

# مراقبة العقد

مشروع الدعم الفني للمخلفات الصلبة



# الفهرس

## مقدمة

٢

تكوين وحدة مراقبة العقد

## الخطوة الأولى

٣

بناء أساس مراقبة وإدارة المخلفات الصلبة

٣

مراجعة السلطة القانونية

٣

وصف المراقبة في طلب التقدم للمناقصة

٣

تمويل مراقبة وإدارة العقد

## الخطوة الثانية

٤

إختيار الهيكل التنظيمي

٤

تحديد الأهداف التنظيمية

٤

تحديد وضع الهيكل التنظيمي في إطار الهيكل العام للمحافظة

٥

تحديد العدد المناسب من المستويات التنظيمية

٩

تصميم الهيكل الإداري للمستوى الأعلى

١٠

تصميم هيكل المستوى المحلي

## الخطوة الثالثة

١٢

سياسة التوظيف في الهيكل التنظيمي

١٤

تعيين الموظفين في المستوى الأعلى من الهيكل

١٤

إدارة وحدة مراقبة العقد

١٤

قطاع الشؤون المالية والإدارية

١٤

قطاع الدعم القانوني

١٥

قطاع التوعية العامة والإتصالات

١٥

قطاع الدعم الفني وتحليل مدى الإلتزام

١٦

تعيين الموظفين في المستوى المحلي

١٦

تحديد عدد المراقبين المناسب لكل مكتب محلي

١٧

تحديد عدد خبراء البيانات ومنسقى التوعية العامة

١٧

الحصول على موافقة الوزارة على وظائف وحدة مراقبة العقد

## الخطوة الرابعة

١٨

تحديد الإحتياجات من المعدات

١٨

تحديد إحتياجات المستوى الأعلى من المعدات

١٨

تحديد إحتياجات المستوى المحلي من المعدات

## الخطوة الخامسة

١٩

وضع الميزانية

## الخطوة السادسة

٢٠

وضع خطة لمراقبة العقد

٢٠

مقدمة

٢٠

نطاق خطة المراقبة

٢٠

هدف وهيكل المستند

٢٠

أساسيات أنشطة وحدة مراقبة العقد

٢٠

بيان إستقلالية ومسئولية المراقبة

٢١

الهيكل التنظيمي والمسئوليات

٢١

دليل إجراءات المراقبة الميدانية

## الخطوة السابعة

٢٢

تعيين وتدريب العاملين

الملحق (أ) - مثال لوصف الوظائف

الملحق (ب) - إحتياجات المعدات لجهاز مراقبة العقد

الملحق (ج) - نموذج جدول محتويات خطة مراقبة العقد

## مقدمة

### ع

عندما تتعاقد أى محافظة مع مقاول من القطاع الخاص على تقديم خدمات إدارة المخلفات الصلبة أو نظافة المرافق العامة، يجب أن تقوم المحافظة بمراقبة العقد . والهدف من مراقبة العقد هو التأكد من إستيفاء بنوده وشروط العقد وأنه قد تم تقديم الخدمات المحددة في العقد للمواطنين ورجال الأعمال .

ويتوقع العقد تبدأ عملية إدارته ومراقبته . وتعتبر إدارة ومراقبة العقد من الأنشطة الهامة لضمان أن طرفي التعاقد ينفذان التزامهما وفقاً لبنود الإتفاق المبرم بينهما . وتتطلب مراقبة وإدارة عقد إدارة المخلفات الصلبة تأسيس هيكل داخلي بالمحافظة مخصص فقط لهذا الغرض . وهذا الفصل مصمم لتوجيه مسئولى المحافظة والمديرين المسئولين عن تكوين وتنفيذ الهيكل التنظيمى والبنية التحتية لمراقبة عقود إدارة المخلفات الصلبة .

## تكوين وحدة مراقبة العقد

يحتوى هذا الفصل على سبعة خطوات تتضمن ما يلى :

الخطوة الأولى: بناء أساس مراقبة وإدارة العقد

الخطوة الثانية : إختيار الهيكل التنظيمى

الخطوة الثالثة : تعيين العاملين بالهيكل

الخطوة الرابعة : تحديد الاحتياجات من المعدات

الخطوة الخامسة : وضع الميزانية

الخطوة السادسة : وضع خطة لمراقبة العقد

الخطوة السابعة : تعيين وتدريب العاملين



## الخطوة الأولى

# س

يجب وضع تكوين وحدة لمراقبة العقد في الاعتبار مبكراً في عملية الخصخصة، ويجب أن يكون المسؤولين عن تنفيذ عملية الخصخصة على دراية بالقوانين المحلية التي تمثل أساساً للمحافظة في تنظيم خدمات إدارة المخلفات الصلبة، ويجب عليهم إيضاح عزمهم على استخدام تلك السلطة في مستند طلب التقدم للمناقصة. بالإضافة إلى ذلك، يجب تحديد الوسائل المالية لتنفيذ والحفاظ على إستراتيجية مراقبة العقد مبكراً حتى يمكن التأكيد للجهات المعنية على أن توقعاتهم بشأن تحسين الخدمات يمكن تحقيقها بنسبة عالية.

## بناء أساس لمراقبة وإدارة

للمناقصة. ويجب أن يحتوي مستند طلب التقدم للمناقصة على بنود تتناول المواضيع التالية:

### إدارة مراجعة السلطة القانونية

يجب أن يكون قانون النظافة العامة<sup>١</sup> واللوائح المنفذة له للمجالس المحلية المختصة الترخيص لمديري المخلفات، ونشر وتطبيق الشروط التي تحكم العقد أنشئتهم (المادة ٦ من القانون والمادة ٩ من اللائحة التنفيذية). كما تجيز المادة ٢٩ من اللائحة التنفيذية لقانون البيئة أيضاً للسلطات التنفيذية المحلية إدارة جمع المخلفات الصلبة وتحتوى اللوائح التنفيذية لقانون النظافة العامة على العديد من المواد الخاصة بإشراف السلطات المحلية على مقالو إدارة المخلفات الصلبة.

- **دخول المرافق:** يجب أن توضح جزئية الشروط العامة أن للمحافظة الحق في دخول مرافق المقاول في أي وقت.
- **مقاييس الأداء:** توضح أن المقاول ملزم بأداء الخدمات وفقاً لمقاييس الأداء، وتعتبر مراقبة الأداء وسيلة لتقييم مدى الإلتزام بمقاييس الأداء.
- **الحق في مراقبة الخدمات:** يجب أن يوضح جزء أداء المراقبة في مواصفات كل خدمة أن المحافظة ستقوم بتعيين مراقبين لمراقبة وتقييم مدى إلتزام المقاول بمقاييس الأداء.
- **الإخفاق في تقديم الخدمة:** إذا أخفق المقاول في تقديم خدمة ما، يمكن أن تصدر المحافظة تعليمات تتطلب بموجبها المقاول بتقديم الخدمة كما يجب. ويجب أن تنص تلك المادة أيضاً على أن للمحافظة السلطة في تصحيح أي إخفاق في تقديم الخدمة، وخصم تكلفة هذا التصحيح من مستحقات المقاول، كما تخصم قيمة الغرامات (كما هو منصوص في العقد) من مستحقات المقاول.

### تمويل مراقبة وإدارة العقد

مع الإلتزام بتكوين وإدارة وحدة لمراقبة العقد، يجب تحديد مصدر مناسب مستدام للتمويل. ويصفتها عنصر لا يمكن الإستغناء عنه عند قيام القطاع الخاص بتقديم خدمات، تعتبر المراقبة إحدى التكاليف اللازمة ويجب تمويلها من خلال نفس آليات تمويل التكاليف التي تم إختيارها لتمويل خدمات المقاول. تمثل تكاليف المراقبة جزءاً بسيطاً، ولكنه هاماً، من التكاليف الكلية للخدمة، ولذلك يجب تقديرها وإحتسابها عند التقدير المبدئي للتكاليف الإجمالية للنظام. سيتم تناول ميزانية وحدة مراقبة العقد في جزء لاحق.

وحيث أن الظروف قد تتغير وقد تحدث أحداث غير متوقعة، فيجب أيضاً أن تنص مواد محددة في العقد على إجراءات للتفاوض على أية تغييرات في الرسوم أو في مواعيد الخدمة أو الإجراءات الإدارية أو إجراء أي تعديلات أخرى لازمة بناءً على الخبرة المكتسبة من خلال مراقبة وإدارة العقد.

وتعتبر الحاجة إلى تحديد تكاليف وميزانية المراقبة مبرراً مناسباً لبدء التخطيط المبكر لوحدة مراقبة العقد في عملية الخصخصة.

- **المادة ٤:** تعرف «المقاول» على أنه أي شخص أو جهة تتعاقد معها السلطات المحلية على تقديم خدمات جمع ونقل والتخلص من المخلفات الصلبة.
- **المادة ٥:** تضع المسؤولية على عاتق السلطات المحلية لإدارة المخلفات الصلبة، وتجزئها التعاقد على الخدمات وفقاً للشروط والمواصفات التي تضعها السلطات المحلية.
- **المادة ٧:** تشترط على جميع مقاولي المخلفات الصلبة الإلتزام بشروط القانون بالإضافة إلى جميع الشروط والمواصفات التي تضعها السلطات المحلية.
- **المادة ٨:** تفوض السلطات المحلية للإشراف على أداء المقاول.
- **المادة ١٤:** تشترط على المقاول صيانة شاحنات الجمع، وتحديد عدد ومواقع شاحنات الجمع للسلطات المحلية، والإلتزام بالشروط الصحية عند غسل الشاحنات.

### وصف المراقبة في طلب التقدم للمناقصة

يجب تحديد السلطة التعاقدية بالنسبة لأنشطة المراقبة التي ستقوم بها وحدة مراقبة العقد بوضوح في أجزاء الشروط العامة للعقد ومواصفات الخدمة في مستند طلب التقدم



<sup>١</sup> قانون رقم ١٩٦٧/٢٨  
٢ قرار وزير الإسكان والمرافق رقم ١٩٦٨/١٣٤  
٣ قرار رئيس الوزراء رقم ١٩٩٥/٢٢٨  
٤ رقم ١٩٩٤/٤

## الخطوة الثانية

### إختيار الهيكل التنظيمي

سيزيد إختيار هيكل تنظيمي لتيسير إدارة العقد من فرص تحقيق أغراض وأهداف الخدمة بدرجة كبيرة كما يضمن إستمرار العلاقة الإيجابية مع المقاول لأمد طويل ويجب أن تحتوى عملية إختيار أنسب الهياكل لمواظة الإحتياجات الخاصة للخدمة وأهداف المحافظة ، على الخطوات التالية :

- تحديد الأهداف التنظيمية
- تحديد مكان الهيكل التنظيمي في إطار الهيكل العام للمحافظة
- تحديد العدد المناسب من المستويات التنظيمية
- تصميم هيكل المستوى الأعلى
- تصميم هيكل المستوى المحلى

### تحديد الأهداف التنظيمية

منفصلة تماماً على مستوى المحافظة . يجب أن يوضح التالي في الإعتبار عند إتخاذ القرار بشأن الإختيار المفضل :

- توافق أهداف وأغراض التنظيم الحالى مع التنظيم الجديد
- مؤهلات وخبرات العاملين بالنظام الحالى
- توفير آليات التمويل الحالية وطبيعتها
- طريقة الأداء السابق للنظام الحالى إذا حققت الوحدة بنظام حالى ، يجب بذل جميع الجهود لتأمين ذاتية وحدة ومراقبة العقد .

قبل دراسة البدائل التنظيمية ، يجب أن يكون المسئولين عن تكوين وإدارة وحدة مراقبة العقد متفقين تماماً على أهداف وأغراض التنظيم . وتشمل تلك الأهداف بعض أو جميع ما يلى :

- ضمان إتزام المقاول بجميع بنود العقد ومواصفات الخدمة والحد الأدنى من المتطلبات الفنية .
- الوصول إلى تسوية عادلة وحاسمة لجميع المشاكل أثناء أداء خدمات العقد .
- القدرة على إجراء تعديلات أو التفاوض على تغيير التكاليف و/أو المواعيد .
- ضمان التقدير العادل للقرامات ودفع رسوم محددة للخدمة .
- تحقيق مستوى أداء عالى للخدمة وفقاً لبنود العقد التى تنتج عن دعم العملاء مادياً لفترات طويلة .

- توعية المواطنين عن مسئولياتهم تجاه إدارة المخلفات الصلبة ومراقبة إتزامهم بالقواعد واللوائح التى تحكم إدارة المخلفات الصلبة .

### تحديد وضع الهيكل التنظيمي في إطار الهيكل العام للمحافظة

يمكن تحقيق أهداف مراقبة الخدمة عن طريق تحديد مجموعة من داخل المحافظة لتكون مسئولة عن مراقبة مدى الإلتزام . ويمكن أن تلحق وحدة مراقبة العقد بهيئة لها علاقة بالمخلفات الصلبة موجودة بالفعل في هيكل المحافظة ، أو يمكن إنشائها كوحدة جديدة



**والنتيجة المطلوبة من مراقبة وإدارة العقد هي إتزام المقاول والمحافظة إلتزاماً كاملاً بشروط العقد أثناء فترة التعاقد .**

**ويجب أن تكون الجهات المعنية ، وتشمل الموظفين أو العملاء / المستفيدين من الخدمة أو مسئولين من الوزارة أو المواطنين ، على ثقة أن الهدف الأساسى من المراقبة سيكون حماية والحفاظ على حقوق ومصالح جميع الأطراف .**

## تحديد العدد المناسب من المستويات التنظيمية

لوحدة مراقبة العقد ، والإدارة العامة للعقد ، ومراقبة خدمات العقد والمرافق المختلفة ، وجميع سبل الدعم التنظيمي . أما مستوى الإدارة المحلية فسيتمولى المراقبة الميدانية الفعلية للخدمات المحلية لمراقبة مدى التزام المقاول ببنود العقد ، والتزام المواطنين بلوائح وقرارات المحافظة الخاصة بالمخلفات الصلبة .

توضح الأشكال ٦-٢ و ٦-٣ نماذج لهيكل تنظيمي من مستويين لمراقبة العقد بمحافظة الإسكندرية والقليوبية على التوالي .

