



## المحتويات

1	تنفيذ الامرکزية
1	تحديد الرؤية
2	التخطيط الشمولي
3	المخاطر وكيفية التعامل معها
5	الاستفادة القصوى من الموارد
5	تمكين الأعضاء المنتخبين
6	الخلاصة
7	نبذة عن المؤلف:
7	شكر وتقدير

## تنفيذ الامرکزية إعداد دایان بیفن

تعمل سلسلة مطبوعات مؤسسة الشركاء الدوليين التي تختص بعملية الامرکزية على استكشاف الجوانب العملية لتصميم، وتنفيذ وإدارة عملية الامرکزية. وتستكشف الأدلة مجالات رئيسية تؤثر على تخطيط وتنفيذ نظام لامرکزی فعال، بالاستاد إلى الخبرة الدولية والممارسات الفضلى.

ويهدف هذا الدليل إلى مساعدة العاملين على تنفيذ الامرکزية في الهيئات التي تم تفويض السلطات لها حديثاً. ونستكشف فيه نهجاً عملية لتنفيذ الامرکزية تغطي المجالات التالية:

- إطلاع الموظفين والحفاظ على الحافز لديهم
- تحديد الأولويات والتخطيط الفعال للانتقال إلى حكم لامرکزی
- العمل المشترك بين الوكالات العاملة في مناطق الامرکزية
- الحصول على أفضل النتائج من الموارد المتاحة
- دعم الممثلين المنتخبين في المراحل الاولى من الامرکزية

## تحديد الرؤية

في أي عملية تغيير، سوف يعيش الأفراد الذين من المرجح أن يتأثروا بعدم الاستقرار وعدم التأكد من تأثير التغيير على حياتهم. وسوف يكون من ضمنهم الأفراد الذين يعتمدون على الخدمات التي ستقدمها هيئات الامرکزية الجديدة، والموظفوون المسؤولون عن تقديم تلك الخدمات والقادة وصناع القرار الذين سيكونون مسئولين عن نجاح أو فشل التغييرات.

وسوف تركز هذه الورقة على العمل على جعل المسؤولين يشاركون في عملية تحقيق التغيير، بينما تحدد ورقة أخرى في هذه السلسلة التي تتطرق إلى

1.

وتشير تجربة الامرکزية في المملكة المتحدة على ضمان النجاح، يجب أن يكون قادة المنظمات وأصحابي شأن الأسباب الكامنة وراء موضوع الامرکزية والقادرين على تفسير منافعها. وينبغي أن يفهم هؤلاء المسؤولين عن تحقيق التغييرات سبب حدوثها وكيف بإمكانها تحسين المشاركة الديمقراطية وتقديم الخدمات. ونقطة بداية، ينبغي الإشارة إلى نواباً صناع القرار والمسرعين.

وفي الأردن، أوضح جلاله الملك عبد الله الثاني رؤيته بشأن المنافع التي ينبغي أن تتحققها الامرکزية.<sup>2</sup>

### رؤيه جلاله الملك عبد الله الثاني لتحقيق الامرکزية في الأردن

"نحن نعتبر قواطن البلديات والامرکزية حجر زاوية لتوسيع دور ومسؤوليات الإدارات المحلية في محافظاتنا. كما يُعتبر هذين القانونين ضروريين لتعزيز مشاركة المواطنين وتمكنهم من المساهمة في تحديد أولوياتهم، بالإضافة إلى صياغة رؤية مستقبلية لخطط تنمية مناطقهم وتوزيع المكافآت الإنمائية على نحو أكثر مساواة وفعالية".

وتصف الورقة الأولى في هذه السلسلة والتي هي حول واسعة من منافع الامرکزية من أمثلة من كل من دول أوروبا، وأمريكا الجنوبية والشرق الأوسط والتي يمكن النظر فيها والإشارة إليها عند شرح الغرض من الامرکزية.

