



UN HABITAT
FOR A BETTER URBAN FUTURE

الجمهورية اللبنانية
وزارة الداخلية
والبلديات



بتمويل من الاتحاد الأوروبي

استراتيجية الخروج الخاصة بالمكاتب الفنية



RTO

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.

جدول المحتويات

3	المقدمة
4	المراحل المرجعيّة
4	ملكية الاستراتيجية
5	الأنشطة
6	التخطيط المالي
6	زيادة فرص الاحتفاظ بموظفي المكتب الفني
8	ملاحظات ختامية



©UNDP/UN-Habitat

المقدمة

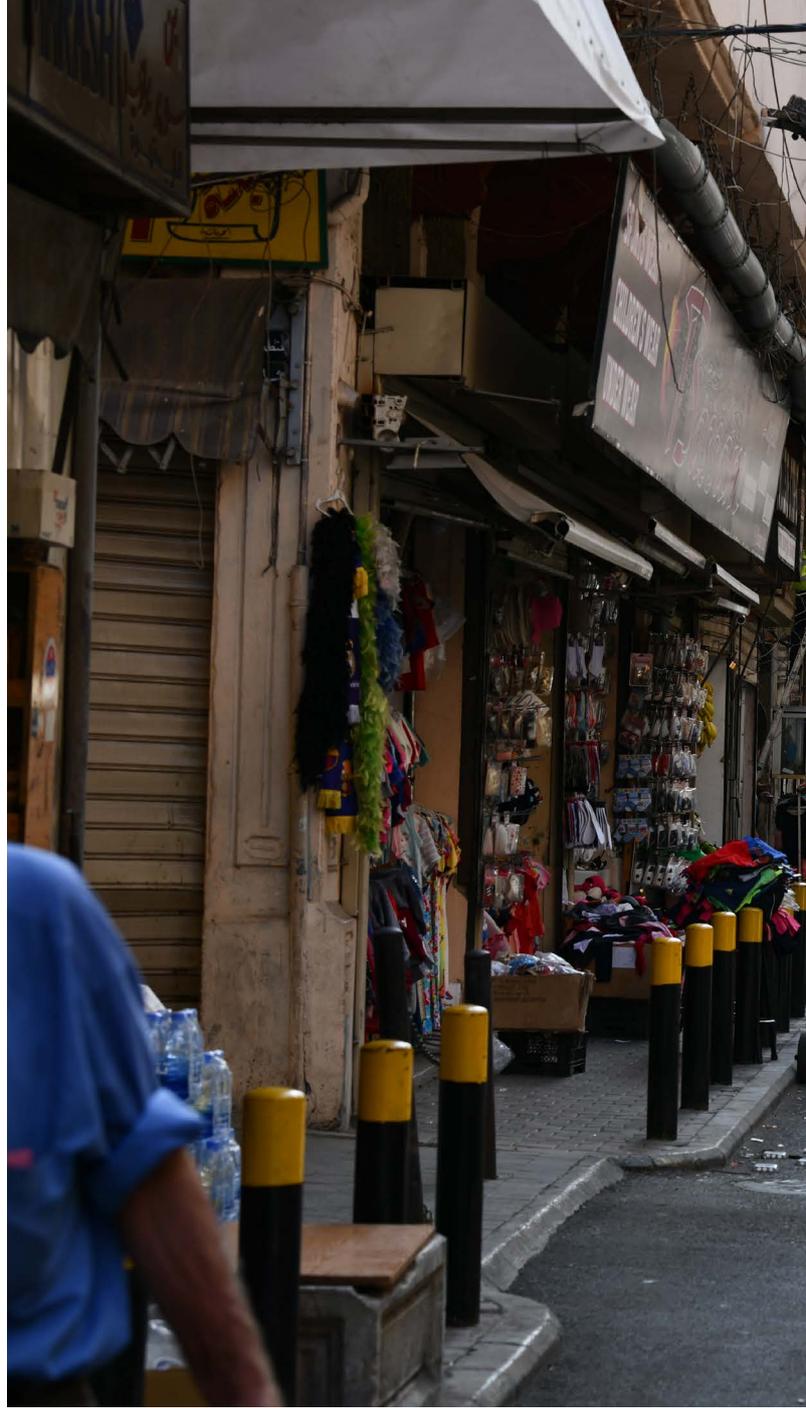
كجزء من التسليم التدريجي للمكاتب الفنية إلى البلدية أو الاتحاد الخاص بها، تم اقتراح استراتيجية خروج لضمان وجود القدرات والهياكل الأساسية للمكاتب الفنية للوفاء بولايتها بشكل مستقل وذاتي داخل إدارة السلطة المحلية التي تنتمي إليها. تشكل استراتيجية الخروج الحالية، إلى جانب الدليل الموحد للعمليات واستراتيجية تنمية القدرات، الجزء الأخير من مجموعة أدوات الاستدامة للمكاتب الفنية.

لا تقتصر استراتيجية الخروج على المرحلة التي ينسحب خلالها شريك التنمية الذي يدعم المكتب الفني تدريجياً بعد تحقيق هدف برنامجي، بل يتكوّن بالأحرى من إطار عمل انتقالي شامل يصف العملية الكاملة لإنشاء مكاتب فنية تعمل بكامل طاقتها وكيفية المحافظة عليها من البداية إلى النهاية. على هذا النحو، تحدد هذه الوثيقة ما يجب على السلطات المحلية وشركائها أن تهدف إلى تحقيقه خلال إطار زمني متفق عليه، وما هو الدعم الذي ستحتاجه السلطات المحلية، من أجل إنشاء المكاتب الفنية الناجحة ولتحقيق استدامتها. وجرى تفصيل إطار العمل هذا في "استراتيجية الخروج وإطار الانتقال/ التسليم الخاصة بالمكاتب الفنية"، المرفق بهذه الوثيقة.

قام الإطار، مثل المكونات الأخرى لمجموعة أدوات الاستدامة للمكاتب الفنية، بتقييم ثلاثة خطوط أساسية قيّمت قدرات المكاتب الفنية: (1) تقييم المكتب الفني الخاص بمشروع التمكين البلدي الذي جرى الانتهاء منه في كانون الأول/ديسمبر 2020، و(2) الوثائق المتاحة حول دور المكاتب الفنية والتحديات التي تواجهها؛ و(3) مقابلات مع أعضاء المكاتب الفنية ومسؤولي البلدية وشركاء المكاتب الفنية ونظرائهم، التي أجريت بين آب/أغسطس وكانون الأول/ديسمبر 2021.

أشارت خطوط الأساس هذه إلى عدة فجوات في التنفيذ التي تمنع المكاتب الفنية من الوفاء بولايتها على نحو مستدام. ويمكن تلخيصها في ستة احتياجات شاملة:

1. الحاجة إلى التخطيط بشكل أفضل لإنشاء المكاتب الفنية للتأكد من أنها تلبى الاحتياجات المحلية؛
2. الحاجة إلى ضمان الملكية الكاملة والتأييد للمكاتب الفنية من قبل مسؤولي السلطة المحلية لضمان الالتزام؛



- وإلقاء الضوء على تجارب السلطات المحلية في مناطق مختلفة لتعزيز قابليته للتكرار؛
- الحاجة إلى ربط المكاتب الفنية مع بعضها البعض ومع شركاء التنمية لتعزيز جاذبيتها لكل من السلطات المحلية والجهات المانحة الخارجية.

3. الحاجة إلى مشاركة المعلومات والمعارف الموحدة حول نموذج المكاتب الفنية لزيادة الوعي؛
4. الحاجة إلى بناء قدرات المكاتب الفنية لأداء مهامها؛
5. الحاجة إلى ضمان وضوح نموذج المكاتب الفنية

المراحل المرجعية

3. **خطة تنمية القدرات**، تهدف إلى بناء الكفاءات الأساسية للمكتب الفني ليصبح عاملاً للاستدامة في الحكم المحلي.
4. **حملة توعوية** تهدف إلى تشجيع تطبيق نموذج المكتب الفني في مشهد الحكم المحلي اللبناني.
5. **أنشطة التشبيك وجمع التبرعات** التي تهدف إلى زيادة الشراكات مع السلطات المحلية وبينها لتطوير عمل المكاتب الفنية.
6. **تطوير الكفاءة المستمر**، ويهدف إلى صقل المهارات الفنية المتخصصة داخل المكاتب الفنية.
7. **مرحلة التسليم والخروج**، التي تهدف إلى ضمان خروج سلس لشريك التنمية بعد جدول تسليم متفق عليه.

تمت معالجة هذه الاحتياجات في إطار الانتقال، على النحو المبين في **مراحل الانتقال المرجعية**. المراحل المرجعية هي مراحل مهمة في تطوير المكاتب الفنية؛ تُستخدَم في إطار الانتقال لتحديد إنجازات محددة في الجدول الزمني الخاص بالانتقال. وبحسب عملية الانتقال، يمتد على الأخير على سبعة مراحل رئيسية وهي:

1. **مرحلة التخطيط** تهدف إلى (1) تحديد الحاجة إلى مكتب فني استناداً إلى الأدلة؛ و(2) تقدير الموارد اللازمة والتخطيط لها وتعبئتها بدقة؛ و(3) التأكد من أن مسؤولي السلطة المحلية لديهم الملكية الكاملة للعملية وإظهار تأييدهم القوي للانخراط فيها.
2. **مرحلة التأسيس** تهدف إلى ضمان الإعداد الفعّال للمكتب الفني وإدراجه في هيكل السلطة المحلية بشكل فعّال.

ملكية الاستراتيجية

تروّج لتكرار المكتب الفني وتعمل على إضفاء الطابع المؤسسي عليه من خلال مجموعة الأدوات هذه. ومن المتوقع أن يشارك كلا الطرفين في قيادة عملية التسليم والإشراف عليها. لذلك من المهم أن يصادق أصحاب المصلحة هؤلاء على استراتيجية الخروج المفضّلة في الملحق.

إن **مالكي استراتيجية الخروج** هم في المقام الأول السلطات المحلية وشركاء التنمية. إنّ السلطات المحلية هي الجهة المالكة الرئيسة لأنها الجهة المستفيدة الرئيسة من المكتب الفني، وعلى هذا النحو، يجب أن تلتزم التزاماً كاملاً بتنفيذ مجموعة أدوات استدامة المكتب الفني. وشركاء التنمية هي الجهة المالكة المشاركة لاستراتيجية الخروج لأنها



الأنشطة

السلطات المحلية وتمكّن الانتقال. ويتوقع الإطار الانتقالي 27 نشاطاً موزعاً على النحو التالي:

تتكوّن كل مرحلة مرجعيّة من عدة أنشطة تؤدي إلى تحقيقها. وإنّ الأنشطة عبارة عن مخرجات ضروريّة لإضفاء الطابع المؤسسي على المكاتب الفنية في

المرحلة المرجعيّة	نظرة عامة على الأنشطة
مرحلة التخطيط	7 أنشطة - اجتماعات ومشاورات مع مسؤولي السلطة المحلية لمناقشة الفرص والقيمة المضافة والتحديات التي تواجه إنشاء مكاتب فنيّة، بالإضافة إلى التحقق من الالتزام؛ وتقييم الاحتياجات لتحديد حجم المكتب الفني المرتقب وتكوينه؛ وتحديد الإجراء الأنسب لإنشاء المكتب الفني؛ والإنشاء الرسمي للمكتب، ربما من خلال اتفاق رسمي مع شريك في التنمية.
مرحلة التأسيس	5 أنشطة - ضمان مساحة عمل مناسبة للمكتب الفني؛ وعملية التوظيف والاختيار؛ والإعداد والتعريف باستخدام مجموعة أدوات استدامة المكتب الفني الحالية؛ وتقييم القدرات الأساسية لتحديد الكفاءات ذات الأولوية المطلوب تطويرها.
خطة تنمية القدرات	6 أنشطة - تقديم حزمة تدريبية تبني مجموعة مهارات أساسية للمكاتب الفنيّة، وتتألف من الموضوعات التالية: (1) القوانين واللوائح البلدية، و(2) تطوير الاقتراح، و(3) تحسين الإيرادات، و(4) النزاهة، والمساءلة، والحوكمة التشاركية، و(5) إدارة الأداء، و(6) التخطيط الاستراتيجي.
حملة توعويّة	نشاطان - إطلاق حملة تسليط الضوء على زيادة وعي مسؤولي السلطة المحلية والمجتمع المدني وشركاء التنمية بالقيمة المضافة للمكاتب الفنيّة؛ وبناء مهارات إدارة وسائل التواصل الاجتماعي لدى موظفي المكتب الفني للترويج لعملهم.
التشبيك وجمع التبرعات	3 أنشطة - ربط المكاتب الفنيّة مع بعضها البعض لتشكيل شبكة نشطة وجماعات مواضيعية من الممارسين؛ وتطوير علاقات متميزة مع الجهات المانحة؛ وتطوير العلاقات مع الجهات الفاعلة في المجتمع المحلي.
تطوير الكفاءات المتخصصة	نشاط عام (يتكوّن من عدة أنشطة حسب الحاجة) - تقديم تدريب تقني متقدم للمكاتب الفنيّة استناداً إلى فجوات الكفاءة المحددة ويسترشد باستراتيجية تنمية القدرات ومصفوفتها.
مرحلة التسليم والخروج	3 أنشطة - ضمان التسليم السلس من خلال جعل كلا الطرفين (السلطة المحلية وشريك التنمية) متوافقين مع الخطوات والأهداف للحفاظ على المكتب الفني إلى مرحلة ما بعد اتفاقيّة الشراكة. وتنفيذ إجراءات الاحتفاظ بالموظفين.