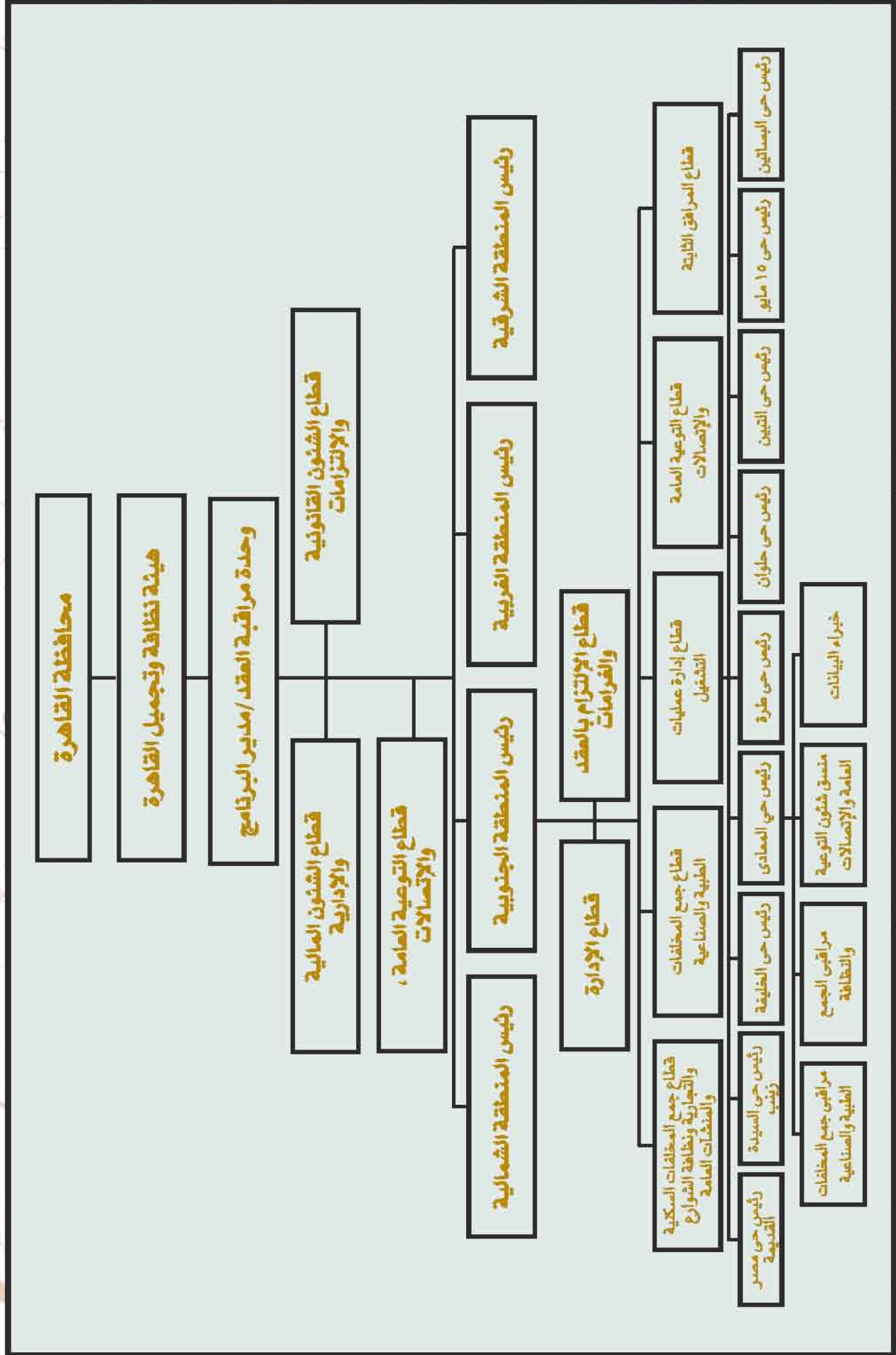
سبيل المثال ، بسبب الكثافة السكانية وعدد الوحدات السكنية بمحافظة القاهرة ، تم تقسيم المحافظة إلى أربعة مناطق للخدمة ، كل منها بعقد خاص منفصل . وبذلك يتكون الهيكل التنظيمي بمحافظة القاهرة من ثلاث مستويات كما هو موضح في الشكل ٦-١ . وعلى الجانب الآخر ، إذا تولى مقاول واحد القيام بجميع الخدمات ، يكفى مستويين تنظيميين مع مستوى الإدارة المركزية (المحافظة) والإدارة المحلية (الحى أو المدينة) . وسيوفر مستوى الإدارة المركزية رئيساً

وفقاً لحجم المحافظة وعدد السكان بها ، أو عدد وطبيعة الخدمات ، يمكن أن تحتوى وحدة مراقبة العقد على مستوى واحد إلى ثلاث مستويات تنظيمية . إذا قررت المحافظة تقسيم منطقة الخدمة إلى «مناطق» يعقود مختلفة لكل منها ، هنا فقط تلزم ثلاث مستويات تنظيمية فى الوحدة . فعلى

من الضروري أيضاً إختيار مدير له خبرة فى إدارة المخلفات الصلبة ويكون ملتزماً بمبادئ الخصخصة ولديه القدرة على تحفيز العاملين على العمل لصالح هدف مشترك .



# الشكل 1-6: الهيكل التنظيمي لثلاثي المستويات لوحدة مراقبة العقد بالقاهرة

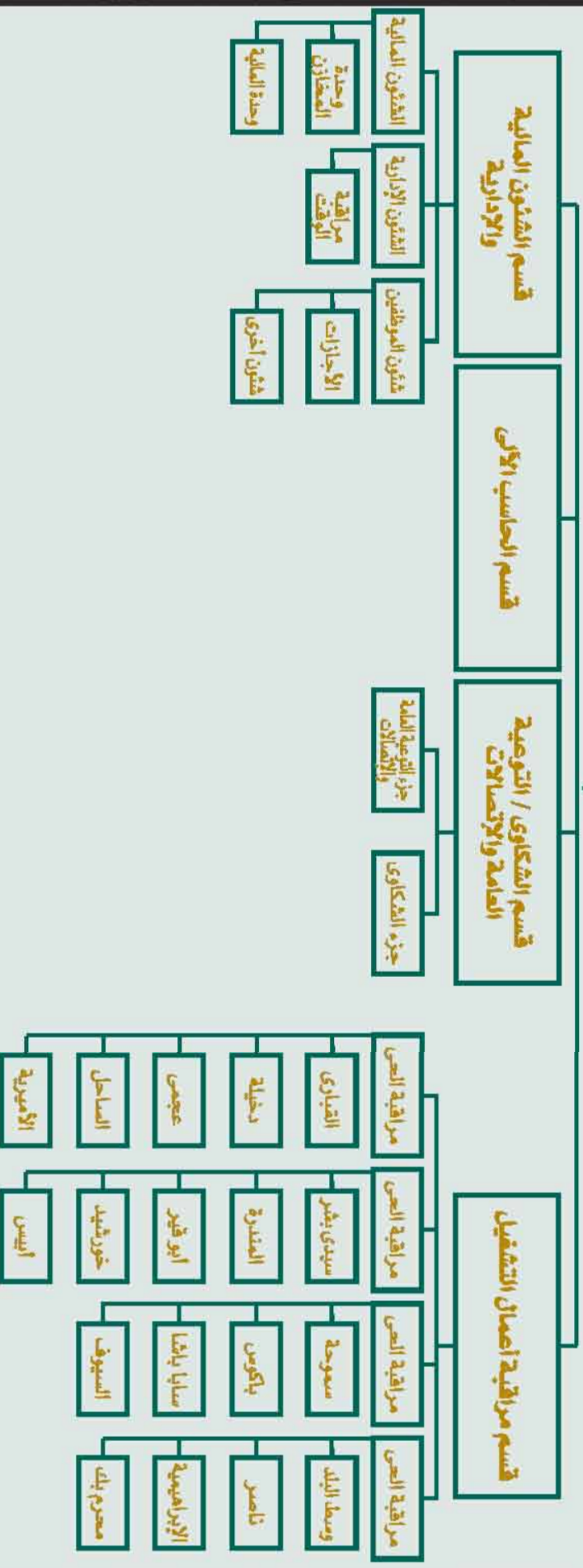


# الشكل 1-2 - الهيكل التنظيمي ثنائي المستويات لوحدة مراقبة العقد بالإسكندرية

## محافظة الإسكندرية

### الهيكل التنظيمي لقسم مراقبة المخلفات الصلبة

هيئة نظافة وتجميل الإسكندرية







## تصميم الهيكل الإداري للمستوى الأعلى

يشمل المستوى الأعلى في وحدة مراقبة العقد على الإدارات المركزية وفي حالة إختيار هيكل ثلاثي المستويات فإنه يشمل أيضاً مستويات المنطقة. وتقوم تلك المستويات بتوفير العناصر التالية :

- رئاسة وحدة مراقبة العقد
- الخدمات المالية والإدارية
- الدعم القانوني
- التوعية العامة والاتصالات
- الدعم الفني وتحليل مدى الالتزام

بالنسبة للهيكل المكون من مستويين ، تقوم الإدارة المركزية بجميع تلك الأعمال . أما بالنسبة للهيكل ثلاثي المستويات ، تقوم الإدارة المركزية بالأعمال الأربع الأولى، ولكن تدار العقود على مستوى المنطقة ، ومن ثم تقوم المناطق بتوفير الدعم الفني وتحليل مدى الالتزام . كذلك تقوم المناطق ببعض الإدارة وبعض الخدمات المالية والإدارية والدعم القانوني وتقوم بتنفيذ أنشطة التوعية العامة والاتصالات على مستوى المنطقة في وحدة مراقبة العقد في الهيكل ثلاثي المستويات .

### رئيس وحدة مراقبة العقد

يقوم المحافظ بتعيين رئيس وحدة مراقبة العقد ليكون مسؤولاً عن أداء وحدة مراقبة العقد كلها . ويكون رئيس الوحدة ممثلاً للمحافظة في التعاقد وبالتالي يحق له التعامل مباشرة مع المقاول فيما يتعلق بالالتزام بالعقد . ومن الأفضل أن يكون هذا الشخص متواجداً طوال فترة العقد شاملة دراسة جدوى المشروع والمناقصة وتقييم العطاءات والتفاوض على العقد وترسية العقد . وتشمل مسؤوليات رئيس الوحدة ما يلي :

- توجيه البرنامج إستراتيجياً
- تحديد أغراض الإدارة وأهداف خدمات العقد
- إدارة وتوجيه العاملين على مستوى المحافظة
- تنفيذ وإدارة الالتزام بالميزانية السنوية لوحدة مراقبة العقد
- التفاوض على أي تعديلات على العقد
- إطلاع القادة بالمحافظة عن أداء البرنامج

في الهيكل المكون من مستويين ، يكون رئيس الوحدة مسؤولاً أيضاً عن تحديد وتسوية حالات عدم الالتزام بالعقد واتخاذ القرارات بشأن الغرامات والمستحقات . أما في الهيكل ثلاثي المستويات فيكون مدير المنطقة مسؤولاً عن تلك الأعمال .

وللقيام بذلك ، يتعين على رئيس الوحدة منح مدير المنطقة سلطة مراقبة مدى الالتزام بالعقد وتسوية حالات عدم الالتزام للعقود التي تقع في دائرة منطقتها .

### الدعم المالي والإداري

يجب أن تقدم المستويات العليا في الهيكل الدعم المالي والإداري لوحدة مراقبة العقد ، فهي تقوم بجميع الأنشطة الإدارية إضافة إلى إدارة تلقي ودفع الأموال اللازمة لإستمرارية وحدة مراقبة العقد . وتشمل مسؤوليات تلك الوحدة التنظيمية على سبيل المثال لا الحصر ما يلي :

- تقديم الدعم الإداري لوحدة مراقبة العقد في مجالات :
  - إدارة شئون العاملين
  - إدارة المرافق
  - تدبير المعدات والمستلزمات المكتبية والميدانية
  - متابعة جمع رسوم الخدمة والتفاعل مع إدارة الشئون المالية بالمحافظة
  - التعامل مع فواتير المقاول والترتيب لدفع المستحقات من إدارة الشئون المالية بالمحافظة .
- إجراء تحليل لضمان الحفاظ على مستوى توازن تكاليف الخدمة وتعويض التكاليف في المستقبل .
- تنسيق إعداد والحفاظ على الميزانية السنوية مع رئيس الوحدة .

في النظام ثلاثي المستويات ، يقوم مكتب الشئون المالية والإدارية على مستوى المنطقة بمشاركة المسؤوليات مع المكتب على مستوى الإدارة المركزية فيما يتعلق بتقديم الدعم الإداري وتلقي والتعامل مع فواتير المقاول وإعداد وإدارة الميزانية السنوية لمستوى المنطقة ، ولكن تحتفظ الإدارة المركزية بالمسؤولية الكاملة عن متابعة جمع الرسوم والترتيب لدفع مستحقات المقاول .

قد تختار بعض المحافظات أن تضع مسؤولية تصنيف حالات عدم التزام المقاول وحساب الغرامات على عاتق مكتب الشئون المالية والإدارية ، كما فعلت محافظة القليوبية ، بينما قد تفضل محافظات أخرى أن يقوم مكتب الشئون القانونية بذلك العمل ، كما فعلت محافظة القاهرة .

### الدعم القانوني

تحتاج وحدة مراقبة العقد إلى خبرات قانونية للقيام بالأعمال القانونية الداخلية وتقييم مدى التزام المقاول بجميع بنود العقد . وتشمل مسؤوليات مكتب الشئون القانونية ، على سبيل المثال لا الحصر الآتي :

- العمل كمستشار قانوني لوحدة مراقبة العقد ، وتمثيل جميع مصالحها في الأمور القانونية .
- توجيه العاملين بوحدة مراقبة العقد إلى الحقوق والالتزامات القانونية في التعامل مع المواطنين
- عمل مسودة بالتشريعات أو التعديلات على اللوائح الحالية للمحافظة
- تسوية الخلافات المتعلقة بالالتزام المقاول بينود العقد من خلال تسهيل إجراءات التحكيم إذا إستدعى الأمر
- تسهيل إمتلاك ودخول المقاول قانونياً لأي من مرافق المحافظة
- الحصول على التراخيص والموافقات والتصاريح اللازمة لوحدة مراقبة العقد ومساعدة المقاول في الأعمال المشابهة
- تصنيف حالات عدم التزام المقاول وحساب الغرامات ، في حالة عدم قيام مكتب الشئون المالية والإدارية بذلك



في النظام ثلاثي المستويات ، قد يكون لدى مستوى المنطقة مكاتب شؤون قانونية وقياس مدى الالتزام بالمقد ، يمكنها القيام بالأعمال الثلاث الأخيرة . أما الأعمال القانونية الأخرى فيجب أن تكون موحدة على مستوى وحدة مراقبة العقد ، وبذلك تحتفظ مكاتب الإدارة المركزية بجميع مسؤوليات العمل كمستشار قانوني وتوجيه العاملين بالوحدة وعمل مسودات التشريعات وتسهيل التحكيم .

### التوعية العامة والإتصالات

تعتبر التوعية العامة ودعم أهداف إدارة المخلفات الصلبة عاملاً هاماً لتحقيق أهداف الخدمة بنجاح . فأهداف المحافظة يستحيل تنفيذها تقريباً دون مساعدة وتعاون من السكان والمؤسسات ورجال الأعمال .

