



UN HABITAT
نحو مستقبل حضري أفضل

الجمهورية اللبنانية
وزارة الداخلية
والبلديات



بتمويل من الاتحاد الأوروبي

الدليل التشغيلي الموحد للمكاتب الفنية



إخلاء المسؤولية: «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

المقدّمة: الهدف والنطاق والجمهور المستهدف للدليل التشغيلي الموحد.....4

أ. ما هو المكتب الفني.....6

7 مهمة المكاتب الفنية ورؤيتها

7 الدور التفصيلي ونطاق العمل

11 قطاعات الأنشطة المحتملة

11 الإيجابيات والقيمة المضافة للعمل عبر المكاتب الفنية

أ. ما هي هيكلية فريق المكتب الفني؟.....12

أ. كيف يمكن إنشاء المكتب الفني.....15

15 السيناريو 1: يتضمّن الهيكل التنظيمي للسلطة المحلية وحدة فنية أو ما يعادلها

17 السيناريو 2: لا تملك السلطة المحلية هيكلًا تنظيميًا أو لا يشمل الهيكل وحدة فنية أو ما يعادلها

18 السيناريو 3: إنشاء مكاتب فنية شبه رسمية كإجراء مؤقت

19 السيناريو 4: إنشاء مكاتب فنية مؤقتة من خلال التمويل الخارجي

21 إيجابيات وسلبيات كل سيناريو

22 الموارد الأساسية لتحقيق استدامة المكتب الفني

أ. كيف يتم إدارة المكتب الفني؟.....23

23 الإبلاغ والإشراف

24 التفويض

أ. إجراءات التنسيق بين المكاتب الفنية والجهات الفاعلة العامّة/مقدّمي الخدمات المحليين.....25

30 المشاركة الخارجية

أ. إدارة الأداء.....31

32 التغذية الراجعة الفورية

33 التقييمات الشهرية أو الفصلية مع قسم الموارد البشرية

33 خطة التطوير الفردية

34 تحديد الأهداف الفردية

35 الأهداف والنتائج الرئيسية (OKRs)

36 استعراضات الأداء السنوية

36 التغذية المسبقة

المؤهلات الأساسية والمتطلبات المعرفية.....37

38 الملحق: أدوات ونماذج العمل الخاصّة بالمكاتب الفنية

المقدّمة:

الهدف والنطاق والجمهور المستهدف للدليل التشغيلي الموحد

يعرّض الدليل التشغيلي الموحد الوظائف والعمليات والإجراءات الرئيسية المتعلقة بأوضاع المكاتب الفنية في لبنان، بالإضافة إلى عملها اليومي. ويتمثل هدف الدليل في توفير إطار عمل موحد لإنشاء وتطوير المكاتب الفنية في لبنان بناء على معايير الإدارة الرشيدة والأحكام القانونية والتنظيمية النافذة.

ويُعتبر الدليل التشغيلي الموحد جزءاً من مجموعة أدوات أوسع، تشمل استراتيجية تنمية القدرات واستراتيجية التسليم. وتهدف هذه الأدوات إلى ضمان تحقيق القدرة المؤسسية المثالية في المكاتب الفنية الحالية والمستقبلية، بالإضافة إلى التأكد من قدرة السلطات المحلية على الحفاظ على المكاتب الفنية وتطويرها.

وتعمل مجموعة الأدوات على ما يلي:

- تعزيز إمكانية تطبيق نموذج المكاتب الفنية في مناطق أخرى وتحقيق استدامته على المدى الطويل، لا سيما وأنّ المسؤولية عن المكاتب الفنية يجب أن تُسلم تدريجياً من الشركاء في التنمية إلى السلطات المحلية المعنية؛
- وضع الأسس لإضفاء الطابع المؤسسي على المكاتب الفنية كوحدات بلدية متكاملة تعمل بشكل طبيعي ضمن السلطة المحلية وفي شراكة مع بيئاتها الاجتماعية والمؤسسية؛
- توفير العمليات والإجراءات والأدوات والنماذج التي تضمن استدامة المكاتب وفعاليتها وكفاءتها؛
- تبسيط وتوحيد طرق عمل المكاتب الفنية؛
- التشديد على أهمية الشفافية والمساءلة الداخلية ضمن السلطات المحلية.



ويتمثل هدف الدليل
في توفير إطار عمل
موحد لإنشاء وتطوير
المكاتب الفنية
في لبنان بناء على
معايير الإدارة الرشيدة
والأحكام القانونية
والتنظيمية النافذة.

والتعليقات والتحسّن المستمر، إلى جانب رفع مستوى المساءلة. وتشمل ملحقات هذا القسم مجموعة متنوعة من النماذج المتعلقة بإدارة الأداء.

الجمهور المستهدف - يستهدف هذا الدليل التشغيلي الموحد عدّة جهات مستفيدة. وتتمثل الجهات المستفيدة الرئيسية في المسؤولين المنتخبين في البلديات (رؤساء البلديات، ورؤساء الاتحادات، وأعضاء المجالس) الذين يرغبون في إنشاء مكتب فني في السلطة المحلية التي يمثلونها أو الذين لديهم مكتب فني يريدون إضفاء الطابع المؤسسي عليه. وتوكل مسؤولية تكييف واعتماد الدليل التشغيلي الموحد بالدرجة الأولى إلى مجلس السلطة المحلية المعنية. وعلى نحو مماثل، يُعتبر المكتب الفني من الجهات المستفيدة الرئيسية من هذا الدليل، وذلك لأنّ المسؤولين في البلديات وفريق المكتب الفني مسؤولون عن وضعه موضع التنفيذ.

وتشمل الجهات المستفيدة الأخرى المديرية العامة للإدارات والمجالس المحلية في وزارة الداخلية والبلديات، المسؤولية عن التصديق على الدليل التشغيلي الموحد، ودعم نموذج المكاتب الفنية، وجعل مجموعة الأدوات متاحة للسلطات المحلية.

وتضطلع منظمات المجتمع المدني والشركاء في التنمية بدور داعم في هذا الصدد. ويتمثل دعمها في زيادة الوعي بنموذج المكاتب الفنية، ومجموعة الأدوات الحالية، بالإضافة إلى تشجيع الشركاء في البلديات على العمل بهذه الطريقة من أجل مصلحتهم الخاصة.

الاستخدام الموصى به - من المفترض أن يُستخدم هذا الدليل التشغيلي الموحد كدليل مرجعي لتنظيم عمل المكاتب الفنية. ولكن هذا الدليل ذو طابع عام، لذا يتعيّن على السلطة المحلية المعنية تكييف أقسامه لتناسب مع سياقها المؤسسي، لا سيما القسم 2 (هيكلية المكتب الفني) والقسم 6 (إدارة الأداء). ومن ناحية أخرى، يمكن أن يُعتمد الدليل كما هو، مع إتباعه بقرار يحدّد الأقسام التي تنطبق على سياق السلطة المحلية والأقسام التي لا تنطبق عليه، والإشارة إلى الأقسام التي تمّ تكييفها لتناسب مع احتياجات السلطة المحلية. على سبيل المثال، يجب أن تحدّد السلطة المحلية تحت القسم 2 الهيكلية التي ستعتمد في المكتب الفني وكيف ستتوافق مع إدارة البلدية، كما وأن تحدّد تحت القسم 6 الأدوات والأساليب الخاصة بإدارة الأداء التي ستستخدم بشكل أساسي من بين الأدوات والأساليب المقترحة في الدليل. وأخيراً، من المفترض أن يطبّق القسم 3 بشكل مباشر، بحسب السيناريو المنطبق في سياق السلطة المحلية المعنية.

يُقسم الدليل التشغيلي الموحد إلى ستة أقسام، ويشمل كل قسم أقساماً فرعية متعددة. فيقدّم القسم الأول تعريفاً للمكاتب الفنية، ويوضح مهمتها ورؤيتها، ويشرح نطاق عملها بالتفصيل، ويوفر لمحة عامة عن المهام والواجبات التي تقوم بها المكاتب في قطاعات البلدية المختلفة، كما أنه يتضمّن شرحاً ملخّصاً عن القيمة المضافة لإنشاء المكاتب الفنية. ويقدم هذا القسم أيضاً الأسس القانونية التي تدعم إنشاء المكاتب، ويتناول بالتفصيل الإمكانيات غير المستغلة للمكاتب الفنية بناء على الإطار القانوني والتنظيمي اللبّاني.

أمّا القسم الثاني، فيضع المكاتب الفنية في سياق بيروقراطية البلديات ويقدم مختلف الهيكليات البلدية التي يمكن تضمين المكاتب الفنية فيها، بالاستناد إلى الهيكلية الإدارية الموجودة وإلى ما يعتبره المسؤولون المنتخبون في البلديات ممكناً. وتشمل ملحقات هذا القسم الشروط المرجعية الإرشادية للأدوار الأكثر شيوعاً في المكاتب الفنية.

ويتضمّن القسم الثالث دليلاً مفصّلاً لإنشاء المكتب الفني. ويقدم سيناريوهات مختلفة وقوائم مرجعية للإجراءات، ويقدم إيجابيات وسلبيات كل سيناريو. بالإضافة إلى ذلك، يذكر القسم الموارد المالية والإدارية والمادية والتكنولوجية اللازمة لإنشاء مكتب فني. ويتناول القسم الرابع مسائل التسلسل الإداري وخطوط الإبلاغ، والإشراف، وتفويض العمل بين رئيس السلطة المحلية، والموظفين في البلدية، والمكتب الفني. وتتضمّن ملحقات هذا القسم نماذج عن خطة العمل والجدول الزمني للعمل.

ويفضّل القسم الخامس عمليات التنسيق بين المكتب الفني والجهات المحاورة المختلفة (السلطات الحكومية المركزية، والسلطات اللامركزية، والسلطات المحلية الأخرى، ومنظمات المجتمع المدني، والشركاء في التنمية، والجهات المانحة، والقطاع العام). ويُعتبر الدعم المقدم لجمع التبرعات وبناء العلاقات مع الجهات المانحة ووضع المقترحات جزءاً أساسياً من هذه الوظيفة. ويمثّل هذا القسم من الدليل الجانب الديناميكي للأقسام السابقة ويقدم المبادئ التوجيهية للتواصل الخارجي مع الجهات المحاورة.

أمّا القسم السادس والأخير، فهو مُخصّص لإدارة الأداء. ويقدم مجموعة متنوعة من الأدوات والأساليب التي يمكن أن تستفيد منها السلطة المحلية لإدارة أداء المكاتب الفنية والموظفين فيها. ويستند هذا القسم إلى الأبحاث الرائدة المبينة على الأدلة بشأن إدارة الأداء. ويُعتبر الغرض من ذلك تحسين التنسيق وديناميكيات الفريق، وتعزيز ثقافة الإفادة بالرأي وإعطاء الملاحظات

1. ما هو المكتب الفني

المكتب الفني هو وحدة فنية تعمل في نطاق ولاية بلدية معيّنة أو اتحاد بلديات (يُشار إليه في ما يلي بـ«السلطات المحلية»). ويقدم المكتب الفني الخبرة الفنية والمعارف المتخصصة لتوفير الخدمات العامّة ودعم عمليات التخطيط لها. ويساعد المكتب أيضاً على تعبئة المسؤولين في القطاع العام والجهات الفاعلة في المجتمع المحلي لتحديد ومعالجة الاحتياجات بشكل مشترك بناءً على رؤية استراتيجية. ومن هنا، يهدف المكتب الفني إلى تعزيز الإدارة المحلية، وتوفير الخدمات بشكل أفضل، وتفعيل وظيفة التخطيط الاستراتيجي الخاصة بالسلطات المحلية.