وقيادة المنظمات مسؤولون عن التأكيد من أن الموظفين والمؤسسات الأخرى التي تقدم الخدمات تفهم التغييرات. يجب أن يقموها بوضوح الطريقة التي من المخطط تطبيق الامرکزية بها وأن يكونوا صادقين حيال أثرها على ترتيبات العمل. وينبغي القيام بالطمأنة بوضوح حيثما يمكن وبطريقة يسهل فهمها. واستنادا إلى الخبرة السابقة، فإن الأسئلة التي من المرجح أن تكون محطة اهتمام فوري للغاية للموظفين هي كالتالي:

- هل سأفقد وظيفتي؟
- من سيكون رب العمل؟
- هل ستتغير ظروف العمل الخاصة بي؟
- أين سأعمل؟
- ماذا ستكون وظيفتي؟
- هل سيكون لدى نفس المدير ونفس الفريق؟
- ما هي الفرص التي ستكون متاحة لي؟

### التخطيط لتفويض السلطات في منطقة ويلز

في المملكة المتحدة، وخلال عملية التخطيط الخاصة بنقل المزيد من الصلاحيات إلى الجمعية الوطنية لويلز وبالتغيير الهيكلي الناجم عن ذلك، تم إعطاء الموظفين معلومات متسقة عن التغييرات في منتديات مفتوحة للموظفين، وجهها قادة المنظمة، فضلاً عن غيرهم من من قد شهدوا تغيرات مماثلة في أجزاء أخرى من المملكة المتحدة وأيرلندا. كما كان هناك كذلك فرص للموظفين للتحدث بشكل فردي إلى المدراء حول مخاوفهم والإجابة على أسئلتهم. وساعد ذلك على بناء الثقة، والحماس للتغييرات والدافع لتحقيقها. وتم بعد ذلك إشراك الموظفين في التخطيط للتغيير من خلال فرق المشاريع وحصلوا على ملكية الخطط للمناطق التي يعملون فيها. وساهم هذا الأمر في بناء الخبرة وساعد الموظفين على اكتساب معرفة تفصيلية في مجالات متخصصة.

ينبغي إنتهاز كل فرصة لبناء ثقة والتزام الموظفين والمسؤولين عن تنفيذ التغيير، حيث سيكونون مورداً أساسياً.

### التخطيط الشمولي

تتضمن عملية الامرکزية على تقديم عملية التخطيط للمشاركين الجدد. وعلى وجه الخصوص، ستعمل بالتأكيد الامرکزية الهادفة إلى تعزيز المشاركة الديمقراطيّة المحليّة على إشراك ممثلي منتخبين في التخطيط وصنع القرار، وهي مهام كان يضطلع بها سابقاً مسؤولون وموظفون معينون. ومن المرجح أن يكون هناك واجبات جديدة ينبغي العمل عليها بالتعاون مع الحكومة المركزية والمحليّة، الأمر الذي من شأنه أن يزيد من تقييد التخطيط، ولكن إذاً ما تم القيام به بشكل جيد فإنه سيحسن أيضاً من جودة التخطيط ويساعد على تحقيق الفوائد التي يتوقعها صانعو السياسات.

والعديد من سيقرؤون هذه الورقة يتعلمون بخبرة في التخطيط لتقديم الخدمات. ويطلب التخطيط للتغييرات الهيكليّة الناجمة عن الامرکزية تفكيراً مختلفاً، وستشرح هذه الورقة بعض الأدوات والتقييمات التي إستخدمت بنجاح في حالات مماثلة في أماكن أخرى.

ونقترح أن تكون المجالات التالية هي المجالات الأولى التي ينبغي النظر فيها في مرحلة ما قبل التخطيط للأمرکزية والأولويّات الأولى لهيئة امرکزية:

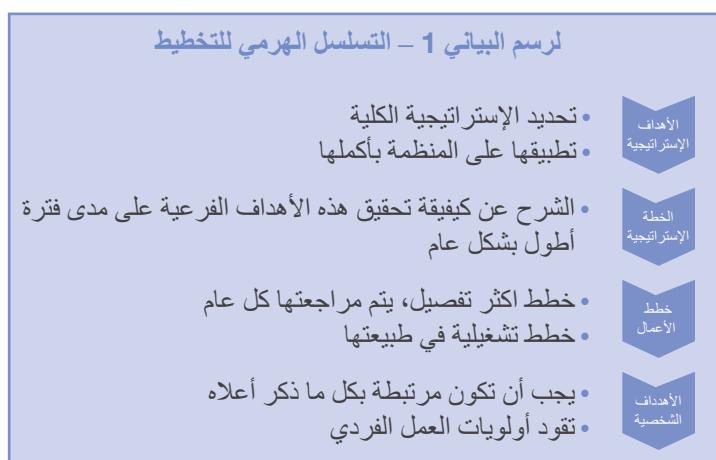
- **التخطيط الإنقالي** - التعامل مع التغيير من مؤسسة إلى أخرى، وتحديد المسؤوليات والتأسيس لمشروع التغيير.
- **تطوير الموظفين** - التأكيد من تتمتع الموظفين بالمهارات والصفات الشخصية المناسبة للعمل بفعالية في الهيكلية الجديدة.
- **ضمان الموارد وتخصيصها** - سوف يتم تناولها بمزيد من التفصيل لاحقاً.
- **التحضير للممثليّات المنتخبين** - وسوف ينطوي ذلك على تغيير ثقافي، وتسهيلات جديدة، وجمع المعلومات وعرضها وإعداد خيارات لاتخاذ القرارات.