**وكما يعتمد تحقيق والحفاظ على بيئة نظيفة في المحافظة على مهارة مقاول الخدمة و يعتمد أيضاً بدرجة كبيرة على تغيير عادات مصادر المخلفات .**

ويجب أن يكون برنامج التوعية العامة والإتصالات مسئولاً عن كسب دعم المواطنين وتغيير سلوكيات تداول المخلفات . في الفصل السابع شرح مفصل لمهام ومسؤوليات فريق التوعية العامة والإتصالات . وبصفة عامة ، تشمل مسؤوليات مكتب التوعية العامة بالإدارة المركزية على سبيل المثال لا الحصر ما يلي :

- تطوير وتنفيذ وإدارة إستراتيجية الترويج والتوعية العامة عن إدارة المخلفات الصلبة بالمحافظة
- التنسيق مع المقاولين لوضع وتنفيذ برنامجهم المطلوب الخاص بالتوعية العامة
- تصميم وإنتاج مواد ولقاءات وحملات التوعية العامة
- السعي للتمويل الخارجى والرعاية من القطاع الخاص لحملات التوعية العامة والإتصالات
- إعداد مقالات وإصدارات صحفية
- تصميم وتنفيذ وإدارة وتحليل المعايير التي تقيس مدى رضا العملاء عن جودة ومستوى أداء خدمات العقد
- تدريب منسقى التوعية العامة والإتصالات في المكاتب المحلية
- تنفيذ برامج التوعية العامة على مستوى المحافظة أو المنطقة

### ● مراقبة مدى إلتزام المقاول بمتطلبات التوعية العامة

في النظام ثلاثي المستويات ، يمكن أن يكون لدى المناطق مكاتب للتوعية العامة لتدريب المنسقين المحليين وتنفيذ الأنشطة على مستوى المنطقة ومراقبة مدى إلتزام المقاول بمتطلبات التوعية العامة ، أما بقية الأنشطة فيمكن أن تقوم بها الإدارة المركزية .

### الدعم الفنى وتحليل مدى الإلتزام

تكون المستويات العليا من النظام مسئولة عن تقديم جميع الخبرات الفنية اللازمة والإشراف على جميع أعمال المراقبة والإحتفاظ بجميع السجلات الرسمية الخاصة بالإنزام المقاول بمواصفات الخدمة والحد الأدنى من المتطلبات الفنية وبالنسبة للهيكل المكون من مستويين ، تكون تلك الأعمال مسئولية الإدارة المركزية ، أما في الهيكل ثلاثي المستويات ، فتكون تلك المسئوليات على مستوى المنطقة فقط ، حيث أنها مخصصة للمقود الفردية . وتكون المكاتب الفنية مسئولة عن تقديم الدعم الفنى وتحليل مدى الإلتزام بالعقد إلى :

- مراقبة الخدمة المحلية
- مراقبة الخدمة المتخصصة
- مراقبة المرافق الثابتة

ويغض النظر عن عدد المكاتب الفنية في الهيكل فإن مسئولياتها كالتالى :

**ويختلف عدد المكاتب الفنية تبعاً لحجم البرنامج واختيار المحافظة في محافظة القاهرة ، توجد لدى وحدة مراقبة العقد ثلاث مكاتب فنية في كل منطقة ، مكتب جمع المخلفات السكنية والتجارية ونظافة الشوارع والمرافق العامة ، مكتب جمع المخلفات الطبية والصناعية ، ومكتب المرافق الثابتة . وفي محافظة القليوبية ، لدى وحدة مراقبة العقد مكتبين فنيين فقط ، أحدهما لجميع أنواع الجمع والنظافة والآخر للمرافق الثابتة . أما في محافظة الإسكندرية فقد قررت المحافظة أن يكون لديها مكتب فنى واحد فقط ، وهو مراقبة العمليات المسئول عن جميع أنواع الخدمات .**

- تحليل المتطلبات الفنية للمقد
- إعداد نماذج التفتيش والتقارير للمراقبة، وتدريب المراقبين ، وقياس جودة المراقبة
- مراقبة المرافق الثابتة (المدفن الصحى ومحطات النقل الوسيط ومرافق المعالجة والكمز ، إلخ) لضمان تصميمها وإنشائها وتشغيلها وفقاً للعقد
- تقديم الدعم الفنى لمكاتب المستوى المحلى
- تلقي ودراسة وتقييم تقارير المراقبة المقدمة من المكاتب المحلية ومراقبي المرافق الثابتة
- تلقي ودراسة وتقييم مستندات التقارير التالية المقدمة من المقاولين :  
- خطط العمل المطلوبة في العقد  
- خرائط مسارات الخدمة والجدول الزمنية  
- تقارير تقدم العمل الشهري (الإعداد والتشغيل)  
- التقارير السنوية عن عمليات التشغيل
- التقرير السنوى عن التدريب
- إجراء تحليل لتقارير المراقبة وتقاريرها الخاصة عن دراسة خطط العمل والتقارير المقدمة وتقييم مدى الإلتزام بمعايير الأداء .

### تصميم هيكل المستوى المحلى

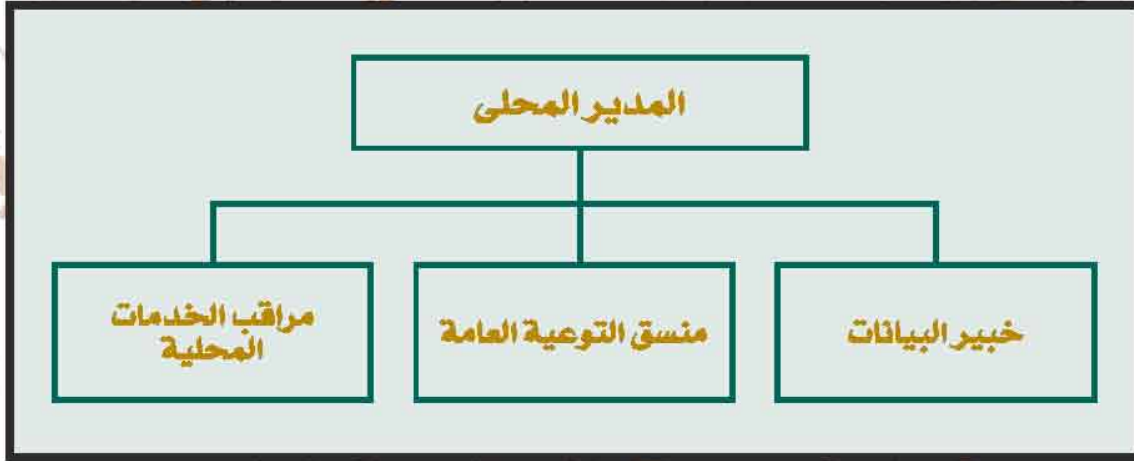
الوظيفة الرئيسية لتنظيم المحلى لوحدة مراقبة العقد هي :

- ملاحظة وتقييم مدى إلتزام المقاول ببنود العقد
- نشر وتطبيق القوانين المحلية ولوائح وقرارات المحافظة بإستفادة العملاء من خدمات العقد
- القيام بأنشطة التوعية العامة والإتصالات على المستوى المحلى

وقد أوضحت تجربة المحافظات التي قامت بتكوين وحدات لمراقبة عقود إدارة المخلفات الصلبة وخدمات نظافة المرافق العامة أنه من الأفضل القيام بأعمال المراقبة الميدانية عن طريق تأسيس مكاتب محلية في كل حى أو مدينة في المحافظة .

ويوضح الشكل ٦-٤ هيكل المستوى المحلى الموضح في هذا الجزء .

## الشكل ٦-٤ : وحدة مراقبة العقد - المستوى المحلي



ويقومون بالتالي :

- مراقبة وكتابة تقرير عن مدى التزام المقاول
- إعداد وتقديم تقارير المراقبة الميدانية اليومية
- توفير معلومات للمواطنين عن مسئولياتهم تجاه إدارة المخلفات
- خبراء البيانات هم الذين يتلقون ويجمعون تقارير المراقبة الميدانية لعمل تقارير مراقبة يومية وتقديمها إلى المدير المحلي ويعمل خبراء البيانات في المكتب المحلي أكثر من النزول إلى الميدان ، ويمكن أن يطلب منهم الإجابة على استفسارات وشكاوى المواطنين .
- منسقو التوعية العامة والإتصالات هم الذين ينفذون برامج التوعية العامة في المدارس والمنظمات غير الحكومية ، ويقومون بمساعدة مراقبي الخدمات المحلية على التواصل بفاعلية مع المواطنين .

وكما هو موضح في الشكل ٦-٤ ، يقوم المدير على المستوى المحلي بالإشراف على كل مكتب محلي وتلقى وإرسال تقارير المراقبة إلى المكاتب الفنية في المستويات الأعلى في وحدة مراقبة العقد . ويجب أن يسعى المديرون المحليون إلى تكوين إتصالات مباشرة مع المسؤولين المحليين بالمحافظة ، شاملاً رئيس الحي أو رئيس المدينة والمجلس المحلي .

وبالإضافة إلى المدير ، يجب أن تقوم المكاتب المحلية بتعيين ثلاث فئات من الموظفين :

- مراقبو الخدمات المحلية هو الذين يقومون بمراقبة الخدمات المقدمة محلياً ، مثل خدمات جمع المخلفات السكنية والتجارية ، ونظافة الشوارع ، وجمع المخلفات الصناعية والبلدية . يتواجد هؤلاء المراقبون في الميدان يومياً



## الخطوة الثالثة

# سياسة التوظيف في الهيكل التنظيمي

وصفت الخطوة السابقة عملية تأسيس الهيكل العام لوحدة مراقبة عقد إدارة المخلفات الصلبة ونظافة المرافق العامة . ويتناول هذا الجزء فئات وأعداد العاملين المطلوبين للعمل في الهيكل التنظيمي الذي تم إختياره . ويجب أن يتم تحديد الفئات والأعداد بناءً على مستوى الجهد المطلوب لإدارة العقد ومراقبة مواصفات الخدمة والمتطلبات الفنية كما هو موضح في طلب التقدم للمناقصة .

ويتطلب تنفيذ المسؤوليات المحددة في الأجزاء السابقة للمستويات العليا والمستويات المحلية أيضاً في وحدة مراقبة العقد ، تعيين موظفين ذوي خبرات ومهارات بكل من تلك المستويات . يقدم الشكل 6-5 قائمة بأنواع الوظائف المطلوبة في أي وحدة لمراقبة عقد بهيكل من مستويين . أما بالنسبة للهيكل ثلاثي المستويات ، فيضاف إليه مستوى أعلى آخر عند مستوى المنطقة ، ولكنه سيحتاج إلى نفس نوعيات الوظائف .

يمكن أن يبدأ البحث عن مرشحين للعمل فور وضع الهيكل الأساسي وتحديد المسؤوليات . ومن المهم تحديد مستوى الخبرات الإدارية المطلوبة لكل منصب ، وفقاً للمهام المحددة لهذا المنصب ، ويعنى ذلك تحديد المهام الرئيسية التي سيتم القيام بها لتحقيق أهداف المشروع والمهارات الإدارية الرئيسية والكفاءات اللازمة لتنفيذ تلك المهام والحفاظ على الجودة ( أي ، الإدارة اليومية القوية بعكس نظام أكثر سلبية ) ، وتحديد مستوى الجهد اللازم لإتمام المهام ( أي كم عدد المناصب وكم عدد ساعات / أيام العمل ) وتحديد أيضاً معايير الأداء لتكوين فريق عمل إيجابي ، إلخ .

ويجب دراسة كل منصب وظيفي مقترح من خلال أن الإجابة على الأسئلة التالية :

- ما هي أدوار ومسئوليات كل منصب
- هل يمكن القيام بالمهام الخاصة بكل منصب بشكل أكثر كفاءة عن طريق دمجها مع مهام منصب آخر
- هل يستغل المنصب الموارد أفضل إستغلال

تحدد السيرة المهنية للمرشح الحد الأدنى من شروط التعليم والخبرة التي تؤهله للترشيح . وتخدم هذه السيرة المهنية كأساس لمعايير الإختيار ، ويجب أن تتضمن الإنجازات الحقيقية مثل الحد الأدنى من مؤهلات التعليم وسنوات الخبرة العملية في المجال المطلوب . كما أنه من المهم أيضاً تحديد أولويات معينة للتعين ، مثل مهارات الإتصالات والإدارة ، المهارة في العمل والسلوك الإيجابي .

يمكن كتابة مواصفات الوظيفة بعد تحديد المنصب الوظيفي والمهام المطلوبة وعمل ملف مهني للمرشح ويجب أن يشمل الوصف الوظيفي على البنود التالية :

- المنصب الوظيفي .
- وصف موجز للهيكل و/أو الإدارة و/أو القطاع .
- بيان موجز عن الأهداف العامة .
- الغرض من المنصب ومستواه .
- قائمة بالمهام والمسئوليات ووصف لدوره في الفريق ، شاملاً أي أدوار إشرافية و/أو تابعة و/أو أي علاقات عمل أخرى .
- قائمة بالحد الأدنى من المؤهلات ، مثل التعليم والخبرة والثقافة والمهارات .
- الصفات الشخصية الهامة مثل مهارات الإتصالات والمهارات الشخصية والإبداع والقدرة على العمل في إطار فريق والمهارات القيادية والإدارية .



## الشكل ٥-٦: نموذج لوظائف وحدة مراقبة العقد

الوظائف	مكتب / قطاع
رئيس الوحدة سكرتارية تنفيذية مساعد تنفيذي	مكتب رئيس الوحدة
مدير سكرتارية مدير شؤون العاملين مساعد مدير شؤون العاملين مدير إداري مدير مشتريات مساعد مدير مشتريات سعاة سائقين مدير مالي محاسب	قطاع الشؤون المالية والإدارية
مدير سكرتارية	قطاع الشؤون القانونية
محامي مساعد قانوني	قسم الشؤون القانونية
مدير محلل الإلتزام محاسب	قسم الإلتزامات
مدير سكرتارية رئيس مهندسين - محلي سكرتارية مهندسين مراقبين (إذا لم يكن غير محلي) رئيس مهندسين - مرافق ثابتة سكرتارية مهندسين مراقبين	قطاع الدعم الفني وتحليل الإلتزام
مدير سكرتارية خبراء توعية عامة مساعدين لخبراء توعية عامة مدير إنتاج مساعد مدير إنتاج منسق تدريب مساعد منسق تدريب	قطاع التوعية العامة والاتصالات
المدير على المستوى المحلي خبراء بيانات منسقى توعية عامة مراقبي الخدمات المحلية سعاة / سائقين	المكاتب المحلية

وفور إعداد وصف الوظائف كاملة بدقة ، يبدأ التعيين ، بدءاً من الإعلان عن الوظائف ، وعلى الرغم من أن نشر إعلان طلب وظائف في الجرائد المحلية أمر شائع للغاية ، ففي بعض الأحيان تكون تلك الطريقة غير فعالة بسبب كم الوقت والجهد المطلوب للإختيار من بين عدد كبير من المتقدمين لشغل الوظائف والذين تتفاوت مؤهلاتهم بدرجة كبيرة . ولكن إذا كانت هناك جهة حالية مسئولة عن إدارة المخلفات ، قد يكون من الممكن الاستفادة من المتقدمين من داخلها ويجب طلب نماذج رسمية من مختلف المتقدمين من الداخل ويجب أن يخضعوا إلى نفس العملية الدقيقة للإنتقاء مثلهم كمثل المرشحين من الخارج .