تستضيف سلطة محلية معيّنة المكتب الفني، الذي يشمل فريق من الخبراء الفنيين والاجتماعيين الذين تمّ تعيينهم من المنطقة نفسها التي تعمل فيها السلطة المحلية. وتعتمد عضوية وعمل المكتب الفني بشكل كبير على المنطقة الذي يعمل فيها المكتب، ويسهم ذلك في زيادة مسؤولية ومشاركة المسؤولين في البلدية والجهات الفاعلة في المجتمع المحلي طوال عملية تطوير السياسات والمشاريع في البلدية.



والمنظمات الدولية)، وقد اضطلعت بدور رئيسي في التخطيط لتدخلات مختلفة متعلقة بقطاعات متعددة. وقد ساهمت المكاتب الفنية في تعزيز إدارة البيانات ضمن السلطة المحلية، وتقديم الإسهامات والدعم الفني، وتسهيل تدخلات الجهات المانحة الدولية، وتوجيه السلطات المحلية في الانتقال من مرحلة الاستجابة للطوارئ إلى مرحلة التعافي والتخطيط، وتعزيز الدمج المجتمعي والمشاركة على مستوى البلدية، وتحسين عملية صنع القرار، وتشجيع إمكانية التخطيط الاستراتيجي.

وعلى الرغم من أنّ برنامج الأمم المتحدة للمستوطنات البشرية (UN-Habitat) أنشأ المكاتب الفنية، من المقرر أن تُسلم بشكل تدريجي للسلطة المحلية المعنية.

في العام 2007، أنشأ برنامج الأمم المتحدة للمستوطنات البشرية (UN-Habitat) مكاتب فنية (RTOs) ترمي إلى تمكين اتّحادات البلديات (UoMs) من تطوير استجابات فعّالة لحالات الطوارئ والتخطيط الاستراتيجي، بالإضافة إلى دعم جهود إعادة الإعمار والتنمية المحلية في جنوب لبنان. وفي البداية، تمثّل هدف المكاتب الفنية بتقديم التوجيهات لاتّحاد البلديات للانتقال من مرحلة الاستجابة للطوارئ إلى مرحلة التخطيط للتعافي الاجتماعي-الاقتصادي من خلال توفير المساعدة الفنية والهندسية لمشاريع البلديات، ودعم عمليات صنع القرار وتعزيز تقديم الخدمات، ومعالجة مسائل الحوكمة الأساسية على المستوى.

ولغاية الآن، كانت المكاتب الفنية متّصلة بشكل وثيق بمختلف الجهات المعنية على المستويين المحلي والإقليمي (السلطات المحلية، ومقدّمي الخدمات العامّة، والجهات الفاعلة في المجتمع المدني،

مهمة المكاتب الفنية ورؤيتها

وتضع المكاتب الفنية معيارًا عاليًا للحكم الرشيد على المستويين المحلي والإقليمي، وتعتبر نموذجًا للمركزية الفعّالة التي تلبّي احتياجات المجتمعات المحلية.

أما بيان الرؤية، فهو بيان تطلّعي وإلهامي يَصوّر حالة مثالية تعمل المؤسسة لتحقيقها. وتتمثّل الرؤية التي تحدّد نموذج المكاتب الفنية في حكم محلي يرتكز على المواطنين، ويتّسق مع احتياجات المجتمعات المحلية، ويعمل بشكل وثيق مع الجهات الفاعلة في المجتمع المدني والشركاء في التنمية، ويوفّر خدمات عامة فعّالة ومتاحة وديمقراطية وشفافة وشاملة.

بيان المهمة هو بيان مقتضب يشرح سبب وجود المكاتب الفنية والغرض منها. فتمثّل مهمة المكاتب في أن تكون محفزًا للإدارة المحلية الفعّالة، وأن تمهّد الطريق على الأمد الطويل أمام اللامركزية الإدارية في لبنان. وتتيح المكاتب الفنية الحكم والإدارة المحليين من خلال توفير الخبرة الفنية المتخصصة في كل قطاعات البلدية. بالإضافة إلى ذلك، تمكّن المكاتب السلطات المحلية اللبنانية من توفير خدمات عامة شاملة ورفيعة المستوى وتحقيق نتائج تنموية مستدامة. وتشمل مهمتها أيضًا تفعيل المساءلة وآليات المشاركة الشاملة في العمل في البلديات. وتعمل المكاتب بتنسيق وثيق مع المجتمع المحلي ومجموعات الجهات المستفيدة التي تخدمها السلطات المحلية، كما تعمل كجهات محاورة متميزة للمنظمات المانحة والشركاء في التنمية.

الدور التفصيلي ونطاق العمل

وحدة فنية بما يتماشى مع المادتين 121 و129 من قانون البلديات. ولغاية الآن، تُعتبر المادة 122 من قانون البلديات، التي تحدّد دور الجهاز الهندسي والصحي في اتحاد البلديات، الحكم القانوني الأكثر استنهادًا في إنشاء المكاتب الفنية. وتنصّ على ما يلي:
يتولى الجهاز الهندسي لصالح البلديات الأعضاء في الاتحاد الشؤون التالية:

1. درس طلبات رخص البناء وتنظيم الكشوفات الفنية ورفع كامل الملف إلى رئيس البلدية المعنية للبت به
2. إعداد دفاتر شروط اللوازم والأشغال والخدمات
3. إعداد الدراسات الفنية المطلوبة والاستشارات
4. وضع التخطيطات

يستند إنشاء المكاتب الفنية قانونيًا على أحكام قانون البلديات في لبنان (المرسوم الاشتراعي رقم 118 في 30 حزيران/يونيو 1977 وتعديلاته). ويمكن أن تنشأ المكاتب في بلدية معيّنة أو في اتحاد بلديات.

وبحسب المادة 49 المقطع 19 من قانون البلديات، يحق لمجلس البلدية أن يحدّد التنظيم الداخلي الخاص به وأن يشكّل وحدات إدارية تتمتع بنظم وضوابط داخلية خاصة بها لتنظيم عمل الموظفين والعمال المدنيين. وبالتالي، يحق للبلديات إنشاء وحدة فنية تقدّم الدعم الفني لمشاريع وخدمات وسياسات البلدية. ويحق للمجلس أيضًا تحديد رواتب الموظفين البلديين بما يتوافق مع رواتب الموظفين في القطاع العام (قانون رقم 46 في 21 آب/أغسطس 2017).

على نحو مماثل، يمكن لاتحاد البلديات أن يشكّل وينظّم



5. إعداد لوائح الإستملاك والبيانات التفصيلية لإحالتها إلى لجان التخمين المختصة

6. درس وإبداء الرأي برخص الإسكان

7. المراقبة الصحية

8. إعداد تقارير إلى رئيس البلدية المعنية تتعلق بمخالفات البناء وبالمخالفات الصحية وبسائر المخالفات العائدة لصلاحيه هذا الجهاز والتي تقع ضمن نطاق البلدية، ورفعها بواسطة رئيس مجلس الإتحاد إلى رئيس البلدية المعنية

كما يتولى الجهاز الهندسي والصحي سائر الأمور الفنية المشتركة التي يطلبها منه رئيس مجلس الاتحاد

يُعتبر نطاق عمل المكتب الفني أوسع من نطاق الجهاز الفني المذكور في قانون البلديات. ويشمل مجموعة أنشطة بناء على الولاية القانونية للبلديات والاتحادات، كالآتي:

- تعزيز مشاركة السلطات المحلية والجهات الفاعلة في صنع قرارات أفضل وتحقيق الاستقرار المحلي؛
- التشجيع على إيجاد حلول سليمة من الناحية الفنية وفعالة من حيث التكلفة لبناء وتحديث وإعادة تأهيل المنشآت المجتمعية والخدمات الحضرية على كافة المستويات القطاعية؛
- دعم البلديات واتحادات البلديات على تحديد المشاكل وترتيبها بحسب الأولوية، بالإضافة إلى التخطيط للتدخلات السليمة؛
- زيادة وعي الموظفين في البلديات واتحادات البلديات بشأن الحكم الرشيد، والإدارة، والمشاركة المجتمعية، بالإضافة إلى تنفيذ ومراقبة خدمات البنية التحتية والخدمات الحضرية والحفاظ عليها؛
- إنشاء شبكات متينة بين البلديات والجهات الفاعلة الرئيسية في المجتمع المحلي العام والمدني، مثل مراكز التنمية الاجتماعية في وزارة الشؤون الاجتماعية، والمكاتب الإقليمية لمؤسسة المياه، والمدارس العامة، ومراكز الصحة، والمنظمات المجتمعية، والقطاع الخاص، والمجتمعات المحلية، إلخ.

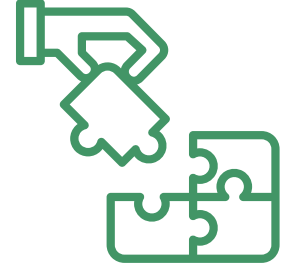
ويمكن أن تتبّع المكاتب الفنية طرقًا متعددة لتنفيذ مهامها. وتشمل مساهمتها مساعدة ودعم السلطة المحلية في عملها اليومي من خلال:



يستند إنشاء المكاتب الفنية قانونيًا على أحكام قانون البلديات في لبنان (المرسوم الاشتراعي رقم ١١٨ في ٣٠ حزيران/يونيو ١٩٧٧ وتعديلاته). ويمكن أن تُنشأ المكاتب في بلدية معينة أو في اتحاد بلديات.

1- التخطيط

إجراء تقييمات للاحتياجات، وتحديد الأولويات الاستراتيجية، واقتراح برامج التخطيط.

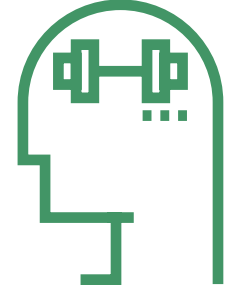


2- إعداد الخرائط

إعداد الخرائط الأساسية، ورسم خرائط الموارد، وتطوير مستويات نظام المعلومات الجغرافية، وجمع البيانات.

3- بناء القدرات

تدريب وتوجيه الموظفين في البلدية.



4- التنسيق

تحديد الشركاء، وتولي كل ما يتعلق بالاتصال/الإشراك/التعبئة الخاصة بالجهات الفاعلة المجتمعية المحلية، وتمكين تبادل المعلومات والخبرات، وتسهيل أوجه التكامل والتآزر.

5- العمل الفني

تقييم المواقع، وإعداد كشوف الكميات، وإعداد الرسومات، ومراقبة الأعمال (انظر القسم التالي).

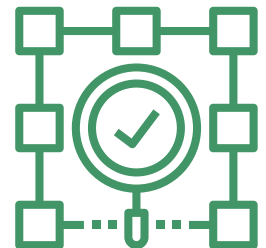


6- الإدارة

إدارة المشاريع، والتأكد من الشفافية والتوعية عن طريق وسائل التواصل الاجتماعي، وتحقيق الاستخدام الأمثل للموارد المالية، والحفاظ على العلاقات مع الجهات المانحة، وإعداد اقتراح المشاريع، وجمع التبرعات.