ومهما كانت الأولويات المختارة للتخطيط للأمرکزية، سوف يكون ضرورياً تحديد نقطة بداية ووجهة نقصدها. أين هو توجه المؤسسة الآن؟ ماذا تحتاج إلى تحقيقه؟ كيف يمكن أن تنتقل؟ من أين هي الآن؟ إلى حيث أين يجب أن تكون؟

لذلك، وكما هو الحال في أي عملية تخطيط، سيكون هناك حاجة إلى سلسلة من الأهداف الفرعية، تسندها الموارد والقيادة اللازمة لتحقيقها. ولا ينبغي أن تتضمن الأهداف الفرعية مقدار الموارد التي سوف يتم استخدامها، ولكن ينبغي أن تعبر عن النتيجة المنشودة. على سبيل المثال، لا يكفي ذكر عدد المعلمين الذين سيتم توظيفهم أو عدد المدارس الجديدة التي سوف يتم تشييدها. فينبغي أن تكون نقطة البداية هي مستوى التحصيل العلمي المتوقع. ومن ثم، سيكون من الممكن وضع الخطوات اللازمة لتحقيق ذلك - بما في ذلك تخصيص الموارد مثل المعلمين والمدارس، وطريقة رصد الأداء وكيف سيتحقق الاستثمار الناتج المرجو منه.

وبكل شيء، يتطلب على الأفراد أن يكونوا واضحين بشأن مسؤولياتهم وأن يكونوا مساعدين عنها. وفي ظل هذه الظروف، من المرجح إن تكون أداة التنفيذ الفعالة عبارة عن سلسلة من المشاريع التي تركز على المهام، وترفع التقارير إلى مجلس عام للبرامج، بترأسه الذين لديهم سلطة اتخاذ القرارات، وتوفير الموارد ورصد الأداء.

وكما هو الحال بالنسبة لجميع عمليات التخطيط، يعتمد الإنجاز على جميع أجزاء المؤسسة، من المحافظ إلى الأمين على الباب الأمامي. فجميعهم بحاجة إلى فهم دورهم في الخطة. وبينما تسلسل هرمي بسيط للتخطيط كيف يمكن تحقيق ذلك، ولكن نجاح ذلك يتطلب تواصلًا جيداً وفرص للمشاركة على جميع المستويات.



في معظم عمليات اللامركزية، سوف يكون من الضروري العمل عن كثب مع هيئات أخرى. ويمكن أن تشمل هذه إدارات الحكومة المركزية، والبلديات ومجالس أخرى في المنطقة، والمسؤولين عن تقديم الخدمات الرئيسية للأحزاب السياسية ومنظمات المجتمع المدني أو غيرها، التي تدعم المرشحين لمنصب منتخب.

وينبغي لمجموعات التخطيط والمشاريع أن تراعي ترتيبات العمل مع جميع هذه الهيئات، وأن تقدم ترتيبات العمل المشتركة حيثما يكون ذلك ممكناً وملائماً. وقد يوجد وجه من أووجه عدم اليقين المذكورة أعلاه فيما يتعلق بالموظفين في جميع هذه الهيئات الأخرى، كما يجب إنشاء خطوط اتصال مفتوحة وصادقة. وقد لا يكون من الملائم إشراك جميع الهيئات الخارجية في صنع القرار الرسمي، ولكن من المرجح أن يكون هناك تبادل للمعلومات وتشاور في أي عملية تخطيط قوية.