بدعم من شريك التنمية.

- **جدول زمني إرشادي** يضع النشاط في تقويم التسليم، ويكون مقسماً على أرباع ويمتد لثلاث سنوات. الهدف من الجدول الزمني هو توفير تسلسل منطقي يوضح كيف يتم تصوّر الأنشطة بترتيب متتال. وسيعتمد توقيت تنفيذ الأنشطة على السياق المحلي وقدرات كل من السلطة المحلية وشريك التنمية.

- **وصف مالي إرشادي** يوضّح بالتفصيل الاستثمار المتوقع لتنفيذ كل نشاط. وتتكوّن التكاليف عادة من (1) اللوجستيات (التموين، والمعدات، والمكان، وأعمال إعادة التأهيل)؛ و(2) خبرة خارجية (استشاريون). و(3) الخبرة الداخلية (الموظفون العاملون لدى السلطة المحلية/المكتب الفني و/أو شريك التنمية). يتم تقسيم المصاريف إلى نوعين من الوحدات وأسعار الوحدات.

ويسبق كل نشاط أساس منطقي، يتكوّن من بيان المشكلة الذي يصف الاحتياجات التي يتعيّن معالجتها (الثغرات في الممارسات الحالية وفي الوضع الحالي للمكاتب الفنيّة). ولكل حاجة، يتم اقتراح مخرجات محددة لتلبية الاحتياجات المحددة وإحراز تقدّم في عمليّة الانتقال. العناصر التالية مرتبطة بشكل أكبر بكل ناتج:

- وصف لنتائج كل مخرج، يوضّح النتائج التي ينبغي توقعها من النشاط.
- مؤشرات لقياس التقدم أو الإنجاز المحرز لكل نشاط، وللمراقبة ما إذا كان قد بدأ أو يقترب من مرحلة متقدمة أو مكتمل.
- المخاطر المحتملة التي قد تعيق تنفيذ النشاط، والطرق الممكنة للتخفيف من هذه المخاطر.
- الجهة المسؤولة عن كل نشاط. في معظم الأوقات، يكون الطرف المسؤول هو السلطة المحلية، غالباً

الانتقالي. ويجب تضمينها في اتفاقية التعاون الأصلية بين السلطة المحلية والتنمية (النشاط 7) ومراجعتها لاحقاً خلال مناقشات التسليم (النشاط 25).

سيطلب حجم الموارد اللازمة للانتقال ناجح كلاً من السلطة المحلية وتطوير الميزانية بشكل مناسب من أجل ضمان استمرارية عملية الانتقال. على هذا النحو، يجب أن تكون الترتيبات المالية جزءاً من التخطيط

زيادة فرص الاحتفاظ بموظفي المكتب الفني

الفني وموظفي السلطة المحلية الآخرين من دون تمييز. خلاف ذلك، من المرجح أن يؤدي هذا إلى تفاقم التوترات بين المكتب الفني وموظفي السلطة المحلية ودفعهم خارج المؤسسة.

1. إضافة الحوافز المالية ("تحفيز الولاء")

التعويض العادل والمزايا الاجتماعية هي حتماً جزء من أي استراتيجية تهدف إلى الاحتفاظ بالموظفين، ولكن لا يجب أن تقتصر على زيادة الرواتب. وإذا كان تحديث جدول الرواتب أو زيادة حزمة التعويضات غير مطروح على الطاولة بسبب قيود الميزانية أو التعقيدات البيروقراطية،² يمكن للسلطة المحلية النظر في تقديم مكافآت لمرة واحدة للموظفين، ومساعدتهم على دفع بعض النفقات اليومية (النقل، وبطاقات الغداء، وما إلى ذلك)، أو تزويدهم برواتب العمل من المنزل.³

في سياق الأزمة المالية المستمرة، قد تكون هذه المخططات صعبة التنفيذ في الوقت الحاضر. ومع ذلك، ثمة طرق أخرى يمكن للسلطات المحلية من خلالها رعاية موظفيها، مثل توفير موارد الصحة العقلية، والاعتراف بالتضحيات الشخصية التي يقدمها الجميع أثناء الأزمة، ومساعدة الآباء الذين لديهم أطفال صغار من خلال توفير الرعاية النهارية أو دعمها، وتقديم المزيد من الإجازات المدفوعة.

تتمثل إحدى المشكلات الرئيسية التي يُتوقع ظهورها أثناء مناقشات التسليم بين السلطة المحلية والشريك الإنمائي في كيفية ضمان الاحتفاظ بالموظفين، أو بالأحرى كيفية الحد على الأقل من مخاطر مغادرة أعضاء المكتب الفني ذوي الكفاءة العالية. وتطرح هذه المشكلة نفسها بشكل أكثر حدة حيث تتزايد فجوة الأجور بين أعضاء المكتب الفني وموظفي السلطة المحلية (بما في ذلك المشرفون عليهم) مع التضخم المفرط. ويغرق لبنان في أزمة مالية غير مسبوقة اقترنت بتضخم مفرط. وفي وقت وضع اللامسات الأخيرة على استراتيجية الخروج (كانون الثاني/يناير 2022)، كان معدّل انخفاض قيمة الليرة اللبنانية قد وصل إلى 95%. لذلك، من الصعب تجنب مغادرة أعضاء المكتب الفني بحثاً عن فرص أفضل بشكل تام. **ويجب إدارة هذه المخاطر باستمرار،** باستعمال إرشادات تخفيف المخاطر المقترحة.

وتتمثل الاستراتيجية التي يجب أن تتبناها السلطات المحلية لتجنب أزمة خسارة المواهب في جعل نفسها جذابة لأعضاء المكتب الفني - وموظفي البلدية الآخرين - كي لا يرغبون في المغادرة. ويمكن أن تساعد في تحقيق ما يلي ستة تدابير ألاً وهي: (1) إضافة حوافز مالية للبقاء، و(2) توفير فرص وظيفية أفضل، و(3) التركيز على هدف أعلى، و(4) إعطاء الأولوية لثقافة الفريق والعلاقات الشخصية،¹ ومن الأهمية بمكان تطبيق هذه التدابير على كل من موظفي المكتب

1 يعتمد هذا القسم جزئياً على أحدث الاتجاهات في الاحتفاظ بالموظفين وإدارتها، الموضحة في المقالات التالية من هارفارد بنس ريفيو: برتيلينغ، ف، دار، ج، إيبيلينج، آر، ولوفيتش دي. (2021، 15 تشرين الثاني/نوفمبر). "6 استراتيجيات لتعزيز الاستبقاء خلال الاستقالة الكبرى".

<https://hbr.org/2021/11/6-strategies-to-boost-retention-through-the-great-resignation>

روجرز، م. (2020، 20 كانون الثاني/يناير). "طريقة أفضل لتطوير أفضل المواهب والاحتفاظ بها".

<https://hbr.org/2020/01/a-better-way-to-develop-and-retain-top-talent>

2 تتطلب مراجعة سلم الرواتب موافقة وزارة الداخلية والبلديات/المديرية العامة للإدارات والمجالس المحلية، ومجلس شورى الدولة، وأحياناً مجلس الخدمة المدنية. وقد تستغرق هذه العملية شهوراً وحتى سنوات (انظر الدليل الموحد للعمليات).

3 راتب العمل عن بُعد هو مبلغ ثابت من المال يُدفع للموظف بالإضافة إلى الراتب الأساسي، من أجل تغطية التكاليف الإضافية التي يتكبدها العمل من المنزل. ويمكن دفع هذا الراتب مرة واحدة كمبلغ إجمالي أو بشكل منتظم على أساس شهري أو ربع سنوي أو سنوي.

2. توفير الفرص للنمو

تكون مشاركة الموظف عالية عندما تستفيد طبيعة الدور من مهارات الموظفين بشكل جيد. إنّ إظهار التقدير والتعبير عنه سيزيد من احتمالية بقاء الموظفين. ويريد أعضاء المكتب الفني وموظفو البلدية أن يسمعو أن مهاراتهم موضع تقدير وأنهم يستطيعون النمو والتقدم أينما كانوا. وتتمثل إحدى الطرق التي يمكن للمشرفين من خلالها تعزيز ذلك في إعداد اجتماعات فردية باستعمال تقاريرهم المباشرة وطرح الأسئلة التي ستساعد المشرفين على فهم المجالات التي يرغب الموظفون في النمو فيها. وبعد ذلك، يجب على المشرفين البحث عن فرص التعلم خلال العمل (على أساس استراتيجية تنمية القدرات) لمساعدة الموظفين على التطور من خلال تحديد أفضل الخبرات التي تلبى احتياجاتهم الشخصية. وتستند فرص النمو إلى ثلاث ركائز: (1) المكافآت والتقدير (العلاقات الإشرافية الجيدة، والإحساس بالهدف وتقدير الذات)؛ و(2) تنمية القدرات؛ و(3) إدارة أداء فعالة. وجرى اقتراح المبادئ التوجيهية التالية في هذا الصدد:

• **اكتساب رؤى حول الموظفين.** التعاطف والتفاهم من المبادئ الأساسية التي يجب الابتداء بها. ويجب أن يبدأ المشرفون بطرح المزيد من الأسئلة لفهم ما يحتاجه موظفهم، ومنحهم فرص تعلم أفضل. ويمكن استخدام الاجتماعات الفردية مع كل عضو في الفريق للتحقق من مشاريعهم الحالية ولكن أيضاً لسؤال الموظفين عن المهارات التي يرتاحون أكثر في ترسيخها لهم وتلك التي يرغبون في تطويرها (على سبيل المثال: ما هي أجزاء وظيفتك الأكثر إثارة للاهتمام والمكافأة؟ ما هي المجالات التي تجدها أكثر صعوبة في الوقت الحالي؟ هل هناك مشاريع أو لجان أو مسؤوليات إضافية تود أن تكون جزءاً منها؟ هل هناك أي شيء آخر يثير فضولك ولم تكن قادراً عليه للاستكشاف حتى الآن؟).

• **خلق المزيد من الفرص المتاحة خلال العمل.** بمجرد تحديد المهارات التي يرغب أعضاء الفريق في تعلمها، يجب على المشرفين البحث عن فرص لمساعدة الأشخاص على تطويرها، استناداً إلى استراتيجية تنمية القدرات واستخدام مجموعة متنوعة من تنسيقات التعلم بخلاف التدريب على نمط الفصل الدراسي، كما هو مفصل في سرد تنمية القدرات.

• **تكييف خبرات التعلم مع الاحتياجات الشخصية للموظف.** إنّ عوامل مثل مدة عمل الموظف، ومستوى الخبرة، والقدرة على التكيف كلها متغيرات يجب أن تحدد هذا القرار. وتتمثل الفرص الأصغر التي يمكن تجربتها والبدء بها في المشاركة في المشاريع حيث يمكن للموظف الاعتماد على أقرانه الأكثر خبرة للحصول على الدعم.

• **تقديم تغذية راجعة منتظمة.** التغذية الراجعة هي الجانب الأكثر قيمة في هذه العملية، وهي تبدأ بوضع توقعات واضحة. وأثناء تنفيذ الفريق لفرص العمل، يجب على المشرفين العمل مع الموظفين لتحديد الأهداف التي يجب السعي لتحقيقها. ويجب على المشرفين تقديم ملاحظات منتظمة حول ما يقوم به الفريق بشكل جيد وأين توجد فرص للتحسين. بالإضافة إلى ذلك، يمكن للمشرفين التأكد من أن الموظفين يطبقون ما تعلموه بشكل نشط من خلال وضع خطة للتحسين، سواء أكان ذلك يعني وضع مواعيد نهائية أوضح، أم مساعدتهم على إدارة وقتهم بشكل أفضل، أو التفكير في المشكلات الصعبة عند ظهورها. ويُعدّ تتبع المقاييس الشخصية أيضاً طريقة مفيدة للموظفين لقياس الأداء والنمو في وقتهم. ويجري توفير الأدوات الخاصة بذلك ضمن قسم إدارة الأداء في الدليل الموحد للعمليات.