في بعض الأحيان يكون اللجوء إلى مكتب توظيف أكثر توفيراً للموارد ، حيث يقوم مكتب التوظيف بالإعلان عن الوظيفة أمام عدد من طالبي الوظائف مقابل رسم محدد ، ويقوم المكتب بإنتقاء المرشحين الذين يصلحون لمواصفات الوظيفة ويستوفون الحد الأدنى من المؤهلات . يمكن أن توفر تلك المكاتب على مديري المشروع عدة خطوات في عملية التعيين . وفي العادة تكون مكاتب التوظيف أكثر فاعلية عند الحاجة لتعيين موظفين في المناصب العليا . وفور إختيار مجموعة من المرشحين ، يجرى إمتحان كفاءات للتأكد من مستوى المهارات ، ويتم عمل مقابلات شخصية مبدئية مما يقلل نطاق الإختيار، وبعد مراجعة السير الذاتية والمراجع لتقييم المرشحين المختارين بصورة أعمق ، يتم دعوة المرشحين المفضلين لعقد مقابلة شخصية أخرى على مستوى إشرافي . ويبدأ الإنفاق على الرواتب عند إتخاذ قرار التعيين أو يمكن تحديد الراتب بإستخدام نظام الرواتب الحكومي .

### تعيين الموظفين في المستوى الأعلى من الهيكل

يتألف المستوى الأعلى في الهيكل التنظيمي الذي سبق وصفه من القطاعات التالية :

- إدارة وحدة مراقبة العقد
- قطاع الشؤون المالية والإدارية
- قطاع الدعم القانوني
- قطاع التوعية التوعوية العامة والإتصالات
- قطاع الدعم الفني وتحليل مدى الإلتزام

وفيما يلي ملخص للوظائف المقترحة لكل من تلك القطاعات .

### إدارة وحدة مراقبة العقد

يقوم رئيس وحدة مراقبة بإدارة الوحدة بمساعدة من مديري المناطق في الهيكل ثلاثي المستويات . وستكون مسؤولياتهم التأكد من قيام المقاول بتقديم جميع الخدمات وفقاً للعقد وفي المقابل يدفع له مستحقاته في الموعد المحدد وفقاً لبنود العقد . ويلتقون دورياً بالمقاول لمناقشة تسوية حالات عدم الإلتزام بالعقد . ويجب أن يكون لرئيس الوحدة ومديرو المنطقة سكرتارية تنفيذية ومساعد تنفيذي واحد أو إثنان في مكاتبتهم الشخصية، وفقاً لحجم المحافظة ونطاق الخدمات .

### قطاع الشؤون المالية والإدارية

يقوم مدير قطاع الشؤون المالية والإدارية بالإشراف على الشؤون المالية والإدارية والميزانية في وحدة مراقبة العقد . ويجب أن يتعامل المدير مع قطاع الشؤون المالية في المحافظة للتأكد من أن الرسوم التي تم جمعها نظير الخدمة قد أودعت في الحساب وأن مستحقات المقاول قد تم دفعها .

ويجب تعيين مديراً لشؤون العاملين لإدارة شؤون العاملين مباشرة في وحدة مراقبة العقد . ويجب أن يكون مدعوماً بمساعدين إداريين بشؤون العاملين أو أكثر تبعاً لحجم الجهاز .

ويقوم مدير إداري بإدارة شؤون المكتب والشاحنات ومعدات المكتب والمستلزمات في وحدة مراقبة العقد . كما يقوم المدير الإداري أيضاً بالإشراف على مندوب المشتريات والسائقين والسعاة القائمين بخدمة مكاتب الإدارة المركزية أو المناطق .

يقوم مندوب مشتريات ، وفي العادة يصاحبه مساعد ، بإدارة عمليات شراء الشاحنات والمعدات والمستلزمات وتأسيس المكتب والخدمات بوحدة مراقبة العقد .

ويقوم مدير مالي بتسيق إعداد الميزانية السنوية للوحدة ، بالتعاون مع المستويات العليا والمديرين على المستويات المحلية . كما يكون المدير المالي مسئولاً أيضاً عن مراقبة النفقات للإلتزام بالميزانية . كما يقوم بالإشراف على عمل المحاسب في إعداد وإعتماد وتحويل الفواتير من المقاول إلى قطاع الشؤون المالية بالمحافظة .

قد يكون أحد مميزات تعيين مرشحين من الداخل هو إستيعاب الأعداد الزائدة من العاملين بالإدارات الحالية من خلال إعادة توزيع المناصب، وبالتالي يمكن تفادي البطالة وفقد الخبرات السابقة بالقطاع . ولكن يوجد أيضاً عيباً محتمل ، حيث يمكن أن تستمر أية سلوكيات سلبية وصادات سيئة سابقة بينما تفقد فرصة تعيين وجوه جديدة شابة .

**إذا إختارت المحافظة أن تضع مسؤولية القيام بتصنيف حالات عدم إلتزام المقاول وحساب الغرامات على عاتق مكتب الشؤون المالية الإدارية ، يقوم المدير المالي أيضاً بالإشراف على محلل مدى الإلتزام لتنفيذ تلك المسؤولية ، ومراقبة مكتب خدمة العملاء التابع للمقاول ، وعمل مسودة بتعليمات الإلتزام بالعقد ، ومراقبة إستجابة المقاول لها .**

### قطاع الدعم القانوني

يجب أن يقوم مدير فريق العمل الذي يعمل كمستشار قانوني رئيسي في وحدة إدارة العقد ، بالإشراف على قطاع الدعم القانوني ، وعلى هذا يقوم بجميع التحليلات القانونية لل عقود في وحدة مراقبة العقد ، كما يمثل الوحدة في جميع الشؤون القانونية . ويمكن تقسيم قطاع الدعم القانوني إلى قسمين : قسم الشؤون القانونية ، وقسم الإلتزامات والغرامات .

قسم الشؤون القانونية : يقوم محامى أو إثنان، بمساعدة من مساعدين قانونيين ، بتأمين والحفاظ على جميع التصاريح والموافقات والتراخيص اللازمة لوحدة مراقبة العقد ومساعدة المقاولين في القيام بالمثل . كما سيقومون أيضاً بتقديم الإستشارات القانونية للعاملين على مستوى المنطقة بوحدة إدارة العقد فيما يتعلق بإجراءات المراقبة .

قسم الإلتزامات والغرامات : إذا إختارت المحافظة أن تعطى مسؤولية تصنيف حالات عدم إلتزام المقاول وحساب الغرامات لقطاع الدعم القانوني ، ستحتاج إلى قسم لقياس الإلتزامات والغرامات . ويقوم مدير القسم بالإشراف على تقييم وتحليل تقارير الإلتزام بالعقد ، وتحديد حالات عدم الإلتزام بمقاييس الأداء وعند اللزوم ، حساب غرامات العقد . ويجب أن يحضر إجتماعات الإلتزام مع المقاولين وأن يعمل معهم لتسوية مواضع عدم الإلتزام .

يجب أن يقوم محللو مدى الإلتزام بالعقد في القسم بجمع التقارير من قطاع الدعم الفني ومحللو الإلتزام ، ومراقبة مكتب خدمة العملاء التابع للمقاول ، وعمل مسودة بتعليمات الإلتزام بالعقد ، ومراقبة إستجابة المقاول لها . يقوم محاسب بتلقي وتحليل فواتير المقاولين، وإستخدام المعلومات التي يقدمها محللوا الإلتزام في حساب مدى الإلتزام بمقاييس الأداء وعمل أى خصم للغرامات نتيجة عدم الإلتزام وترتيب دفع مستحقات العقد مع قطاع الشؤون المالية والإدارية .

### قطاع التوعية العامة والاتصالات

يقوم مدير العاملين بقطاع التوعية العامة والاتصالات بوضع برنامج للتوعية العامة والاتصالات لبرنامج إدارة المخلفات الصلبة ونظافة المرافق العامة بالمحافظة، الإشراف على تنفيذه . ويعمل كرئيس لفريق التوعية العامة ويقدم التوجيهات والدعم لجميع العاملين بقطاع التوعية العامة والاتصالات . ويجب أن يقوم خبراء التوعية العامة . مع مساعدتهم ، بوضع وتنفيذ الإستراتيجيات الإعلامية وحملات الدعاية واللقاءات العامة للترويج للمشروع . ويجب أن يقوم خبراء التوعية العامة أيضاً بتدريب وتوجيه منسقى التوعية العامة والاتصالات على المستوى المحلى إلى كيفية استخدام مواد التوعية العامة وتنظيم اللقاءات .

ويجب تعيين مدير إنتاج للإشراف على إنتاج مواد التوعية العامة والاتصالات والإعلانات الصحفية والتلفزيونية . وإذا كان حجم البرنامج يسمح ، يمكن تعيين مساعد لمدير الإنتاج .

يكون منسق التدريب مسئولاً عن جميع إحتياجات تدريب التوعية العامة والاتصالات . ويقوم منسق التدريب بإدارة وسائل التدريب على الإتصالات لجميع العاملين الآخرين بوحدة مراقبة العقد ، ويمكن تعيين مساعد له .

### قطاع الدعم الفنى وتحليل مدى الإلتزام

يمكن أن يكون مقر قطاع الدعم الفنى وتحليل مدى الإلتزام فى وحدة واحدة ، وفى تلك الحالة يقوم مدير بإدارة هذا القطاع والإشراف على المهندسين المسئولين بأقسام مراقبة الخدمات المحلية والخدمات المتخصصة والمرافق الثابتة . ويغض النظر عن الهيكل التنظيمى ، يحتاج قطاع الدعم الفنى وتحليل الإلتزام إلى الفئات التالية من العاملين :

**مراقبة الخدمات المحلية ،**

يقوم رئيس المهندسين بإدارة التقييم الفنى لأداء المقاول لجميع الخدمات المحلية المقدمة ، مثل خدمات جمع المخلفات السكنية والتجارية وكس الشوارع . ويمكن تحقيق ذلك من خلال قيامه بالإشراف على المديرين على المستويات المحلية المشرفين على المراقبين المحليين أو من خلال تقديم الدعم الفنى للمديرين المحليين . وسيقوم بدراسة وتقييم التغيرات المقترحة على التصميمات الفنية (فى حدود شروط العقد) وتوجيه المديرين على المستويات المحلية بشأنها ، كما يحضر إجتماعات الإلتزام مع رئيس وحدة مراقبة العقد والمقاول .

ويجب تعيين مهندسين أيضاً لتقديم الدعم الفنى وتقييم الجودة ، وكذلك تدريب مراقبى

الخدمات المحلية على كيفية مراقبة جميع الخدمات المحلية المقدمة . كما يقومون أيضاً بدراسة خطط العمل وتقارير تقدم العمل التى يقدمها المقاول وتقييم مدى إلتزامها بشروط العقد .

وسيكون هناك حاجة إلى محلل للإلتزام لتلقى وجمع تقارير المراقبة اليومية من المديرين على المستويات المحلية وتحليلها لتحديد إذا كانت هناك حالات من عدم الإلتزام قد حدثت . كما يتلقى المحللون أيضاً تقييم خطط العمل وتقارير تقدم العمل من المهندسين . ويستخدمون تلك المعلومات فى عمل تقارير الإلتزام لرئيس المهندسين .

**مراقبة الخدمات المتخصصة :** يقوم رئيس المهندسين بإدارة وتوجيه التقييم الفنى لأداء المقاول لجميع الخدمات المتخصصة مثل خدمات جمع المخلفات الطبية والصناعية . ويمكن تحقيق ذلك من خلال قيامه بالإشراف على مراقبى الخدمات المتخصصة ، ولكن فى معظم الأحوال تتم مراقبة الخدمات المتخصصة على المستوى المحلى بحيث يقوم بالإشراف على تنفيذها من خلال تقديم الدعم الفنى للمديرين المحليين . ويقوم رئيس المهندسين بمراجعة وتقييم التغييرات المقترحة على التصميمات الفنية (فى حدود شروط العقد) وتوجيه مراقبى الخدمات المتخصصة بشأنها ، كما يحضر إجتماعات الإلتزام مع رئيس وحدة مراقبة العقد والمقاول .

ويجب تعيين مهندسين أيضاً لتقديم الدعم الفنى وتقييم الجودة ، وكذلك تدريب مراقبى الخدمات المتخصصة على كيفية مراقبة جميع الخدمات المتخصصة المقدمة . كما يقومون أيضاً بدراسة خطط العمل وتقارير تقدم العمل التى يقدمها المقاول وتقييم مدى إلتزامها بشروط العقد .

وسيكون هناك حاجة إلى محلل للإلتزام لتلقى وجمع تقارير المراقبة اليومية من المديرين على المستويات المحلية وتحليلها لتحديد إذا كانت هناك حالات من عدم الإلتزام قد حدثت ، كما يتلقى المحللون أيضاً تقييم خطط العمل وتقارير تقدم العمل من المهندسين . ويستخدمون تلك المعلومات فى عمل تقارير الإلتزام لرئيس المهندسين .

**عند البحث عن مرشحين للوظائف الشاغرة ، يجب أخذ حدود موازنة الميزانية مع الإحتياجات الإدارية ، وملئمة المرشحين أصحاب المؤهلات الخاصة للمهام الخاصة فى الإعتبار . على سبيل المثال ، إذا إستهدفت حملة التوعية العامة طلبة المدارس ، قد يلزم وجود خبير توعية عامة ذو خبرة بالتعليم الإبتدائى ، بينما إذا كان هدف الحملة هو التوعية بشكل أوسع بالشئون البيئية ، قد يلزم وجود خبير توعية عامة ذو خبرة فى الصحافة أو التلفزيون .**





وبالإشراف على جميع خدمات المقاول في منطقة جغرافية صغيرة ، سيقبل ذلك من تنقلات المراقبين ويكون أكثر فاعلية . أما بديل تعيين مراقبين لمراقبة أنشطة خدمة واحدة فقط في نطاق منطقة خدمة أكبر فسيؤدي إلى خفض الإنتاجية بسبب زيادة التنقلات التي تستهلك وقتاً أكبر . وهناك ميزة أخرى للبديل الجغرافي وهي قابلية وضع مسؤولية نظافة المنطقة كاملة على عاتق مراقب واحد ، وبالتالي يزيل إمكانية الخلافات الداخلية حول أي من أنشطة المقاول هي المتسببة في عدم الإلتزام .