7- التقييم

تطبيق أدوات المراقبة والتقييم والتعليم في المشاريع، وتطوير قصص النجاح والدروس المستخلصة.



المهام	القطاع
<ul style="list-style-type: none"> • مسح الأراضي، ورسم الخرائط الطبوغرافية • إعداد المخطط الحضري الرئيسي • تعميم استخدام نظام المعلومات الجغرافية في التخطيط والإدارة الحضريين 	التخطيط والإدارة الحضريين
<ul style="list-style-type: none"> • تقييم العقارات، واحتساب معدلات الضرائب البلدية • تعميم استخدام نظام المعلومات الجغرافية في الإدارة المالية 	الإدارة المالية
<ul style="list-style-type: none"> • تطوير وتنفيذ ومراقبة نظام محلي أو إقليمي لمعالجة النفايات الصلبة 	معالجة النفايات الصلبة
<ul style="list-style-type: none"> • مراقبة مخالفات الصحة العامة والإبلاغ عنها • مراقبة مخالفات السلامة الغذائية والإبلاغ عنها 	الصحة العامة
<ul style="list-style-type: none"> • المساهمة في السياسة الاجتماعية • معالجة المسائل الاجتماعية التي تؤثر على اللاجئين من سوريا (إجراء التقييمات السريعة، وتحديد التدخلات ذات الأولوية، وتقديم المشورة للسلطات المحلية بشأن التخفيف من حدة الظروف الاجتماعية للاجئين) 	الشؤون الاجتماعية
<ul style="list-style-type: none"> • إدارة حركة المرور • سلامة الطرق 	النقل العام
<ul style="list-style-type: none"> • تعميم استخدام نظام المعلومات الجغرافية في الإدارة • إدارة تكنولوجيا المعلومات والرقمنة • الأرشفة والأرشفة الإلكترونية • إدارة البيانات 	التكنولوجيا
<ul style="list-style-type: none"> • إدارة دورة المشاريع البلدية • تطبيق وتعميم استخدام أداة المراقبة والتقييم والتعليم في المشاريع البلدية • وضع الميزانية للمشاريع البلدية ومتابعة الميزانية • التخطيط للمشتريات وإدارتها في المشاريع البلدية • إعداد التقارير السردية والمالية 	إدارة دورة المشاريع
<ul style="list-style-type: none"> • إعداد وتنفيذ استراتيجية للاتصالات والشفافية • إعداد وتنفيذ استراتيجية إعلامية لأصحاب المصلحة المعنيين وشركاء المشروع والجهات المستفيدة • التعبئة المجتمعية • تسهيل التنسيق بين الوكالات 	مشاركة أصحاب المصلحة المعنيين
<ul style="list-style-type: none"> • إعداد استراتيجية لإقامة الشراكات • بناء وتعزيز شبكة مؤلفة من الشركاء في التنمية والمنظمات المانحة والرعاة • إعداد استراتيجية لجمع التبرعات • مراقبة الدعوة إلى تقديم العروض وفرص التمويل • تصميم وصياغة المقترحات 	جمع التبرعات وإقامة الشراكات

قطاعات الأنشطة المحتملة

في المواد 47، و49-50، و74، و121-124، و126 من قانون البلديات. يبيّن الجدول أدناه المهام الرئيسية، بحسب القطاع.

يمكن أن يكون نطاق عمل المكاتب الفنية واسعًا جدًا. وتشمل مسؤولياتها مجموعة واسعة من المهام في عدد من القطاعات المختلفة، المنصوص عليها

الإيجابيات والقيمة المضافة للعمل عبر المكاتب الفنية

من جاذبيتها بالنسبة للجهات المانحة، وتزيد بالتالي أرجحية الحصول على التمويل الخارجي.

بالإضافة إلى ذلك، يمكن أن تسهم المكاتب الفنية في إيجاد طرق ابتكارية لتحقيق الحد الأقصى من الإيرادات البلدية. ويتحقق ذلك عبر المكاتب الفنية عن طريق (1) استخدام نظام المعلومات الجغرافية وتعميم استخدامه في إدارة إيرادات البلدية، (2) وتقديم الاقتراحات بشأن كيفية تنويع تدفقات الإيرادات، (3) وتقديم الاقتراحات بشأن كيفية توليد المزيد من الإيرادات من خلال رسوم الخدمات وغيرها من الرسوم، ضمن إطار عمل موجود، لتوفير التمويل للخدمات العامة في البلدية.

لا تقدّم المكاتب الفنية الخبرة الفنية للسلطات المحلية فحسب، بل تضطلع المكاتب الممكنة تمكينًا كاملًا بدور قيادي في تصميم المشاريع، وصياغة/إعداد المقترحات، وجمع التبرعات. وتساهم بالتالي في الاستدامة المالية للسلطات المحلية.

وعندما تصل المكاتب الفنية إلى كامل إمكاناتها، تبني علاقات مميزة مع المنظمات المانحة والشركاء في التنمية ومنظمات المجتمع المدني والجهات الفاعلة في المجتمع المحلي. بالتالي، تضطلع المكاتب بدور أساسي في رصد فرص التمويل، واقتراح مفاهيم المشاريع، وصياغة عروض المشاريع، والاستجابة للدعوات إلى تقديم العروض/المناقصات. ويزيد ذلك





II. ما هي هيكلية فريق المكتب الفني؟

في مجال التعبئة المجتمعية، أو عاملين في المجال الاجتماعي، أو مشغلين في مجال تكنولوجيا المعلومات أو نظام المعلومات الجغرافي، أو موظفين مختصين بالدعم الإداري. ويمكن أن توظف السلطة المحلية أشخاصًا إضافيين ذوي خبرة بدوام عمل كامل أو جزئي، مثل مدراء المشاريع والمنسقين، إلخ. بناء على الموارد المتوفرة والمهارات المطلوبة. ويقدم الملحق 1 الشروط المرجعية الإرشادية للأدوار الأكثر شيوعًا في المكاتب الفنية.

وتكون المكاتب الفنية الصغيرة (5 أعضاء أو أقل) عادة غير منظمة بحسب تسلسل هرمي. فيكون المشرف المباشر على المكتب أحد الأشخاص التاليين:

تختلف هيكلية فريق المكتب الفني من سلطة محلية إلى أخرى، بناء على احتياجات المنطقة التي يقع فيها المكتب، وأنواع الأنشطة التي سينفذها، والموظفين المتاحين للسلطة المحلية. وتتأثر هيكلية المكتب الفني بشكل مباشر بحجمه وعلاقته المؤسسية بالوحدات الأخرى ضمن السلطة المحلية. فكلما كان حجم المكتب أصغر، كان أسلوبه الإداري «يفتقر إلى التسلسل بشكل أكبر»؛ وكلما كان أكبر، تضمّن تسلسلاً واضحاً بشكل أكبر.

من الناحية العملية، تتألف المكاتب الفنية من 3-5 أشخاص من خلفيات مهنية مختلفة. ويمكن أن يكون الأشخاص مهندسين مدنيين، أو مهندسين معماريين، أو مهندسين مختصين بعمليات المسح، أو موظفين



جهة تنسيق يعيّنها رئيس السلطة المحلية (تكون عادة مستشارًا في البلدية و/أو موظفًا كبيرًا في البلدية)



رئيس الوحدة الإدارية التي يعمل تحت إشرافها المكتب الفني (الوحدة الهندسية، الوحدة الإدارية) (انظر الصورة 3)

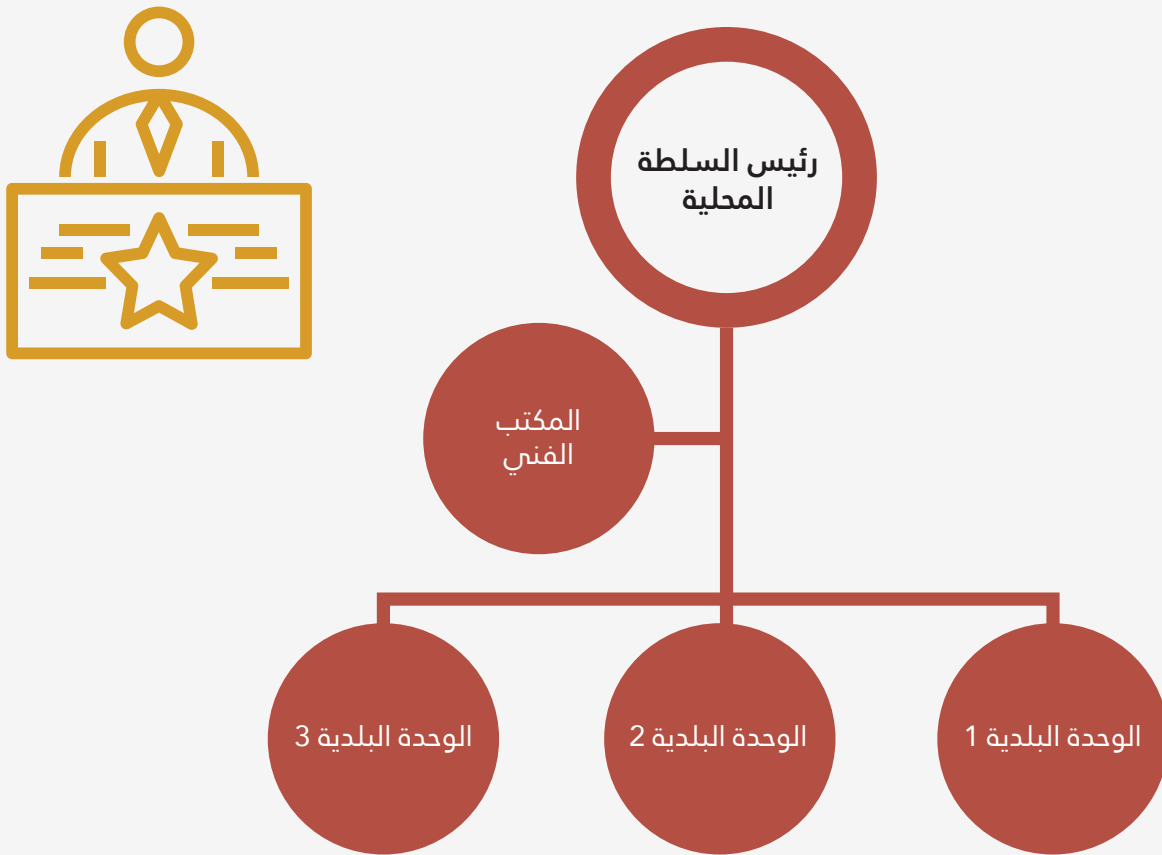


المدير الإداري للسلطة المحلية (انظر الصورة 2)