3. تحديد هدف أسمي والتركيز عليه في أوقات الأزمات

الغرض هو سبب وجود القطاع العام، وخاصة السلطة المحلية. هذا هو سبب انضمام الناس إلى مؤسسة الحكم المحلي واختيارهم للبقاء فيها. ويتمثل الغرض من المؤسسات العامة في خدمة المواطنين، وتحسين ظروفهم المعيشية، والحفاظ على كرامتهم، على طول المبادئ الاثني عشر للحكم الرشيد.⁴ وهي التالية:

1. السلوك العادل في الانتخابات والتمثيل والمشاركة - اتخاذ القرارات التي تمثل الشعب وتعكس إرادته وتمكين مشاركة الناس في صنع القرار.
2. الاستجابة - الاستجابة لاحتياجات المواطنين، وليس للأجندات السياسية.
3. الكفاءة والفعالية - فعل الأشياء بشكل صحيح (الكفاءة) والقيام بالشيء الصحيح (الفعالية). والاستفادة من قوة التكنولوجيا واستخدام جميع الأدوات المتاحة للوصول إلى الهدف المنشود بأقل جهد وموارد.
4. الانفتاح والشفافية - ضمان الوصول إلى المعلومات والحكومة المفتوحة.
5. سيادة القانون - الالتزام بقوانين وأنظمة الحكم من دون أي معاملة تفضيلية.
6. السلوك الأخلاقي - الحفاظ على الولاء لبوصلته أخلاقية وعدم الإساءة إلى منصب عام لتحقيق مكاسب شخصية.

4 مجلس أوروبا، المبادئ الاثني عشر للحكم الرشيد:

<https://www.coe.int/en/web/good-governance/12-principles>. تمت زيارة الصفحة في 18-01-2022.

4. إعطاء الأولوية لثقافة الفريق والعلاقات الشخصية

يجب على المشرفين وأعضاء الفريق تخصيص الوقت وإنشاء المناسبات للتواصل وبناء العلاقات مع بعضهم البعض. لن يؤدي ذلك إلى تعزيز ولائهم وشعورهم بالانتماء إلى السلطة المحلية فحسب، ولكن هذا الارتباط الاجتماعي سيكون له أيضًا تأثير إيجابي كبير على الإنتاجية. ويعطي الموظفون أولوية أعلى للعلاقات الإيجابية مع زملائهم في العمل مقارنة بالعديد من سمات العمل الأخرى. عمليًا، هذا يعني: (1) عملية إعداد قوية توضح المسؤوليات والمسائل، و(2) بيئة عمل مرضية (بناء روح الفريق، والتوازن بين العمل والحياة، والثقافة التنظيمية)؛ ومرة أخرى (3) نظام إدارة أداء ناجح (انظر الدليل الموحد للعمليات والقسم السابق: "توفير فرص للنمو").

يمكن أيضًا تحقيق بناء ثقافة الفريق من خلال تبني المرونة. ويتعلق مستقبل العمل، خاصة في أوقات الأزمات، بتوفير بيئات عمل مرنة من حيث المكان والوقت والوصف الوظيفي والمسارات الوظيفية. ويمكن للمشرفين أيضًا تشجيع الموظفين على تشكيل فرق تفكر في كيفية إنشاء مستقبل عملهم الخاص.

7. الكفاءة والقدرة - التأكد من أن القرارات وتنفيذها يعتمدان على المعرفة الفنية والمعرفة المهنية والكفاءة التقنية.

8. الابتكار والانفتاح على التغيير - التفكير في المستقبل وتشجيع طرق جديدة للقيام بالأشياء بشكل مختلف.

9. الاستدامة والتوجه طويل المدى - التفكير على المدى الطويل والعيش المستمر من خلال رؤية استراتيجية توجه جميع القرارات والإجراءات.

10. إدارة مالية سليمة - سجلات مالية دقيقة وواضحة.

11. حقوق الإنسان والتنوع الثقافي والتماسك الاجتماعي - احترام حقوق الإنسان والمساواة بين الجنسين والتنوع الاجتماعي.

12. المساءلة - الاستعداد لتحمل المسؤولية عن قرارات وأفعال الفرد والخضوع للتحقيق العام.

في أوقات الأزمات، مثل تلك التي يمر بها لبنان منذ عام 2019، يكون الإيمان الحقيقي بما تحاول مؤسسة عامة تحقيقه أكثر أهمية من الأوقات "العادية" و"المستقرة". ويجب أن تثبت القيادة البلدية (رئيس البلدية أو رئيس الاتحاد البلدي، بدعم من أعضاء المجلس) للموظفين، بالقول والفعل، أن العمل في سلطة محلية ما هو أكثر من شغل وظيفة لتنفيذ المهام الروتينية.

ملاحظات ختامية

أو تجديد منتظم للعقد. وسيكون الخيار الأكثر قابلية للتطبيق لتعيين موظفي المكتب الفني في هذه الحالة هو اتباع السيناريو 4 (انظر الدليل الموحد للعمليات).

من ناحية أخرى، يمكن للسلطات المحلية أن تفكر في التفاوض بشأن استثناءات مع إدارات الحكومة المركزية المعنية لتعيين موظفي المكتب الفني. وسيطلب ذلك إجراء مناقشات مع مفوض المنطقة (القائم مقام)، والمحافظ، والمديرية العامة للإدارات والمجالس المحلية لاستكشاف طرق للتغلب على القواعد التي جرى تصميمها في المقام الأول لسلطات الحكومة المركزية. على هذا النحو، سيكون من المفيد للسلطات المحلية والمديرية العامة للإدارات والمجالس المحلية الدعوة إلى إلغاء هذه القاعدة في قطاع الحكم المحلي.

تتمثل إحدى المشكلات الأخيرة التي ظلت بدون حل حتى الآن في طريقة معالجة التحديات المتعلقة بالوضع التعاقدى لموظفي المكتب الفني. وحظرت المادة 21 من الموازنة العامة لعام 2017 أي شكل من أشكال توظيف الموظفين والمقاولين في جميع مؤسسات القطاع العام، إلا بموجب مرسوم صادر عن مجلس الوزراء.

ومع ذلك، في ضوء خمول آليات الرقابة وعدم القدرة على إنفاذ القوانين في سياق الأزمة، واصلت العديد من المؤسسات العامة، بما في ذلك السلطات المحلية، تعيين الموظفين والاستشاريين. وتتمثل إحدى طرق التخفيف من ذلك في تعيين مستشارين خارجيين للمكتب الفني من خلال عقود الخدمة واستضافتهم كخبراء داخليين. ويمكن أن تكون هذه العقود طويلة الأجل، أو حتى قصيرة الأجل، وتنطوي على تمديد



شارع
78
68

استراتيجية الخروج وإطار الانتقال/التسليم الخاصة بالمكاتب الفنية

رقم المرحلة المرجعية	المراحل المرجعية في عملية الانتقال (المراحل المرجعية هي الأدوات المستخدمة في خطة الانتقال ومراجعتها للإشارة إلى نقاط محددة على طول الخط الزمني للمشروع)	رقم النشاط	الأساس المنطقي: لوضع الحالي للأنظمة داخل المنظمة وأنشطة تنمية القدرات المستمرة/مجالات التركيز الخاصة خلال الفترة الانتقالية؛ تليها الاحتياجات	الأنشطة/المخرجات المطلوبة لتحسين الأنظمة وتمكين الانتقال	نتائج النشاط
مرحلة التخطيط					
1	يتم تحديد الحاجة إلى المكتب الفني بناءً على الأدلة والموارد اللازمة التي يتم تدبيرها وتخطيطها وتعبئتها بدقة. يتمتع المسؤولون البلديون المنتخبون بالملكية الكاملة لعملية إنشاء مكتب فني إقليمي ويظهرون تأييداً قوياً للانخراط فيها	1	ليس كل المسؤولين البلديين المنتخبين (رؤساء البلديات، ورؤساء النقابات، ومستشارو المجالس البلدية/ مجالس الاتحادات) على دراية بالقيمة المضافة التي يجلبها المكاتب الفنية. وغالباً ما يوافقون على إنشاء مكتب فني إقليمي من دون معرفة المدى الكامل لدوره، والتزام السلطة المحلية ومسؤولياته تجاههم، وما تستلزمه عملية إنشائه. قبل إنشاء المكتب الفني الإقليمي، يجب أن يكون المسؤولون البلديون المنتخبون على دراية تامة بما تستلزمه هذه العملية من البداية إلى النهاية، وما هي الفوائد التي ستحققها المكاتب الفنية، وما يحتاجون إلى الالتزام به من أجل إنجاح المكتب الفني الإقليمي.	تنظيم سلسلة من جلسات التوعية (ورش عمل، ومؤتمرات، وزيارات/اجتماعات فردية) مع مسؤولي البلدية المنتخبين لإلقاء الضوء على الموضوعات المذكورة أعلاه. سيتم تقديم الجلسات من قبل: (1) مسؤولون بلديون يتمتعون بشخصية كاريزمية أشرفوا على المكتب الفني الإقليمي، (2) أعضاء المكتب الفني الإقليمي ذوو الكاريزما الذين يرغبون في مشاركة خبراتهم، و(3) ممثلين عن شركاء التنمية.	عقد عدة جلسات توعية وفقاً للمفهوم والشكل الموصى بهما، ما يؤدي إلى مستوى أعلى من الوعي حول المكاتب الفنية.
2	كما ورد أعلاه.	2	تنظيم سلسلة من اجتماعات المتابعة مع المسؤولين البلديين المنتخبين الذين أعربوا عن اهتمامهم في إنشاء المكتب الفني الإقليمي لتقديم دور المكاتب الفنية وقيمتها المضافة ومتطلباتها بالتفصيل.	تُعد اجتماعات المتابعة وفقاً للمفهوم والشكل الموصى بهما، لضمان الفهم الكامل والمواءمة في ما يتعلق بإنشاء المكتب الفني الإقليمي.	
3	غالباً ما يتم إنشاء المكاتب الفنية على أساس مخصص و/أو بالتشاور مع شركاء التنمية إقماً بناءً على طلب رئيس السلطة المحلية أو بناءً على اقتراح شريك التنمية. ونادراً ما يتم إجراء تقييم شامل للاحتياجات كخط أساس. ويجب أن يكون إعداد المكتب الفني الإقليمي عملية جيدة التخطيط، ومرتكزة في الأدلة، وتحدد الاحتياجات المحددة التي سيلبيها المكتب الفني الإقليمي.	3	إجراء تقييم أساسي شامل للاحتياجات المؤسسية التي تغطي المجالات التالية: القدرة المالية، ومستويات/ احتياجات التوظيف، وثغرات الكفاءة والخبرة الفنية المطلوبة، وتحليل SWOT، وفعالية الخدمة العامة لكل قطاع (الطاقة، وإدارة النفايات الصلبة، والصحة، إلخ)، الشفافية والوصول إلى المعلومات ومشاركة المواطنين.	إنتاج تقييم للاحتياجات المؤسسية، ما يوفر دليلاً أساسياً شاملاً للثغرات والاحتياجات والأصول المتاحة للسلطة المحلية، ما يسمح بتحديد أوجه القصور التي سيتم معالجتها من خلال إنشاء المكتب الفني الإقليمي.	
4	غالباً ما يتم إنشاء المكاتب الفنية في غياب رؤية طويلة الأجل ودون تأمين الموارد المالية والمادية اللازمة لعملها. وقبل إنشاء المكتب الفني الإقليمي، من الضروري وجود معرفة دقيقة بالوضع المالي للسلطة المحلية وقدرتها على تعزيز المكتب الفني الإقليمي منذ البداية أو في مرحلة لاحقة، عند غياب التمويل الخارجي.	4	تحديد الموارد المتاحة للسلطة المحلية (البشرية والمادية والمالية) وإجراء تحليل لميزانية السلطة المحلية والوضع المالي (هيكل الإيرادات والتنفقات وجمعها)، بناءً على السنوات الثلاث السابقة، بالإضافة إلى التوقعات المالية.	إنتاج تحليل مالي يظهر القدرة المالية للسلطة المحلية بمرور الوقت، ويقدم توقعات حول إمكانية تمويل المكتب الفني الإقليمي على مدى عدة سنوات. ويتضمن التحليل المالي أيضاً احتياجات التمويل المشترك والفترة الزمنية له.	