وبإستثناء مراقبة جمع المخلفات من الباب للباب (داخل المباني السكنية) ، يقوم مراقبو الخدمات المحلية بمراقبة وتقييم السلوك العام وأداء المقاول للخدمة من خلال التنقل بين الطرق أو على الأرصفة . ولذلك فإن المعيار الأول لتحديد ملائمة المنطقة المحددة لكل مراقب بالإضافة إلى أنواع الخدمات التي سيتم مراقبتها تعتمد على مسافة وطول الشارع الذي يمكن تغطيته في يوم العمل الواحد . وبافتراض أن المراقب يستطيع قضاء ٦ ساعات فقط في اليوم في العمل الميداني ، يعتبر تغطية ٦ كيلومترات ، أو كيلومتر واحد في الساعة على الأكثر ، غاية معقولة .

كما يمكن إستخدام معايير أخرى أيضاً في تحديد مناطق المراقبة ، وتشمل عدد السكان وعدد البيوت وعدد المحلات التجارية في المنطقة التي سيتم مراقبتها . وقبل تحديد مناطق المراقبة نهائياً ، يجب عمل قائمة جرد شاملة للمعايير التي تم إختيارها وعمل إختيار على أرض الواقع للمهام المطلوبة .



وسيكون هناك حاجة إلى محللين للإلتزام لتلقى وجمع تقارير المراقبة اليومية من مراقبو المرافق الثابتة وتحليلها لتحديد إذا كانت هناك حالات من عدم الإلتزام قد حدثت . كما يتلقى المحللون أيضاً تقييم خطط العمل وتقارير تقدم العمل من المهندسين . ويستخدمون تلك المعلومات في عمل تقارير الإلتزام لرئيس المهندسين .

### تعيين الموظفين في المستوى المحلي

يكون هناك مديراً لكل مكتب محلي والذي يكون مسئولاً عن إدارة جميع الموظفين المحليين وتقديم الدعم الفني لهم ، بالتعاون مع مكاتب الدعم الفني وتحليل الإلتزام . كما يكون مسئولاً أيضاً عن الإلتزام برئيس الحي أو رئيس المدينة والمجالس المحلية والإستجابة لإستفساراتهم . ولكن لن يكون المديرين على المستويات المحلية قادرين على تطبيق العقد أو إصدار تعليمات للمقاولين بإتخاذ إجراءات معينة ، حيث تتم تلك الشؤون في المستويات العليا من الهيكل .

ويجب أن يكون لكل مكتب محلي سائق وساعي، بالإضافة إلى التالي :

- مراقبو الخدمة المحلية
- خبراء البيانات
- منسقى التوعية العامة والإتصالات

وقد تم وصف المهام والمسئوليات الخاصة بتلك الوظائف سابقاً في الجزء الخاص بالهيكل التنظيمي وأحياناً توضح في الملحق رقم ١ .

ويختلف عدد مراقبي الخدمات المحلية وخبراء البيانات ومنسقى التوعية العامة والإتصالات اللازم لكل مكتب محلي تبعاً للحجم الجغرافي وكثافة المباني في منطقة الخدمة ، وأيضاً تبعاً لنوع ونطاق الخدمات المقدمة . وفيما يلي وصف للمعايير التي يمكن إستخدامها لتقدير عدد كل فئة من العاملين المطلوبين في المكاتب المحلية .

تحديد عدد المراقبين المناسب لكل مكتب محلي

في المكتب المحلي ، يمكن توزيع المراقبة الميدانية على أساس جغرافي أو عملي (الخدمة) حيث سيتم تقديم الخدمات المحلية مثل خدمات جمع المخلفات ونظافة الشوارع .

من المتوقع أن تكون المراقبة الميدانية الموزعة على أساس جغرافي هي الأعلى إنتاجية والأكثر دقة على أنشطة وأداء المقاول .



قسم مراقبة المرافق الثابتة : يقوم رئيس المهندسين بإدارة وتوجيه التقييم الفني لمدى التزام المقاول ببند العقد فيما يتعلق بالمرافق الثابتة ، ويقوم رئيس المهندسين بمراجعة وتقييم التغييرات المقترحة على التصميمات الفنية (في حدود شروط العقد) وتوجيه مراقبو الخدمات المتخصصة بشأنها ، كما يحضر إجتماعات الإلتزام مع رئيس وحدة مراقبة العقد والمقاول .

ويجب تعيين مهندس أو اثنان أيضاً لتقديم الدعم الفني وتقييم الجودة ، وكذلك تدريب مراقبي المرافق الثابتة . ويقضى المهندسون أغلب وقتهم في المرافق الثابتة مع المراقبين . كما يقومون أيضاً بدراسة خطط العمل وتقارير تقدم العمل التي يقدمها المقاول وتقييم مدى التزامها بشروط العقد .

ويجب على مراقبو المرافق الثابتة التأكد من أن المرافق الثابتة يتم مراقبتها في جميع أوقات تشغيلها . وتعمل معظم أنواع المرافق الثابتة ٢٤ ساعة في اليوم ، ٧ أيام في الأسبوع، ولذلك سيحتاج كل مرافق إلى أربعة مراقبين للعمل طوال ساعات العمل .

ويجب أن يكون مراقبو المرافق الثابتة حاصلين على درجات هندسية وأن يكونوا مدربين على مراقبة جميع أنواع المرافق الثابتة التي يقوم المقاول بتوفيرها أو تشغيلها . ويجب توزيعهم على مرافق مختلفة دورياً ليكتسبوا خبرة بكل نوع من أنواع مراقبة المرافق ولتجنب تكوين علاقات مع الموظفين من شأنها أن تقسد أداء مسئوليات المراقبة بموضوعية .

## تحديد عدد خبراء البيانات ومنسقى التوعية العامة

يتوقع أن يقوم خبراء البيانات بتداول تقارير المراقبة اليومية من كل من أربع إلى ست مراقبين وذلك بناءً على عدد ونوع الخدمات المقدمة . ويتراوح عدد منسقى التوعية العامة والاتصالات في المكاتب المحلية من واحد إلى ثلاثة ، ويعتمد ذلك إلى حد كبير على عدد السكان في منطقة الخدمة وعدد خدمات المقد .

## الحصول على موافقة الوزارة على وظائف وحدة مراقبة المقد

فور تقدير العدد المطلوب من العاملين في المستوى الأعلى والمستوى المحلي ، ستحتاج ، المحافظة بعد ذلك إلى تقديم طلب إلى وزارة الدولة للتنمية الإدارية للموافقة على تعيين هذا العدد .

يعسن في نظام تقديم الخدمة كما يمكن الا تكون المحافظة واثقة بدرجة كافية في قدرة المقاول على الأداء ، ولذلك قد يكون من الأفضل التفتيش على كل منطقة كل يومين أو ثلاثة . وفيما بعد عندما يعسن المقاول من نظام تقديم الخدمة وتكتسب المحافظة ثقة في قدراته ، قد يلزم مراقبته كل سنة أيام مثلاً .

ولحساب العدد المناسب من المقاولين لكل مكتب محلي يجب أن تقوم بقسمة منطقة الخدمة بأكملها على المنطقة التي يمكن لكل مقاول تغطيتها في اليوم الواحد ، ثم بعد ذلك قسمة الناتج على معدل المراقبة التي تبتغيه . على سبيل المثال ، إذا كانت مساحة منطقة الخدمة تبلغ ١٥ كم<sup>٢</sup> ، وقد تعدد للمراقب تغطية ٥ ، ٥ كم<sup>٢</sup> في اليوم الواحد ، والمطلوب هو أن تتم مراقبة كل منطقة كل ثلاثة أيام ، فيجب القيام بالعملية الحسابية التالية :

$$\text{منطقة الخدمة} = \frac{15}{3 \times 0.5} = 10 \text{ مراقبون}$$

المساحة التي يتم مراقبتها يومياً x المعدل

يعتبر مساحة المنطقة المحددة لكل مراقب أحد اثنين من العوامل التي ينبغي عليك أخذها في الاعتبار لتحديد العدد المناسب من المراقبين . أما العامل الثاني فهو معدل المراقبة - أي وما هو معدل التفتيش التي تريد المراقب أن يقوم به في كل منطقة محددة ؟ ، ويعتبر أكثر معدلات المراقبة هو عندما يقوم كل مراقب بالتفتيش على كل منطقة محددة له يومياً . ولكن يكون هذا المستوى من المراقبة مكلفاً للغاية وغير مضمون . وهي المادة تكون الإستراتيجية النموذجية حيث يقوم المراقب بزيارة كل منطقة كل ثلاثة أو أربعة أيام هي الأنسب غالباً .

ويمكن أن يختلف معدل المراقبة بمرور الوقت ، بحيث تكون المراقبة بمعدل عالي في بداية فترة التعاقد ، وهي بداية أي عقد يكون المراقب مايزال



أظهر الإختبار الميداني في محافظة القاهرة أن المنطقة التي يمكن لمراقب جميع خدمات جمع المخلفات ونظافة الشوارع تغطيتها في اليوم الواحد هي كما يلي :

- ٢ كم<sup>٢</sup> - ١٥
- ٢ كم<sup>٢</sup> - ٨٠
- ٢ كم<sup>٢</sup> - ٥٠
- ٢ كم<sup>٢</sup> - ١٥
- ٢ كم<sup>٢</sup> - ٣٠

منطقة خدمات جمع المخلفات من الباب للباب

خدمات جمع المخلفات من أمام المباني - منطقة منخفضة الكثافة

خدمات جمع المخلفات من أمام المباني - منطقة متوسطة الكثافة

خدمات جمع المخلفات من أمام المباني - منطقة عالية الكثافة

منطقة خدمات جمع المخلفات من مواقع تجميع المخلفات



## الخطوة الرابعة

### لكي

لكي تقوم وحدة مراقبة العقد بجميع مهامها بفاعلية ، ينبغي أن يتوفر لها مكاتب بمستلزماتها ومعدات ميدانية وشاحنات وذلك للمستوى الأعلى والمستوى المحلي في الهيكل . يقدم الملحق (ب) قائمة بالإحتياجات النموذجية من المعدات لوحدة مراقبة العقد .

## تحديد الإحتياجات من المعدات

### تحديد إحتياجات المستوى المحلي من المعدات

كل مكتب محلي لابد أن يكون به حجرة كبيرة للإجتماعات ليستخدمها منسقى التوعية والإتصالات والمراقبين يومياً ولإجتماعات فريق العمل . سيحتاج المدير المحلي إلى مكتب ، ولكن يمكن لخبراء البيانات تقاسم المكاتب ، وسيحتاجون جميعاً إلى مستلزمات مكتبية . كما يحتاج كل مكتب محلي أيضاً إلى سيارة ركاب جماعية على الأقل لنقل المراقبين إلى مناطق العمل المحددة لهم .

لن يحتاج مراقبو الخدمات المحلية ومنسقى التوعية العامة إلى مكاتب أو مستلزمات مكتبية حيث سيمارسون مهامهم في الميدان . وسيحتاجون إلى زى موحد مريح وجذاب ، يميزهم كموظفين للمحافظة . ويحتاج المراقبون إلى أجهزة راديو للإتصال بخبراء البيانات والمدير المحلي . كما سيحتاجون إلى معدات ميدانية أساسية للغاية تشمل لوحة أوراق بمشبك ونماذج للمراقبة وأقلام رصاص وطبشور وشريط قياس . كما يجب أن يسمح لهم بإستخدام كاميرات التصوير التي يحتفظ بها في المكاتب المحلية ، ويفضل أن تكون رقمية ، حتى يمكن تحديد الشكاوى وحالات عدم الإلتزام بما لا يدع مجال للشك وإرسالها (عبر الإنترنت) بدقة إلى المقاول أو المواطن المسئول عن السلوك الخاطئ . ويجب تطعيم جميع المراقبين لحمايتهم من أى أمراض معدية محتملة يمكن أن تنتقل لهم عن طريق المخلفات الملوثة .

وتشمل المعدات والمستلزمات الإضافية أيضاً:

- كمبيوتر واحد على الأقل لكل خبير بيانات ، متصل شبكياً بالإدارة المركزية وطابعة واحدة على الأقل .
- خطوط تليفونات مخصصة مع جهاز فاكس .
- ماكينة تصوير صغيرة .
- خرائط خاصة بالمقاول توضيح مسارات / ومواعيد جمع المخلفات ونظافة الشوارع .
- درجات بخارية صغيرة أو دراجات عادية لمراقبي الخدمات المحلية (إذا كان عليهم الإنتقال بين المناطق في نطاق منطقة عملهم) .

### تحديد إحتياجات المستوى الأعلى من المعدات

سيحتاج جميع العاملين الفنيين والإداريين في مكاتب المستوى الأعلى إلى حجرات مكتب ومستلزمات مكتبية (مكتب ، مقاعد للضيوف ، كمبيوتر، طابعة ، وتليفون ) . ويمكن أن يتقاسم معظم العاملين في المستوى الأقل والمتوسط حجرات مكتب ، ولكن سيحتاج كل منهم إلى مستلزمات مكتبية أيضاً كما يجب أن تكون هناك حجرة للإجتماعات ومقاعد وماكينة تصوير واحدة على الأقل في الإدارة المركزية والمناطق . كما تحتاج الإدارة المركزية والمناطق أيضاً إلى شاحنات وسائقين ليتمكن العاملين من حضور الإجتماعات الخارجية وزيارة المكاتب المحلية ومرافق المخلفات الصلبة .

لن يحتاج مراقبو المرافق الثابتة إلى مكاتب ، حيث أن المقاول مطالب بتوفير مكاتب لهم في كل مرفق . وعلى وحدة مراقبة المقدم توفير مستلزمات المكتب وكمبيوتر لهم في كل مرفق . وسيحتاج مراقبو المرافق الثابتة إلى معدات ميدانية خاصة تشمل لوحة أوراق بمشبك ونماذج للمراقبة وأقلام رصاص ، بالإضافة إلى معدات الحماية الشخصية وتشمل القفازات وواقيات الأذن والخوذات والأحذية ذات الطرف الصلب . كما قد يحتاجون أيضاً إلى معدات خاصة مثل مجسات حرارية في مرافق الكمر .



**يجب تطعيم جميع المراقبون والمهندسين لحمايتهم من أى أمراض معدية محتملة يمكن أن تنتقل لهم عن طريق المخلفات الملوثة . كما سيحتاجون إلى زى موحد مريح وجذاب ، يميزهم كموظفين للمحافظة .**

## الخطوة الخامسة

# ت

تتألف ميزانية تنفيذ وتشغيل وحدة لمراقبة العقد بالمحافظة ، كما هو موضح في الشكل ٦-٧ ، من الأربع أجزاء التالية :

- معدات البدء .
- المعدات المتكررة .
- المستلزمات .
- العاملين .

## وضع ميزانية

تشمل تكاليف معدات البدء نفقات تدفع مرة واحدة لشراء معدات البدء لوحدة مراقبة العقد ، مثل الشاحنات ، والمكاتب ، والمعدات الميدانية ، وتكاليف التدريب . أما جميع التكاليف الأخرى فهي تكاليف سنوية دائمة . لوضع الميزانية ، افترض أن تكاليف المعدات المتكررة ستكون حوالي ١٠٪ من تكاليف معدات البدء ، وهي تكاليف إهلاك المعدات خلال فترة ١٠ سنوات . وتشمل المستلزمات ، مستلزمات المكتب والأدوات ووقود الشاحنات وصيانة المعدات والزي الموحد والمعدات الميدانية . وتشمل تكاليف العاملين المرتبات بالإضافة إلى الفوائد والضرائب والحوافز والعلاوات السنوية لجميع العاملين بالوحدة . وبعد السنة الأولى ، ستحتل تكاليف العاملين جزءاً كبيراً من إجمالي الميزانية .

