الأموال للمكاتب الفنية"، "وجمع البيانات وإدارتها في المكاتب الفنية"، "وكيفية إدارة النفايات"، "وكيفية زيادة جمع الضرائب والإيرادات في البلديات"، إلخ. ويمكن لمجموعات العمل المواضيعية أيضاً أن تتفاعل خارج الاجتماعات الرسمية وغير الرسمية، ومن المحتمل إنشاء منصة على الإنترنت، أو مجموعة على الواتساب، أو قوائم نشر في البريد الإلكتروني لمشاركة الأسئلة والأجوبة والخبرات.

ويتمثل القائمون على جماعات الممارسين في أعضاء المكتب الفني المعنيين («المؤيدين من المكتب الفني» في مجال التركيز المواضيعي) أو الشركاء في التنمية المهتمين. ولضمان استمرار جماعة الممارسين، يوصى الجمع بين الاثنين.

وتُعتبر عملية تنمية الكفاءات عملية طويلة الأمد وتتطلب مساندة ودعمًا مستمرين بعد انتهاء الدورات، أو ورشات العمل، أو الجلسات، أو البرامج التدريبية التي تم تقديمها بنجاح. ولذا، من الضروري أن تتبّع تدخلات تنمية القدرات الأولية بتدخلات تنمية القدرات المستمرة.

البعض بشكل دوري.<sup>3</sup> وتُعتبر جماعات الممارسين عمليات تعلّم قوية يُعزّز النظر عنها عادة، وتُستند إلى المقولة التالية: "قل لي وسانسى، علمني وسأذكّر، أشركني وسأتعلم." ويتمّ تعزيز هذه المشاركة من خلال بناء العلاقات، والتبادل بين النظراء، والمناقشات المواضيعية، والأنشطة المشتركة. وتتمثّل الحالة المثلى في أن يُشارك أعضاء المجموعة المعرفة، والأساليب، والأدوات، والقصص، والخبرات، والدروس المستخلصة من مجال اهتمام مواضيعي (مثل استخدام نظام المعلومات الجغرافية في البلديات، وتصميم وتنفيذ خطة لإدارة النفايات الصلبة، وإدارة الأداء في المكاتب الفنية، وتنفيذ استراتيجية التسليم، وإقامة جلسة أسئلة وأجوبة بشأن التنفيذ العملي للقوانين البلدية، وتحسين الشفافية، وتنفيذ قانون الشراء العام الجديد).

وتشمل جماعات الممارسين الزملاء (أي "المؤيدين") الذين يلتقون بشكل دوري بدلاً من الخبراء في الموضوع. وتشكّل هذه الجماعات حيزاً غير تسلسلية لتبادل المعرفة والخبرات، ممّا يُعزّز التأييد والمشاركة في العملية. ويمكن دعوة الخبراء المتخصصين كمتحدثين ضيوف لتقديم التوجيهات والمشورة، ولكنّ المشاركين الرئيسيين في جماعات الممارسين هم الأشخاص المعتادون " بأنفسهم.

## الصورة 1: جماعات الممارسين مقابل نماذج أخرى من التبادل بين الزملاء<sup>4</sup>

لمحة سريعة للمقارنة			
تُفيد جماعات الممارسين، ومجموعات العمل الرسمية، والشبكات غير الرسمية بطرق متكاملة. في ما يلي ملخص عن خصائصها.			
ما الهدف؟	من ينتمي إليها؟	ماذا يربطها ببعضها؟	إلى متى ستستمر؟
جماعة ممارسين	تنمية قدرات الأعضاء من أجل بناء وتبادل المعرفة	الأشخاص الذين يختارون أنفسهم	ما دام هناك اهتمام في الحفاظ على المجموعة
مجموعة عمل رسمية	توفير منتج أو خدمة	كلّ من يقع تحت إشراف مدير المجموعة	حتى إعادة التنظيم التالية
فريق عمل	إتمام مهمة معيّنة	الموظفون المعيّنون من قبل الإدارة العليا	إلى أن ينتهي المشروع
شبكة غير رسمية	جمع ونقل المعلومات الخاصة بالأعمال	الأصدقاء والمعارف في مجال الأعمال	ما دام لدى الأشخاص سبب للتواصل

3 ونغر-تراينر، إي. (2015). جماعات الممارسين: مقدمة موجزة. مستخلصة من: <https://wenger-trayner.com/introduction-to-communities-of-practice/>

4 ونغر، إي سي & سنايدر، و. سي (2000). "جماعات الممارسين: الحدود التنظيمية." هارفرد بزنس ريفيو. كانون الثاني-شباط 2000. متوفر في: <https://hbr.org/2000/01/communities-of-practice-the-organizational-frontier>

## 6. الجدول الزمني لتنمية القدرات

- توافر والتزام موظفي المكتب الفني وغيرهم من المستفيدين من تنمية القدرات – الذين يجب استشارتهم جميعهم قبل تنظيم برنامج تنمية قدرات للمكاتب الفنية.

**وتُعتبر كلُّ الأوقات مناسبة لتنفيذ عملية بناء القدرات.** ويتمثل الترتيب الموصى به للأولويات في البدء بالمواضيع التدريبية الإلزامية، وإتباعها بالمواضيع التدريبية الاختيارية وإنما الموصى بها بشدّة، والانتهاج بالمواضيع التدريبية الاختيارية – أو "المستصوبة".

لا تُحدّد المصفوفة جدولاً زمنياً لاكمال عملية تنمية القدرات. ويعود ذلك إلى صعوبة توقّع أو تحديد الوقت الصحيح للتدخلات بطريقة مسبقة، بسبب العوامل والمتغيرات المتعددة التي قد تؤثر عليها، مثل:

- الوضع السياسي والأمني غير المستقر في البلد
- اعتماد تنمية القدرات على عدة مشاريع وأنشطة مستمرة ومخططة من قبل السلطة المحلية والشركاء في التنمية
- توافر الموارد لتخطيط وتنفيذ برنامج تنمية قدرات للمكاتب الفنية

## 7. مدة المنهج وتكلفته

ويُنصح الشركاء في التنمية وموظفو المكتب الفني بالبحث عن خيارات فعالة التكلفة تكون أرخص من التكلفة المقدرة في المصفوفة. ولهذا السبب، تُشير المصفوفة إلى التكلفة الأقصى لكل تدخل معني بتنمية القدرات، وتُعتبر أي تكلفة تزيد عن هذا الرقم غير فعالة من حيث التكلفة.

على سبيل المثال، يمكن للشركاء في التنمية أن يدخلوا في شراكة مع "مشروع ريادة الأعمال القطرية لفرص الطاقة المتجددة الموزعة" التابع لبرنامج الأمم المتحدة الإنمائي (UNDP)<sup>5</sup> لتوفير برنامج كامل لتنمية القدرات بشأن "إدارة نظم الطاقة في لبنان" (الموضوع 1.1) مجاناً. ويتطرق البرنامج إلى ترتيبات مؤسسية لتعزيز دور السلطات المحلية والمكاتب الفنية بشكل خاص لتصبح جهات فاعلة أساسية في قطاع الطاقة. وقد يشمل ذلك أنشطة مثل تقديم التوجيهات للشركات والمنازل، وتسهيل العمليات التنظيمية، والرخص، والخدمات الإدارية للانتقال إلى مصادر طاقة بديلة، وزيادة التوعية، ووضع أنظمة بلدية لتنظيم قطاع الطاقة (المولدات الخاصة، الألواح الكهروضوئية، إلخ).