السنة الثانية				السنة الأولى				الطرف المسؤول	المخاطر وتخفيف الخطر	القياس: أدوات لقياس التقدم/الإنجاز للأنشطة (1) بدأ (2) متقدم (3) مكتمل
4	3	2	1	4	3	2	1			
								السلطات المحلية تستضيف المكتب الفني الإقليمي وشركاء التنمية	لا توجد مخاطر كبيرة.	بدأ: الانتهاء من الاستعدادات اللوجستية واستعدادات الحدث، وحشد المتحدثين والمجموعات المستهدفة. متقدم: إجراء جلسات توعية. مكتمل: يدرك المسؤولون البلديون المنتخبون القيمة المضافة للمكاتب الفنية الإقليمية وهم مقتنعون بها ويناقشون متطلبات إنشاء مكاتب جديدة.
								السلطات المحلية تستضيف المكتب الفني الإقليمي وشركاء التنمية	المخاطرة: إبلاغ المسؤولون البلديون المنتخبون عن مخاوفهم بشأن استدامة المكاتب الفنية وقدرتها على تمويلها من دون مساعدة خارجية. تخفيف الخطر: عرض الجهود المبذولة لإنتاج دليل موحد للعمليات، واستراتيجية تنمية القدرات، واستراتيجية الخروج، وعرض كيف يمكن للمكاتب الفنية الإقليمية إضافة الطابع المؤسسي على السلطة المحلية وجذب أموال إضافية إليها، وبالتالي المساهمة في استدامتها.	بدأ: من المقرر جدول اجتماعات المتابعة مع المسؤولين البلديين المنتخبين. متقدم: مناقشات المتابعة وتقديم معلومات إضافية حول نموذج المكتب الفني الإقليمي. مكتمل: يناقش المسؤولون البلديون المنتخبون بالتفصيل متطلبات إنشاء مكاتب فنية إقليمية جديدة ويبلغون عن الاهتمام والاستعداد للقيام بذلك.
								السلطة المحلية الراعية في إنشاء المكتب الفني الإقليمي (ربما بدعم من شريك التنمية)	المخاطرة: قد تفتقر الموارد المالية و/ أو الخبرة الفنية لإجراء التقييم على مستوى السلطة المحلية. تخفيف الخطر: قد يقدم شركاء التنمية أو أعضاء المكتب الفني الإقليمي من مناطق أخرى الخبرة أو الدعم المالي لإجراء التقييم (خبراء فرديون، وموظفون داخليون، والتمويل لتعيين الخبراء).	بدأ: تعيينه الخبرة داخلياً أو خارجياً بعد عملية تنافسية (تم إعداد الشروط المرجعية، ونشر الاستشارات، واستكمال عملية التوظيف). متقدم: تصميم إطار ومنهجية لتقييم الاحتياجات المؤسسية بما يتماشى مع الممارسات الجيدة وبالتشاور مع أصحاب المصلحة. مكتمل: إجراء تقييم الاحتياجات، وإنتاج التقرير والمصادقة عليه من قبل السلطة المحلية.
								كالسابق	المخاطرة: قد تنقص الموارد المالية و/ أو الخبرة الفنية لإجراء التحليل المالي على مستوى السلطة المحلية. تخفيف الخطر: قد يقدم شركاء التنمية أو موظفو البلدية أو أعضاء المكتب الفني الإقليمي من مناطق أخرى الخبرة أو الدعم المالي لإجراء التحليل المالي (خبراء فرديون، وموظفون داخليون، والتمويل لتعيين الخبراء).	بدأ: تعيينه الخبرة داخلياً أو خارجياً بعد عملية تنافسية (يتم إعداد الشروط المرجعية، ونشر الاستشارات، واستكمال عملية التوظيف). متقدم: تصميم إطار ومنهجية للتحليل المالي بما يتماشى مع الممارسات الجيدة وبالتشاور مع أصحاب المصلحة. مكتمل: تنفيذ التمرين، وإنتاج التقرير والمصادقة عليه من قبل السلطة المحلية.

الميزانية								السنة الثالثة			
المجموع (بالدولار الأمريكي)	المجموع الفرعي	عدد الوحدات 2	تكلفة الوحدة 2 (دولار أمريكي)	المجموع الفرعي	عدد الوحدات	تكلفة الوحدة (دولار أمريكي)	الوصف المالي	4	3	2	1
								450	-		
150	-			150	5	30	اللوجستيات (المرطبات، معدات العرض). 5 اجتماعات (إرشادية).				
5,150	150	10	15	5,000	10	500	الخبرة (حتى 10 أيام من الخبراء) واللوجستيات.				
2,575	75	5	15	2,500	5	500	الخبرة (حتى 5 أيام خبراء) واللوجستيات.				

استراتيجية الخروج وإطار الانتقال/التسليم الخاصة بالمكاتب الفنية

رقم المرحلة المرجعية	المرحلة المرجعية في عملية الانتقال (المرحلة المرجعية هي خطة الانتقال ومراجعتها على طول الخط الزمني للمشروع)	رقم النشاط	الأساس المنطقي: لوضع الحالي للمنظمة داخل المنظمة وأنشطة تنمية القدرات المستمرة/مجالات التركيز الخاصة خلال الفترة الانتقالية؛ تليها الاحتياجات	الأنشطة/المخرجات المطلوبة لتحسين الأنظمة وتمكين الانتقال	نتائج النشاط
1		5	غالبًا ما يتم تحديد حجم المكاتب الفنية وتكوينها بناءً على الموارد المخصصة المتاحة لشركاء التنمية والسلطة المحلية، هذه ليست متاحة دائمًا بسهولة على المدى الطويل. في بعض الأحيان، يتم تزويد المكتب الفني الإقليمي بالموظفين اعتمادًا على المشاريع الجارية بدلًا من الرؤية طويلة المدى. قبل إنشاء المكتب الفني الإقليمي، من الضروري وجود تقدير دقيق لعدد الأشخاص الذين نحتاجهم، وما هو دورهم ومؤهلاتهم.	استنادًا إلى نتائج تقييم الاحتياجات المؤسسية والتحليل المالي، تحديد الخبرة المطلوبة داخل المكتب الفني الإقليمي وعدد الأشخاص الذين يجب أن يتألف منهم فريق المكتب على المدى الطويل. يمكن أن يكون النشاط عبارة عن جلسة عصف ذهني أو مناقشة جماعية مركزة أو ورشة عمل وما إلى ذلك مع تقرير موجز لتقييم الموارد المتوقعة لتعزيز المكتب الفني الإقليمي.	إعداد تقرير موجز يلخص (1) الحجم الموصى به للمكتب الفني الإقليمي الذي سيتم إنشاؤه (عدد الموظفين)، و(2) ما هي الخبرة/الدور الذي يجب أن يكون عليه كل موظف، و(3) ما ينبغي أن تكون مؤهلات الموظفين، و(4) ما هي الموارد المالية والمادية اللازمة لتوظيفهم والاحتفاظ بهم على مر السنين.
		6	غالبًا ما يتم إنشاء مكاتب فنية إقليمية على أنها هيكل مؤقتة وشبه رسمية ليست جزءًا من المخطط التنظيمي الرسمي والقوانين/اللوائح الداخلية والسلطة المحلية. وهذا يؤدي إلى حقيقة أنه حتى لو تم استضافة موظفي المكتب الفني الإقليمي في مباني السلطة المحلية، فإنه يُنظر إليهم غالبًا على أنهم «غرباء». يمكن أن تكون احتمالية الصراع مع موظفي البلدية عالية، ويسهل حل المكاتب الفنية غير الرسمية، ما يقوض احتمالية الاستدامة.	استنادًا إلى المخرجات السابقة، تعديل المخطط التنظيمي والقوانين/اللوائح الداخلية والسلطة المحلية لتعكس الأدوار الإضافية في المكتب الفني الإقليمي، وجدول روايتهم، ووصف وظائفهم/الشروط المرجعية وخطوط الإبلاغ الخاصة بهم وما إلى ذلك.	اعتماد المخطط التنظيمي والقوانين/اللوائح الداخلية المعدلة من قبل السلطة المحلية والمصادقة عليها من قبل سلطات الرقابة (وزارة الداخلية/المديرية العامة للإدارات والمجالس المحلية، مجلس الخدمة المدنية، مجلس شورى الدولة).
		7	غالبًا ما يتم إنشاء المكاتب الفنية بموجب اتفاقية تعاون مع شريك إنمائي ولكنها لا تدعم بشكل كافٍ بالإجماع الداخلي بين مسؤولي البلدية المنتخبين. ويجب أن يكون إنشاء المكتب الفني الإقليمي عملًا رسميًا يعتمد على مجلس السلطة المحلية.	اعتماد خطاب التزام رسمي بملكية العملية من قبل مجلس السلطة المحلية.	اتخاذ قرار مجلس السلطة المحلية، الذي يوضح بالتفصيل التزام السلطة المحلية بكل خطوة من خطوات عملية إنشاء المكتب الفني الإقليمي وتعزيزه من البداية إلى النهاية.

السنة الثانية				السنة الأولى				الطرف المسؤول	المخاطر وتخفيف الخطر	القياس: أدوات لقياس التقدم/الإنجاز للأنشطة (1) بدأ (2) متقدم (3) مكتمل
4	3	2	1	4	3	2	1			
								كالسابق	<p>المخاطرة: قد تنقص الموارد الماليّة و/أو الخبرة الفنيّة لتسهيل عملية العصف الذهني وتوضيح مؤهلات كل موظف من موظفي المكتب الفني الإقليمي على مستوى السلطة المحليّة.</p> <p>تخفيف الخطر: قد يقدم شركاء التنمية أو موظفو البلدية أو أعضاء المكتب الفني الإقليمي من مناطق أخرى الخبرة أو الدعم المالي في هذا الصدد (خبراء فرديون، وموظفون داخليون، والتمويل لتعيين الخبراء).</p>	<p>بدأ: تعبئة الخبرة داخلياً أو خارجياً بعد عمليّة تنافسية (يتم إعداد الشروط المرجعية، ونشر الخدمات الاستشارية، واستكمال عملية التوظيف).</p> <p>متقدم: تصميم منهجية التقرير بما يتماشى مع الممارسات الجيدة وبالتشاور مع أصحاب المصلحة.</p> <p>مكتمل: إنتاج التقرير والمصادقة عليه من قبل السلطة المحليّة.</p>
								السلطة المحليّة الراغبة في إنشاء المكتب الفني الإقليمي وسلطات رقابة (تبعيات)	<p>المخاطرة: قد تنقص الموارد الماليّة و/أو الخبرة الفنيّة/القانونيّة لتعديل الوثائق على مستوى السلطة المحليّة. تخفيف الخطر: قد يقدم شركاء التنمية أو أعضاء المكتب الفني الإقليمي من مناطق أخرى الخبرة أو الدعم المالي للقيام بذلك (خبراء قانونيون، وموظفون داخليون، والتمويل لتعيين الخبراء).</p> <p>المخاطرة: قد تستغرق سلطات الرقابة (وزارة الداخلية/المديرية العامة للإدارات والمجالس المحليّة، مجلس الخدمة المدنية، مجلس شورى الدولة) وقتاً طويلاً ليكتمل المراجعة القانونية (حتى 18 شهراً، إن لم يكن أطول) بسبب الاختناقات البيروقراطية، ونقص الموظفين، وعدم الكفاءة في القطاع العام.</p> <p>تخفيف الخطر: يجب نشر المتابعة النشطة لتسريع عملية التحقق من الصحة.</p>	<p>بدأ: تعبئة الخبرة داخلياً أو خارجياً بعد عملية تنافسية (يتم إعداد الشروط المرجعية، ونشر الاستشارات، واستكمال عمليّة التوظيف).</p> <p>متقدم: تعديل المخطط التنظيمي واللوائح بما يتماشى مع الممارسات الجيدة وبالتشاور مع أصحاب المصلحة.</p> <p>مكتمل: اعتماد المخطط التنظيمي واللوائح من قبل السلطة المحليّة والمصادقة عليها من قبل الهيئات الرقابية بعد المتابعة المنتظمة.</p>
								السلطة المحليّة الراغبة في إنشاء المكتب الفني الإقليمي	<p>المخاطرة: إبلاغ مجلس السلطة المحليّة والموظفون عن مخاوفهم بشأن استدامة المكاتب الفنيّة وقدرتها على تمويلها من دون مساعدة خارجيّة.</p> <p>تخفيف الخطر: يعرض رئيس البلدية/المسؤول الجهود المبذولة لإنتاج دليل موحد للعمليات، واستراتيجية تنمية القدرات، واستراتيجية الخروج، ويعرض كيف يمكن مؤسسة المكاتب الفنيّة وجذب أموال إضافية للسلطة المحليّة، وبالتالي المساهمة في استدامتها.</p>	<p>بدأ: إعداد نموذج مفصل، يوضح كل خطوة من خطوات عملية إنشاء المكتب الفني الإقليمي، جنباً إلى جنب مع مسؤوليّة السلطة المحليّة والتزامها.</p> <p>متقدم: مناقشة خطاب الالتزام مع مجلس السلطة المحليّة والموظفين.</p> <p>مكتمل: اعتماد خطاب الالتزام من قبل مجلس السلطة المحليّة.</p>

الميزانية								السنة الثالثة			
المجموع (بالدولار الأمريكي)	المجموع الفرعي	عدد الوحدات 2	تكلفة الوحدة 2 (دولار أمريكي)	المجموع الفرعي	عدد الوحدات	تكلفة الوحدة (دولار أمريكي)	الوصف المالي	4	3	2	1
2,575	75	5	15	2,500	5	500	الخبرة (حتى 5 أيام من الخبرة) واللوجستيات.				
2,575	75	5	15	2,500	5	500	الخبرة (داخلياً أو خارجياً). ما يصل إلى 5 أيام من الخبرة إذا كانت خارجيّة.				
-	-			-		-	لا حاجة إلى موارد ماليّة.				