وتعتبر تكاليف السنة الأولى (معدات البدء مع إضافة المستلزمات والعاملين) أعلى بكثير من التكاليف السنوية للسنة التالية (المعدات المتكررة مع إضافة المستلزمات والعاملين)، لأنها تشمل إجمالي تكاليف شراء جميع معدات البدء . ويتوقع أن تزيد التكاليف السنوية للسنة التالية مع التضخم بحوالي ٢٪ سنوياً .

### الشكل ٦-١: مثال لنموذج ميزانية وحدة مراقبة العقد

مركز التكاليف	معدات البدء	المعدات المتكررة	المستلزمات	العاملين	تكاليف السنة الأولى	التكاليف السنوية للسنة التالية
الإدارة المركزية						
مكتب محلي ١						
مكتب محلي ٢						
مكتب محلي ٣						
إجمالي تكاليف وحدة مراقبة العقد						

## الخطوة السادسة

### وضع خطة لمراقبة العقد

# خ

خطة مراقبة العقد هي مستند تقوم وحدة مراقبة العقد من خلاله بالقيام بمهامها ، ويجب أن تقدم الخطة إرشادات تفصيلية عن كيفية قيام كل فرد في وحدة مراقبة العقد ببدء مهامه اليومية . كما يجب أن تصف أيضاً كل التسلسل القيادي وسبل جميع المستندات . ويقدم دليل الإجراءات الميدانية ودليل خطة مراقبة العقد المرفقين كملحقات تفاصيل إجراءات كل نوع من الأنشطة الإدارية والمراقبة . ولأن خطة مراقبة العقد تختص بالعقد الذي يتم مراقبته ، ولذلك لا يمكن وضعها كاملة حتى يتم إختيار المقاول ويقدم مسودة لخطة العمل .

ويوضح الملحق (ج) نموذج لجدول محتويات خطة مراقبة العقد . وتتناول الفقرات التالية هي الجزء من الفصل كل من المواضيع الأساسية في الخطة .

#### أساسيات لأنشطة وحدة مراقبة العقد

يجب أن يحتوي هذا الجزء على المراجع المحددة للقوانين المحلية ولوائح المحافظة التي تمنح السلطة للمحافظة بتنظيم خدمات المخلفات الصلبة والنظافة العامة . كما يجب أن تشير أيضاً إلى المواد المذكورة في طلب التقدم للمناقصة أو في العقد التي تقدم أسس إدارة ومراقبة العقد . هذا من شأنه توضيح الأسس القانونية بالإضافة إلى الأسس المنطقية لمراقبة العقد إلى جميع العاملين بوحدة مراقبة العقد ، مما يقدم أساساً صلباً لتنفيذ أنشطتهم اليومية .

#### بيان باستقلالية ومسئولية المراقبة

ينتج عن العقد طويل الأمد علاقة مستمرة بين موظفي المقاول وموظفي وحدة مراقبة العقد . ولتجنب أي إنحياز من جانب موظفي وحدة مراقبة العقد ، يجب وضع حدود لتنظيم تلك العلاقة رسمياً وإيضاح تلك الحدود في خطة مراقبة العقد . ويجب أن يوضح هذا الجزء من المقدمة سياسات المحافظة الخاصة باستقلالية ومسئولية العاملين بوحدة مراقبة العقد . وتتضمن الملاحق تفاصيل لتنفيذ تلك السياسات .

ومن ضمن المواضيع التي يجب تناولها أيضاً المشكلة الأخلاقية التقليدية الخاصة بالسلوك المتوقع عند تلقي هدايا . يجب أن تضع المحافظة سياسة تمنع أي من العاملين بوحدة مراقبة العقد من السعي أو قبول هدايا أو إكراميات من أي نوع من المقاول . ويجب أن تشمل الملاحق على أمثلة للممارسات غير المقبولة ، مثل ألا يدفع المقاول ثمناً للوجبات أو يعطى هدايا أو يقدم تذاكر لمناسبات رياضية أو يسمح باستخدام شاحنات أو مرافق الشركة في غير أغراضها أو يقدم أي منافع مادية أخرى للعاملين في وحدة مراقبة العقد .

#### مقدمة

يحدد جزء المقدمة في خطة مراقبة العقد المهام العامة التي يتوقع من المحافظة والمقاول القيام بها من خلال العقد . وتوجد أربعة أجزاء :

- نطاق خطة المراقبة
- هدف وهيكل المستند
- أساسيات لأنشطة وحدة مراقبة العقد
- بيان باستقلالية ومسئولية المراقبة

#### نطاق خطة المراقبة

يجب أن يوضح نطاق خطة العمل محتوى الخطة . وقد تشمل ذلك بعض أو جميع ما يلي :

- كيفية القيام بالمراقبة الميدانية على مواصفات الخدمة والحد الأدنى من المتطلبات الفنية .
- كيفية مراقبة وفرض التزام المواطنين بالقواعد واللوائح .
- المطلوب تقديمه من كل من موظفي وحدة مراقبة العقد والمقاول .
- مسار جميع المستندات داخل وحدة مراقبة العقد .
- المعلومات التي سيقوم المقاول بتقديمها للمحافظة .
- المعلومات التي ستقوم المحافظة بتقديمها للمقاول .
- ترتيب والجدول الزمني لأنشطة خدمات المخلفات الصلبة والنظافة العامة .

#### هدف وهيكل المستند

يجب أن يحتوي هذا الجزء على بيان واضح بهدف خطة مراقبة العقد ووصف كيفية تنظيم خطة مراقبة العقد .



ولا تحتاج خطة مراقبة العقد إلى تناول أنشطة الدعم الإداري والتنظيمي التي تقوم بها معظم الوحدات الحكومية ، حيث أن الإرشادات عن تلك المواضيع متاحة في مواضع أخرى . وبدلاً من ذلك ، ويجب أن تركز خطة مراقبة العقد على خدمات إدارة المخلفات الصلبة ونظافة المرافق العامة .

وهناك موضوع آخر قد يحتاج إلى وضع سياسات أو إجراءات بشأنه وهو العنصر البشري في علاقات العمل . فعلى الرغم من أن الثقة والكياسة مهمان ، إلا أنه يجب تدريب موظفي العقد للحفاظ في تعاملاتهم وفي حرياتهم والتمسك بموضوعيتهم اللازمة لمراقبة وتطبيق العقد . ولضمان عدم حدوث تلك النتيجة غير المقبولة ، يجب أن يكون جميع العاملين عرضة للفصل في حالة إثبات السلوك السيئ في الحفاظ على إستقلاليتهم . وستحتاج تلك العملية إلى شفافية ، مع إبداء أسباب أى قرار يتخذ بناءً على دليل منطقي وقوى .

لتسهيل إستخدام المراقب لدليل الإجراءات الفردية ، يقترح استخدام الشكل التالي عند كتابة الدليل :

- تنظيم مواصفات الخدمة والحد الأدنى من المتطلبات الفنية إلى فئات مراقبة منطقية ، مثال ، نوع الخدمة الخاص مثل خدمة الجمع من الباب للباب أو الكنس الآلى للشوارع .
- فى حدود النوع الذى أختير من فئات الخدمة ، تجمع مواصفات الخدمة والحد الأدنى من المتطلبات الفنية التى لها خصائص مشتركة ، مثال ، العاملين أو شروط المعدات .
- لكل مجموعة ، يستشهد بمواصفات كل خدمة والحد الأدنى من المتطلبات الفنية بدقة كما هى مكتوبة فى العقد أو فى طلب التقدم للمناقصة
- يتم وصف كيف سيقوم المقاول بالإلتزام بالعقد بناءً على مسودة خطة العمل التى تقدم مع العطاء
- يتم وصف العمل الذى سيقوم به المراقب فى الميدان تفصيلاً لتقييم مدى إلتزام المقاول بجميع المواصفات والمتطلبات الفنية
- يتم وصف المعلومات التى ينبغى على المقاول تسجيلها لتوثيق مخالفة محتملة
- فى الجزء السابق من دليل الإجراءات ، يتم وصف كيفية قيام المراقب بمراقبة وتقييم وتحفيز العملاء على الإلتزام بقواعد ولوائح الخدمات

بالإختصار ، يجب أن يشدد هذا الجزء على إلتزام وحدة مراقبة العقد بالسمى جاهدة لتأسيس والحفاظ على علاقات عمل واضحة وصريحة مع موظفى المقاول مما لا يتطلب تساؤل العاملين أو المقاول أو المواطنين عن أغراض الأطراف .

### الهيكل التنظيمي والمسئوليات

يجب أن يحتوى هذا الجزء من خطة مراقبة العقد على وصف كامل للهيكل التنظيمي لوحدة مراقبة العقد ، شاملاً :

- الهيكل التنظيمي
- مسئوليات كل وحدة تنظيمية فى وحدة مراقبة العقد
- تسلسل القيادة ومستويات التوظيف المقترحة

وينبغى أن تعدد خطة مراقبة العقد المسئوليات المحددة لكل قطاع فى وحدة مراقبة العقد ، ووصف كل وظيفة والعدد الكلى من الموظفين المطلوبين لكل موقع وظيفي والأنشطة اليومية المتعلقة بذلك الموقع الوظيفي ، وسير وتداول المستندات والإتصالات من خلال الوحدة . ويجب إرفاق وصف الوظائف لجميع أنواع المواقع الوظيفية فى ملحق .

### دليل إجراءات المراقبة الميدانية

ستكون كل فئة من المراقبين مسئولة عن تقييم مدى إلتزام المقاول بشكل يومي بعدد يصل إلى ٢٠٠ من مواصفات الخدمة والحد الأدنى من المتطلبات الفنية . وحيث أنه غير متوقع من المراقبين حفظ النص الدقيق لأى منها ، سيكون من اللازم إرفاق دليل الإجراءات الفردية كملحق لخطة مراقبة العقد . كما يجب أن يتناول الدليل أيضاً كيفية قيام المراقبين بمراقبة وتشجيع إلتزام العملاء بقوانين البيئة المصرية واللوائح والقرارات المتعلقة بالمخلفات الصلبة الخاصة بالمحافظة .



## الخطوة السابعة

# س

### تعيين وتدريب العاملين

يجب أن يبدأ تعيين الموظفين فور الإنتهاء من وضع خطة مراقبة العقد .

ويجب أن يتكون تدريب العاملين في المستوى الإداري في المستويات العليا والمديرين على المستويات المحلية من أسبوع واحد على الأقل من فصول التدريب يقدم لهم خلالها المعلومات الشاملة عن عملية التخصص بدءاً من دراسة الجدوى الأولية إلى ترسية العقد .

ويبدأ أول تدريب للمراقبين أثناء فترة الإعداد الخاصة بالمقاول ، وهي عادة من 6 إلى 9 أشهر قبل بدء الخدمة . ويقوم المهندسين من مكاتب الدعم الفني وتحليل مدى الإلتزام بوضع المواد التدريبية وفقاً لخطة العمل النهائية الخاصة بالمقاول والمعلومات المكتسبة من خلال تدريبهم الخاص . ويقوم المهندسون بتقديم مسودات بالمواد التدريبية إلى رئيس المهندسين لديهم للمراجعة والموافقة عليها . ويجب أن يتأكد رئيس المهندسين من أن محتوى التدريب المقدم لمراقبي الخدمات المحلية سيعدهم للقيام بمهامهم ومسئولياتهم جيداً . ويجب أن يبنى تدريب جميع المراقبين على دليل الإجراءات وخطة عمل المقاول ، وأن يركز على تعليمهم كيفية تقييم جميع مواصفات الخدمة والحد الأدنى من المتطلبات الفنية المذكورة في العقد . ويجب أن يتبع كل أو 4 أيام من الفصول التدريبية تدريباً ميدانياً ليوضح إجراءات المراقبة الفعلية وتحديد المعوقات المحتملة للمراقبة الفعالة .

ويجب أن تقدم دورات تدريبية تشييطية بصفة دورية لجميع المراقبين وكذلك دورات تدريبية متخصصة للمراقبين المعيّنين حديثاً . والهدف من الدورات التشييطية هو إطلاع المراقبين على التغييرات في خدمات المقاول وتحليل شروط العقد .

ويكون منسق التدريب مسؤولاً عن جميع إحتياجات تدريب التوعية العامة والإتصالات . وسيقوم منسق التدريب بتنظيم تقديم تدريب الإتصالات العامة لجميع العاملين بوحدة مراقبة العقد أيضاً .

وسيقوم المديرين على المستويات المحلية بالترتيب لقيام قسم الدعم الفني وتحليل مدى الإلتزام بتدريب وتقديم الإرشادات الفنية لخبراء البيانات ومراقبو الخدمات المحلية ومنسقى التوعية العامة والإتصالات . وسيتم تدريبهم على إدارة المخلفات الصلبة ونظافة المرافق العامة، ومواصفات الخدمة والمتطلبات الفنية ، والأنشطة الخاصة التي يقوم بها خبراء البيانات والمراقبين ومنسقى التوعية العامة والإتصالات . ويقومون بالتأكد من أن جميع العاملين بالمكاتب المحلية قد تم تدريبهم جيداً وأنهم قادرين على القيام بمهامهم .

ويمكن تعيين العاملين في المستوى الإداري قبل وضع خطة مراقبة العقد حتى يمكنهم المشاركة في تصميم التنظيم وتأسيس وحدة مراقبة العقد . ويجب تعيين الفريق الإداري على الأقل مبكراً بمدة كافية حتى يمكن البدء في تدريبهم قبل تدريب المراقبين .