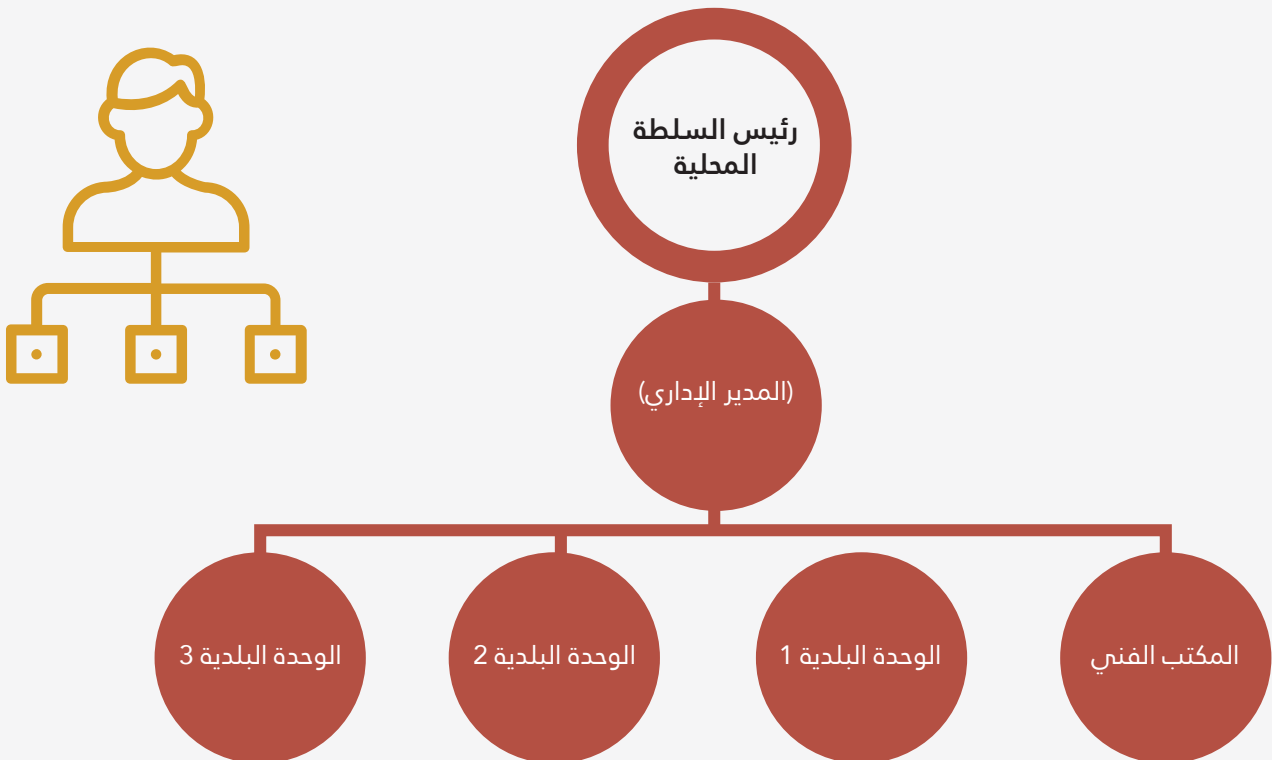


رئيس السلطة المحلية (رئيس البلدية أو رئيس اتحاد البلديات) (انظر الصورة 1)

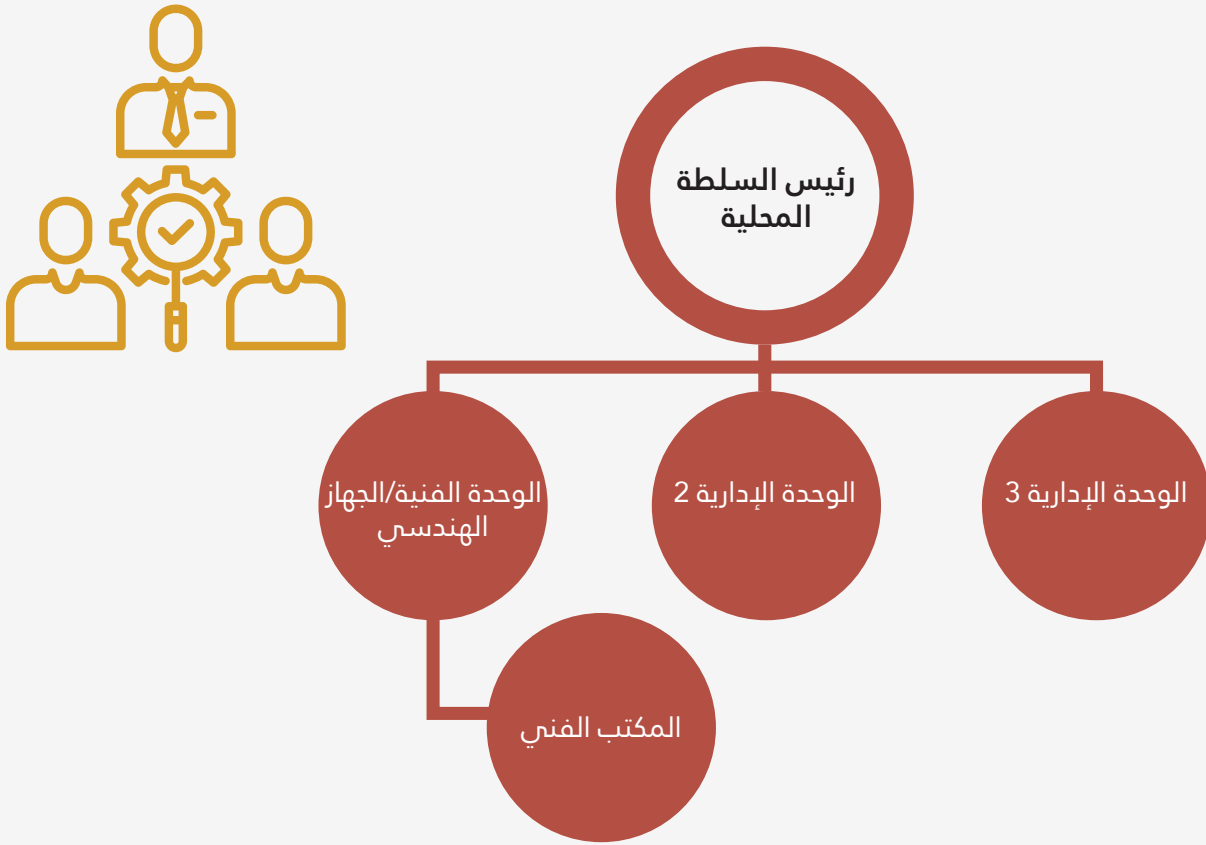
الصورة 1: يُشرف رئيس السلطة المحلية على المكتب الفني



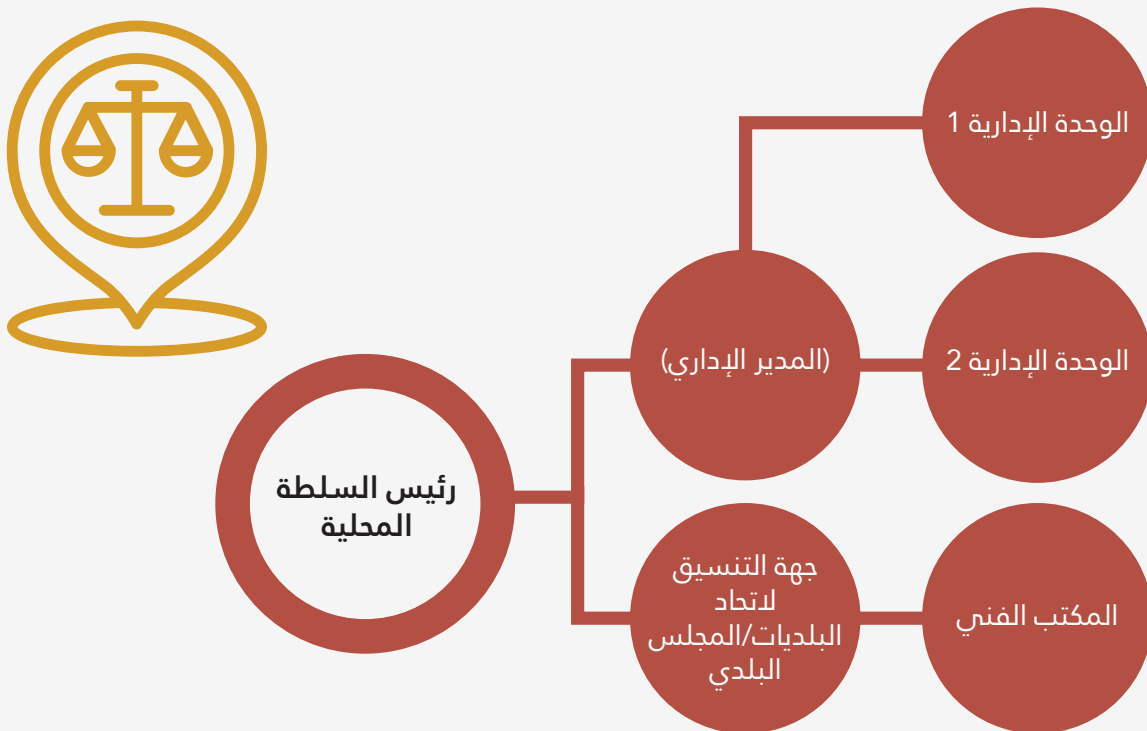
الصورة 2: يُشرف المدير الإداري للسلطة المحلية على المكتب الفني



الصورة 3: يُشرف رئيس الوحدة الفنية (أي الجهاز الهندسي) على المكتب الفني



الصورة 4: تُشرف جهة تنسيق معيّنة من اتحاد البلديات/المجلس البلدي على المكتب الفني



III. كيف يمكن إنشاء المكتب الفني

بموجب القانون، يتعيّن على السلطات المحلية أن تُعدّ مخطّطاً تنظيمياً وأن تحدّثه بشكل دوري. ويقدم هذا الإطار الهيكلية الإدارية لموظفي السلطة المحلية، بما فيها الأدوار المختلفة، والشروط المرجعية ذات الصلة، وعلاقات التسلسل الهرمي (أي التسلسل الإداري وجهات المساءلة).

وتنصّ المادة 83 من قانون البلديات على أن تُنشئ البلديات الوحدات الإدارية التي تحتاج إليها لتنفيذ ولايتها. وتشمل عادة القسم الإداري، والقسم المالي، والقسم الفني، وقسم الشرطة البلدية على الأقل (ويمكن أن يتشعب أو يتوسّع قسم الشرطة البلدية إلى لواء حرس كامل، أو فرقة إنقاذ، أو فرقة مكافحة الحرائق). وفي اتحادات البلديات، تنطبق التشكيلة نفسها، وتقع الإدارة التنفيذية تحت مسؤولية مدير اتحاد البلديات (المادة 121).

ويُنشأ المكتب الفني بشكل رسمي بموجب قرار يتّخذه المجلس البلدي أو مجلس اتحاد البلديات. ويمكن أن يتمّ ذلك بحسب سيناريوهات مختلفة.

السيناريو 1: يتضمّن الهيكل التنظيمي للسلطة المحلية وحدة فنية أو ما يعادلها

نطاق عمل الوحدة المنوي إنشاؤها بشكل جيد؟ هل جرى وصف الشروط المرجعية لأدوار الأفراد بشكل جيد (الأوصاف الوظيفية)؟ من المهم إذاً أن تُفصّل هذه النقاط في مبررات القرار المتخذ من قبل مجلس السلطة المحلية.

يمكن أن تطلب المديرية العامة للإدارات والمجالس المحلية مراجعة قانونية إضافية من مجلس شورى الدولة للتأكد من أنّ متطلبات التوظيف تتوافق مع الأنظمة النافذة. على نحو مماثل، تكون المراجعة القانونية من مجلس الخدمة المدنية ضرورية في العواصم الإدارية (عواصم الأفضية اللبنانية). وقد يستغرق تنفيذ هذه العملية بين شهرين وستة أشهر، بحسب التفاصيل الفنية المقدّمة من السلطة المحلية ووتيرة المتابعة.