استراتيجية الخروج وإطار الانتقال/التسليم الخاصة بالمكاتب الفنيّة

رقم المرحلة المرجعيّة	المراحل المرجعيّة في عملية الانتقال (المراحل المرجعيّة هي الأدوات المستخدمة في خطة الانتقال ومراجعتها للإشارة إلى نقاط محددة على طول الخط الزمني للمشروع)	رقم النشاط	الأساس المنطقي: لوضع الحالي للأُنظمة داخل المنظمة وأنشطة تنمية القدرات المستمرة/مجالات التركيز الخاصة خلال الفترة الانتقالية؛ تليها الاحتياجات	الأنشطة/المخرجات المطلوبة لتحسين الأنظمة وتمكين الانتقال	نتائج النشاط
مرحلة الإنشاء والدورة التدريبية/الإعداد					
2	يتم إنشاء المكتب الفنيّ الإقليمي وتعيين موظفيه وإعدادهم بنجاح. تنسّق المكاتب الفنيّة ومسؤولو البلديات حول دور ومساهمة كل منهم.	8	تفتقر السلطة المحلية في بعض الأحيان إلى مساحة عمل كافية لموظفيها وللمكتب الفنيّ الإقليمي. غالبًا ما تكون المرافق والمعدات والإمدادات والقرطاسية مفقودة أو تالفة. من الضروري تأمينها لضمان إنتاجية موظفي البلدية.	إعداد قائمة بالمرافق والمعدات والإمدادات اللازمة وفقًا لتوصيات المخرج 5 وشراؤها. ويجب تنفيذ هذا النشاط بالتوازي مع النشاط/المخرج 8.	شراء المرافق والمعدات والإمدادات اللازمة بعد عملية تنافسية وعادلة وشفافة.
9	تعيين موظفي المكتب الفنيّ الإقليمي بعد تعميم إعلان وظيفة/منصب شاغر من قبل السلطة المحلية وشريك التنمية. غالبًا ما يأخذ الأخير زمام المبادرة في عملية اختيار المتقدمين بطلب، وإجراء المقابلات، واختيار المتقدم الأنسب، والتوظيف، بعد تلقي الضوء الأخضر/الحصول على تأكيد رئيس البلدية/رئيس الاتحاد. ويجب تحقيق توازن مناسب بين عملية التوظيف المملوكة محليًا وعملية ضمان الجودة موضوعيّة عبر تعيين أطراف ثالثة/خارجيّة. ويمكن أن يكون هؤلاء أعضاء المكتب الفنيّ الإقليمي من مناطق أخرى و/أو ممثلين عن شركاء التنمية.	9	تعيين موظفي المكتب الفنيّ الإقليمي بعد تعميم إعلان وظيفة/منصب شاغر من قبل السلطة المحلية وشريك التنمية. غالبًا ما يأخذ الأخير زمام المبادرة في عملية اختيار المتقدمين بطلب، وإجراء المقابلات، واختيار المتقدم الأنسب، والتوظيف، بعد تلقي الضوء الأخضر/الحصول على تأكيد رئيس البلدية/رئيس الاتحاد. ويجب تحقيق توازن مناسب بين عملية التوظيف المملوكة محليًا وعملية ضمان الجودة موضوعيّة عبر تعيين أطراف ثالثة/خارجيّة. ويمكن أن يكون هؤلاء أعضاء المكتب الفنيّ الإقليمي من مناطق أخرى و/أو ممثلين عن شركاء التنمية.	على السلطة المحلية والشركاء نشر إعلانات الوظائف المتعلّقة بأدوار المكتب الفنيّ الإقليمي، وتفاصيل المؤهلات، ووصف العمل/الشرط المرجعي، وما إلى ذلك. ويتم تشكيل لجنة تقييم تتألف من ممثلين عن السلطة المحليّة مؤهلين، وأطراف ثالثة يتمتعون بخبرة من السلطات المحليّة الأخرى و/أو المكاتب الفنيّة الأخرى و/أو شركاء التنمية.	الإعلان عن إعلانات الوظائف وتعيين أعضاء المكتب الفنيّ الإقليمي بعد عملية تنافسية وعادلة وشفافة.
10	إما أن موظفي المكتب الفنيّ الإقليمي لم يتم إعدادهم بشكل صحيح أو يشاركون في جلسات تعريفية مخصصة. إذا تم تقديم الدورة التعريفية، فليست موحّدة، ما يؤدي إلى فقدان الذاكرة المؤسسية والافتقار إلى فهم الدور. من الضروري وجود عملية إعداد موحّدة ومعياريّة باستخدام دليل موحّد للعمليات، واستراتيجية تنمية القدرات، واستراتيجية الخروج المخصصة للمكاتب الفنيّة الإقليميّة. هذه تزوّد موظفي المكتب الفنيّ الإقليمي بفهم مهمة الدور ومتطلباته، وهي تشكل مادة إعداديّة تأسيسيّة تضمن أن جميع موظفي المكتب الفنيّ الإقليمي يستخدمون أدوات عمل مماثلة ويتبعون إجراءات مماثلة.	10	إما أن موظفي المكتب الفنيّ الإقليمي لم يتم إعدادهم بشكل صحيح أو يشاركون في جلسات تعريفية مخصصة. إذا تم تقديم الدورة التعريفية، فليست موحّدة، ما يؤدي إلى فقدان الذاكرة المؤسسية والافتقار إلى فهم الدور. من الضروري وجود عملية إعداد موحّدة ومعياريّة باستخدام دليل موحّد للعمليات، واستراتيجية تنمية القدرات، واستراتيجية الخروج المخصصة للمكاتب الفنيّة الإقليميّة. هذه تزوّد موظفي المكتب الفنيّ الإقليمي بفهم مهمة الدور ومتطلباته، وهي تشكل مادة إعداديّة تأسيسيّة تضمن أن جميع موظفي المكتب الفنيّ الإقليمي يستخدمون أدوات عمل مماثلة ويتبعون إجراءات مماثلة.	تطوير وتقديم دورات تعريفية لشاغلي الوظيفة والمعيّنين حديثًا من موظفي المكتب الفنيّ الإقليمي. ويجوز لموظفي البلدية والمسؤولين المنتخبين حضور جزء من الدورة التعريفية ليكونوا على دراية بالعملية. راجع أنشطة تنمية القدرات 1.1 و1.2 من مصفوفة تنمية القدرات.	تقديم الدورات التعريفية ويكون لدى جميع الفئات المستهدفة المقصودة فهم سليم للمواد التعريفية.

السنة الثانية				السنة الأولى				الطرف المسؤول	المخاطر وتخفيف الخطر	القياس: أدوات لقياس التقدم/الإنجاز للأنشطة (1) بدأ (2) متقدم (3) مكتمل
4	3	2	1	4	3	2	1			
								السلطة المحلية (ربما بدعم من شريك التنمية)	لا توجد مخاطر كبيرة إذا تم تنفيذ المخرجات 4-5 من مرحلة التخطيط على النحو الواجب. وعلى نقبض ذلك، فقد يحدث نقص في الموارد البشرية (خطر). وقد يخفف التمويل المشترك من شركاء التنمية هذا الخطر.	بدأ: إعداد قائمة بناءً على توصيات المخرج 5. ووضع ترتيبات التمويل المشترك وفقاً لتوصيات المخرج 4. متقدم: إطلاق عملية شراء تنافسية وعادلة وشفافة. والتوصل إلى اتفاقية مع شركاء التمويل المشترك بناءً على مرحلة التخطيط. مكتمل: وضع جميع الموارد المادية/البشرية اللازمة وفقاً للإجراءات القانونية الواجبة.
								السلطة المحلية الراغبة في إنشاء المكتب الفني الإقليمي (ربما بدعم من الشركاء المذكورين)	المخاطرة: لا يتقدم الكثير من المرشحين. تخفيف الخطر: بذل جهود إضافية لمشاركة إعلانات الوظائف ونشرها على أكبر عدد ممكن من المنافذ والمنصات. المخاطرة: يتقدم عدد قليل من المرشحات. تخفيف الخطر: استخدم لغة تراعي الفوارق بين الجنسين وتسلط الضوء على تشجيع النساء على التقديم، وعرض ساعات عمل مرنة ومزايا خاصة بالجنس. المخاطرة: لجنة التقييم ليست مؤهلة أو غير متنوعة. تخفيف الخطر: يجب على الشركاء والمراقبين التأكد من أن أعضاء اللجنة لديهم مزيج متنوع ومتكامل من المهارات، وأن النساء (وربما مجموعات الأقليات الأخرى) ممثلات (30%-50%).	بدأ: صياغة إشعارات الوظائف الشاغرة ونشرها. متقدم: نشر إعلانات الوظائف الشاغرة واستلام الطلبات. ووضع المتقدمين في القائمة المختصرة وإجراء مقابلات معهم من قبل لجنة مؤهلة ومتنوعة (التأكد من وجود 30% على الأقل من النساء في اللجنة). مكتمل: مقابلة المتقدمين بنجاح وتعيين كبار المرشحين ليكونوا جزءاً من فريق المكتب الفني الإقليمي.
								السلطة المحلية (ربما بدعم من شريك التنمية)	لا توجد مخاطر كبيرة.	بدأ: جدولة الجلسات التعريفية وتسليمها. متقدم: تحضر جميع الفئات المستهدفة الجلسات وتقدم تقريراً عن فهم المواد التعريفية. مكتمل: يؤكد اختبار التقييم بعد الجلسة فهم المواد التعريفية.

الميزانية								السنة الثالثة			
المجموع (بالدولار الأمريكي)	المجموع الفرعي	عدد الوحدات 2	تكلفة الوحدة 2 (دولار أمريكي)	المجموع الفرعي	عدد الوحدات	تكلفة الوحدة (دولار أمريكي)	الوصف المالي	4	3	2	1
								28,600	3,600	3	1,200
							تقديم مبلغ إجمالي إرشادي استناداً إلى ميزانيات المكتب الفني الإقليمي السابقة: - قد تكلف إعادة تأهيل مساحة العمل الكاملة للمكتب الفني الإقليمي ما يصل إلى 45000 دولار أمريكي - تتراوح تكاليف الأثاث والمعدات لمرة واحدة بين 2000-4000 دولار أمريكي - تكلفة اللوازم المكتبية شهرياً بين 250-350 دولاراً أمريكياً تعتمد رواتب الموظفين على العدد والوظائف (اعتبرنا 3 وظائف بسعر 1,200 دولار أمريكي شهرياً). وستختلف النفقات الفعلية حسب الاحتياجات وتوافر الموارد. اعتبرنا تقديراً منخفضاً يبلغ 25000 دولار أمريكي هنا.				
-	-			-		-	لا حاجة إلى موارد مالية.				
1,100	100	2	50	1,000	2	500	الخبرة واللوجستيات (التموين، ومعدات العرض، والمكان). قد يتم تسليم الخبرة داخلياً (شريك في التنمية) أو خارجياً (حتى يومين من الخبرة لكل مكتب فني إقليمي).				