تُقدّم المصفوفة التكاليف المقدّرة لكلّ مواضيع تنمية القدرات المذكورة. وتستند التكلفة إلى الساعات اللازمة لإتمام نشاط تنمية القدرات، التي تُقدّر بناءً على عروض السوق والممارسات المراقبة عموماً.

ويمكن أن ينظر الشركاء في التنمية أو المتعاونون الذين يريدون توفير أنشطة تنمية القدرات للمكاتب الفنية في خيارات إضافية لتحقيق الوقت الأمثل لتنمية القدرات وتحسين قيمتها مقابل الأموال. وعلى الرغم من أن المصفوفة تقدّم مدة معيارية لتدخلات تنمية القدرات، يمكن تحديد منهج آخر تكون مدّته ملائمة أكثر مع الموارد المتاحة والثغرات في الكفاءات والاحتياجات وتوافر المستفيدين من التدريب.

من جهة أخرى، تُعتبر عملية تقدير الميزانية اللازمة لتدخلات تنمية القدرات مهمة حساسة. فتشمل التكاليف الرسوم الدراسية (للدورات التعليمية المستمرة)، ورسوم التسجيل والشهادات، ورسوم الخبراء. وعندما يكون تواجد المستشارين الفرديين ضرورياً، يستند السعر بالساعة على معدل الخدمة الاستشارية الرفيعة المستوى الذي يبلغ حوالي 500 دولار أمريكي لكل يوم عمل كامل (8 ساعات عمل). ويجب أن تتبع أجور الخبراء جدولاً تصاعدياً للرسوم يأخذ بعين الاعتبار سنوات الخبرة. فيستحق الخبراء الذين تزيد خبرتهم عن 10 سنوات سعراً يومياً يتراوح بين 500 و600 دولار أمريكي.

5 مشروع ريادة الأعمال القطرية لفرص الطاقة المتجددة الموزعة" التابع لبرنامج الأمم المتحدة الإنمائي: خلق بيئة الطاقة المستدامة في لبنان. زيارة الموقع: <https://www.cedro-undp.org/>

## إطار/مصفوفة تنمية القدرات للمكاتب الفنية

الموضوع	الهدف/المبرر	الإلزامي/اختياري	المجموعات المستهدفة الرئيسية في المكتب الفني	التدخلات الأولية لتنمية القدرات
<b>الخدمة التعريفية لموظفي المكتب الفني</b>				
الدليل التشغيلي الموحد	أن يطلع موظفو المكتب الفني والسلطة المحلية على الإجراءات التشغيلية الموحدة التي تنظم عملهم، بالإضافة إلى استخدام الأدوات والنماذج (خطة العمل، الأهداف والنتائج الرئيسية، إلخ).	إلزامي	موظفو المكتب الفني والمشرفون عليهم	دورة تعريفية
خطة انتقال البرنامج	أن يقتنع موظفو المكتب الفني والسلطة المحلية باستراتيجية "التسليم" الخاصة بانتقال المشروع وأن يساهموا في عملية الانتقال.	إلزامي	موظفو المكتب الفني والمشرفون عليهم	دورة تعريفية
مدونة الموظفين الداخليين للبلدية المستضيفة/اتحاد البلديات	أن يفهم موظفو المكتب الفني المبادئ التوجيهية للتوظيف، والترقية، والفوائد الاجتماعية، إلخ. في الخدمة البلدية العامة، لا سيما للموظفين الذين يعملون على أساس دائم ومحدد المدة.	إلزامي	موظفو المكتب الفني	دورة تعريفية
<b>القوانين والأنظمة البلدية في لبنان</b>				
المعرفة الأساسية بالإدارة البلدية	أن يفهم موظفو المكتب الفني الإطار المؤسسي الأساسي والبيئة التفويضية التي يعملون فيها (قانون البلديات رقم ١٩٧٧/١١٨ والنصوص التابعة له، وتطبيقاتها).	إلزامي	موظفو المكتب الفني	دورة/ورشة عمل تدريبية
التدريب المتقدم على الإدارة البلدية	أن يُتقن موظفو المكتب الفني التعامل مع التعقيدات والإجراءات والعمليات البيروقراطية التي تؤثر على عملهم (حوالي ٥١ نضاً قانونياً وتنظيمياً).	إلزامي/اختياري	الإلزامي لكل موظفي المكتب الفني الذين (١) يتمتعون بمهارات فنية متخصصة، (٢) ويتولون أدواراً إدارية وقيادية، اختياري للذين يظهرون اهتماماً بتحسين مستوى معرفتهم.	دورة/ورشة عمل تدريبية
المراجعة القانونية وآلية الاستئناف	أن يفهم موظفو المكتب الفني كيفية مراجعة القرارات البلدية والطعن بها بشكل قانوني، بالإضافة إلى طريقة عمل آليات الشكاوى.	اختياري	اختياري ولكن موصى به/مفضل للذين يبدون اهتماماً في تحسين مستوى معرفتهم.	دورة/ورشة عمل تدريبية
الإطار القانوني والتنظيمي للخدمة المدنية البلدية	أن يفهم موظفو المكتب الفني المبادئ التوجيهية للتوظيف، والترقية، والفوائد الاجتماعية، إلخ. في الخدمة البلدية العامة، لا سيما قانون الخدمة المدنية والقواعد المختلفة المتعلقة بالموظفين.	اختياري	اختياري ولكن موصى به/مفضل للذين يبدون اهتماماً في تحسين مستوى معرفتهم.	دورة/ورشة عمل تدريبية
تعزيز المساءلة والشمولية في الإدارة البلدية	أن يصبح موظفو المكتب الفني جهات فاعلة تتسم بالنزاهة العامة والمساءلة والشمولية، وأن يضعوا قانون إمكانية الوصول إلى المعلومات موضع التنفيذ ويصبحوا مسؤولين عن شؤون المعلومات، ويشمل ذلك التشريعات المعنية بمكافحة الفساد وتطبيقاتها.	إلزامي	موظفو المكتب الفني الذين (١) يقومون بالكثير من العمل الميداني (مثل المسؤولين عن حشد الموارد المجتمعية) و(٢) يتولون أعمال المحاسبة، وتكنولوجيا المعلومات، والإدارة، ومعاملات الإدارة المالية العامة.	دورة/ورشة عمل تدريبية
إجازة الإدارة والمالية البلدية	أن يبني موظفو المكتب الفني معرفتهم وخبراتهم في ما يتعلق بالجوانب الإدارية والمالية والتطويرية والقانونية للعمل البلدي - ويشمل ذلك شهادة اكمال رسمية (زيارة الموقع التالي: <a href="https://ce.lau.edu.lb/programs/legal-societal/municipal-administration-finance-diploma-mafd">https://ce.lau.edu.lb/programs/legal-societal/municipal-administration-finance-diploma-mafd</a> )	اختياري	الإلزامي لكل موظفي المكتب الفني الذين (١) يتمتعون بمهارات فنية متخصصة، (٢) ويتولون أدواراً إدارية وقيادية، اختياري للذين يظهرون اهتماماً بتحسين مستوى معرفتهم.	دورة تعليم مستمر