وسيعمل التواصل مع الأشخاص الذين تخدمهم الهيئة اللامركزية على توجيه التخطيط للعمليات، وينبغي أن يكون أولوية. وسيجري تنفيذ ركين من هذه المشاركة من خلال الممثلين المنتخبين حيثما وجنبًا إلى جنب معهم (انظر لاحقاً في هذه الورقة). وسيتم القيام بركن آخر مباشرة باستخدام الروابط القائمة والمكاتب الإقليمية والموظفين. وننتظر ورقتنا من هذه السلسلة الخاصة بالمشاركة العامة، في هذا المجال، بمزيد من التفصيل.<sup>4</sup>

## المخاطر وكيفية التعامل معها

وعند التحضير لتنفيذ عملية اللامركزية، سيكون من الضروري تحديد الأمور التي قد تسوء، ووضع إستراتيجيات للحد من المخاطر. فالتفكير المشترك بشأن الحد من المخاطر داخل المنظمة ومع الشركاء هو أفضل نهج لضمان أن لا تتم عرقلة التنفيذ بسبب مشكل غير متوقعة.

وعند التحضير لتنفيذ عملية الامركزية، سيكون من الضروري تحديد الأمور التي قد تسوء، ووضع إستراتيجيات للحد من المخاطر. فالتفكير المشترك بشأن الحد من المخاطر داخل المنظمة ومع الشركاء هو أفضل نهج لضمان أن لا تتم عرقلة التنفيذ بسبب مشاكل غير متوقعة.

هناك أدوات يمكن أن تساعد في تحديد المخاطر والفرص، ولكن في حالة حدوث تغير ديمقراطي كبير، يمكن أن تساعد في استخدام إطار مكافحة المخاطر ولا سيما بالنسبة للمخاطر الاستراتيجية عالية المستوى. وينطوي ذلك على النظر في المسائل التي قد يكون لها تأثير على تنفيذ الامركزية من الجوانب التالية:

- السياسية - التشريع، السياسة، جماعات الضغط، التزادات
- الاقتصادية - العوامل التي تؤثر على السوق، وأسعار الصرف، والتمويل
- الاجتماعية - الإثنية والدينية والثقافية والثروة والفقر والتعليم
- التكنولوجية - الابتكار، والمعلومات

تطبيق هذه الأداة سوف يحدد بسهولة مجالات المخاطر الكامنة في العديد من تمارين الامركزية.

وفي الأردن، على سبيل المثال، من المرجح أن يقوم تطبيق النموذج على العملية الحالية لإضفاء الامركزية على السلطة في المحافظات بتحديد المخاطر الاستراتيجية الرئيسية التالية:

- السياسية - قد لا يمتلك الممثلون السياسيون المنتخبون المهارات اللازمة للقيام بأدوارهم. وقد لا يكون الموظفون معتمدون بشكل كافي على العمل في بيئه سياسية لدعم الأعضاء المنتخبين. وقد تؤدي الصراعات داخل المنطقة وخارجها إلى تعطيل خطير في عملية التنفيذ. وقد تتلاشى المساعدات الخارجية بسبب تغير الآراء السياسية في البلد الممول.
- الاقتصادية - قد لا توفر ميزانيات اقتصادية كافية لتوفير الخدمات التي تحتاجها المنطقة. وقد لا تتحقق التوقعات المتعلقة بالتنمية الاقتصادية بسبب فشل الاستثمار.
- الاجتماعية - عند تخصيص الموارد، لا يمكن إيلاء اعتبار كافي للحرمان الاجتماعي في المناطق، مما يؤدي إلى عدم الوفاء بالتوقعات المحلية المنشورة. وقد تفتقر المنظمات الجديدة إلى التوازن من حيث النوع الاجتماعي والعرق والدين، ومن ثم قد لا تكون تمثل الناخبيين.
- التكنولوجية - البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات للهيئات الجديدة قد لا تكون كافية، مما يؤدي إلى ضعف تبادل المعلومات. وقد لا يملك الممثلون المنتخبون والموظفو المعلومات التي يحتاجون إليها لاتخاذ قرارات صارمة. ومع ضيق الوقت والموارد، قد تتردد الهيئات الجديدة في الابتكار، وقد تفشل في إيجاد طرق أكثر فعالية لتقديم الخدمات.

وسينكون من المهم تحديد المخاطر، وكذلك الحفاظ على الثقة من خلال التعامل معها بشكل واقعي. ولن يكون من الممكن الحد من كل من المخاطر أو إزالتها، ولكن يمكن إعطاء الأولوية لتخصيص الموارد الشحيحة بالإشارة إلى تأثيرها على الأهداف الرئيسية للمنظمة. وسيساعد استخدام مصفوفة مخاطر بسيطة على التأكيد على المخاطر التي لا تحتاج إلى وقت أو موارد، وتلك التي تحتاج إلى عناية جادة.