استراتيجية الخروج وإطار الانتقال/التسليم الخاصة بالمكاتب الفنية					
رقم المرحلة المرجعية	المراحل المرجعية في عملية الانتقال (المراحل المرجعية هي الأدوات المستخدمة في خطة الانتقال ومراجعتها للإشارة إلى نقاط محددة على طول الخط الزمني للمشروع)	رقم النشاط	الأساس المنطقي: لوضع الحالي للأنظمة داخل المنظمة وأنشطة تنمية القدرات المستمرة/مجالات التركيز الخاصة خلال الفترة الانتقالية؛ تلبها الاحتياجات	الأنشطة/المخرجات المطلوبة لتحسين الأنظمة وتمكين الانتقال	نتائج النشاط
مرحلة الإنشاء والدورة التدريبية/الإعداد					
2		11	غالبًا ما يتلقى موظفو المكتب الفني الإقليمي تدريبًا على أساس مخصص، وفقًا لجدول أعمال شركاء التنمية واحتياجات المشروع المحددة. لا تعالج هذه دائمًا فجوات الكفاءة طويلة الأجل اللازمة لتعزيز المكتب الفني الإقليمي. من الضروري تخصيص جلسة داخلية لتقييم فجوات الكفاءة ومناقشة خطة تنمية القدرات تكون شاملة ومصممة خصيصًا على المدى الطويل.	إجراء تقييم لقدرات موظفي المكتب الفني الإقليمي (وربما موظفي البلدية الآخرين، عند الاقتضاء) وعقد جلسة داخلية لمناقشة النتائج وتحديد محتويات خطة تنمية القدرات على المدى الطويل.	يحدد التقييم والجلسة الناتجة أنشطة تنمية القدرات المطلوبة على المدى الطويل.
		12	لا يتم دائمًا استشارة موظفي المكتب الفني الإقليمي وإبلاغهم بكيفية المساهمة في تمكين السلطات المحلية وقدرتها على الصمود. على هذا النحو، فهم في بعض الأحيان لا يعرفون ما هي الخطوات/الأنشطة المخطط لها بعد ذلك، وما هو متوقع منهم، وما هي مساهمتهم التي يمكن أن تكون. بالإضافة إلى الواجبات المهنية الموضحة في اختصاصات الوظيفة، من الضروري ملؤها بشأن مساهمتها في زيادة الوعي وجمع الأموال والتواصل (كما هو موضح بمزيد من التفصيل في هذه الوثيقة أدناه).	تنظيم جلسة إعلامية مع المكتب الفني الإقليمي وموظفي البلدية وغيرهم من مسؤولي البلدية لمناقشة مساهمة المكتب الفني الإقليمي في المطالبات المذكورة، وما هو متوقع منهم في هذا الصدد.	بدأ: جدول الجلسة وتسليمها إلى المجموعات المستهدفة. متقدم: يحضر الجميع الجلسة ويقدمون تقريرًا عن فهم مساهمة المكتب الفني الإقليمي. مكتمل: يؤكد اختبار تقييم ما بعد الجلسة النتائج المرجوة.
خطة تنمية القدرات (قصيرة إلى متوسطة المدى)					
3	استنادًا إلى استراتيجية تنمية القدرات والمصفوفة الخاصة بتنميتها، تساهم خطة تنمية القدرات في تعزيز المكتب الفني الإقليمي وإضفاء الطابع المؤسسي عليه، وسد فجوات الكفاءة، وجعل السلطة المحلية أكثر استدامة. وتعطي خطة تنمية القدرات الأولوية لـ: (1) القوانين واللوائح البلدية، (2) تطوير العرض وكتابته، (3) التخطيط الاستراتيجي القائم على الأدلة، (4) تحسين الإيرادات، (5) الشفافية والشمول. ومن الكفاءات الأساسية الإضافية إدارة أداء الفرد وأداء أعضاء المكتب الفني الإقليمي كجزء من بيئة التعلم.	13	عدّة من موظفي المكتب الفني الإقليمي ليسوا على دراية بالإطار القانوني والتنظيمي للحكومة البلدية وبيئته الحوكمة الأوسع التي تعمل فيها المكاتب الفنية. ويجب أن يكون لديهم معرفة وفهم قويين لبيئة الحوكمة التي يعملون فيها.	تنفيذ أنشطة تنمية القدرات 1.3 و 2.1 من مصفوفة تنمية القدرات.	تنفيذ أنشطة تنمية القدرات 1.3 و 2.1 من مصفوفة تنمية القدرات.
		14	يجب أن يصبح موظفو المكتب الفني الإقليمي محفزين للاستدامة المالية للسلطات المحلية من خلال تأمين المنح وعقد الخدمة وتحسين إيرادات البلديات/اتحاد البلديات. إذا كان من المتوقع أن تساهم المكاتب الفنية في استدامة السلطات المحلية وأن تجمع الأموال بدعم من شركاء التنمية، فإن تطوير مقترح المشروع هي مجموعة من المهارات الأساسية التي يجب إتقانها، بما في ذلك تصميم المفهوم، وكتابة العرض، وإعداد التقارير، وإدارة المخاطر، ووضع الميزانية، وعملية الرصد والتقييم والتعلم، وتعميم النوع الاجتماعي والتنوع.	تنفيذ أنشطة تنمية القدرات 14.7 و 16.1 و 16.7 من مصفوفة تنمية القدرات.	يقوم موظفو المكتب الفني الإقليمي ذوو الصلة بتصميم المشاريع وإدارتها بشكل مستقل وفعال.

السنة الثانية												السنة الأولى				الطرف المسؤول	المخاطر وتخفيف الخطر	القياس: أدوات لقياس التقدم/الإنجاز للأنشطة (1) بدأ (2) متقدم (3) مكتمل
4	3	2	1	4	3	2	1											
												السلطة المحلية (ربما بدعم من الشركاء)	المخاطرة: قد تنقص الموارد المالية و/أو الخبرة الفنية لإجراء تقييم القدرات وتسهيل عملية المناقشة على مستوى السلطة المحلية. تخفيف الخطر: قد يقدم شركاء التنمية أو موظفو البلدية أو أعضاء المكتب الفني الإقليمي من مناطق أخرى الخبرة أو الدعم المالي في هذا الصدد (خبراء فرديون، وموظفون داخليون، والتمويل لتعيين الخبراء).	بدأ: تأمين الخبرة لتصميم تقييم القدرات وتسهيل المناقشة. متقدم: إنتاج خطة تنمية القدرات طويلة الأجل ومناقشتها. مكتمل: اعتماد خطة تنمية القدرات طويلة الأجل تكون جاهزة للتنفيذ.				
												السلطة المحلية	لا توجد مخاطر كبيرة.	بدأ: جدولة الجلسة وتسليمها إلى المجموعات المستهدفة. متقدم: يحضر الجميع الجلسة ويقدمون تقريراً عن فهم مساهمة المكتب الفني الإقليمي. مكتمل: يؤكد اختبار تقييم ما بعد الجلسة النتائج المرجوة.				
												السلطة المحلية (ربما بدعم من الشركاء)	المخاطرة: قد تنقص الموارد المالية و/أو الخبرة الفنية لتنفيذ النشاط على مستوى السلطة المحلية. تخفيف الخطر: قد يقدم شركاء التنمية وموظفو البلديات (ربما أيضاً من مناطق أخرى) ووزارة الداخلية/المديرية العامة للإدارات والمجالس المحلية و/أو خبراء الحكومة المركزية (القضاة وما إلى ذلك) الخبرة المتاحة أو الدعم المالي في هذا الصدد (الخبراء والأفراد، والموظفون الداخليون، والتمويل لتعيين خبراء).	بدأ: حشد الخبرة، وجدولة النشاط وتسليمه إلى الفئات المستهدفة. متقدم: يحضر الجميع النشاط ويقدمون تقريراً عن فهم إطار حوكمة البلدية. مكتمل: يؤكد اختبار تقييم ما بعد النشاط النتائج المرجوة.				
												كما ورد أعلاه.	كما ورد أعلاه.	بدأ: حشد الخبرة، وجدولة النشاط وتسليمه إلى الفئات المستهدفة. متقدم: يحضر الجميع النشاط ويبلغون عن فهم راسخ لإطار حوكمة البلدية. مكتمل: يؤكد اختبار تقييم ما بعد النشاط النتائج المرجوة.				

الميزانية								السنة الثالثة			
المجموع الفرعي (بالدولار الأمريكي)	المجموع الفرعي	عدد الوحدات 2	تكلفة الوحدة 2 (دولار أمريكي)	المجموع الفرعي	عدد الوحدات	تكلفة الوحدة (دولار أمريكي)	الوصف المالي	4	3	2	1
								1,545	45	3	15
-	-			-			لا حاجة إلى موارد مالية.				
2,060	500	2	250	1,560	24	65	الخبرة واللوجستيات، مع الأخذ في الاعتبار أعلى تكلفة وفقاً لمصفوفة تنمية القدرات. وحدة التكلفة 1 هي ساعات التدريب ووحدة التكلفة 2 هي لوجستية في اليوم الواحد.				
2,840	500	2	250	2,340	36	65	الخبرة واللوجستيات، مع الأخذ في الاعتبار أعلى تكلفة وفقاً لمصفوفة تنمية القدرات. وحدة التكلفة 1 هي ساعات التدريب ووحدة التكلفة 2 هي لوجستية في اليوم الواحد.				

استراتيجية الخروج وإطار الانتقال/التسليم الخاصة بالمكاتب الفنية

رقم المرحلة المرجعية	المراحل المرجعية في عملية الانتقال (المراحل المرجعية هي الأدوات المستخدمة في خطة الانتقال ومراجعتها للإشارة إلى نقاط محددة على طول الخط الزمني للمشروع)	رقم النشاط	الأساس المنطقي: لوضع الحالي للأنظمة داخل المنظمة وأنشطة تنمية القدرات المستمرة/مجالات التركيز الخاصة خلال الفترة الانتقالية؛ تليها الاحتياجات	الأنشطة/المخرجات المطلوبة لتحسين الأنظمة وتمكين الانتقال	نتائج النشاط
خطة تنمية القدرات (قصيرة إلى متوسطة المدى)					
3		15	كما ورد أعلاه. يجب على موظفي المكتب الفني الإقليمي العاملين في الإدارة المالية المساهمة في الاستدامة المالية وتحسين الإيرادات في السلطات المحلية.	تنفيذ أنشطة تنمية القدرات 3.5-3.1 من مصفوفة تنمية القدرات.	يصبح موظفو المكتب الفني ذوو الصلة محفزين للاستدامة المالية للسلطة المحلية.
		16	يقوم عدد قليل جداً من السلطات المحلية بتنفيذ قانون الوصول إلى المعلومات. ويشكل هذا الأمر فرصة ضائعة، مع الأخذ في الاعتبار أن موظفي المكتب الفني الإقليمي يمكن أن يصبحوا وكلاء النزاهة العامة والمساءلة والإدماج. ويجب تفعيل قانون الوصول إلى المعلومات من خلال تعيين أعضاء المكتب الفني الإقليمي كموظفي معلومات، وفقاً للقانون. ويمكن لأعضاء المكتب الفني الإقليمي أيضاً تعزيز تفعيل الآليات التشاركية المنصوص عليها في قانون البلديات.	تنفيذ نشاطي تنمية القدرات 2.3 و2.5 من مصفوفة تنمية القدرات.	يصبح موظفو المكتب الفني الإقليمي ذوو الصلة وكلاء للمساءلة ويعززون إدخال آلية تشاركية على المستوى المحلي.
		17	لا يوجد متطلبات إدارة الأداء في القطاع العام اللبناني. هذا يؤثر سلباً على إنتاجية الموظفين والتحفيز والشعور بالهدف. يجب أن يتعرف موظفو المكتب الفني الإقليمي والمشرفون عليهم على مختلف أنظمة إدارة الأداء والأدوات والأساليب الموضحة في الدليل الموحد للعمليات (التعليقات الفورية، وتسجيلات الموارد البشرية الشهرية/الفصلية، والشركاء الدوليين في التنمية، والأهداف الفردية، وإطار عمل الأهداف والنتائج الرئيسية (OKRs)، ومراجعات الأداء السنوية، لعب الأدوار لإعطاء التغذية المستقبالية. يجب أن يتعلموا كيفية تقديم الملاحظات وتلقيها، وتشكيل بيئة تؤكد على تحسين الذات والتعاون.	تنفيذ نشاط تنمية القدرات 14.2 من مصفوفة تنمية القدرات.	يبدأ موظفو المكتب الفني الإقليمي والمشرفون عليهم في تنفيذ الأدوات والطرق المختلفة الخاصة بإدارة الأداء المعروضة في الدليل الموحد للعمليات.
		18	التخطيط الاستراتيجي القائم على الأدلة غائب إلى حد كبير عن عمل السلطات المحلية ويتم إجراؤه في كثير من الأحيان من قبل مستشارين خارجيين وشركاء التنمية. ويجب أن يكون فريق عمل المكتب الفني الإقليمي قادراً، على الأقل، على (1) صياغة وأو/مراجعة استراتيجية التنمية على المستوى المحلي/البلدي أو الإقليمي/مستوى اتحاد البلديات، و(2) قيادة تقييم الاحتياجات التشاركية على مستوى المجتمع المحلي لالتقاط احتياجات الفئات المحلية والمهمشة.	تنفيذ أنشطة تنمية القدرات 6.3-6.2 من مصفوفة تنمية القدرات. الأنشطة 6.1 و6.4-6.5 اختيارية.	يصبح موظفو المكتب الفني الإقليمي ذوو الصلة وكلاء رائدين في التخطيط الاستراتيجي القائم على الأدلة.