التدخلات المستمرة لتنمية القدرات	الحد الأدنى من الساعات	الحد الأقصى من الساعات	الحد الأقصى للتكلفة المقدرّة بالساعة (بالدولار الأمريكي)	الحد الأدنى الإجمالي التكلفة (بالدولار الأمريكي)	الحد الأقصى الإجمالي التكلفة (بالدولار الأمريكي)
جماعة ممارسين، توجيه	4	غير محدد	غير محدد	غير محدد	غير محدد
جماعة ممارسين	4	غير محدد	غير محدد	غير محدد	غير محدد
غير محدّد	4	8	غير محدد	غير محدد	غير محدد
جماعة ممارسين، دعم استشاري،	16	24	65	1040	1560
جماعة ممارسين، دعم استشاري،	24	36	65	1560	2340
دعم استشاري	8	16	65	520	1040
دعم استشاري	8	16	65	520	1040
دعم استشاري، جماعة ممارسين	16	32	65	1040	2080
غير محدّد	96	96	انظر الرسوم الدراسية	انظر الرسوم الدراسية	انظر الرسوم الدراسية

الموضوع	الهدف/المبرر	الزامي/ اختياري	المجموعات المستهدفة الرئيسية في المكتب الفني	التدخلات الأولية لتنمية القدرات
<b>الإدارة المالية العامة في السلطات المحلية</b>				
معايير الإدارة المالية العامة	أن يفهم موظفو المكتب الفني طريقة عمل الإدارة المالية العامة في السلطات المحلية والمعايير المحددة في قانون المحاسبة العمومية لعام 3691 ومرسوم المحاسبة في البلديات رقم 2891/5955.	الزامي	موظفو المكتب الفني الذين (1) يتولون مهام المحاسبة، وتكنولوجيا المعلومات، والإدارة، ومعاملات الإدارة المالية العامة؛ (2) ويتولون أدواراً إدارية وقيادية (إدارة المشاريع مع مسؤوليات وضع الميزانية/التكاليف)	دورة/ورشة عمل تدريبية
نظام الضرائب البلدية، واحتساب الضرائب وتقديرها	أن يتقن موظفو المكتب الفني تفاصيل وحيل نظام الضرائب البلدي، بالإضافة إلى كيفية تقدير واحتساب وتحسين إيرادات الضرائب بحسب القانون 8891/06 والنصوص التابعة له.	الزامي	موظفو المكتب الفني في البلديات الذين (1) يتولون مهام المحاسبة، وتكنولوجيا المعلومات، والإدارة، ومعاملات الإدارة المالية العامة؛ (2) يتولون مسؤولية نظم المعلومات الجغرافية.	دورة/ورشة عمل تدريبية
كيفية تحسين معدل جمع الضرائب	أن يبني موظفو المكتب الفني المعرفة والخبرات في ما يتعلق بزيادة معدل جمع الضرائب، بموجب القانون وفي الممارسة العملية.	الزامي	موظفو المكتب الفني في البلديات الذين (1) يتولون مهام المحاسبة، وتكنولوجيا المعلومات، والإدارة، ومعاملات الإدارة المالية العامة؛ (2) يتولون مسؤولية نظم المعلومات الجغرافية + المستشارون البلديون ورؤساء البلديات.	دورة/ورشة عمل تدريبية
كيفية الاستفادة من مصادر الإيرادات البلدية وتحسينها	أن يفهم موظفو المكتب الفني التفاصيل الفنية لمصادر الإيرادات المختلفة المتاحة قانوناً للبلديات غير الضرائب المباشرة ويستفيدوا منها - من أجل تنويع تدفقات الإيرادات في نهاية المطاف.	الزامي	موظفو المكتب الفني الذين يتولون أدواراً إدارية وقيادية (إدارة المشاريع) + المستشارون البلديون ورؤساء البلديات.	دورة/ورشة عمل تدريبية
تصميم نظم استعادة التكاليف وفرض رسوم الاستخدام ورسوم الخدمات	أن يساعد موظفو المكتب الفني على توليد المزيد من الإيرادات من خلال رسوم الاستخدام ورسوم الخدمات ضمن الإطار الموجود لتمويل الخدمات البلدية العامة.	الزامي	موظفو المكتب الفني الذين يتولون أدواراً إدارية وقيادية (إدارة المشاريع) + المستشارون البلديون ورؤساء البلديات.	دورة/ورشة عمل تدريبية
الاستفادة من الشراكات بين القطاع العام والخاص في البلدية من أجل توفير الخدمات	أن يفهم موظفو المكتب الفني طريقة عمل الشراكات بين القطاعين العام والخاص في البلدية بتفصيلها من خلال الاستعانة بقانون البلديات (للسلطات المحلية الصغيرة والمتوسطة) وقانون الشراكة بين القطاعين العام والخاص للعام 7102 (للسلطات المحلية الكبيرة).	اختياري	موظفو المكتب الفني الذين يتولون أدواراً إدارية وقيادية (إدارة المشاريع) + المستشارون البلديون ورؤساء البلديات.	دورة/ورشة عمل تدريبية
<b>الشراء العام في السلطات المحلية</b>				
الشراء العام؛ الإطار القديم والجديد	أن يتقن موظفو المكتب الفني التفاصيل الفنية للشراء العام في الإطار الحالي (القديم) وفي القانون الجديد المعتمد في يوليو/تموز 2021؛ وأن يصبح موظفو المكتب جهات فاعلة لتنفيذ النظام الجديد.	الزامي	موظفو المكتب الفني الذين (1) يتولون مهام المحاسبة، وتكنولوجيا المعلومات، والإدارة، ومعاملات الإدارة المالية العامة؛ (2) ويتولون أدواراً إدارية وقيادية (إدارة المشاريع) + المستشارون البلديون ورؤساء البلديات.	دورة/ورشة عمل تدريبية
شراء اللوازم	أن يتقن موظفو المكتب الفني التفاصيل الفنية لشراء اللوازم وضمان مراقبة الجودة؛ بما في ذلك كيفية كتابة المواصفات وجداول الكميات.	اختياري	موظفو المكتب الفني الذين (1) يتولون مهام المحاسبة، وتكنولوجيا المعلومات، والإدارة، ومعاملات الإدارة المالية العامة؛ (2) ويتولون أدواراً إدارية وقيادية (إدارة المشاريع) + المستشارون البلديون ورؤساء البلديات.	دورة/ورشة عمل تدريبية
شراء الأشغال	أن يتقن موظفو المكتب الفني التفاصيل الفنية لشراء الأشغال وضمان مراقبة الجودة؛ بما في ذلك كيفية كتابة مواصفات وجداول كميات ومتطلبات ومؤشرات دقيقة.	الزامي	موظفو المكتب الفني الذين (1) يتولون مهام المحاسبة، وتكنولوجيا المعلومات، والإدارة، ومعاملات الإدارة المالية العامة؛ (2) ويتولون أدواراً إدارية وقيادية (إدارة المشاريع) + المستشارون البلديون ورؤساء البلديات.	دورة/ورشة عمل تدريبية
شراء الخدمات	أن يتقن موظفو المكتب الفني التفاصيل الفنية لشراء الخدمات وضمان مراقبة الجودة؛ بما في ذلك كيفية كتابة مواصفات ومتطلبات ومؤشرات دقيقة.	الزامي	موظفو المكتب الفني الذين (1) يتولون مهام المحاسبة، وتكنولوجيا المعلومات، والإدارة، ومعاملات الإدارة المالية العامة؛ (2) ويتولون أدواراً إدارية وقيادية (إدارة المشاريع) + المستشارون البلديون ورؤساء البلديات.	دورة/ورشة عمل تدريبية
توظيف أجراء، ومتعاقدين، ومستخدمين فرديين	أن يتقن موظفو المكتب الفني التفاصيل الفنية لتوظيف المتعاقدين الفرديين، بما في ذلك كيفية كتابة متطلبات ومؤشرات دقيقة.	اختياري	موظفو المكتب الفني الذين (1) يتولون مهام المحاسبة، وتكنولوجيا المعلومات، والإدارة، ومعاملات الإدارة المالية العامة؛ (2) ويتولون أدواراً إدارية وقيادية (إدارة المشاريع) + المستشارون البلديون ورؤساء البلديات.	دورة/ورشة عمل تدريبية
تصميم وإدارة العقود	أن يبني موظفو المكتب الفني معرفتهم وخبراتهم في ما يتعلق بتصميم وإدارة العقود مع شركات خاصة بهدف تحسين القيمة مقابل الأموال وفعالية الخدمات.	اختياري	موظفو المكتب الفني الذين (1) يتولون مهام المحاسبة، وتكنولوجيا المعلومات، والإدارة، ومعاملات الإدارة المالية العامة؛ (2) ويتولون أدواراً إدارية وقيادية (إدارة المشاريع) + المستشارون البلديون ورؤساء البلديات.	دورة/ورشة عمل تدريبية