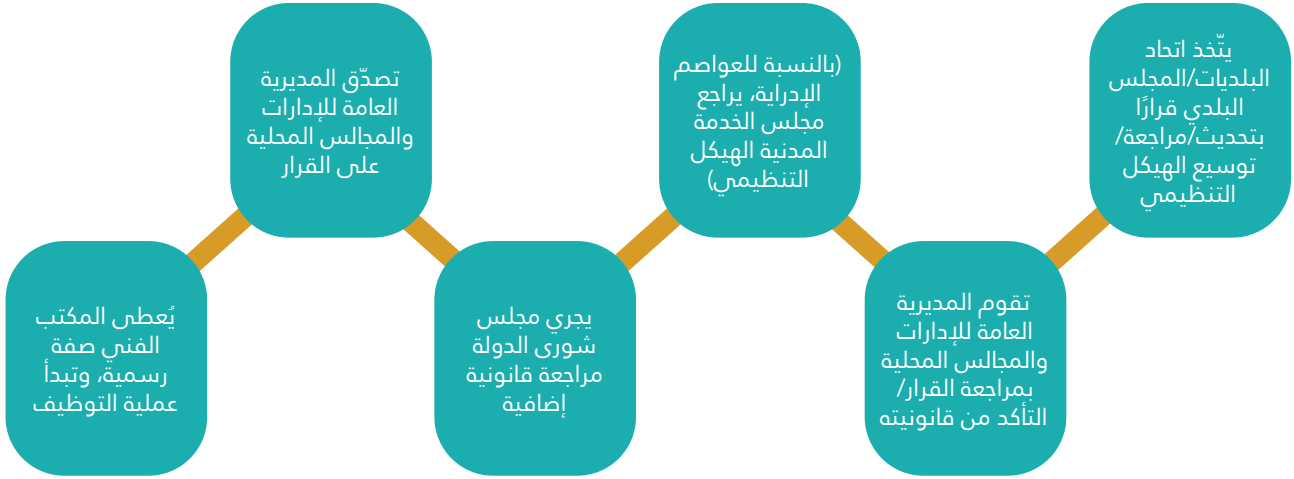
إذا كانت السلطة المحلية تتضمّن وحدة فنية أو ما يعادلها (مثل الجهاز الهندسي)، يمكن أن يُنشأ المكتب الفني ضمنها كوحدة إضافية أو فرعية. وبالمقابل، يمكن أن يقوم المكتب الفني بدور الجهاز الهندسي المتاح ضمن السلطة المحلية.

في هذه الحالة، يُتخذ قرار بهذا الشأن في المجلس البلدي أو مجلس اتحاد البلديات ويُرسَل إلى المديرية العامة للإدارات والمجالس المحلية. وبحسب القانون، يجب أن تصدّق وزارة الداخلية والبلديات في نهاية المطاف على كل القرارات التي تنطوي على جانب تنظيمي (المادة 62 – 1 من قانون البلديات). وتُنظر المديرية في قانونية القرار وسلامته الفنية: هل يلبي حاجة؟ هل هو مدعوم بموارد متاحة؟ هل جرى تحديد

على المدى الطويل وإضفاء الطابع المؤسسي عليه.

ولكن، يتطلب هذا السيناريو موارد كافية وتخطيطاً مالياً أفضل. فعندما يُعطى المكتب الفني صفة رسمية، يصبح جزءاً لا يتجزأ من السلطة المحلية ومن ميزانيتها السنوية. ويعني ذلك أن على السلطة المحلية أن تخصص ميزانية إضافية للموظفين في المكتب الفني، ويمكن أن يقلل ذلك من نفقاتها المقررة للخدمات العامة.

بعد مصادقة السلطات المختصة المذكورة أعلاه على قرار السلطة المحلية، يُرسل إلى وزير الداخلية والبلديات للتوقيع عليه. فيصبح القرار بعد ذلك سارياً، ويمكن للسلطة المحلية أن تُطلق بصورة نهائية عملية توظيف الموظفين الذين يتمتعون بالمهارات الفنية اللازمة ليكونوا جزءاً من المكتب الفني. ويمكن أن يُوظف هؤلاء الأشخاص بدوام كامل أو جزئي، ولكنهم يُعتبرون موظفين لدى السلطة المحلية بموجب عقد عمل دائم. وتجدر الإشارة إلى أن هذا السيناريو هو الطريقة الموصى بها لتحقيق استدامة عمل المكاتب



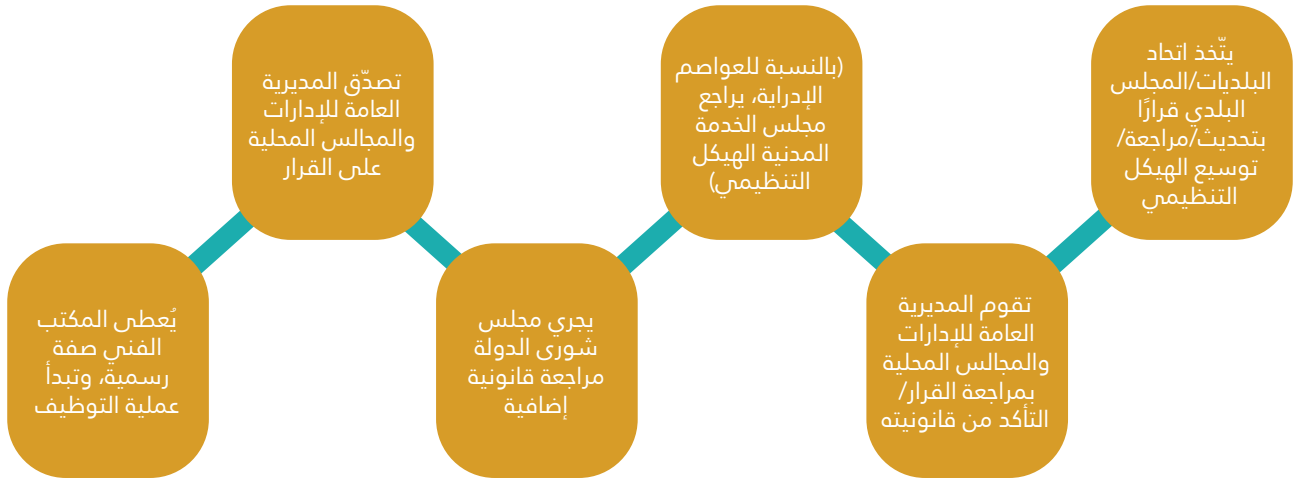
قائمة مرجعية للعملية

- تُعدّ السلطة المحلية هيكلًا تنظيميًا محدثًا/منقحًا/موسّعًا وتضيف المكتب الفني إلى الهيكلية الموجودة، مع تحديد مهامه والأوصاف الوظيفية لكل دور فردي فيه، بالإضافة إلى التسلسل الإداري وخطوط الإبلاغ اللازمة. ويمكن أن يقدم الشركاء في التنمية الخبرة الفنية لمراجعة الهيكل التنظيمي والوائح الداخلية/الأنظمة الأساسية.
- يوافق اتحاد البلديات/المجلس البلدي على الهيكل التنظيمي الجديد ويُرسله إلى المديرية العامة للإدارات والمجالس المحلية في وزارة الداخلية والبلديات من خلال رئيس البلدية.
- تراجع المديرية العامة للإدارات والمجالس المحلية الهيكل التنظيمي (للتأكد من قانونيته) وتُرسله إلى مجلس الخدمة المدنية و/أو مجلس شورى الدولة لإجراء مراجعة إضافية.
- إذا كانت السلطة المحلية عاصمة إدارية، يراجع مجلس الخدمة المدنية الهيكل التنظيمي. وإذا لم تكن السلطة المحلية عاصمة إدارية، يتم تجاوز هذه الخطوة.
- يراجع مجلس شورى الدولة الهيكل التنظيمي (للتأكد مرة أخرى من قانونيته).
- بعد أن يوافق مجلس شورى الدولة على الهيكل التنظيمي، تُصدّق عليه المديرية العامة للإدارات والمجالس المحلية.
- تُعطي السلطة المحلية صفة رسمية للمكتب الفني في مخطتها التنظيمي وتبدأ عملية التوظيف. ويمكن للشركاء في التنمية أن يدعموا أو يشاركوا في تمويل مشاريع وأنشطة ولوجستيات المكتب الفني وأن يقدموا الخبرات الخارجية المتخصصة.

السيناريو 2: لا تملك السلطة المحلية هيكلًا تنظيميًا أو لا يشمل الهيكل وحدة فنية أو ما يعادلها

الهيكلية متاحة، يجب أن تُشكّل بشكل رسمي أوّلًا قبل إنشاء المكتب الفني. وقد يتطلب إتمام هذه العملية بين ستة أشهر وثمانية عشر شهرًا، بحسب التفاصيل الفنية التي تقدّمها السلطة المحلية ووتيرة المتابعة.

إذا لم تكن تملك السلطة المحلية هيكلًا تنظيميًا أو لا تملك وحدة فنية (أو ما يعادلها)، يجب أن تبدأ بإعداد هذا الهيكل، وذلك باتّباع الإجراءات نفسها المحدّدة في السيناريو 1. فلكي يصبح المكتب الفني مكتبًا رسميًا، يجب أن يُضاف إلى هيكلية موجودة، وإذا لم تكن هذه



قائمة مرجعية للعملية

- تُعدّ السلطة المحلية هيكلًا تنظيميًا يتضمّن المكتب الفني وغيرها من الوحدات (الإدارية، المالية، إلخ)، مع تحديد مهام كل وحدة والأوصاف الوظيفية لكل دور فردي، بالإضافة إلى التسلسل الإداري وخطوط الإبلاغ اللازمة. ويمكن أن يوفر الشركاء في التنمية الخبرة الفنية لمراجعة الهيكل التنظيمي واللوائح الداخلية/الأنظمة الأساسية.
- يوافق اتحاد البلديات/المجلس البلدي على الهيكل التنظيمي الجديد ويرسله إلى المديرية العامة للإدارات والمحاليس المحلية في وزارة الداخلية والبلديات من خلال رئيس البلدية.
- تراجع المديرية العامة للإدارات والمحاليس المحلية الهيكل التنظيمي (للتأكد من قانونيته) وترسله إلى مجلس الخدمة المدنية و/أو مجلس شوري الدولة لمراجعة إضافية.
- إذا كانت السلطة المحلية عاصمة إدارية، يراجع مجلس الخدمة المدنية الهيكل التنظيمي. وإذا لم تكن السلطة المحلية عاصمة إدارية، يتمّ تجاوز هذه الخطوة.
- يراجع مجلس شوري الدولة الهيكل التنظيمي (للتأكد مرة أخرى من قانونيته).
- بعد أن يوافق مجلس شوري الدولة على الهيكل التنظيمي، تُصدّق عليه المديرية العامة للإدارات والمحاليس المحلية.
- تُعطي السلطة المحلية صفة رسمية للمكتب الفني في مخططها التنظيمي وتبدأ عملية التوظيف. ويمكن للشركاء في التنمية أن يدعموا أو يشاركوا في تمويل مشاريع وأنشطة ولوجستيات المكتب الفني وأن يقدموا الخبرات الخارجية المتخصصة.