الرسم البياني 2 – مصفوفة المخاطر			
عالية	عالية	متوسطة	عالي
عالية	متوسطة	منخفضة	متوسطة
متوسطة	منخفضة	منخفضة	منخفضة
عالي	متوسطة	منخفضة	الإحتمالية

تلك المخاطر التي لها تأثير كبير على الأهداف الفرعية الأكثر أهمية للمنظمة والتي من المرجح أن تتحقق سوف يتم إيلانها أقصى الإهتمام (الأحمر). أما المخاطر التي ليس لها تأثير كبير والتي من غير المرجح نسبياً أن تتحقق (الأخضر) يمكن الإقرار بها، ولكنها قد لا تحتاج إلى إتخاذ أي إجراء. وسيكون من المهم أن يتم النظر في ذلك بشكل موضوعي وتقييم المخاطر بشكل جماعي للحصول على أفضل النتائج.

## الاستفادة القصوى من الموارد

من المؤكد أنه لن يكون هناك موارد كافية متوفرة للمنظمات الجديدة لتقديم كل ما تتطلع إلى توفيره في مناطقها. وعند التخطيط لنشر الموارد، يتم عادة الأخذ بعين الاعتبار المجالات الرئيسية التالية:

- الموارد
- المباني والمعدات
- المواطنون
- تكنولوجيا المعلومات والاتصالات

ولأنه من غير المرجح أن تلبي الموارد المتاحة كافة احتياجات المنطقة، سوف يكون من الضروري التخطيط بشأن الندرة واستخدام الموارد لإحداث أكبر قدر من التأثير. وسوف يعتمد كبار المسؤولين على إدارة مواردهم، ولكن تعمل اللامركزية على إضفاء مستوى إضافياً من الرقابة من خلال الممثلين المنتخبين. وإذا ما طُبقت هذه الرقابة الديمقراطيّة كما ينبغي، فسوف يعني ذلك بأن التقييف المعزز يحسن من تخصيص الموارد من خلال جعلها أكثر مساعدة أمام السكان المحليين من خلال ممثليهم. وفي الأيام الأولى، قد يصعب تحقيق ذلك، بسبب نقص المهارات والخبرة في المنظمة. ولذلك سيكون من الضروري أن يفكّر المسؤولون بطرق مختلفة لتحقيق أفضل إستفادة من الموارد، واستيعاب الطلبات الإضافية.

أما على المدى القصير، فإن أهم أمر يجب أخذة بعين الاعتبار من قبل الهيئات الجديدة هو مستوى الموازنة المخصصة وأفضل السبل لاستخدامها. عند وضع موازنة جديدة، يكون هناك بعض الأساليب الجذرية المتاحة. وقد لا تعمل هذه الأساليب بشكل جيد حيث توجد لامركزية منخفضة المستوى نسبياً. فالموازنة الصفرية، على سبيل المثال، حيث لا يتم أخذ الهيكليات القائمة بعين الاعتبار لدى وضع موازنة جديدة قائمة على الحاجة، من المرجح أن تسبب الخوف بين الموظفين وتثبط من عزيمتهم. أما "الموازنة على أساس البيانات التاريخية" فمن المرجح أن تكون أكثر جاذبية على الأقل في المراحل الأولى، مع استخدام المخصصات السابقة كأساس، وإضافة مسؤوليات جديدة، ناقصاً تلك التي انتهت. إلا ان استخدام أدوات أكثر ابتكاراً أمر لا ينبغي استبعاده مقابل عناصر جديدة للمسؤولية والمشاريع التميزة.

وهناك بعض المسائل المتأصلة في تخصيص الموارد حيث يوجد مستوى جديد من الرقابة الديمقراطيّة. ويمكن أن تهيمن مجموعات المصالح القوية على الأجندة، وسوف يرث المسؤولون المحليون في الحصول على المزيد من أجل الذين يمثلونهم. وسيكون لدى المسؤولين تقضياتهم الخاصة لتخصيص الموارد وقد تختلف هذه عن الأولويات الخاصة بالممثلين المنتخبين.