التدخلات المستمرة لتنمية القدرات	الحدّ الأدنى من الساعات	الحدّ الأقصى من الساعات	الحدّ الأقصى للتكلفة المقدّرة بالساعة (بالدولار الأمريكي)	الحدّ الأدنى الإجمالي التكلفة (بالدولار الأمريكي)	الحدّ الأقصى الإجمالي التكلفة (بالدولار الأمريكي)
توجيه، دعم استشاري	24	32	65	1560	2080
توجيه، دعم استشاري، جماعة ممارسين	16	20	65	1040	1300
جماعة ممارسين	4	8	65	260	520
دعم استشاري، جماعة ممارسين	16	20	65	1040	1300
دعم استشاري، جماعة ممارسين	8	12	65	520	780
دعم استشاري، جماعة ممارسين	4	8	65	260	520
توجيه، دعم استشاري، جماعة ممارسين	32	40	65	2080	2600
دعم استشاري، جماعة ممارسين	4	8	65	260	520
دعم استشاري، جماعة ممارسين	8	12	65	520	780
دعم استشاري، جماعة ممارسين	8	12	65	520	780
دعم استشاري، جماعة ممارسين	4	8	65	260	520
دعم استشاري، جماعة ممارسين	8	12	65	520	780

الموضوع	الهدف/المبرر	الإلزامي/اختياري	المجموعات المستهدفة الرئيسية في المكتب الفني	التدخلات الأولية لتنمية القدرات
<b>الإدارة البيئية في السلطات المحلية</b>				
منهجية تدريبية لتقييمات الأثر البيئي وتقييمات الأثر البيئي الاستراتيجية	أن يبنى موظفو المكتب الفني معرفتهم وخبراتهم في ما يتعلق بمراجعة وتقييم تقييمات الأثر البيئي وتقييمات الأثر البيئي الاستراتيجية المعدة من قبل شركة متخصصة.	إلزامي	موظفو المكتب الفني الذين يتمتعون بمهارات فنية متخصصة (مثل المهندسين)، لا سيما الخبراء البيئيين.	دورة/ورشة عمل تدريبية
الإدارة المتكاملة للنفايات الصلبة	أن يتقن موظفو المكتب الفني مكونات الإطار المؤسسي للإدارة المتكاملة للنفايات الصلبة (قانون 2018/80 والنصوص ذات الصلة)، بهدف تصميم وإدارة ومراقبة مشاريع إدارة النفايات الصلبة في السياق اللبناني.	إلزامي	موظفو المكتب الفني الذين يتمتعون بمهارات فنية متخصصة (مثل المهندسين)، لا سيما الخبراء البيئيين + المستشارون البلديون ورؤساء البلديات وعناصر الشرطة البلدية.	دورة/ورشة عمل تدريبية
إدارة نفايات البلدية الصلبة في البلدان النامية	يوصى بشدة الاستعانة بالدروس الجماعية للالكترونية المفتوحة المصادر الأساسية الخاصة بمدرسة لوزان الاتحادية للفنون التطبيقية "إدارة النفايات الصلبة في البلديات في البلدان النامية" (36 ساعة) لمرافقة الموضوع 5.1 (يرجى زيارة: <a href="https://www.coursera.org/learn/solid-waste-management#about">https://www.coursera.org/learn/solid-waste-management#about</a> )	إلزامي	موظفو المكتب الفني الذين يتمتعون بمهارات فنية متخصصة (مثل المهندسين)، لا سيما الخبراء البيئيين.	الدروس الجماعية الالكترونية المفتوحة المصادر (MOOC)
الفصل عند المصدر والفرز الثانوي والتحويل إلى أسمدة: حلول بسيطة لإدارة النفايات الصلبة في السلطات المحلية اللبنانية	أن يصبح موظفو المكتب الفني جهات محفزة لإحداث تحول في إدارة النفايات الصلبة على المستوى المحلي، ومساعدة المؤسسة المستضيفة على اعتماد وتنفيذ حلول بسيطة لإدارة النفايات الصلبة على المستوى المحلي/الإقليمي.	اختياري	يوصى به بشدة لكل موظفي المكتب الفني + المستشارين البلديين ورؤساء البلديات وعناصر الشرطة البلدية.	سلسلة المؤتمرات/الحلقات الدراسية على الإنترنت
إدارة المياه ومياه الصرف الصحي	أن يتقن موظفو المكتب الفني مكونات الإطار المؤسسي لإدارة مياه الصرف الصحي، بهدف المشاركة في تصميم وإدارة ومراقبة مشاريع إدارة مياه الصرف الصحي بالتعاون مع وزارة المياه والطاقة والسلطات الإقليمية المعنية بالمياه.	اختياري	موظفو المكتب الفني الذين يتمتعون بمهارات فنية متخصصة (مثل المهندسين)، لا سيما الخبراء البيئيين، اختياري للفرق إدارة مياه الصرف الصحي ليست اختصاصاً لامركزياً، على الرغم من أن دور السلطات المحلية في هذا الصدد مقبول بسبب تقصير الحكومة المركزية.	دورة/ورشة عمل تدريبية
إدارة الغابات ومكافحة الحرائق	أن يفهم موظفو المكتب الفني مسؤوليات السلطات المحلية في إدارة الغابات ومكافحة الحرائق، وتفعيل دورهم في هذا الصدد.	إلزامي	موظفو المكتب الفني الذين يتمتعون بمهارات فنية متخصصة (مثل المهندسين)، لا سيما الخبراء البيئيين + المستشارون البلديون ورؤساء البلديات وعناصر الشرطة البلدية.	دورة/ورشة عمل تدريبية
الحفاظ على التنوع البيولوجي	أن يتعرف موظفو المكتب الفني على الأنواع الرئيسية التي تحتاج إلى حماية، ولماذا تلعب دوراً أساسياً في النظام البيئي.	اختياري	موظفو المكتب الفني في السلطات المحلية التي تملك محميات طبيعية، الذين يتمتعون بمهارات فنية متخصصة (مثل المهندسين)، لا سيما الخبراء البيئيين + المستشارون البلديون ورؤساء البلديات وعناصر الشرطة البلدية.	دورة توعوية
التغير المناخي وجودة الهواء	أن يعي موظفو المكتب الفني العواقب المميتة للتغير المناخي، وظواهره العالمية في لبنان، وأن يفكروا في دور السلطات المحلية في الحفاظ على جودة الهواء.	اختياري	يوصى به بشدة لكل موظفي المكتب الفني والمشرقيين عليهم + المستشارين البلديين ورؤساء البلديات وعناصر الشرطة البلدية.	دورة توعوية