السيناريو 3: إنشاء مكاتب فنية شبه رسمية كإجراء مؤقت

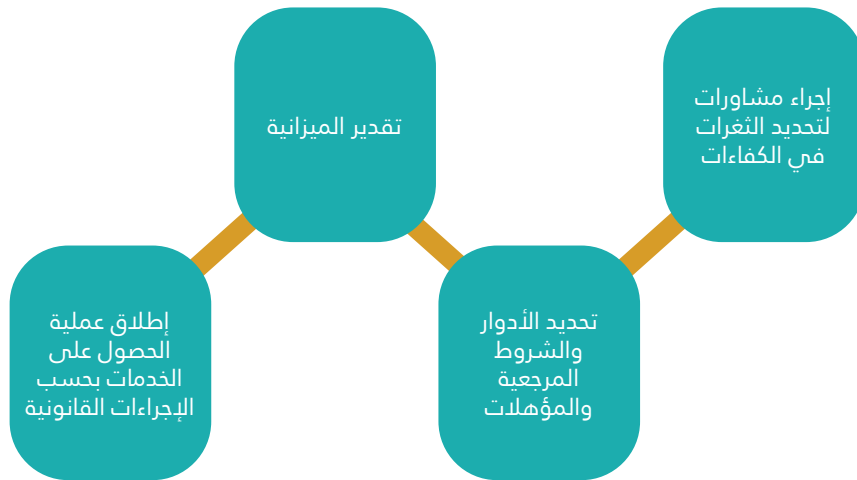
السيناريو 1 والسيناريو 2)، ولكنّه لن يكون كذلك هيكلية غير رسمية بشكل كامل (أي يشمل أعضاء من دون صلاحية رسمية أو نفوذ قانوني لإتمام دورهم). ويمكن الحلّ الوسيط في إنشاء مكتب فني من خلال توظيف فريق متماسك من الأشخاص ذوي المهارات كمتعاقدين داخليين. ويمكن أن تختار السلطة المحلية أن تقوم بذلك بموجب عقد خدمات استشارية محدّد المدة. ويُعرف هذا العقد باللغة العربية بـ«عقد تقديم الخدمات».

ومن أجل التعاقد مع أعضاء المكتب الفني كمتعاقدين داخليين، يجب أن تتبع السلطة المحلية عملية توظيف تستند إلى حجم التوظيف، على النحو المبين أدناه.

للسيناريوهات السابقة عائق كبير: فقد تستلزم إجراءات طويلة بسبب الأعمال البيروقراطية المترابطة، أو أوجه القصور البيروقراطية (النقص في الموظفين في الإدارات العامة، ضعف البنية التحتية الإدارية، إلخ)، عدم وجود بريد إلكتروني، التأخر في إرسال المراسلات الرسمية، بالإضافة إلى العوامل الخارجية (الوضع الأمني، انقطاعات الكهرباء، غياب معدات المكاتب، إلخ).

ومن أجل الحدّ من ذلك، قد تختار السلطة المحلية أن تنشئ المكتب الفني كهيكلية شبه رسمية إلى حين اكتمال عملية إضفاء الصفة الرسمية على المكتب. ويعني مصطلح «شبه رسمي» أنّ المكتب الفني لن يكون هيكلية رسمية بشكل كامل (كما هو الحال في

عملية التوظيف	قيمة العقد
يتطلّب توظيف الخبير الاستشاري قرارًا من مجلس السلطة المحلية (من المفضل أن يتم ذلك عن طريق عملية تنافسية، ولكنّها غير ضرورية)	قيمة العقد أكثر من 12 مليون ليرة لبنانية ولا تتجاوز 50 مليون ليرة لبنانية ¹
يتطلّب توظيف الخبير الاستشاري قرارًا من مجلس السلطة المحلية بعد انتهاء العملية التنافسية يتطلّب الأمر مراجعة قانونية وتصديقًا من القائم مقام	قيمة العقد أكثر من 50 مليون ليرة لبنانية ولا تتجاوز 80 مليون ليرة لبنانية ²
يتطلّب توظيف الخبير الاستشاري قرارًا من مجلس السلطة المحلية بعد انتهاء العملية التنافسية يتطلّب الأمر مراجعة قانونية وتصديقًا من المحافظ	قيمة العقد أكثر من 80 مليون ليرة لبنانية ³



1 بموجب القانون رقم 231 في 22 تموز/يوليو 2021
2 بموجب المادة 60 من قانون البلديات
3 بموجب المادة 61 من قانون البلديات

قائمة مرجعية للعملية

- يُحدّد رئيس وأعضاء مجلس السلطة المحلية، بالتشاور مع الموظفين الموجودين، الثغرات في الكفاءات التي تتطلب توظيف متعاقدين/خبراء استشاريين ذوي خبرة كخبراء داخليين ضمن مكتب فني، بعد إجراء عملية «شراء الخدمات.» ويمكن أن يوقّر الشركاء في التنمية الخبرة الفنية لتحديد الثغرات في الكفاءات.
- تُحدّد الأدوار الفردية، بالإضافة إلى الشروط المرجعية والمؤهلات لكل فرد. ويمكن أن يقدم الشركاء في التنمية الخبرة الفنية لإعداد الشروط المرجعية.
- تُقدّر الميزانية للمكتب الفني المخطّط كجزء من عملية «شراء الخدمات.» ويمكن أن يقدم الشركاء في التنمية الخبرة الفنية لإعداد الميزانية.
- تُطلّق عملية شراء الخدمات وتُصدّق عليها السلطات المختصة، بحسب حجم العقد (انظر الجدول السابق).
- يُوظّف الخبراء الداخليين كـ«موظفين في المكتب الفني» بموجب عقد خدمات استشارية محدّد المدة. ويمكن للشركاء في التنمية أن يدعموا أو يشاركوا في تمويل مشاريع وأنشطة ولوجستيات المكتب الفني وأن يقدموا الخبرات الخارجية المتخصصة.

السيناريو 4: إنشاء مكاتب فنية مؤقتة من خلال التمويل الخارجي

(UN-Habitat) والسلطة المحلية على اتفاقية تعاون، بما فيها الشروط المرجعية، وخطة العمل، إلخ.

5. يُوظّف فريق المكتب الفني من قبل برنامج الأمم المتحدة للمستوطنات البشرية (UN-Habitat) والسلطة المحلية (تقدّم السلطة المحلية المشورة بشأن الوظائف الشاغرة، ويجري البرنامج والسلطة المحلية المقابلات مع المرشحين، ويتناقش الطرفان بشأن أفضل المرشحين لإعطاء الموافقة النهائية).

6. يصبح المكتب الفني وحدة شبه رسمية ضمن السلطة المحلية.

في هذا النوع من الاتفاقات، يتفق الطرفان على مشاركة الموارد لتحقيق استدامة المكاتب الفنية. ومن المعتاد أن تؤمن السلطة المحلية الحيز المكتبي المناسب للمكتب الفني وأن تيسّر التواصل مع البلديات المعنية وأن تضمن إمكانية الوصول إلى الوثائق اللازمة.

من جهة أخرى، يؤمّن برنامج الأمم المتحدة للمستوطنات البشرية (UN-Habitat) المعدات اللازمة لعمليات المكتب الفني، بالإضافة إلى المساعدة الفنية، والتنسيق العملي، وبناء القدرات، والتبرعات العينية.

وبناء على ذلك، يمكن للسلطات المحلية أن تؤمّن التمويل الخارجي من الشركاء في التنمية غير برنامج الأمم المتحدة للمستوطنات البشرية (UN-Habitat) لإنشاء المكاتب الفنية المؤقتة. ولتحقيق ذلك، يُقترح اتباع الإجراءات التالية:

تكون عملية إنشاء المكاتب الفنية أبسط بكثير من الناحية البيروقراطية إذا لم تتضمن التزامات مالية للموظفين الداخليين من جهة السلطة المحلية (أي إذا كان موظفو المكاتب ممّولين من قبل جهة ثالثة خارجية). ولكن ذلك قد يعني أنّ المكتب الفني لن يكون وحدة رسمية مدمجة في الهيكلية الإدارية والتخطيط المالي الخاصّ بالسلطة المحلية بالقدر ذاته كالسيناريوهات السابقة. وقد يقوّض ذلك من استمرارية المكتب الفني، كما ومن مسؤولية ومشاركة المسؤولين المعنيين في البلديات تجاهه.

ويمكن أن يُنفذ هذا الخيار كإجراء مؤقت إلى أن تتمكن السلطة المحلية من إضفاء الصفة الرسمية والمؤسسية على المكتب الفني.

ولغاية الآن، تُنشأ المكاتب الفنية كجزء من مشاريع برنامج الأمم المتحدة للمستوطنات البشرية (UN-Habitat) بحسب هذا السيناريو وبتابع الخطوات التالية:

1. تُجرى مفاوضات بين برنامج الأمم المتحدة للمستوطنات البشرية (UN-Habitat) والسلطة المحلية للتحقق من درجة الاهتمام بإنشاء مكتب فني والاتفاق على الاحتياجات المتعلقة بالموظفين/الخبرات.

2. يُتخذ قرار رسمي من قبل مجلس السلطة المحلية لإنشاء مكتب فني بناء على الاحتياجات المحدّدة.

3. تُعدّ الشروط المرجعية للمكتب الفني من قبل برنامج الأمم المتحدة للمستوطنات البشرية (UN-Habitat).

4. يُوقّع برنامج الأمم المتحدة للمستوطنات البشرية

قائمة مرجعية للعملية

- يُحدّد رئيس وأعضاء مجلس السلطة المحلية، بالتشاور مع الموظفين الموجودين، الثغرات في الكفاءات التي تتطلّب توظيف متعاقدين/خبراء استشاريين ذوي خبرة كخبراء داخليين ضمن مكتب فني، بعد إجراء عملية «شراء الخدمات».
- تُحدّد الأدوار الفردية، بالإضافة إلى الشروط المرجعية والمؤهلات لكلّ فرد.
- تُقدّر الميزانية للمكتب الفني المخطّط كجزء من عملية «شراء الخدمات».
- تعدّ السلطة المحلية مذكرة مفاهيمية لمشروع إنشاء المكتب الفني، وتلخّص الثغرات في الكفاءات، والخبرات المطلوبة، والموارد، وخطة العمل/الجدول الزمني للعمل، والنتائج الأساسية المتوقعة، والمنجزات المستهدفة.
- يطلب رئيس السلطة المحلية من الشركاء في التنمية أن يموّلوا أو يشاركوا في تمويل مفهوم المكتب الفني.
- يقوم الشركاء في التنمية والسلطة المحلية بالمفاوضات للتحقق من درجة الاهتمام بإنشاء المكتب الفني والاتفاق على الاحتياجات المتعلقة بالموظفين/الخبرات والأهداف التي يجب تحقيقها.
- يتّخذ مجلس السلطة المحلية قراراً رسمياً بإنشاء مكتب فني بناء على الاتفاق مع الشريك في التنمية.
- تُنقح المذكرة المفاهيمية التي تحدّد الشروط المرجعية والنطاق والأهداف للمكتب من قبل الشريك في التنمية.
- تُوقّع اتفاقية تعاون بين الشريك في التنمية والسلطة المحلية، بما فيها الشروط المرجعية، وخطة العمل، إلخ. كملحق (انظر الملحق 2 – اتفاقية التعاون). في الاتفاقية، يتفق الطرفان على مشاركة الموارد لتحقيق استدامة المكاتب الفنية. ومن المعتاد أن تؤمن السلطة المحلية الحيز المكثبي المناسب للمكتب الفني وأن تيسّر التواصل مع البلديات المعنية وأن تضمن إمكانية الوصول إلى الوثائق اللازمة. أمّا الشريك في التنمية، فيؤمّن المعدات اللازمة لعمليات المكتب الفني، بالإضافة إلى المساعدة الفنية، والتنسيق العملي، وبناء القدرات، والتبرعات العينية.
- إذا تمّ تعيين فريق المكتب الفني من قبل السلطة المحلية بتمويل من الشريك في التنمية، تُطلق عملية شراء الخدمات وتصدّق من قبل السلطات المختصة، بحسب حجم العقد؛ وإلا يجب تجاوز هذه الخطوة.
- تُعلن السلطة المحلية والشريك في التنمية عن الوظائف الشاغرة لأدوار المكتب الفني.
- يوضع المرشحون على القائمة المختصرة وتجرى المقابلات معهم من قبل الشريك في التنمية والسلطة المحلية. ويتناقش الطرفان بشأن أفضل المرشحين ويتخذان قرار التوظيف بشكل مشترك.
- يُوظّف فريق المكتب الفني بحسب شروط اتفاقية التعاون (فيوظّفون إمّا كمتعاقدين فرديين من قبل الشريك في التنمية ويعارون للسلطة المحلية، أم يوظّفون من قبل السلطة المحلية بتمويل من الشريك في التنمية).
- يوظّف الخبراء الداخليون ك«موظفين في المكتب الفني» بموجب عقد خدمات استشارية محدّد المدة. ويصبح المكتب الفني وحدة شبه رسمية ضمن السلطة المحلية.