ولضمان مستوى من الموضوعية، من المفيد طرح مجموعة من الأسئلة عند النظر في أفضل السبل لتخصيص الموارد. وفيما يلي بعض المجالات التي يمكن استكشافها<sup>5</sup>:

- ما هي أهدافنا الفرعية وكيف سيساعدنا هذا التخصيص على تحقيقها؟
- هل سيساعد هذا التخصيص على وفائها بواجباتنا القانونية؟
- هل هذا المقترن يحقق القيمة مقابل المال؟ هل يمكننا إنجازه بطريقة أكثر كفاءة؟
- ما هي تكالفة الفرصة البديلة لاستخدام الموارد بهذه الطريقة بدلاً من غيرها؟
- ما أثر ذلك على الشركات المحلية، ومنظمات المجتمع المدني وأجزاء أخرى من القطاع العام؟ كيف يمكننا إشراكها لمساعدتنا على الإنجاز؟
- ما هي التكاليف والمنافع الاجتماعية، والاقتصادية والبيئية للمخصصات المختلفة؟

## تمكين الأعضاء المنتخبين

هناك اعتبارات خاصة للعمل مع الممثلين المنتخبين حديثاً. وهؤلاء الأفراد ليسوا مختارين بالضرورة لخبرتهم التقنية، وسوف يكون لديهم مجموعة من الأولويات الخاصة بهم، والتي سوف تتوافق بشكل عام مع احتياجات ورغبات الناس الذين انتخبوهم. ولكن هذه الأولويات لن تتطابق دائماً مع تلك المحددة بالفعل في المنظمة التي سوف تطبق فيها اللامركزية، وبالخصوص حيثما وجدت علاقات محدودة مع الممثلين المنتخبين في الماضي. ويتبعين على المسؤولين أن يفهموا أنه من غير المفيد تجاوز طموحات الممثلين المنتخبين والاعتماد على اعتبارات تقنية بحتة. فهناك حاجة إلى مهارات مختلفة.

وأظهرت لنا التجارب أن العمل الذي يُنجز في الأيام الأولى لهيئة طبقت فيها اللامركزية لدعم الممثلين المنتخبين قد لا يقدر بثمن. وينبغي أن يتضمن هذا التركيز على التخطيط لما قبل الانتخابات. فالتحضير ينبغي أن ينظم إلى أبعد من مجرد توفير قاعة للإجتماعات والحد الأدنى من دعم السكرتارية لتنظيم الاجتماعات وتسجيلها. وإقامة علاقات عمل أكثر إنتاجية مع الممثلين المنتخبين، فقد طبّقت النهج التالية بشكل جيد في هيئات لامركزية أخرى:

- القيام مسبقاً بإعداد معلومات موجزة، وعملية عن المنظمة وخدماتها ويتم تقديمها إلى الأعضاء الجدد عند الإنتخابات.
- القيام بتحديد فريق من الموظفين (ربما واحد من كل قسم رئيسي) يملكون مهارات جيدة للتعامل مع الناس للتوجيه والعمل مع الأعضاء منذ انتخابهم. ومن المحمّل أن يتم توجيه طلبات كثيرة لهذا الفريق في البداية ثم تقل بعد ذلك، ولكنها يمكن أن تكون نقاطاً مرجعية مفيدة للممثلين المنتخبين في المستقبل.
- القيام بالخطيط المناسب لتقنولوجيا المعلومات وإمكانية الوصول إلى معدات أساسية أخرى من قبل الممثلين المنتخبين الذين يرغبون في استخدامها.
- الترتيب لتوفير تدريب من التطوير مصمم لتعريف الممثلين المنتخبين بمسؤولياتهم، وبالإطار القانوني، والمعايير الأخلاقية، والموارد، والخطط الحالية، ومن الذين ينبغي التوجّه إليهم للحصول على المزيد من المساعدة.

وسوف تتمثل أحد المهام الأولى للممثلين المنتخبين في الموافقة على توجيه وخطيط الخدمات المستقبلية، وسيكون على الآلية الرسمية تقديم النصائح بشأن الخيارات. وينبغي أن تحدد تشريعات اللامركزية صلاحيات مختلف الأطراف، إلا أن التجارب أثبتت أن محاولة تنظيم هذه العلاقات باستخدام القانون على أساس يومي يضر بالعلاقات والتقدمة. والنهج الأفضل الذي يمكن اتباعه مع الممثلين المنتخبين هو تخصيص الوقت لهم تلك العوامل التي سوف يكون لها تأثير عليهم، وتزودهم بمعلومات دقيقة وواضحة وموجزة، وتحاول إيجاد أرضية مشتركة.