التدخلات المستمرة لتنمية القدرات	الحدّ الأدنى من الساعات	الحدّ الأقصى من الساعات	الحدّ الأقصى للتكلفة المقدّرة بالساعة (بالدولار الأمريكي)	الحدّ الأدنى الإجمالي التكلفة (بالدولار الأمريكي)	الحدّ الأقصى الإجمالي التكلفة (بالدولار الأمريكي)
دعم استشاري	8	16	65	520	1040
دعم استشاري، جماعة ممارسين	16	24	65	1040	1560
جماعة ممارسين	36	40	-		مجانباً على كورسييرا/40 دولار أمريكي مع شهادة
توجيه، جماعة ممارسين	8	12	-		يمكن أن تقدّم مجاناً من قبل وكالة للأمم المتحدة، الممارسين في مجال إدارة النفايات الصلبة، المنظمات غير الحكومية (، Arcenciel Compost Baladi, Ziad Abichaker)
جماعة ممارسين	16	24	65	1040	1560
جماعة ممارسين	16	20	65	1040	1300
غير محدد	4	8	-		يمكن أن تقدّم مجاناً من قبل وكالة للأمم المتحدة
غير محدد	4	8	-		يمكن أن تقدّم مجاناً من قبل وكالة للأمم المتحدة

الموضوع	الهدف/المبرر	الزامي/اختياري	المجموعات المستهدفة الرئيسية في المكتب الفني	التدخلات الأولية لتنمية القدرات
<b>التخطيط الاستراتيجي القائم على الأدلة</b>				
كيفية إجراء تخطيط وتحليل لأصحاب المصلحة المعنيين	أن يتقن موظفو المكتب الفني طريقة تحديد وتحليل مجموعة أصحاب المصلحة المعنيين كجزء من عملية التخطيط.	اختياري	كلّ موظفي المكتب الفني (لأنّ التخطيط عملية جماعية)	دورة/ورشة عمل تدريبية
منهجية إجراء تقييم لاحتياجات المجتمع/المشاركين	أن يتمكّن موظفو المكتب الفني من قيادة عملية تقييم لاحتياجات المشاركين على مستوى المجتمع المحلي، وأن يحدّدوا احتياجات المجموعات المهمّشة.	إلزامي	كلّ موظفي المكتب الفني	دورة/ورشة عمل تدريبية
منهجية صياغة استراتيجية تنمية إقليمية/محلية	أن يتمكّن موظفو المكتب الفني من إعداد استراتيجية تنمية على مستوى البلدية/المستوى المحلي أو على مستوى اتحاد البلديات/المستوى الإقليمي.	إلزامي	كلّ موظفي المكتب الفني	دورة/ورشة عمل تدريبية
منهجية إجراء دراسات الجدوى	أن يتمكّن موظفو المكتب الفني من إجراء دراسات الجدوى للمشاريع الكبيرة و/أو المعقّدة (البنية التحتية، توفير الخدمات)	اختياري	يوصى به بشدة لموظفي المكتب الفني الذين (1) يتمتعون بمهارات فنية متخصصة (مثل المهندسين) و(2) الذين يتولون أدوارًا إدارية وقيادية (إدارة المشاريع)	دورة/ورشة عمل تدريبية
أساليب وأدوات جمع البيانات	أن يتقن موظفو المكتب الفني استخدام الأساليب والأدوات لجمع البيانات النوعية والكمية: المقابلات (عبر الهاتف، الشخصية، على الإنترنت)، وأنواع الاستبيانات، ومجموعات التركيز، والمراقبة؛ وإبائيات كل أسلوب، ومعرفة كيفية اختيار الأسلوب الأفضل لكل حالة/حاجة.	اختياري	اختياري ولكن يوصى به بشدة لموظفي المكتب الفني الذين يعملون في مجال تكنولوجيا المعلومات، والإدارة، والتعبئة المجتمعية، وإدارة المشاريع.	دورة/ورشة عمل تدريبية
إنشاء منصة للتخزين الاحتياطي للبيانات	أن يُنشئ المكتب الفني منصة للسلطات المحلية لتوثيق وتسجيل بياناتهم (الصور، والخرائط، وعدد السكان، ووضع البنية التحتية، إلخ).	اختياري	اختياري ولكن يوصى به بشدة لموظفي المكتب الفني الذين يعملون في مجال المحاسبة، وتكنولوجيا المعلومات، ونظم المعلومات الجغرافية، والإدارة.	التوجيه
<b>التخطيط الحضري والإدارة الحضرية</b>				
قوانين وأنظمة التخطيط الحضري (مثل رخص البناء، مع دراسات الحالة)	أن يتقن موظفو المكتب الفني التفاصيل الفنية لقوانين وأنظمة التخطيط الحضري، ومعايير منح رخص البناء وغيرها من الرخص (الترميم، التعديلات، إلخ). - مع دراسات الحالة.	إلزامي	موظفو المكتب الفني الذين يتمتعون بمهارات فنية متخصصة (مثل المهندسين).	دورة/ورشة عمل تدريبية
التخطيط لاستخدامات الأراضي وتقسيم المناطق	أن يطوّر موظفو المكتب الفني مهارات في التخطيط لاستخدامات الأراضي وتقسيم المناطق، لتطوير في نهاية المطاف رؤية مدنية جديدة للمنطقة.	إلزامي	موظفو المكتب الفني الذين يتمتعون بمهارات فنية متخصصة (مثل المهندسين).	دورة/ورشة عمل تدريبية
أنظمة نزع الملكية	أن يفهم موظفو المكتب الفني شروط نزع الملكية كجزء من عملية التخطيط الحضري.	اختياري	موظفو المكتب الفني الذين يتمتعون بمهارات فنية متخصصة (مثل المهندسين).	دورة/ورشة عمل تدريبية
النقل والتنقل	أن يفهم موظفو المكتب الفني الأساسيات والإطار الإداري للتخطيط للتنقل في السياق اللبناني: إنشاء وإدارة شبكات نقل مدنية، تحديد رسوم النقل، ضمان السلامة المرورية، وضع إشارات على الطرقات، إلخ.	اختياري	موظفو المكتب الفني الذين يتمتعون بمهارات فنية متخصصة (مثل المهندسين).	دورة/ورشة عمل تدريبية
الحفاظ على التراث الحضري	أن يفهم موظفو المكتب الفني المتطلبات والإجراءات للحفاظ على التراث الحضري.	اختياري	موظفو المكتب الفني الذين يتمتعون بمهارات فنية متخصصة (مثل المهندسين).	دورة/ورشة عمل تدريبية

التدخلات المستمرة لتنمية القدرات	الحدّ الأدنى من الساعات	الحدّ الأقصى من الساعات	الحدّ الأقصى للتكلفة المقدّرة بالساعة (بالدولار الأمريكي)	الحدّ الأدنى الإجمالي التكلفة (بالدولار الأمريكي)	الحدّ الأقصى الإجمالي التكلفة (بالدولار الأمريكي)
غير محدد	4	8	65	260	520
دعم استشاري، جماعة ممارسين	12	16	65	780	1040
دعم استشاري، جماعة ممارسين	16	24	65	1040	1560
دعم استشاري	16	24	65	1040	1560
توجيه، دعم استشاري	16	24	65	1040	1560
دعم استشاري، جماعة ممارسين	20	28	30	600	840
توجيه، دعم استشاري، جماعة ممارسين	16	24	65	1040	1560
دعم استشاري، جماعة ممارسين	8	16	65	520	1040
دعم استشاري، جماعة ممارسين	6	8	65	390	520
توجيه، دعم استشاري، جماعة ممارسين	24	32	65	1560	2080
دعم استشاري، جماعة ممارسين	8	24	65	520	1560