# الملاحق



## الملحق (أ) : مثال لوصف الوظائف

وحدة مراقبة عقد إدارة المخلفات الصلبة وصف الوظيفة	
اللقب الوظيفي :	رئيس الوحدة
الوحدة الإدارية :	وحدة مراقبة عقد إدارة المخلفات الصلبة
مستول أمام :	المحافظ أو السكرتير العام
المقر :	الإدارة المركزية
يشرف على :	• السكرتير • مديري الإدارات • المديرين على المستوى المحلى
ملخص المهام :	إدارة وتوجيه وحدة مراقبة عقد إدارة المخلفات الصلبة ، التأكد من أداء مقاولو خدمات المخلفات الصلبة لمهامهم وفقاً للعقود وإستلامهم المستحقات فى الموعد المناسب ، ومنح مواطنى المحافظة المعلومات اللازمة عن برنامج إدارة المخلفات الصلبة للمشاركة البناءة فى نظافة المحافظة .
الواجبات والمسئوليات :	<ul style="list-style-type: none"> <li>• وضع برنامج إستراتيجى لوحدة مراقبة العقد وإدارة وتوجيه المئات من الموظفين المحترفين</li> <li>• وضع أهداف البرنامج وأغراض كل خدمة منفردة</li> <li>• وضع وإستيفاء خطة عمل سنوية وميزانية للوحدة</li> <li>• تمثيل المحافظة فى جميع التعاملات مع المقاولين</li> <li>• مقابلة ممثلى المقاول أسبوعياً على الأقل لمراجعة الإلتزام بالعقد وإيجاد تسوية لعدم الإلتزام إن أمكن</li> <li>• توقيع وإرسال تعليمات مكتوبة عن تقديم الخدمة إلى المقاولين فى حالة إثبات عدم الإلتزام</li> <li>• الموافقة على القرارات النهائية بشأن عدم الإلتزام بالعقد وخصم الفرامات نظير ذلك والتصريح بسداد مستحقات المقاول</li> <li>• الموافقة على أى تعديلات فى التنفيذ الفنى للعقود</li> <li>• بحث أى تعديلات على العقد مع المقاولين عند الحاجة</li> <li>• إعداد وتقديم التقارير إلى محافظ أو السكرتير العام</li> <li>• تنسيق أنشطة وحدة مراقبة العقد مع تلك الخاصة بالأقسام الأخرى فى المحافظة</li> <li>• الإدلاء بالرأى فى جلسات مناقشة القوانين المحلية والتشريعات القومية</li> <li>• تقديم عروض رسمية فى المؤتمرات المحلية والدولية</li> </ul>
الحد الأدنى من المؤهلات المطلوبة :	
التعليم :	مؤهل عالى
الخبرة :	<ul style="list-style-type: none"> <li>• خبرة ٢٠ عام فى مستوى الإدارة العليا</li> <li>• إدارة الميزانية السنوية فيما يتعدى ٥٠ مليون جنية مصرى</li> <li>• إدارة فريق عمل يتكون من ٥٠ خبير على الأقل</li> <li>• خبرة فى إدارة العقود</li> </ul>
المهارات :	<ul style="list-style-type: none"> <li>• القدرة على إنجاز الأهداف التنظيمية فى حدود الوقت والميزانية</li> <li>• مهارات قيادية قوية</li> <li>• مهارات فى الإتصالات شاملة لباقة الحديث</li> </ul>
ظروف العمل :	يعد هذا العمل عمل مكتبى بالدرجة الأولى . وقد يتطلب بعض التنقلات داخل المحافظة لحضور الاجتماعات والإشراف على العمليات الميدانية . كما قد يتطلب الإنتقال خارج المحافظة لحضور الاجتماعات المؤتمرات المحلية والدولية .

## مثال لوصف الوظائف (تكلمة)

وحدة مراقبة عقد إدارة المخلفات الصلبة وصف الوظيفة	
اللقب الوظيفي :	رئيس المهندسين
الوحدة الإدارية :	شؤون خدمات جمع المخلفات والنظافة
مسئول أمام :	رئيس الوحدة
المقر :	الإدارة المركزية
يشرف على :	• سكرتير الإدارة • مهندسو الإدارة • محلي الإلتزام بالعقد
ملخص المهام :	إدارة التقييم الفني فيما يتعلق بخدمة جمع المخلفات السكنية والتجارية ونظافة الشوارع والمرافق العامة
الواجبات والمسئوليات :	<ul style="list-style-type: none"> <li>• رئاسة فريق العمل بالإدارة</li> <li>• شرح المتطلبات الفنية الخاصة بعمود خدمات جمع المخلفات ونظافة الشوارع والمرافق العامة</li> <li>• مراجعة وتقييم وتقديم المساعدة لرئيس الوحدة حول التغييرات المقترحة في التصميمات الفنية (في حدود متطلبات العقد) الخاصة بشاحنات جمع المخلفات ومعدات نظافة الشوارع والمرافق العامة</li> <li>• مراجعة وتقييم وتقديم المساعدة لرئيس الوحدة حول التغييرات في أماكن وضع حاويات المخلفات (في حدود متطلبات العقد)</li> <li>• تحديد المشاكل الفنية المحتملة في جمع المخلفات ونظافة الشوارع والمرافق العامة والتنسيق مع المقاول لإيجاد تسوية يقبلها الطرفان</li> <li>• إعداد نماذج لمراقبة جمع المخلفات ونظافة الشوارع والمرافق العامة</li> <li>• حضور اجتماعات الإلتزام بالعقد مع رئيس الوحدة والمقاول</li> <li>• الإشراف على تدريب مراقبي الخدمات المحلية على كيفية مراقبة جمع المخلفات ونظافة الشوارع والمرافق العامة</li> <li>• الإشراف على تقديم الدعم الفني لمراقبي الخدمات المحلية لجمع المخلفات ونظافة الشوارع والمرافق العامة</li> <li>• الإشراف على قرارات الإلتزام فيما يتعلق بجمع المخلفات ونظافة الشوارع والمرافق العامة</li> </ul>
الحد الأدنى من المؤهلات المطلوبة :	
التعليم :	درجة بكالوريوس في الهندسة المدنية أو الهندسة الميكانيكية أو هندسة المرافق الصحية أو الهندسة البيئية
الخبرة :	<ul style="list-style-type: none"> <li>• خبرة ١٠ سنوات كمهندس</li> <li>• خبرة سنتين في مجال إدارة المخلفات الصلبة</li> <li>• خبرة في الإدارة</li> </ul>
المهارات :	<ul style="list-style-type: none"> <li>• إلمام بتقنيات جمع المخلفات الصلبة ونظافة الشوارع والمرافق العامة</li> <li>• مهارات قيادية</li> <li>• مهارات فردية وخبرة بالاتصالات</li> </ul>
ظروف العمل :	هذه الوظيفة مكتفية بالدرجة الأولى ، ولكن سيقضى الموظف حوالي ٢٥٪ من وقته في اجتماعات بالإدارة المركزية أو في اللقاءات الميدانية مع المديرين على المستوى المحلي وفي مراقبة الإلتزام بالعقد .

## مثال لوصف الوظائف (تكلمة)

وحدة مراقبة عقد إدارة المخلفات الصلبة وصف الوظيفة	
مهندس	اللقب الوظيفي :
شؤون خدمات جمع المخلفات والنظافة	الوحدة الإدارية :
رئيس المهندسين بشؤون خدمات جمع المخلفات والنظافة	مسئول أمام :
الإدارة المركزية	المقـــــــــر :
--	يشرف على :
عمل التقييم الفني لأداء المقاول فيما يتعلق بخدمة جمع المخلفات ونظافة الشوارع والمرافق العامة وتدريب مراقبي الخدمات المحلية وتقديم الدعم الفني لهم وللمديرين على المستوى المحلي ومراقبة الجودة	ملخص المهام :
<ul style="list-style-type: none"> <li>• مساعدة رئيس المهندسين في شرح المتطلبات الفنية الخاصة بعقود خدمات جمع ونظافة الشوارع والمرافق العامة</li> <li>• مساعدة رئيس المهندسين في إعداد نماذج لمراقبة جمع المخلفات ونظافة الشوارع والمرافق العامة</li> <li>• تدريب مراقبي الخدمات المحلية على كيفية مراقبة جمع المخلفات ونظافة الشوارع والمرافق العامة</li> <li>• مراقبة جودة خدمة جمع المخلفات ونظافة الشوارع والمرافق العامة</li> <li>• تقديم الدعم الفني للمديرين على المستوى المحلي لجمع المخلفات ونظافة الشوارع والمرافق العامة</li> <li>• تقديم الدعم الفني لمحلى الإلتزام بالعقد</li> <li>• تلقى ودراسة خطط عمل المقاول وتقارير تقدم العمل وتقارير عمليات التشغيل وتقارير التدريب لخدمات جمع ونظافة الشوارع والمرافق العامة ، وتقييم مدى إلتزامها بمواصفات العقد</li> </ul>	الواجبات والمسئوليات :
<b>الحد الأدنى من المؤهلات المطلوبة :</b>	
درجة بكالوريوس في الهندسة المدنية أو الهندسة الميكانيكية أو هندسة المرافق الصحية أو الهندسة البيئية	التعليم :
• خبرة ٢ سنوات كمهندس	الخبرة :
<ul style="list-style-type: none"> <li>• إلمام بتقنيات جمع المخلفات الصلبة ونظافة الشوارع والمرافق العامة</li> <li>• مهارات فردية وخبرة بالإتصالات</li> <li>• مهارة في إستخدام برامج الكتابة والجدولة في الكمبيوتر</li> </ul>	المهارات :
هذه الوظيفة ستتطلب الكثير من التنقلات (تصل إلى ٥٠ ٪ من وقت عمل الموظف) إلى الميدان للقاء وتدريب مراقبي الخدمات المحلية وللإشراف على أنشطة المراقبة التي يقومون بها	ظروف العمل :

## مثال لوصف الوظائف (تكلمة)

<b>وحدة مراقبة عقد إدارة المخلفات الصلبة وصف الوظيفة</b>	
اللقب الوظيفي :	محلل الإلتزام بالعقد
الوحدة الإدارية :	شؤون خدمات جمع المخلفات والنظافة
مسئول أمام :	رئيس المهندسين بشؤون خدمات جمع المخلفات والنظافة
المقر :	الإدارة المركزية
يشرف على :	--
ملخص المهام :	تحليل تقارير المراقبة وتقييم إلتزام المقاول بمتطلبات العقد الخاص بجمع المخلفات ونظافة الشوارع والمرافق العامة
الواجبات والمسئوليات :	<ul style="list-style-type: none"> <li>• تلقي تقارير المراقبة الخاصة بخدمات جمع المخلفات ونظافة الشوارع والمرافق العامة من المديرين في المستوى المحلي</li> <li>• جمع وإجراء تحليل على تقارير مراقبة الإلتزام بالعقد وتحديد أوجه عدم الإلتزام المحتملة</li> <li>• تلقي تحليل مهندسى القطاع لخطط عمل المقاولين وتقارير تقدم العمل وتقارير عمليات التشغيل وتقارير التدريب وتصنيف النتائج</li> <li>• جمع تقارير الإلتزام اليومية وإرسالها إلى رئيس المهندسين بالقطاع</li> <li>• عمل مسودة بالتعليمات المكتوبة للمقاولين حول عدم الإلتزام بجمع المخلفات ونظافة الشوارع والمرافق العامة وتقديمها إلى رئيس المهندسين للموافقة عليها وإلى رئيس الوحدة لتوقيعها</li> </ul>
<b>الحد الأدنى من المؤهلات المطلوبة :</b>	
التعليم :	درجة بكالوريوس فى الهندسة أو العلوم أو الرياضيات أو القانون أو أى مجال كمى أو تحليلى آخر
الخبرة :	• خبرة عملية ٣ سنوات
المهارات :	<ul style="list-style-type: none"> <li>• مهارة تحليلية عالية</li> <li>• قدرة وإستعداد لمعرفة المعلومات الفنية الخاصة بجمع المخلفات السكنية والتجارية ونظافة الشوارع والمرافق العامة</li> <li>• القدرة على إنجاز المطلوب فى الشكل والمدة المحددة</li> <li>• مهارة كتابية عالية</li> <li>• مهارة فى إستخدام برامج الكتابة والجدولة فى الكمبيوتر</li> </ul>
ظروف العمل :	هذه الوظيفة مكتيبة بالدرجة الأولى . ولكن من المتوقع أن يمضى المحلل بعض الوقت فى الميدان مع المراقبين للتعود على إجراءات المراقبة وظروف العمل الميدانى

## مثال لوصف الوظائف (تكملة)

<b>وحدة مراقبة عقد إدارة المخلفات الصلبة وصف الوظيفة</b>		
مدير	اللقب الوظيفي :	
شئون التوعية العامة والإتصالات	الوحدة الإدارية :	
رئيس الوحدة	مسئول أمام :	
الإدارة المركزية	المقر :	
• سكرتير الإدارة • خبراء التوعية العامة • مدير الإنتاج • منسق التدريب	يشرف على :	
ملخص المهام :		
تطوير والإشراف على تنفيذ برنامج التوعية العامة والإتصالات الخاص بوحدة مراقبة العقد . الإشراف على فريق العمل بشئون التوعية العامة والإتصالات وتقديم الإشاد والدعم لموظفي التوعية العامة والإتصالات في المكاتب المحلية .		
الواجبات والمسئوليات :		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• إدارة شئون التوعية العامة والإتصالات بالإدارة المركزية</li> <li>• وضع إستراتيجية التوعية العامة والإتصالات بوحدة مراقبة وتقييم تنفيذها</li> <li>• وضع وإدارة خطة عمل وميزانية التوعية والإتصالات بالإدارة المركزية ومراقبة تطوير وتنفيذ خطط عمل وميزانيات التوعية العامة والإتصالات على المستوى المحلي</li> <li>• الإشراف على برامج ومواد التوعية العامة والإتصالات التي تصدرها وحدة مراقبة العقد</li> <li>• التنسيق مع المقاولين لإصدار مواد للتوعية العامة والإتصالات وقيادة حملات للإرتقاء بمستوى تأثير الرسائل وتوحيدها</li> <li>• الإشراف على التزام المقاول بمتطلبات التوعية العامة والإتصالات</li> <li>• الإشراف على إعداد المقالات والإصدارات الإعلامية</li> <li>• تحديد وتأمين التمويل الخارجي والرعاية الخاصة لحملة التوعية العامة والإتصالات</li> <li>• الإشراف على تطوير وتنفيذ تدريب العاملين بالتوعية العامة والإتصالات</li> </ul>		
<b>الحد الأدنى من المؤهلات المطلوبة :</b>		
درجة بكالوريوس في مجالات الإتصالات أو الصحافة أو العلاقات العامة	التعليم :	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• خبرة ١٠ سنوات في مجال الإتصالات أو التوعية العامة</li> <li>• خبرة ٥ سنوات كمدير</li> <li>• خبرة في تخطيط وإدارة وتقييم المشاريع</li> </ul>	الخبرة :	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• الإلمام بالترويج الإعلامي المحلي</li> <li>• الإبداع والتصوير</li> <li>• مهارات قيادية والعمل بروح الفريق</li> <li>• مهارات عمل علاقات إجتماعية شاملة مخاطبة الجماهير</li> </ul>	المهارات :	
هذه الوظيفة مكتيبة بالدرجة الأولى . تتطلب تلك الوظيفة التقل بعض الوقت داخل المحافظة لحضور الإجتماعات والإشراف على العمليات الميدانية		ظروف العمل :