وإذا لم يكن متاحاً، ينطبق السيناريو 2. وإذا كان السيناريو هان يتطلّبان موارد غير متوقّرة بالكامل، يمكن للسلطة المحلية في هذه الأثناء اعتماد السيناريو 3.

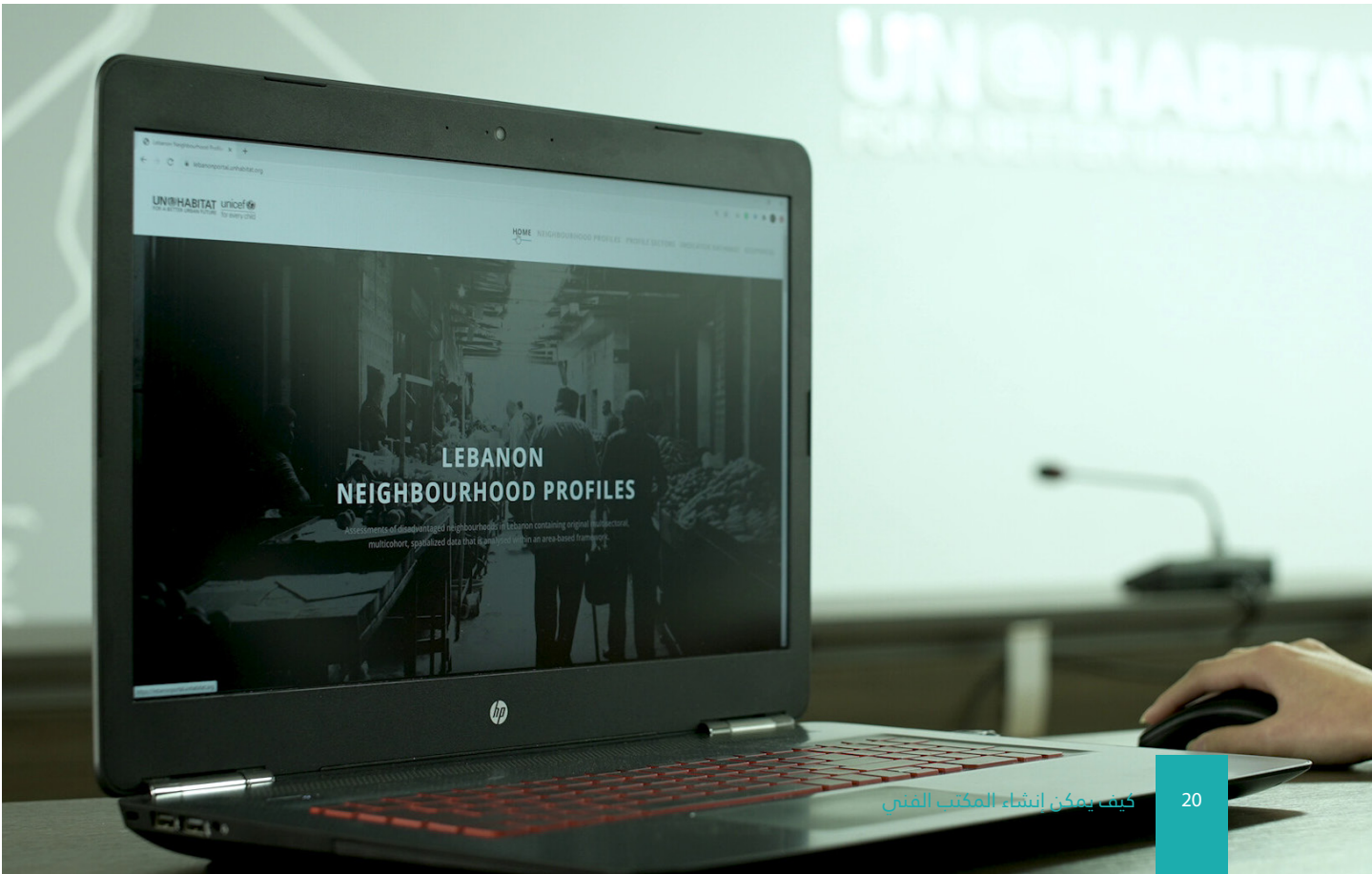
عند انتهاء العملية، يمكن أن تباشر السلطة المحلية انتقالها إلى نموذج أكثر استدامة. فإذا كان الهيكل التنظيمي متاحاً بالفعل، يمكن اتباع السيناريو 1.

إيجابيات وسلبيات كل سيناريو

السيناريو/التقييم	الإيجابيات	السلبيات
السيناريو 1 (يوجد هيكل تنظيمي ولكن يجب تحديثه)	<ul style="list-style-type: none"> يُنشئ المكتب الفني بصورة رسمية ليكون وحدة إدارة محلية. يضمن الاستقرار المؤسسي على الأمد الطويل (ويتم تدوين الأدوار والوظائف والتسلسل الإداري وخطوط التواصل). 	<ul style="list-style-type: none"> يتطلب عملية بيروقراطية طويلة. يحتاج إلى خبرات داخلية أو خارجية في المجال القانوني من جانب السلطة المحلية. يتطلب موارد مالية إضافية.
السيناريو 2 (لا يوجد هيكل تنظيمي)	<ul style="list-style-type: none"> مشابه للسيناريو 1، ولكن وجود هيكل تنظيمي يُعتبر إلزامياً بحكم القانون. وبالتالي، يُضفي ذلك الطابع القانوني على وضع السلطة المحلية المعنية. 	<ul style="list-style-type: none"> مشابه للسيناريو 1 ولكن العملية البيروقراطية أطول ومستوى الجهود المطلوبة أكبر لأنه لا يوجد هيكل تنظيمي جاهز.
السيناريو 3 (مكتب فني شبه رسمي كإجراء مؤقت)	<ul style="list-style-type: none"> يوفر خبرات فنية إضافية ويملأ الثغرات في الكفاءات في السلطة المحلية. يحسّن الأداء المؤسسي. تصبح السلطة المحلية أكثر اجتذاباً للشركاء في التنمية. يمكن أن يُطبّق بالتوازي إلى أن يكتمل السيناريو هان 1 و 2. 	<ul style="list-style-type: none"> لا يوجد نفوذ قانوني قوي لوضع صلاحيات متفق عليها للمكتب الفني؛ ويُنظر إليه من قبل الموظفين خارج المكتب وأصحاب المصلحة على أنه إجراء مؤقت وضعيف. يشمل خطر عدم الاتساق المؤسسي وسوء التفاهم في العلاقة مع الموظفين الدائمين؛ احتمال حدوث خلاف. يتطلب المزيد من الجهود لضمان مسؤولية ومشاركة المسؤولين المنتخبين في البلدية والموظفين الموجودين. يستلزم موارد مالية إضافية، ولكن أقل من السيناريوهين 1 و 2.
السيناريو 4 (مكاتب فنية مؤقتة من خلال التمويل الخارجي)	<ul style="list-style-type: none"> مثل السيناريو 3 	<ul style="list-style-type: none"> مثل السيناريو 3. مخاطر مالية أكبر، لأنه يعتمد على التمويل الخارجي.

الموارد الأساسية لتحقيق استدامة المكتب الفني

المالية	الإدارية	المادية	التكنولوجية
<ul style="list-style-type: none"> يمكن الحصول عليها داخليًا (الميزانية الخاصة) أو خارجيًا (الشركاء في التنمية) لتوفير التمويل لما يلي: • رواتب الموظفين ومستحققاتهم • معدات وتجهيزات المكتب • تكنولوجيا المعلومات والبرامج الحاسوبية • بناء قدرات الموظفين 	<ul style="list-style-type: none"> • هيكلية داخلية + هيكل تنظيمي متفق عليهما بشكل غير رسمي أو معتمدان بشكل رسمي • مشرفون معينون من المستويين الأول والثاني • الدليل التشغيلي الموحد • إطار عمل لتنمية القدرات 	<ul style="list-style-type: none"> • محطات العمل • الحواسيب المكتبية/المحمولة • الإمداد المتواصل بالطاقة • الأثاث • تجهيزات المطبخ • نظم الهاتف • آلات النسخ التصويري، والطابعات، والآلات المتعددة الأغراض • الأدوات المكتبية • حيز للتنسيق/الاجتماعات • أدوات التخلص من نفايات المكتب وتدويرها • إضاءة مناسبة 	<ul style="list-style-type: none"> • اتصال جيد بشبكة الانترنت • برامج حاسوبية وأدوات تعاون مرخصة (مايكروسوفت أوفيس) • برنامج مرخص لمكافحة الفيروسات • برامج حاسوبية متخصصة ومرخصة (Adobe, Acrobat, AutoCad) • معدات التخزين والتخزين الاحتياطي للبيانات





٧١. كيف يتم إدارة المكتب الفني؟

الإدارة التنفيذية للسلطة المحلية المسؤولة الإدارية الكاملة للمكاتب.

سواء أكانت المكاتب الفنية ذات طابع رسمي أم لا، تُعتبر جزءاً لا يتجزأ من السلطة المحلية. وبالتالي، تتولى

الإبلاغ والإشراف

وفقاً للمادة 52 من قانون البلديات، يخضع كل الموظفين في البلدية، سواء أكانوا موظفين دائمين أم مؤقتين (متعاقدين، عمال يوميين)، وسواء أكانوا يعملون بدوام كامل أو جزئي، لمراقبة المجلس البلدي. ويكلف المجلس البلدي، كونه هيئة منتخبة ديمقراطياً، بمراقبة نشاط الإدارة البلدية وضمان حسن سيرها. ويشمل ذلك عمل الموظفين، وبالتالي عمل أعضاء المكتب الفني.