الموضوع	الهدف/المبرر	الإلزامي/أختياري	المجموعات المستهدفة الرئيسية في المكتب الفني	التدخلات الأولية لتنمية القدرات
<b>نظام المعلومات الجغرافية</b>				
تطبيق نظام المعلومات الجغرافية في الإدارة العامة في السلطات المحلية	أن يتقن موظفو المكتب الفني تطبيقات نظام المعلومات الجغرافية في الإدارة البلدية.	إلزامي	موظفو المكتب الفني المسؤولون عن نظم المعلومات الجغرافية	دورة/ورشة عمل تدريبية
تطبيق نظام المعلومات الجغرافية في التخطيط والإدارة الحضريين	أن يتقن موظفو المكتب الفني تطبيقات نظام المعلومات الجغرافية في التخطيط والإدارة الحضريين (مراقبة الأصول والمنشآت إلخ).	إلزامي	موظفو المكتب الفني المسؤولون عن نظم المعلومات الجغرافية	دورة/ورشة عمل تدريبية
<b>التدريب المتقدم على برنامج أوتوكاد</b>				
التدريب المتقدم على برنامج أوتوكاد	أن يكتسب موظفو المكتب الفني مهارات متقدمة لاستخدام برنامج أوتوكاد بهدف إعداد رسومات فنية.	إلزامي	المهندسون والمهندسون المعماريون في المكتب الفني	دورة تدريبية
<b>التدريب الأمني وإجراءات التشغيل الموحدة الأمنية</b>				
التدريب الأمني الأساسي	أن يكتسب موظفو المكتب الفني مهارات ومعارف أمنية أساسية.	إلزامي	موظفو المكتب الفني والبلدية (بما في ذلك الشرطة البلدية)	دورة/ورشة عمل تدريبية
التدريب الأمني الميداني الشخصي	أن يكتسب موظفو المكتب الفني مهارات ومعرفة لمعالجة اعتبارات الأمن الشخصي الرئيسية بفعالية في مختلف البيئات المتسمة بالمخاطر في الميدان وفي العمل؛ يجب أن تتناول الدورة اعتبارات أمنية خاصة تواجهها الموظفين الإناء.	إلزامي	موظفو المكتب الفني والبلدية (بما في ذلك الشرطة البلدية)	دورة/ورشة عمل تدريبية
إعداد خطط الطوارئ وإجراءات التشغيل الموحدة للسلطات المحلية	أن يتمتع موظفو المكتب الفني باستعداد كبير للاستجابة لحالات الطوارئ والحالات الاستثنائية.	إلزامي	موظفو المكتب الفني والبلدية + المستشارون البلديون ورؤساء البلديات وعناصر الشرطة البلدية، وربما أيضاً الممثلون عن قوى الأمن الداخلي والوكالات الأمنية الأخرى	خبرة فنية لتحديد إجراءات التشغيل الموحدة، التوجيه
التدريب على الإسعافات الأولية والتدابير الوقائية الأمنية الشخصية	أن يكتسب موظفو المكتب الفني مهارات الإسعافات الأولية الأساسية للبالغين وأن يعرفوا الإجراءات الوقائية التي يجب اتخاذها لضمان الأمن الذاتي وأمن الزملاء في الميدان والعمل.	إلزامي	موظفو المكتب الفني والبلدية (بما في ذلك الشرطة البلدية)	دورة/ورشة عمل تدريبية
<b>إدارة نظام الطاقة في السلطات المحلية</b>				
إدارة نظام الطاقة في لبنان: الإطار المؤسسي ودور السلطات المحلية	أن يكون موظفو المكتب الفني (1) ملمين بالقوانين والأنظمة والتفاصيل الفنية لإدارة الطاقة في لبنان، (2) وأن يفهموا دور وزارة المياه والطاقة، (3) وأن يفهموا دور وإمكانيات السلطات المحلية في (3.1) تنظيم الطاقة و(3.2) إدارة أنظمة الطاقة والإشراف عليها؛ ويجب أن يشمل ذلك دراسات الحالة للمزارع الشمسية المجتمعية في لبنان (مثل قبريخا)، وتنظيم المولدات الخاصة، وبدء العمل بنظام قياس الاستهلاك الصافي، وإدارة التحول إلى مصادر الطاقة البديلة (مثل ألواح الطاقة الشمسية).	إلزامي	موظفو المكتب الفني الذين يتمتعون بمهارات فنية متخصصة (مثل المهندسين) + المستشارون البلديون ورؤساء البلديات.	دورة/ورشة عمل تدريبية
<b>مراقبة الصحة العامة</b>				
القوانين والأنظمة المتعلقة بالصحة العامة	أن يتقن موظفو المكتب الفني التفاصيل الفنية لمعايير الصحة العامة، لتفعيل في نهاية المطاف دور السلطات المحلية في هذا الصدد - ويمكن أن يتناول: الاستجابة للطائفة، ومكافحة ومراقبة الأمراض المعدية، ومكافحة التدخين، والتثقيف بشأن البدانة، والتوعية الجنسية، وإمكانية الوصول إلى الرعاية الصحية، ومكافحة الانتشار، والرعاية الطبيعية، والتطعيم، ومكافحة مرض السرطان، وغيرها.	إلزامي	موظفو المكتب الفني الذين يتمتعون بمهارات فنية متخصصة (مثل المهندسين) + المستشارون البلديون ورؤساء البلديات وعناصر الشرطة البلدية.	دورة/ورشة عمل تدريبية



التدخلات المستمرة لتنمية القدرات	الحدّ الأدنى من الساعات	الحدّ الأقصى من الساعات	الحدّ الأقصى للتكلفة المقدّرة بالساعة (بالدولار الأمريكي)	الحدّ الأدنى الإجمالي التكلفة (بالدولار الأمريكي)	الحدّ الأقصى الإجمالي التكلفة (بالدولار الأمريكي)
توجيه، جماعة ممارسين	16	24	65	1040	1560
توجيه، جماعة ممارسين	16	24	65	1040	1560
توجيه	24	36	15	360	540
غير محدد	4	8	غير محدد	غير محدد	مقدّمة مجاناً من قبل وكالة الأمم المتحدة
غير محدد	8	16	غير محدد	غير محدد	مقدّمة مجاناً من قبل وكالة للأمم المتحدة
دعم استشاري	8	12	غير محدد	غير محدد	مقدّمة مجاناً من قبل وكالة للأمم المتحدة
غير محدد	8	16	غير محدد	غير محدد	مقدّمة مجاناً من قبل قوات الدفاع المدني والصليب الأحمر اللبناني
دعم استشاري، جماعة ممارسين	16	24	65	1040	1560
توجيه، دعم استشاري، جماعة ممارسين	16	32	65	1040	2080