السنة الثانية				السنة الأولى				الطرف المسؤول	المخاطر وتخفيف الخطر	القياس: أدوات لقياس التقدم/الإنجاز للأنشطة (1) بدأ (2) متقدم (3) مكتمل
4	3	2	1	4	3	2	1			
								كما ورد أعلاه.	كما ورد أعلاه.	بدأ: حشد الخبرة، وجدولة النشاط وتسليمه إلى الفئات المستهدفة. متقدم: يحضر الجميع النشاط ويبلغون عن معرفة متزايدة بطرق تحسين الإيرادات البلدية. مكتمل: يؤكد اختبار تقييم ما بعد النشاط النتائج المرجوة. متوسط إلى طويل المدى: تبتكر المكاتب الفنيّة الأدوات والأساليب لتحسين الإيرادات البلدية ضمن الإطار البلدي القائم.
								كما ورد أعلاه.	كما ورد أعلاه.	بدأ: حشد الخبرة، وجدولة النشاط وتسليمه إلى الفئات المستهدفة. متقدم: يحضر الجميع النشاط ويبلغون عن فهم راسخ للأدوات والأساليب والآليات لتفعيل المساءلة والدمج في السلطة المحلية. مكتمل: يؤكد اختبار تقييم ما بعد النشاط النتائج المرجوة. متوسط إلى طويل المدى: تعيين مسؤولي المعلومات لتنفيذ قانون الوصول إلى المعلومات. وتساعد المكاتب الفنيّة على تقديم أدوات وأساليب وآليات تشاركيّة ضمن إطار العمل البلدي الحالي.
								كما ورد أعلاه.	كما ورد أعلاه.	بدأ: حشد الخبرة، وجدولة النشاط وتسليمه إلى الفئات المستهدفة. متقدم: يحضر الجميع النشاط ويبلغون عن فهم راسخ لمختلف أدوات وطرق إدارة الأداء المقدمة في الدليل الموّدد للعمليات. مكتمل: يؤكد اختبار تقييم ما بعد النشاط النتائج المرجوة. متوسط إلى طويل المدى: وجود نظام لإدارة الأداء.
								كما ورد أعلاه.	كما ورد أعلاه.	بدأ: حشد الخبرة، وجدولة النشاط وتسليمه إلى الفئات المستهدفة. متقدم: يحضر الجميع النشاط ويبلغون عن مهارات متزايدة في التخطيط الاستراتيجي القائم على الأدلة. مكتمل: يؤكد اختبار تقييم ما بعد النشاط النتائج المرجوة. متوسط إلى طويل المدى: يبدأ موظفو المكتب الفني الإقليمي في استخدام المعرفة المكتسبة وتنفيذ واجبات التخطيط التي تدعم (1) اتخاذ القرارات البلدية، و(2) تطوير مقترح المشروع، و(3) جهود جمع الأموال.

الميزانية								السنة الثالثة			
المجموع (بالدولار الأمريكي)	المجموع الفرعي	عدد الوحدات 2	تكلفة الوحدة 2 (دولار أمريكي)	المجموع الفرعي	عدد الوحدات	تكلفة الوحدة (دولار أمريكي)	الوصف المالي	4	3	2	1
								8,480	2,500	10	250
2,580	500	2	250	2,080	32	65	الخبرة واللوجستيات، مع الأخذ في الاعتبار أعلى تكلفة وفقاً لمصفوفة تنمية القدرات. وحدة التكلفة 1 هي ساعات التدريب ووحدة التكلفة 2 هي لوجستية في اليوم الواحد.				
1,700	500	2	250	1,200	16	75	الخبرة واللوجستيات، مع الأخذ في الاعتبار أعلى تكلفة وفقاً لمصفوفة تنمية القدرات. وحدة التكلفة 1 هي ساعات التدريب ووحدة التكلفة 2 هي لوجستية في اليوم الواحد.				
3,850	1,250	5	250	2,600	40	65	الخبرة واللوجستيات، مع الأخذ في الاعتبار أعلى تكلفة وفقاً لمصفوفة تنمية القدرات. وحدة التكلفة 1 هي ساعات التدريب ووحدة التكلفة 2 هي لوجستية في اليوم الواحد. أضيف 3,990 دولاراً أمريكياً في الدورات الاختيارية (3,640 دولاراً أمريكياً للخبرة و 350 دولاراً أمريكياً للخدمات اللوجستية).				

استراتيجية الخروج وإطار الانتقال/التسليم الخاصة بالمكاتب الفنية

رقم المرحلة المرجعية	المرحلة المرجعية في عملية الانتقال (المرحلة المرجعية هي الأدوات المستخدمة في خطة الانتقال ومراجعتها للإشارة إلى نقاط محددة على طول الخط الزمني للمشروع)	رقم النشاط	الأساس المنطقي: لوضع الحالي للأنظمة داخل المنظمة وأنشطة تنمية القدرات المستمرة/مجالات التركيز الخاصة خلال الفترة الانتقالية؛ تليها الاحتياجات	الأنشطة الانتقالية: الأنشطة/المخرجات المطلوبة لتحسين الأنظمة وتمكين الانتقال	نتائج النشاط
حملة الرؤية والتوعية حول القيمة المضافة للمكاتب الفنية الإقليمية					
4	تعمل حملة توعية حول القيمة المضافة للمكاتب الفنية الإقليمية على تعزيز هذا النموذج بين الجهات الفاعلة الوطنية والمحلية وكذلك شركاء التنمية. ويساهم هذا في إمكانية تكرار النموذج وكذلك استدامته، لأن الحملة تؤدي إلى مزيد من الدعم والملكية لنموذج المكتب الفني الإقليمي.	19	ليس هناك الكثير من مسؤولي البلديات المنتخبين وشركاء التنمية ومنظمات المجتمع المدني والمواطنين على دراية بنموذج المكتب الفني الإقليمي والقيمة المضافة التي يجلبها لهم. يجب أن تعزز حملة دور المكتب الفني الإقليمي ووظائفه وإظهار كيف يفيد كل من السلطات المحلية ومجتمعاتها المحلية. بالإضافة إلى المجموعات المستهدفة المذكورة أعلاه، يجب أن تلعب وزارة الداخلية والبلديات/ المديرية العامة للإدارات والمجالس المحلية دوراً رئيسياً في الحملة كمحفز للحملة ومنظم لها.	استضافة السلطات المحلية المكتب الفني الإقليمي والمديرية العامة للإدارات والمجالس المحلية وشركاء التنمية للترويج لنموذج المكتب الفني الإقليمي من خلال حملة توعية (حملة وسائل الإعلام ووسائل التواصل الاجتماعي، وفعاليات التوعية الشخصية، ونشر الكتيبات والمنشورات وقصص النجاح).	المزيد من أصحاب المصلحة على دراية بنموذج المكتب الفني الإقليمي ويعتبر المزيد من مسؤولي البلدية عن اهتمامهم واستعدادهم لتأسيس مكتب فني إقليمي.
		20	الأساس المنطقي نفسه على النحو الوارد أعلاه. زيادة الوعي والرؤية ليسا خارجيين عن المكاتب الفنية فحسب ولكن يجب أن يكونا مدفوعين أيضاً بواسطة المكاتب الفنية. لذلك من الضروري تعزيز التواصل عبر وسائل التواصل الاجتماعي ومشاركة السلطة المحلية، وجذب انتباه المواطنين ومنظمات المجتمع المدني وشركاء التنمية حول المكتب الفني الإقليمي. ومن شأن تجهيز أعضاء المكتب الفني الإقليمي ذوي الصلة بمهارات إدارة وسائل التواصل الاجتماعي إحداث فرق من حيث تسليط الضوء على إنجازات المكتب الفني الإقليمي، وجذب تمويل الجهات المانحة.	تعيين جهة اتصال معنية بوسائل التواصل الاجتماعي في المكتب الفني الإقليمي وتنفيذ النشاط 13.1 من مصفوفة تنمية القدرات.	تدريب جهات اتصال معنية بوسائل التواصل الاجتماعي في المكتب الفني الإقليمي والبدء في الترويج لمشاريع المكتب الفني الإقليمي بشكل نشط، ما يؤدي إلى زيادة إقرارها.
التشبيك وجمع الأموال					
5	يعمل موظفو المكتب الفني الإقليمي بشكل فعال مع أقرانهم من المناطق الأخرى ويصبحون الأشخاص المناسبين لجمع الأموال/بناء علاقات مع الجهات المانحة وتطوير العلاقات المجتمعية.	21	عملت المكاتب الفنية حتى الآن في صوامع، مع اجتماعات عرضية يبسررها شركاء التنمية. نادراً ما تتخذ المكاتب الفنية والسلطات المحلية زمام المبادرة للتواصل مع بعضها البعض لتشكيل جماعة ممارسين ومناقشة التحديات المشتركة والفرص غير المستغلة (في ما يتعلق بالجهات المانحة والمجتمعات المحلية ومنظمات المجتمع المدني ومسؤولي البلديات). ستعمل شبكة/جماعة الممارسين الخاص بالمكاتب الفنية على تعظيم التعاون في ما بينها، فضلاً عن تبادل الخبرات والتجارب، لا سيما في مجال جمع الأموال وتطوير العروض.	تنظيم اجتماعات وأحداث للتشبيك تكون منتظمة (يفضل أن تكون ربع سنوية أو نصف سنوية) لربط المكاتب الفنية ومسؤولي البلديات من مناطق مختلفة. ويمكن أن يكون للأحداث جدول أعمال عام (تعزيز الاتصالات الجديدة) أو يمكن أن تكون اجتماعات قطاعية لجماعة الممارسين وتتناول مجالات مواضيعية محددة، وفقاً لاستراتيجية تنمية القدرات.	تبدأ المكاتب الفنية بالتعاون، ومشاركة الخبرات والتجارب المتعلقة بعملها. وتجتمع مجموعات عمل جماعة الممارسين التي تناقش قطاعات محددة بانتظام.
		22	نادراً ما طورت المكاتب الفنية علاقات مباشرة مع الجهات المانحة كوكلاء لجمع الأموال. حتى الآن، كان دورهم يتألف في الغالب من تنفيذ المشروع والتنسيق مع شركاء التنمية. ويجب أن تعترف الجهات المانحة ومسؤولو البلديات بشكل متزايد بالمكاتب الفنية الإقليمية على أنها وكلاء لجمع الأموال تدعم رئيس البلدية في هذه المهمة.	تنظيم «مؤتمرات/اجتماعات الجهات المانحة» على أساس منتظم (يفضل على أساس ربع سنوي أو نصف سنوي)، وتقديم المكاتب الفنية الحالية ونموذج المكتب الفني الإقليمي لشركاء التنمية ومنظمات المجتمع المدني، والمنظمات المانحة.	

السنة الثانية				السنة الأولى				الطرف المسؤول	المخاطر وتخفيف الخطر	القياس: أدوات لقياس التقدم/الإنجاز للأنشطة (1) بدأ (2) متقدم (3) مكتمل
4	3	2	1	4	3	2	1			
								كما ورد أعلاه.	كما ورد أعلاه.	بدأ: تصميم الحملة وتنفيذها. متقدم: تنظيم الأنشطة عبر الإنترنت وغير المتصلة بالإنترنت، وتوزيع المواد. مكتمل: يصبح المزيد من أصحاب المصلحة على دراية بنموذج المكتب الفني الإقليمي؛ ويعبر المزيد من مسؤولي البلدية عن اهتمامهم واستعدادهم لتأسيس المكتب الفني الإقليمي.
								كما ورد أعلاه.	كما ورد أعلاه.	بدأ: تعيين نقاط محورية لوسائل التواصل الاجتماعي وتنمية القدرات. متقدم: يكتسب النقاط المحورية لوسائل التواصل الاجتماعي المعرفة والمهارات العملية في إدارة وسائل التواصل الاجتماعي. مكتمل: تستخدم النقاط محورية لوسائل التواصل الاجتماعي هذه الأخيرة للترويج لمشاريع المكتب الفني الإقليمي وتعزيز إبرازها.
								كما ورد أعلاه.	كما ورد أعلاه.	بدأ: إعداد قائمة تضم السلطات المحلية التي تستضيف مكتباً فنياً إقليمياً وأعضاء المكتب الفني الإقليمي وقدراتهم وتفاصيل الاتصال وما إلى ذلك. وتحديد تقويم الاجتماع وجدول الأعمال. متقدم: عقد اجتماعات للتشبيك بشكل منتظم. مكتمل: تظهر التبادلات الموثقة أن المكاتب الفنية تشارك الخبرات والتجارب المتعلقة بعملها. وتجتمع مجموعات عمل جماعة الممارسين حول قطاعات محددة بانتظام.
								كما ورد أعلاه.	كما ورد أعلاه.	بدأ: إعداد قائمة تضم الجهات المانحة الرئيسة وشركاء التنمية والسلطات المحلية التي تستضيف المكتب الفني الإقليمي وأعضاء المكتب الفني الإقليمي وقدراتهم وتفاصيل الاتصال وما إلى ذلك. وتحديد تقويم الاجتماع وجدول أعماله. متقدم: عقد اجتماعات منتظمة مع الجهات المانحة. مكتمل: تظهر التبادلات الموثقة أن أصحاب المصلحة المذكورين يتواصلون بين/خارج هذه الاجتماعات ويناقشون نقاط الدخول للحصول على المساعدة والدعم.