وسيكون الممثلون المنتخبون مصدراً لا يقدر بثمن للمشاركة الموثوقة مع الناخبين، ونجاحهم في هذا الدور هو الغرض الأساسي لأي برنامج لتحقيق اللامركزية. وينبغي بذلك كل جهد لإقامة علاقات عمل سليمة منذ البداية.

## الخلاصة

لا ينبغي التقليل من شأن أثر التغيير المؤسسي الناجم عن لامركزية الصالحيات. ومهما كانت التشريعات والأطر التي سيتم إعتمادها، سيكون هناك حاجة إلى استدامة تحفيز الموظفين، والخطيط بشكل سليم لإستخدام الموارد الشحيحة والعمل بفعالية مع الممثلين المنتخبين ديمقراطياً. وسيكون على قادة المنظمات، على جميع المستويات، التأكد من تحقيق طموحات اللامركزية.

الورقة مقدمة من السيدة ديان بيفان عملت ديان بيفان لمدة 30 عاماً في القطاع العام في المملكة المتحدة، أولاً في الحكومة المحلية كمحام ومدير في القطاع العام، حيث أصبحت مديرًا عاماً في بلدية كبيرة ومستشاراً قانونياً. انضمت بعد ذلك إلى الجمعية الوطنية لوبيلز، وشغلت مجموعة متنوعة من الأدوار القيادية، مع تحمل مسؤولية مجموعة واسعة من الخدمات، بما في ذلك المالية، والموارد البشرية، وتقنولوجيا المعلومات، والاتصالات، وإدارة المباني ودعم الأعضاء. وقد قادت مشاريعاً كبيرة التغيير ناشئة عن إعادة تنظيم الحكومة المحلية في منطقة ويلز، ونقل السلطات وما نجم عن ذلك من تحول مؤسسي.

## نبذة عن المؤلف:

عملت السيدة ديان بيفان في القطاع العام في المملكة المتحدة لمدة 30 عاماً، عملت كمحامية ومديرة عامة في الحكومة المحلية ثم أصبحت مديرة عامة في بلدية كبيرة ومستشارة قانونية أقدم. ثم انضمت إلى الجمعية الوطنية لمنطقة ويلز، وعملت في أدوار قيادية بما في ذلك التمويل والموارد البشرية وتكنولوجيا المعلومات والاتصالات وإدارة المباني ودعم أعضاء جمعية ويلز. وقد قادت مشاريع تغيير كبيرة ناشئة عن إعادة تنظيم الحكومة المحلية ونقل السلطة وما عن ذلك من تحول مؤسسي في منطقة ويلز.



## شكر وتقدير

تحتوي هذه الورقة على أفكارى ووجهات نظرى، ولكن لدى كتابتها اعتمدت على مواد تم إعدادها بشكل مشترك لأغراض أخرى من قبلى ومن قبل زميلاتي المشاركات في الشركاء الدوليين ستيلا مانزي وجويس ريدفرين.

## الملاحظات الختامية

<sup>1</sup> مؤسسة الشركاء الدوليين، دليل اللامركزية - الورقة 2 - المشاركة العامة وعملية اللامركزية، معلى جاكى سميث، شهر يوليو 2017

<sup>2</sup> جريدة جورдан تايمز، تحسين ظروف المواطنين تعتبر أولوية قصوى، شهر نوفمبر 2015 [تمت الزيارة في 15 يونيو 2017]

<sup>3</sup> مؤسسة الشركاء الدوليين، دليل اللامركزية - الورقة 1 - مبادئ ونماذج اللامركزية، السير بول سيلك، شهر يوليو 2017

<sup>4</sup> مؤسسة الشركاء الدوليين ، دليل اللامركزية - الورقة 2 - المشاركة العامة وعملية اللامركزية، معلى جاكى سميث، شهر يوليو 2017

<sup>5</sup> لقد استندت في كتابة هذه الفقرة إلى مقال كتب من قبل السيد جون تيزارد، "إدارة الموازنات العامة المحلية الفعالة هي مفتاح الرفاهية المحلية". نشرت المقالة في مجلة الأهرام فقرة الشؤون البرلمانية، شهر نوفمبر 2016.

# تعزيز السياسات التمثيلية

**Global Partners Governance**

☎ +44 (0)20 7549 0350

✉ hello@gpgovernance.net

🐦 gpgovernance

[www.gpgovernance.net](http://www.gpgovernance.net)