الموضوع	الهدف/المبرر	الإلزامي/اختياري	المجموعات المستهدفة الرئيسية في المكتب الفني	التدخلات الأولية لتنمية القدرات
الممارسات الجيدة، ودراسات الحالة من لبنان والبلدان المجاورة	مماثل للموضوع السابق، مع التشديد على دراسات الحالة والطرق العملية/الأصلية لتصميم وإدارة برامج الصحة العامة البلدية.	اختياري	اختياري ولكن يوصى به بشدة لموظفي المكتب الفني الذين يتمتعون بمهارات فنية متخصصة (مثل المهندسين) + المستشارون البلديون ورؤساء البلديات وعناصر الشرطة البلدية.	دورة/ورشة عمل تدريبية
السلامة الغذائية	أن يتقن موظفو المكتب الفني التفاصيل الفنية لمعايير النظافة الغذائية، لتفعيل في نهاية المطاف دور السلطات المحلية في هذا الصدد، لا سيما في مجالات المسالخ. وقد تشمل: مراقبة طريقة تناول وتحضير وتخزين الأغذية، وتصنيف الأغذية، والمضافات الغذائية، ومخلفات مبيدات الآفات، والسلامة الغذائية في القطاعات الزراعية والصناعية والتجارية، إلخ.	اختياري	اختياري ولكن يوصى به بشدة لموظفي المكتب الفني الذين يتمتعون بمهارات فنية متخصصة (مثل المهندسين) + المستشارون البلديون ورؤساء البلديات وعناصر الشرطة البلدية.	دورة/ورشة عمل تدريبية
<b>إدارة وسائل التواصل الاجتماعي</b>				
إدارة وسائل التواصل الاجتماعي	أن يعزز موظفو المكتب الفني الوصول والمشاركة على وسائل التواصل الاجتماعي للمؤسسة المستضيفة، وأن يجذبوا اهتمام مستخدمي الخدمات، ومنظمات المجتمع المدني والشركاء في التنمية، وأن يحسّنوا صورة المكتب الفني.	اختياري	موظفو المكتب الفني المعنيون بالاتصالات والعلاقات العامة	دورة/ورشة عمل تدريبية، الدروس الجماعية الإلكترونية المفتوحة المصادر
<b>المهارات القيادية والإدارية</b>				
برنامج/دورة التدريب القيادي	أن يعزز موظفو المكتب الفني مهاراتهم القيادية، ويحسنوا تفكيرهم الاستراتيجي، ويطوروا كفاءاتهم من أجل قيادة أنفسهم وغيرهم.	اختياري	اختياري ولكن يوصى به بشدة لموظفي المكتب الفني الذين يتولون أدواراً إدارية وقيادية (إدارة المشاريع)	الدروس الجماعية الإلكترونية المفتوحة المصادر، الدورة التدريبية
إدارة الأداء	أن يطلع موظفو المكتب الفني على أنظمة وأدوات وأساليب إدارة الأداء المختلفة المحددة في الدليل التشغيلي الموحد، وأن يتعلموا كيفية تقديم وتلقي الملاحظات والتعليقات، وأن يكونوا جزءاً من بيئة تشدّد على أهمية التحسّن الذاتي والتعاون.	إلزامي	كلّ موظفي المكتب الفني والمشرفون عليهم	ورشة عمل تدريبية
الذكاء العاطفي	أن يطور ويمارس موظفو المكتب الفني كفاءات الذكاء العاطفي - وقد يشمل ذلك (1) كيفية التواصل بفعالية، و(2) التفاوض، و(3) تمارين الاستماع العميقة/النشطة، و(4) كيفية إدارة الأشخاص المعقّدين.	اختياري	اختياري ولكن يوصى به بشدة لكل موظفي المكتب الفني	دورة/ورشة عمل تدريبية، الدروس الجماعية الإلكترونية المفتوحة المصادر
إدارة الفريق والمهارات الإشرافية	أن يدير موظفو المكتب الفني العمل الجماعي بفعالية وأن يبنوا بيئة مواتية للتعاون.	اختياري	اختياري ولكن يوصى به بشدة لموظفي المكتب الفني الذين يتولون أدواراً إدارية وقيادية (إدارة المشاريع)	ورشة عمل تدريبية
كيفية إدارة الاجتماعات بفعالية	أن يستفيد موظفو المكتب الفني بشكل فعال من وقتهم وأن يعقدوا اجتماعات ذات صلة، تدخل مباشرة في الموضوع، وتسهّل تبادل المعلومات والتعاون.	اختياري	اختياري ولكن يوصى به بشدة لكل موظفي المكتب الفني	الدروس الجماعية الإلكترونية المفتوحة المصادر، ورشة عمل تدريبية
المشاركة/التعبئة المجتمعية وإدارة أصحاب المصلحة المعنيين	أن يُنشئ المكتب الفني ويعزز العلاقات السليمة مع المجتمع المحلي، وأن يُشرك الجهات المستفيدة في عمله/أنشطته، وأن يطور علاقات قوية مع أصحاب المصلحة المعنيين.	إلزامي	موظفو المكتب الفني الذين (1) يتولون أدواراً إدارية وقيادية و(2) المعنيون بالتعبئة المجتمعية	ورشة عمل تدريبية
النوع الاجتماعي والتنوع والشمولية	أن يفهم المكتب الفني أهمية النوع الاجتماعي والتنوع والشمولية وأن يعمّمها في السياسات والمشاريع.	إلزامي	كلّ موظفي المكتب الفني + المستشارون البلديون ورؤساء البلديات	الدروس الجماعية الإلكترونية المفتوحة المصادر، ورشة عمل تدريبية، دورة توعوية
الكتابة المهنية	أن يصبح المكتب الفني جهة اتصال موثوقة لأصحاب المصلحة الخارجيين (الجهات المستفيدة، والبلديات الأعضاء، والشركاء في التنمية، ومنظمات المجتمع المدني)	اختياري	كلّ موظفي المكتب الفني	ورشة عمل تدريبية

التدخلات المستمرة لتنمية القدرات	الحدّ الأدنى من الساعات	الحدّ الأقصى من الساعات	الحدّ الأقصى للتكلفة المقدّرة بالساعة (بالدولار الأمريكي)	الحدّ الأدنى الإجمالي التكلفة (بالدولار الأمريكي)	الحدّ الأقصى الإجمالي التكلفة (بالدولار الأمريكي)
جماعة ممارسين	8	16	65	520	1040
توجيه، دعم استشاري، جماعة ممارسين	16	24	65	1040	1560
توجيه، دعم استشاري	8	36	15	120	540
توجيه	36	بحسب الدورة	بحسب الدورة	بحسب الدورة	بحسب الدورة
توجيه	8	16	75	600	1200
توجيه	16	32	75	1200	2400
توجيه	16	24	75	1200	1800
غير محدد	3	4	75	225	300
توجيه	8	16	65	520	1040
توجيه، دعم استشاري	4	12	غير محدد أو بحسب الدورة	غير محدد أو بحسب الدورة	مقدّمة مجاناً من قبل وكالة للأمم المتحدة أو بحسب الدورة
توجيه	8	10	15	120	150