## مثال لوصف الوظائف (تكملة)

وحدة مراقبة عقد إدارة المخلفات الصلبة وصف الوظيفة	
اللقب الوظيفي :	خبير توعية عامة
الوحدة الإدارية :	إدارة التوعية العامة والاتصالات
مسئول أمام :	مدير إدارة التوعية العامة والاتصالات
المقر :	الإدارة المركزية
يشرف على :	مساعد التوعية العامة
ملخص المهام :	مساعدة منسقى التوعية العامة والاتصالات على المستوى المحلى فى تنفيذ إستراتيجية التوعية العامة والاتصالات . تقييم إلتزام المقاول بمتطلبات التوعية العامة والاتصالات
الواجبات والمسئوليات :	<ul style="list-style-type: none"> <li>• مساعدة مدير الإدارة فى وضع وتنفيذ إستراتيجية التوعية العامة والاتصالات وخطه العمل والميزانية</li> <li>• تدريب وتوجيه وتقديم الدعم الفنى لمنسقى التوعية العامة والاتصالات</li> <li>• تطوير مواد التوعية العامة والاتصالات</li> <li>• توزيع مواد التوعية العامة على المكاتب المحلية وتوجيه التوزيع بحيث تصل إلى جميع الجهات المعنية</li> <li>• إعداد المقالات والإصدارات الإعلامية</li> <li>• تلقى إستفسارات وشكاوى المواطنين</li> <li>• مراقبة مكاتب خدمة العملاء الخاصة بالمقاول وتقييم الإلتزام بمبادئ مراقبة الأداء</li> <li>• تلقى ومراجعة ومراقبة خطط التوعية العامة وتقارير تقدم العمل وتقارير عمليات التشغيل وتقارير التدريب الخاصة بالمقاول وتقييم مدى إلتزامها بمواصفات العقد</li> <li>• عمل تقارير إلتزام أسبوعية وإرسالها إلى مدير الإدارة</li> <li>• إدارة عقود الطرف الثالث للإستفادة من الإستفتاءات العامة فى تقييم أداء المقاول</li> </ul>
الحد الأدنى من المؤهلات المطلوبة :	
التعليم :	درجة بكالوريوس فى الصحافة أو الإتصالات أو العلاقات العامة
الخبرة :	<ul style="list-style-type: none"> <li>• خبرة سنتين فى مجال العلاقات العامة أو الإتصالات</li> <li>• خبرة فى القيام بأنشطة التوعية العامة</li> </ul>
المهارات :	<ul style="list-style-type: none"> <li>• مهارة تنظيمية وإدارية</li> <li>• مهارة عالية فى الإتصالات الشفهية والكتابية</li> </ul>
ظروف العمل :	تتطلب هذه الوظيفة الكثير من التنقلات (تصل إلى 50% من وقت عمل الموظف) إلى الميدان للقاء وتدريب منسقى التوعية العامة والاتصالات والإشراف على أنشطتهم .

## مثال لوصف الوظائف (تكملة)

وحدة مراقبة عقد إدارة المخلفات الصلبة وصف الوظيفة	
اللقب الوظيفي :	مدير على المستوى المحلى
الوحدة الإدارية :	المكتب المحلى
مسئول أمام :	رئيس الوحدة
المقر :	المكتب المحلى
يشرف على :	• خبراء البيانات • منسقى التوعية العامة والإتصالات • مراقبي الخدمات المحلية • السعاة • السائقين
ملخص المهام :	إدارة المكتب المحلى لضمان قيام مقاولو خدمات المخلفات الصلبة فى الخدمة بأداء مهامهم وفقاً للعقد
الواجبات والمسئوليات :	<ul style="list-style-type: none"> <li>• مساعدة رئيس الوحدة فى وضع عمل وميزانية سنوية للمكتب المحلى</li> <li>• رئاسة فريق عمل المكتب المحلى وتنفيذ خطة العمل والميزانية التى تمت الموافقة عليها</li> <li>• الإلتقاء بالمسؤولين المحللين دورياً لتحديد وتناول الشئون المحلية فيما يتعلق بتنفيذ العقد</li> <li>• التنسيق مع المسؤولين الآخرين على المستوى المحلى لتنفيذ خدمات إدارة المخلفات الصلبة بشكل فعال</li> <li>• مراجعة والموافقة على تقارير المراقبة اليومية التى يعدها خبراء البيانات وإرسالها إلى الشئون المالية والإدارية</li> <li>• تحديد أوجه عدم الإلتزام بالعقد والتعاون مع المقاول لإيجاد تسوية يقبلها الطرفان</li> <li>• حضور إجتماعات الإلتزام مع المقاولين كما يطلب رئيس الوحدة</li> <li>• الرجوع إلى المسؤولين المعنيين فيما يتعلق بمخالفات المواطنين لقواعد ولوائح إدارة المخلفات الصلبة</li> </ul>
الحد الأدنى من المؤهلات المطلوبة :	
التعليم :	درجة بكالوريوس فى الهندسة أو إدارة الأعمال أو الإدارة العامة
الخبرة :	<ul style="list-style-type: none"> <li>• خبرة عملية ١٠ سنوات</li> <li>• خبرة ٥ سنوات فى وظيفة إدارية</li> <li>• خبرة فى إدارة العقود</li> <li>• خبرة فى التعامل مع المسؤولين المحليين</li> <li>• خبرة فى تسوية المنازعات</li> </ul>
المهارات :	• مهارات فردية وخبرة فى مجال الإتصالات
ظروف العمل :	هذه الوظيفة مكتبية بالدرجة الأولى ، ولكن سيقضى الموظف حوالى ٢٥% من وقته فى الميدان مع المراقبين كما سيكون مطالباً بالذهاب إلى مكتب الإدارة المركزية لحضور الإجتماعات

## مثال لوصف الوظائف (تكملة)

وحدة مراقبة عقد إدارة المخلفات الصلبة وصف الوظيفة	
اللقب الوظيفي :	خبير البيانات
الوحدة الإدارية :	المكتب المحلى
مسئول أمام :	المدير على المستوى المحلى
المقر :	المكتب المحلى
يشرف على :	--
ملخص المهام :	تجميع البيانات التى قام مراقبو الخدمات المحلية بجمعها وتقديم التقارير اليومية إلى المدير على المستوى المحلى .
الواجبات والمسئوليات :	<ul style="list-style-type: none"> <li>• تلقى وجمع بيانات المراقبة اليومية من مراقبو الخدمات المحلية</li> <li>• إعداد تقارير المراقبة اليومية إلى المدير على المستوى المحلى</li> <li>• تلقى ومتابعة إستفسارات وشكاوى المواطنين</li> </ul>
الحد الأدنى من المؤهلات المطلوبة :	
التعليم :	مؤهل على
الخبرة :	• غير محدد
المهارات :	<ul style="list-style-type: none"> <li>• إهتمام واضح بالأعمال الإجتماعية و/أو حماية البيئة</li> <li>• مهارات فردية وخبرة فى مجال الإتصالات</li> <li>• القدرة على إنجاز المطلوب فى الشكل والمدة المحددة</li> <li>• مهارة فى إستخدام برامج الكتابة والجدولة فى الكمبيوتر</li> </ul>
ظروف العمل :	هذه الوظيفة مكتبية بالدرجة الأولى





## مثال لوصف الوظائف (تكلمة)

وحدة مراقبة عقد إدارة المخلفات الصلبة وصف الوظيفة	
مراقب الخدمات المحلية	اللقب الوظيفي :
المكتب المحلي	الوحدة الإدارية :
المدير على المستوى المحلي	مسئول أمام :
المكتب المحلي	المقر :
--	يشرف على :
مراقبة أداء المقاول في جمع المخلفات السكنية والتجارية والطبية والصناعية ونظافة الشوارع والمنشآت العامة .	ملخص المهام :
<ul style="list-style-type: none"> <li>دراسة والإلمام بمواصفات العقد الخاصة بجمع المخلفات ونظافة الشوارع والمرافق العامة .</li> <li>مراقبة مدى التزام المقاول بالمواصفات الخاصة بجمع المخلفات ونظافة الشوارع والمرافق العامة بالمناطق المحددة .</li> <li>تحين الفرص الملائمة لإخطار موظفي المقاول بنقاط عدم الإلتزام بالعقد وإيجاد تسوية يقبلها الطرفان</li> <li>مراقبة السلوك العام ومدى الإلتزام بقوانين وإجراءات إدارة المخلفات الصلبة .</li> <li>توعية المواطنين بالسلوكيات التي تعد مخالفة للقوانين والإجراءات .</li> <li>الإشراف وتقديم التقارير إلى مراقب المدينة عن مخالفات قوانين وإجراءات إدارة المخلفات الصلبة .</li> <li>ملء نماذج المراقبة اليومية وتقديمها لخبراء البيانات .</li> <li>إعداد مستندات دفاعية عن مدى التزام المقاول بنود العقد لتقييم العقوبة .</li> </ul>	الواجبات والمسئوليات :
<b>الحد الأدنى من المؤهلات المطلوبة :</b>	
مؤهل عالي	التعليم :
غير محدد	الخبرة :
<ul style="list-style-type: none"> <li>إهتمام واضح بالأعمال الإجتماعية و/أو حماية البيئة</li> <li>القدرة والرغبة في معرفة معلومات فنية عن جمع المخلفات ونظافة الشوارع والمرافق العامة .</li> <li>أن تكون ظروفه الصحية والجسدية جيدة .</li> <li>تقبل العمل تحت ظروف بيئية وجوية سيئة .</li> <li>مهارات فردية وخبرة في مجال الإتصالات</li> </ul>	المهارات :
هذه الوظيفة ميدانية . يقضى الملاحظ وقت العمل في التجول في المناطق المحددة ومراقبة الجمع والنظافة في المنطقة . يتم إنزال الملاحظ في المنطقة المحددة له كما يتم إنتقاطه منها كل مساء . يقضى الملاحظ بعض الوقت في المكتب المحلي لحضور الإجتماعات .	ظروف العمل :

## مثال لوصف الوظائف (تكلمة)

وحدة مراقبة عقد إدارة المخلفات الصلبة وصف الوظيفة	
اللقب الوظيفي :	منسق التوعية العامة والإتصالات
الوحدة الإدارية :	المكتب المحلى
مسئول أمام :	المدير على المستوى المحلى
المقر :	المكتب المحلى
يشرف على :	--
ملخص المهام :	تنفيذ أنشطة إستراتيجية وخطة عمل التوعية العامة والإتصالات بمنطقة الخدمة المحلية .
الواجبات والمسئوليات :	<ul style="list-style-type: none"> <li>• إعداد وتقديم التوعية فى المدارس والجامعات والمنظمات غير الحكومية والمؤسسات الدينية والمنظمات الأهلية الأخرى فى إدارة المخلفات الصلبة وخصخصة خدمات المخلفات الصلبة .</li> <li>• تنظيم لقاءات وأنشطة التوعية العامة فى المدينة شاملة المحاضرات والندوات وحملات النظافة والمسابقات .</li> <li>• الترويج لأهداف برنامج إدارة المخلفات الصلبة الخاص بالمحافظة فى اللقاءات العامة مثل المهرجانات الثقافية والرياضية ومن خلال كباثن المعلومات وتوزيع مواد التوعية .</li> <li>• العمل مع مجموعات مستهدفة مختلفة فى منطقة الخدمة لزيادة وعيهم بإدارة المخلفات الصلبة وخصخصة خدمات المخلفات الصلبة .</li> <li>• تنسيق توزيع مواد التوعية العامة والإتصالات .</li> <li>• توفير مواد التوعية العامة والإتصالات لمراقبى الخدمات المحلية ومساعدتهم فى العلاقات العامة .</li> <li>• إعداد التقارير الشهرية عن أنشطة التوعية العامة والإتصالات .</li> </ul>
الحد الأدنى من المؤهلات المطلوبة :	
التعليم :	مؤهل على
الخبرة :	• غير محدد
المهارات :	<ul style="list-style-type: none"> <li>• إهتمام حقيقى بالأعمال الإجتماعية و/أو حماية البيئة</li> <li>• مهارة عالية فى الإتصالات .</li> <li>• مهارات فى العرض والتنظيم .</li> <li>• القدرة على التواصل مع المواطنين .</li> </ul>
ظروف العمل :	تتطلب الوظيفة قضاء وقت خارج المكتب (يصل إلى ٧٥% من وقت عمل الموظف) لتقديم عروض التوعية العامة فى المدارس والمنظمات غير الحكومية . وسيمضى الـ ٢٥% من الوقت المتبقية فى المكتب لإعداد هذا التقديم .



## الملحق (ج) : نموذج جدول محتويات خطة مراقبة العقد

### مقدمة

- نطاق خطة المراقبة
- هدف وهيكل المستند
- أساسيات لأنشطة وحدة مراقبة العقد
- بيان بإستقلالية ومسئولية المراقبة

### الهيكل التنظيمي والمسئوليات

- الإدارة فى مستوى المحافظة
    - مكتب رئيس الوحدة
    - مسئوليات المكتب
    - سياسة التوظيف ووصف الأنشطة المطلوبة
  - قطاع الشؤون القانونية والإلتزامات
    - مسئوليات القطاع
    - سياسة التوظيف ووصف الأنشطة المطلوبة
    - قسم الشؤون القانونية
    - قسم الإلتزامات والغرامات
    - قطاع الشؤون المالية والإدارية
  - مسئوليات القطاع
  - سياسة التوظيف ووصف الأنشطة المطلوبة
  - قطاع التوعية العامة والإتصالات
  - مسئوليات القطاع
  - سياسة التوظيف ووصف الأنشطة المطلوبة
  - القطاع الفنى
  - مسئوليات القطاع
  - سياسة التوظيف ووصف الأنشطة المطلوبة
- مكاتب مستوى الأحياء
    - مسئوليات القطاع
    - سياسة التوظيف ووصف الأنشطة المطلوبة

### الملاحق

- الإجراءات التفصيلية لسياسات إستقلالية ومسئولية المراقبة
- وصف الوظائف
- دليل إجراءات المراقبة الميدانية على الخدمات المحلية
- دليل إجراءات المراقبة الميدانية على الخدمات المتخصصة (إذا اختلفت عن مراقبة الخدمات المحلية)
- دليل إجراءات المراقبة الميدانية على المرافق الثابتة (دليل لكل نوع من أنواع المرافق الثابتة)

## الملحق (ب) : إحتياجات المعدات لجهاز مراقبة العقد

إجمالي وحدة مراقبة العقد	المكتب المحلي (٣)	المكتب المحلي (٢)	المكتب المحلي (١)	الإدارة المركزية	
					المكتب
					تجهيزات المكتب
					كرسى إضافي للزائرين
					كمبيوتر وطابعة
					مائدة إجتماعات صغيرة وكراسيها
					مائدة إجتماعات كبيرة وكراسيها
					فاكس
					دولاب ملفات
					دولاب خرائط
					نسخة صور كبيرة (ماكينة تصوير)
					نسخة صور صغيرة (ماكينة تصوير)
					أجهزة تكييف هواء
					مبرد مياه
					درجات بخارية صغيرة
					سيارة ٢ كابينة
					ميكروباص
					زى موحد
					معدات ميدانية
					لاسلكي
					كاميرا
ملاحظات :					
١- سيكون بكل مكتب مروحة سقف .					
٢- تجهيزات المكتب : مكتب ، كرسى ، تليفون ، كرسى للزائرين .					
٣- المعدات الميدانية تختلف باختلاف فئة المراقبين					