الميزانية								السنة الثالثة			
المجموع (بالدولار الأمريكي)	المجموع الفرعي	عدد الوحدات 2	تكلفة الوحدة 2 (دولار أمريكي)	المجموع الفرعي	عدد الوحدات	تكلفة الوحدة (دولار أمريكي)	الوصف المالي	4	3	2	1
								30,000	-		
1,540	1,000	4	250	540	36	15	الخبرة واللوجستيات، مع الأخذ في الاعتبار أعلى تكلفة وفقاً لمصفوفة تنمية القدرات. وحدة التكلفة 1 هي ساعات التدريب ووحدة التكلفة 2 هي لوجستية في اليوم الواحد.				
3,400	1,400	4	350	2,000	4	500	اللوجستيات (التموين/المرطبات، ومعدات العرض، والمكان). والتكلفة الإرشادية لـ 4 أحداث والتسهيلات الخارجية.				
6,000	2,000	4	500	4,000	4	1,000	اللوجستيات (التموين/المرطبات، ومعدات العرض، والمكان). والتكلفة الإرشادية لـ 4 أحداث والتسهيلات الخارجية.				

استراتيجية الخروج وإطار الانتقال/التسليم الخاصة بالمكاتب الفنيّة

رقم المرحلة المرجعيّة	المرحلة المرجعيّة في عملية الانتقال (المرحلة المرجعيّة هي الأدوات المستخدمة في خطة الانتقال ومراجعتها للإشارة إلى نقاط محددة على طول الخط الزمني للمشروع)	رقم النشاط	الأساس المنطقي: لوضع الحالي للأنظمة داخل المنظمة وأنشطة تنمية القدرات المستمرة/مجالات التركيز الخاصة خلال الفترة الانتقالية؛ تليها الاحتياجات	الأنشطة/المخرجات المطلوبة لتحسين الأنظمة وتمكين الانتقال	نتائج النشاط
		23	الأساس المنطقي نفسه للمخرّجين 21 و22. يجب أن ينشئ المكتب الفني الإقليمي علاقات سليمة مع المجتمع المحلي ويعززها، ويشرك المستفيدين في عملها/أنشطتها، ويقيم علاقات قوية مع أصحاب المصلحة. لهذا الغرض إن تنمية القدرات في ما يتعلق بإدارة المشاركة المجتمعية وأصحاب المصلحة أمر لا بد منه.	تنفيذ نشاط تنمية القدرات 14.6 من مصفوفة تنمية القدرات.	تستطيع المكاتب الفنيّة المشاركة مع المجتمع المحلي وإدارة أصحاب المصلحة المتنوعين الذين يتفاعلون معهم بشكل فعّال.
المهارات الفنية المتخصصة (مستمر)					
6	تكتسب المكاتب الفنيّة باستمرار المهارات التقنيّة المتقدمة المصمّمة وفقاً لنقاط القوة الخاصة بها التي تتوافق مع احتياجات السلطة المحلية والمجتمع المحلي.	24	يفتقر المكتب الفنيّ الإقليمي والسلطة المحلية إلى عدة مهارات فنية متخصصة. بناءً على توصيات المخرج 11، ينبغي سد فجوات الكفاءة من خلال التنفيذ التدريجي لاستراتيجية تنمية القدرات، اعتماداً على الوقت والموارد المتاحة.	تنفيذ أنشطة تنمية القدرات المطلوبة المدرجة في مصفوفة تنمية القدرات اعتماداً على فجوات الكفاءة والاحتياجات الفنية.	يتقن موظفو المكتب الفنيّ الإقليمي المهارات اللازمة التي تمكن المكتب الفنيّ الإقليمي من الوفاء بولايته وتقديم أفضل أداء.
مرحلة التسليم والخروج					
7	تسليم المكاتب الفنيّة إلى السلطة المحليّة التي تستضيفها، أو دمجها بالكامل.	25	تنظيم التسليم/الخروج حالياً بطريقة مخصصة بالتنسيق مع السلطة المحلية. ولم يتم اتباع بروتوكول تسليم موحد.	عقد سلسلة من الاجتماعات بين ممثلي شركاء التنمية من ناحية ومسؤولي السلطة المحلية والموظفين (إما في ذلك المكتب الفنيّ الإقليمي) من ناحية أخرى لمناقشة تقويم التسليم وتفاصيل كل نشاط في الفترة التي تسبق الخروج.	إبلاغ الطرفين بشكل كامل بتاريخ التسليم النهائي والخطوات التدريجية التي سيتم تنفيذها من قبل كل طرف حتى نهاية العملية.
		26	يميل موظفو المكتب الفنيّ الإقليمي إلى البحث عن فرص عمل أفضل خارج السلطة المحلية، وفي بعض الأحيان للانضمام إلى منظمات المجتمع المدني أو وكالات التنمية. ولا توجد لدى السلطة المحلية أو الشركاء الإنمائيين استراتيجية للاحتفاظ بالموظفين.	تنفيذ التدابير المقترحة في سرد إطار الانتقال للاحتفاظ بالمكتب الفنيّ الإقليمي وموظفي البلديّة.	زيادة احتمالية الاحتفاظ بموظفي المكتب الفنيّ الإقليمي.

السنة الثانية				السنة الأولى				الطرف المسؤول	المخاطر وتخفيف الخطر	القياس: أدوات لقياس التقدم/الإنجاز للنشطة (1) بدأ (2) متقدم (3) مكتمل
4	3	2	1	4	3	2	1			
								كما ورد أعلاه.	كما ورد أعلاه.	بدأ: حشد الخبرة، وجدولة النشاط وتسليمه إلى الفئات المستهدفة. متقدم: يحضر الجميع النشاط ويبلغون عن زيادة مشاركة المجتمع ومهارات إدارة أصحاب المصلحة. مكتمل: يؤكد اختبار تقييم ما بعد النشاط النتائج المرجوة. متوسط إلى طويل المدى: التعرّف على المكاتب الفنيّة كنقطة محورية لمجتمعاتها وأصحاب المصلحة المتنوعين الذين يتفاعلون معها.
								كما ورد أعلاه.	كما ورد أعلاه.	بدأ: حشد الخبرة، وجدولة النشاط وتسليمه إلى الفئات المستهدفة. متقدم: يحضر الجميع النشاط ويبلغون عن زيادة المعرفة والمهارات في المجال المعني. مكتمل: يؤكد اختبار تقييم ما بعد النشاط النتائج المرجوة. متوسط إلى طويل المدى: تقوم المكاتب الفنيّة بتنفيذ مهامها بشكل أكثر فعالية في المجال المعني.
								السلطة المحلية وشريك التنمية	المخاطرة: قد لا يتفق الطرفان على تقويم التسليم، وقد تسعى السلطة المحلية لتأخير الخروج بينما قد يكون شريك التنمية مرتبطاً بجدول التنفيذ. تخفيف الخطر: يجب على كلا الطرفين تبادل مخاوفهم ومناقشة قدراتهم بشكل علني. وينبغي إدراج آفاق استمرار التعاون من خلال وسائل أخرى في جدول أعمال المناقشات. أيضاً، يجب على شريك التنمية (الاستمرار في) دعم السلطة المحلية في سعيها لتطوير شراكات جديدة.	بدأ: إعداد مسودة التقويم من قبل شريك التنمية ومشاركتها مع السلطة المحلية لمراجعتها. متقدم: سلسلة من الاجتماعات تناقش تفاصيل كل خطوة/نشاط في التقويم. مكتمل: يتفق الطرفان على من يفعل ماذا ومتى.
								كما ورد أعلاه.	المخاطرة: قد يكون مسؤولو السلطة المحلية سافرين أو متشككين تجاه قابلية تطبيق تدابير الاحتفاظ بالموظفين وفعاليتها. تخفيف الخطر: التشجيع على إجراء محادثة صادقة ومفتوحة حول المخاوف التي تم التعبير عنها والاتفاق على خطوات تنفيذ واقعية، مثل التدخلات المخصصة أو الإنجاز التدريجي (نهج "الخطوات الصغيرة").	بدأ: مناقشة تدابير الاستبقاء القابلة للتنفيذ من قبل السلطة المحلية وشريك التنمية. متقدم: سلسلة من الاجتماعات تناقش طرق الحيلة لتنفيذ تدابير الاحتفاظ بالموظفين. مكتمل: الأخذ بتدابير الاحتفاظ بالموظفين وتنفيذها تدريجياً. متوسط إلى طويل المدى: لا يزال موظفو المكتب الفني الإقليمي والبلدية يعملون لصالح السلطة المحلية.

الميزانية								السنة الثالثة			
المجموع (بالدولار الأمريكي)	المجموع الفرعي	عدد الوحدات 2	تكلفة الوحدة 2 (دولار أمريكي)	المجموع الفرعي	عدد الوحدات	تكلفة الوحدة (دولار أمريكي)	الوصف المالي	4	3	2	1
								1,540	500	2	250
10,000	-			10,000	2	5,000	تكلفة متغيرة حسب الاحتياجات والسياق. النطاق الموصى به هو 5000 - 10000 دولار أمريكي لكل مكتب فني إقليمي على مدار عامين.				
100	-			100	3	33	اللوجستيات (المربطيات، ومعدات العرض). 3 اجتماعات (إرشادية).				
2,400	400	8	50	2,000	4	500	الخبرة واللوجستيات. خبرة في إدارة الموارد البشرية والتغيير للمراجعة والمشاركة، مع قيادة السلطة المحلية، في تدابير الاحتفاظ بالموظفين لموظفي المكتب الفني الإقليمي وموظفي البلدية.				

استراتيجية الخروج وإطار الانتقال/التسليم الخاصة بالمكاتب الفنيّة

نتائج النشاط	الأنشطة الانتقالية: الأنشطة/المخرجات المطلوبة لتحسين الأنظمة وتمكين الانتقال	الأساس المنطقي: لوضع الحالي للأنظمة داخل المنظمة وأنشطة تنمية القدرات المستمرة/مجالات التركيز الخاصة خلال الفترة الانتقالية؛ تليها الاحتياجات	رقم النشاط	المراحل المرجعيّة في عملية الانتقال (المراحل المرجعيّة هي الأدوات المستخدمة في خطة الانتقال ومراجعتها للإشارة إلى نقاط محددة على طول الخط الزمني للمشروع)	رقم المرحلة المرجعيّة
تنظيم حفل تسليم شامل مع أصحاب المصلحة الرئيسيين على المسرح. ومناقشة قضية الاستدامة وكذلك آفاق استمرار الشراكات.	تنظيم حفل تسليم يدعو جميع أصحاب المصلحة للتفكير في النقاط البارزة في المكتب الفنيّ الإقليمي والشراكة. والتأكد من أنّ الحفل شامل ويعطي صوتاً متساوياً للجهات الفاعلة الرئيسية. ومناقشة الآفاق والشراكات بعد التسليم.	تنظيم احتفالات التسليم في بعض الأحيان، ولكن ليس دائماً. عندما تُقام احتفالات التسليم، فإنّها لا تشكل جزءاً من إطار تسليم شامل. ولا يشارك جميع أصحاب المصلحة المعنيين. نادراً ما تناقش الآفاق والفرص المتوقعة بعد التسليم.	27		
الميزانية الإجماليّة					

السنة الثانية				السنة الأولى				الطرف المسؤول	المخاطر وتخفيف الخطر	القياس: أدوات لقياس التقدم/الإنجاز للأنشطة (1) بدأ (2) متقدم (3) مكتمل
4	3	2	1	4	3	2	1			
								كما ورد أعلاه.	لا توجد مخاطر كبيرة.	بدأ: صياغة مفهوم النشاط، وتحديد الأهداف وجدول الأعمال والمتحدثين الضيوف، والتخطيط للخدمات اللوجستية. متقدم: تأكيد حفل التسليم مع جميع الأطراف. وتنفيذ الخدمات اللوجستية. مكتمل: تنظيم حفل التسليم.

الميزانية								السنة الثالثة			
المجموع (بالدولار الأمريكي)	المجموع الفرعي	عدد الوحدات 2	تكلفة الوحدة 2 (دولار أمريكي)	المجموع الفرعي	عدد الوحدات	تكلفة الوحدة (دولار أمريكي)	الوصف المالي	4	3	2	1
2,175	1,500	5	300	675	45	15	الخبرة (الاعتدال/التيشير) واللوجستيات (التموين، ومعدات العرض، والمكان). قد يتم تقديم الخبرة داخلياً (من خلال شريك التنمية و/أو السلطة المحلية) أو خارجياً (الميسرون المحترفون).				
								78,665			