الموضوع	الهدف/المبرر	الزامي/ اختياري	المجموعات المستهدفة الرئيسية في المكتب الفني	التدخلات الأولية لتنمية القدرات
<b>إدارة دورة المشاريع</b>				
إدارة المشاريع الخاصة بغوغل: شهادة مهنية (كورسيرا) - 6 دورات أو إدارة المشاريع التقليدية دورة وشهادة مهنية	أن يكتسب موظفو المكتب الفني مهارات لإدارة المشاريع من أجل قيادة المشاريع بفعالية أكبر	اختياري	اختياري ولكن يوصى به بشدة لموظفي المكتب الفني المعنيين بإدارة المشاريع/الذين يتولون أدوارًا إدارية وقيادية	الدروس الجماعية الاللكترونية المفتوحة المصادر، دورة تعليم مستمر
<b>إعداد مقترحات المشاريع</b>				
تصميم المشاريع وإعداد المذكرة المفاهيمية للمشروع	أن يتولّى موظفو المكتب الفني مسؤوليات متعلقة بجمع الأموال من خلال تصميم الأفكار للمشاريع وإعداد مذكرات مفاهيمية.	إلزامي	موظفو المكتب الفني المعنيون بإدارة المشاريع والتعبئة المجتمعية	ورشة عمل تدريبية، الدروس الجماعية الاللكترونية المفتوحة المصادر
كتابة المقترحات	أن يتولّى موظفو المكتب الفني مسؤوليات متعلقة بجمع الأموال من خلال إتقان تقنيات كتابة المقترحات باستخدام نماذج متعددة للجهات المانحة (الوكالة الأمريكية للتنمية الدولية، الاتحاد الأوروبي، غيرهما)	إلزامي	موظفو المكتب الفني المعنيون بإدارة المشاريع والتعبئة المجتمعية	دورة/ورشة عمل تدريبية، الدروس الجماعية الاللكترونية المفتوحة المصادر
إعداد ميزانية ومذكرات الميزانية، مع تمارين مطبقة لتحديد التكاليف	أن يتولّى موظفو المكتب الفني مسؤوليات متعلقة بجمع الأموال من خلال إعداد الميزانيات وإجراء تمارين متعلقة بتحديد التكاليف.	إلزامي	موظفو المكتب الفني المعنيون (1) بإدارة المشاريع و(2) بالمحاسبة/الإدارة المالية العامة	دورة/ورشة عمل تدريبية، الدروس الجماعية الاللكترونية المفتوحة المصادر
إعداد مصفوفة المخاطر	أن يتولّى موظفو المكتب الفني مسؤوليات متعلقة بجمع الأموال من خلال إعداد مصفوفة للمخاطر كجزء من اقتراح المشروع.	إلزامي	موظفو المكتب الفني المعنيون بإدارة المشاريع والتعبئة المجتمعية	ورشة عمل تدريبية
المراقبة والتقييم والتعلم	أن يتولّى موظفو المكتب الفني مسؤوليات متعلقة بجمع الأموال من خلال اكتساب مهارات المراقبة والتقييم والتعلم، وإعداد إطار منطقي وإطار للتأثير، ووضع مؤشرات SMART (محددة، قابلة للقياس، قابلة للتحقيق، ذات صلة، محددة زمنيًا).	إلزامي	موظفو المكتب الفني المعنيون بإدارة المشاريع	دورة/ورشة عمل تدريبية، الدروس الجماعية الاللكترونية المفتوحة المصادر
كتابة تقرير سردي	أن يتولّى موظفو المكتب الفني مسؤوليات متعلقة بجمع الأموال من خلال إعداد تقارير سردية رفيعة المستوى تنقل بدقة آثار عملهم.	إلزامي	موظفو المكتب الفني المعنيون بإدارة المشاريع	توجيه
كتابة تقرير مالي	أن يتولّى موظفو المكتب الفني مسؤوليات متعلقة بجمع الأموال من خلال إعداد تقارير مالية دقيقة (تقارير متابعة عن الميزانية، تقارير مالية شهرية/فصلية).	إلزامي	موظفو المكتب الفني المعنيون بالمحاسبة/الإدارة المالية العامة	توجيه
<b>إدارة الأصول والمعارف</b>				
تقنيات الأرشفة وترتيب الملفات	أن يراقب موظفو المكتب الفني أصول البلدية ويطوروها ويشغلوها ويحافظوا عليها ويتخلصوا منها بطريقة فعالة الكلفة.	اختياري	اختياري ولكن يوصى به بشدة لموظفي المكتب الفني الذين يتولون مهام المحاسبة وتكنولوجيا المعلومات والإدارة ومعاملات الإدارة المالية العامة	ورشة عمل تدريبية
كيفية إجراء عمليات الجرد (ممتلكات/أراضي البلدية ومعداتها)	أن يراقب موظفو المكتب الفني أصول البلدية ويطوروها ويشغلوها ويحافظوا عليها ويتخلصوا منها بطريقة فعالة الكلفة.	اختياري	اختياري ولكن يوصى به بشدة لموظفي المكتب الفني الذين يتولون مهام المحاسبة وتكنولوجيا المعلومات والإدارة ومعاملات الإدارة المالية العامة - أو نظم المعلومات الجغرافية	ورشة عمل تدريبية
إدارة البيانات	أن يراقب موظفو المكتب الفني أصول البلدية ويطوروها ويشغلوها ويحافظوا عليها ويخزنونها بطريقة فعالة الكلفة.	اختياري	اختياري ولكن يوصى به بشدة لموظفي المكتب الفني الذين يتولون مهام المحاسبة وتكنولوجيا المعلومات والإدارة ومعاملات الإدارة المالية العامة - أو نظم المعلومات الجغرافية	توجيه
التدريب المتقدّم على برنامج إكسل	أن يحسّن موظفو المكتب الفني إتقانهم لبرنامج إكسل.	إلزامي	كل موظفي المكتب الفني + موظفي البلدية	دورة/ورشة عمل تدريبية

التدخلات المستمرة لتنمية القدرات	الحد الأدنى من الساعات	الحد الأقصى من الساعات	الحد الأقصى للتكلفة المقدرة بالساعة (بالدولار الأمريكي)	الحد الأدنى الإجمالي التكلفة (بالدولار الأمريكي)	الحد الأقصى الإجمالي التكلفة (بالدولار الأمريكي)
غير محدد	35	240	بحسب الدورة	بحسب الدورة	40 دولار أمريكي لكل شهادة إتمام الدورة - 240 دولار أمريكي للشهادات الستة أو بحسب الدورة
توجيه، دعم استشاري	8	16	65	مقدمة مجاناً من قبل وكالة للأمم المتحدة أو بحسب الدورة	مقدمة مجاناً من قبل وكالة للأمم المتحدة أو بحسب الدورة
توجيه، دعم استشاري	16	36	65	1040	2340
توجيه، دعم استشاري	8	16	65	مقدمة مجاناً من قبل وكالة للأمم المتحدة أو بحسب الدورة	مقدمة مجاناً من قبل وكالة للأمم المتحدة
توجيه، دعم استشاري	6	8	غير محدد	مقدمة مجاناً من قبل وكالة للأمم المتحدة	مقدمة مجاناً من قبل وكالة للأمم المتحدة
توجيه، دعم استشاري	16	36	65	مقدمة مجاناً من قبل وكالة للأمم المتحدة أو بحسب الدورة	مقدمة مجاناً من قبل وكالة للأمم المتحدة أو بحسب الدورة
توجيه، دعم استشاري	8	مستمر على x أشهر	غير محدد	غير محدد	مقدمة مجاناً من قبل وكالة للأمم المتحدة
توجيه، استشاري	8	مستمر على x أشهر	غير محدد	غير محدد	مقدمة مجاناً من قبل وكالة الأمم المتحدة
توجيه	16	24	65	1040	1560
توجيه	8	12	65	520	780
توجيه	24	36	65	1560	2340
توجيه	36	40	15	540	600



©UN-Habitat