أما في ما يتعلق بالإشراف على الموظفين، فيقدم أعضاء المكتب الفني التقارير إلى رئيس السلطة التنفيذية⁴، على غرار الموظفين الآخرين في البلدية. وقد تمّ تحديد ذلك في المادة 77 من قانون البلديات، التي تنص على ما يلي:

يرئس رئيس السلطة التنفيذية الوحدات البلدية والموظفين، ويسهر على حسن سير العمل وتنسيقه فيها، وهو الرئيس التسلسلي الأعلى لموظفي البلدية.^٥

4 يعين رئيس السلطة التنفيذية في السلطة المحلية عادة رئيس البلدية، ورئيس اتحاد البلديات، ومحافظة بيروت.
5 ينطبق الأمر نفسه على اتحادات البلديات وفقاً للمادة 129 من قانون البلديات.

ولا ينبغي أن يعمل المكتب الفني كفريق منفصل من المستشارين المعيّنين في المكتب التنفيذي لرئيس السلطة المحلية. على نحو مماثل، يجب ألا يتولى رئيس السلطة التنفيذية وحده كل المهام الإشرافية على المكتب، لما في ذلك من خطر الحدّ من دور المكتب واقتصار عمله على المساعدة التنفيذية.

وتشمل المسؤوليات الرئيسية للمشرف المباشر على المكتب الفني ما يلي:

- إدارة وتحسين سير عمل المكتب الفني
- تحديد التوجّهات وتقديم المشورة لأعضاء المكتب (توفير الإرشادات، وتحديد أهداف للفريق ومراقبتها)
- تعيين ومراجعة المهام/المشاريع
- وضع وإدارة الجداول الزمنية للمكتب
- إدارة الأزمات
- تقديم التقارير للمشرف من المستوى الثاني (في حال وجوده)
- إدارة أداء المكتب وتقديم التعليقات والملاحظات

يجب أن يلتقي المشرف وأعضاء المكتب مرّة في الأسبوع على الأقل، إلى جانب اجتماعات الموظفين الأسبوعية والاجتماعات المخصصة. وتتضمّن الملحقات 3-5 أدوات ونماذج العمل لتسهيل مراقبة عبء العمل وإدارة الفريق.

ويكون تفويض الصلاحيات من رئيس السلطة التنفيذية و/أو المشرف المباشر ممكناً بعد اكتمال السيناريوهين 1 و2 وبدء العمل بهما. أمّا إذا تمّ تعيين أعضاء المكتب الفني كخبراء استشاريين خارجيين (السيناريوهين 3 و4)، يمكن تفويض المهام والواجبات بموجب اتفاق غير رسمي مع المشرف، أو بواسطة طلب موثّق من قبل المشرف للقيام بهذه المهام والواجبات.

ويُعتبر رئيس السلطة التنفيذية المشرف العام على جميع موظفي البلدية، ويتحمل مسؤولية الإشراف النهائية. وفي العمليات اليومية، يعمل بمثابة المشرف من المستوى الثاني الذي يقدّم له أعضاء المكتب الفني التقارير بشكل غير مباشر. ويكون المشرف من المستوى الأوّل المشرف التالي في الترتيب التسلسلي وفقاً للهيكل التنظيمي. ويكون عادة المشرف من المستوى الأوّل رئيس قسم معيّن (غالباً ما يكون رئيس الجهاز الهندسي، أو رئيس الجهاز الإداري) أو المدير التنفيذي لاتحاد البلديات.

وفي حال اكتمال السيناريوهين 1-2 وبدء العمل بهما، يُعتبر أعضاء المكتب الفني موظفين دائمين. لذلك، يعيّن رئيس السلطة التنفيذية، فور توظيف أعضاء المكتب الفني، مشرفاً مباشراً لمراقبة عمل فريق المكتب والإشراف عليه. ويلتزم المكتب الفني بساعات العمل المحدّدة من قبل السلطة المحلية ويتّبع القواعد والأنظمة الإدارية والمالية والمتعلقة بالموارد البشرية.

أمّا في حالة السيناريوهين 3-4 (حيث يكون أعضاء المكتب الفني خبراء استشاريين داخليين)، يعيّن رئيس السلطة التنفيذية، من بين الموظفين الموجودين في السلطة المحلية، جهة تنسيق تراقب وتشرف على المكتب.

في جميع الأحوال، يعمل المكتب الفني بمثابة فريق متكامل من الخبراء الفنيين الذين يُدرج عملهم ضمن العمليات اليومية لطاقتهم عمل البلدية، ويُستفاد من خبراتهم لوضع السياسات واتخاذ القرارات في البلدية.

التفويض

وفقاً للمادة 77 المقطع 2، يحقّ لرئيس السلطة التنفيذية أن يفوض رؤساء الوحدات البلدية، بما فيهم رئيس المكتب الفني، في حال تعيينه. وقد تشمل الصلاحيات والمسؤوليات المفوضة الحقّ في اتخاذ أي إجراء تنفيذي أو القيام بأي مهمة تقع ضمن نطاق المكتب الفني، باستثناء الصلاحيات التي تتعلق باستصدار نصوص لها الصفة العامة.

٧. إجراءات التنسيق بين المكاتب الفنية والجهات الفاعلة العامّة/مقدّمي الخدمات المحليين

على المستوى المحلي، وبحسب نوع التدخلات، تبني المكاتب الفنية علاقة تنسيق مباشرة مع الجهات الفاعلة العامّة، والشركاء في التنمية، والقطاع العام، ومنظمات المجتمع المدني، تحت سلطة المشرف على المكتب. ويتولى أعضاء المكتب مهامًا تنسيقية مع الجهات المحاورة للمكتب الفني على النحو المتفق عليه مع المشرف مسبقًا. ويشمل عملهم بشكل رئيسي المساعدة الفنية والدعم الإداري، ولا يشمل اتخاذ القرارات.

وتتألف الجهات النظرية والجهات المحاورة الأكثر شيوعًا للمكاتب الفنية الرئيسية ممّا يلي (انظر الصورة 5):

• على مستوى الحكومة المركزية –

• وزارة الداخلية والبلديات، لا سيما المديرية العامة للإدارات والمجالس المحلية

• وزارة الأشغال العامة والنقل، لا سيما المديرية العامة للتنظيم المدني

• وزارة البيئة

• وزارة الصحة العامة

• وزارة الشؤون الاجتماعية ومراكز التنمية الاجتماعية التابعة لها

• وزارة الطاقة والمياه، لا سيما السلطات الإقليمية المعنية بالمياه ومؤسسة كهرباء لبنان

• وزارة التربية والتعليم العالي ومؤسسات التعليم (العامة) التابعة لها (المدارس، والجامعات، ومؤسسات التعليم المهني/التقني)

• وزارة الاقتصاد والتجارة

• مكتب وزير الدولة لشؤون التنمية الإداريّة

• على المستوى التفويضي –

• المحافظون وإدارات المحافظات (التي تمثّل وزارة الداخلية والبلديات)

• القائمقام وإدارات الأفضية (التي تمثّل وزارة الداخلية والبلديات)

• الفروع الإقليمية لإدارات الحكومة المركزية، لا سيما مؤسسات المياه (التابعة لوزارة الطاقة والمياه) مراكز التنمية الاجتماعية (التابعة لوزارة الشؤون الاجتماعية)

• الفروع المحلية للمديرية العامة للتنظيم المدني (التابعة لوزارة الأشغال العامة والنقل)

• على مستوى الحكومة المحلية –

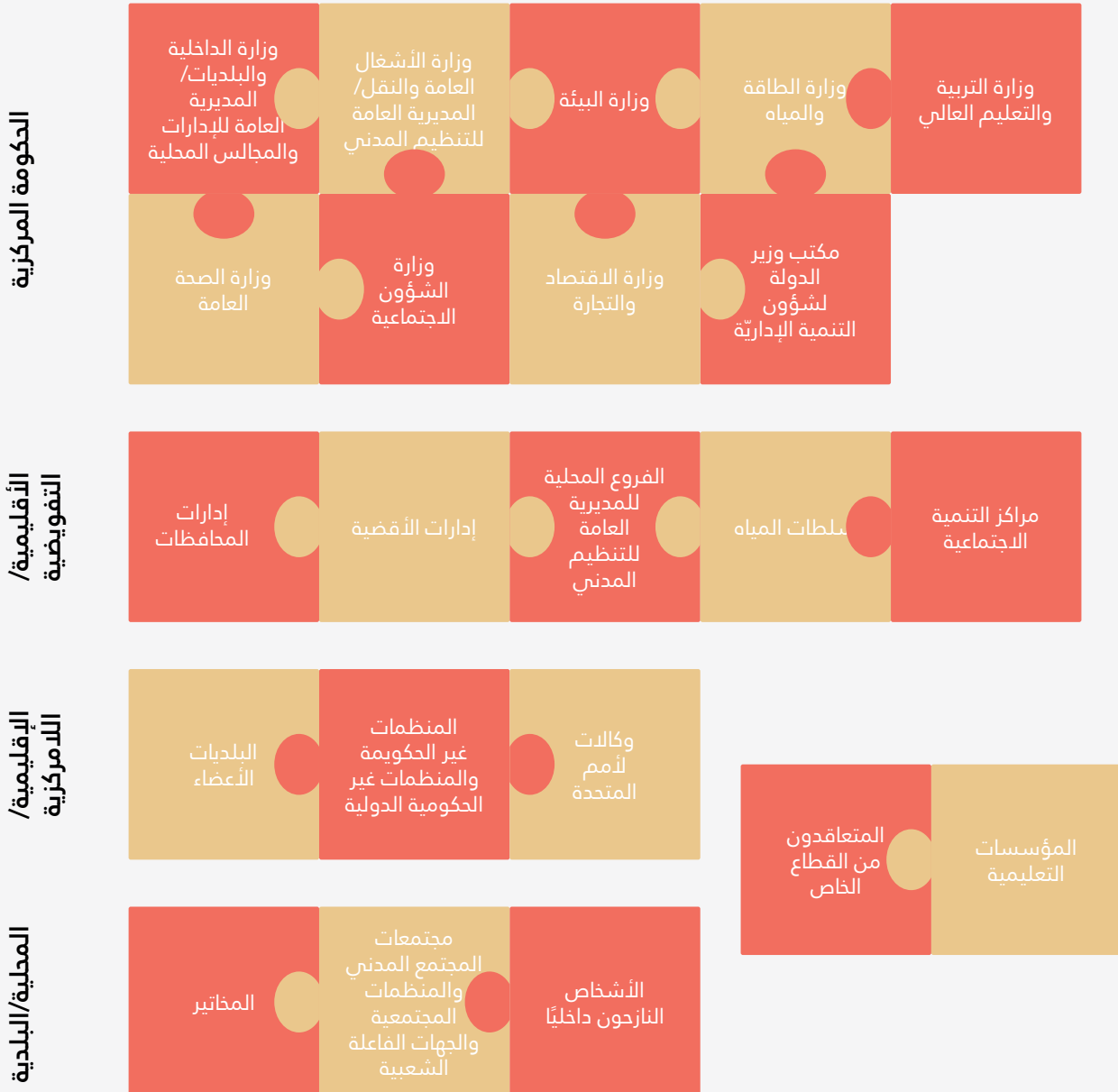
• الزملاء من الموظفين في اتحاد البلديات

• البلديات الأعضاء في اتحاد البلديات (رؤساء البلديات، والمستشارون، والموظفون في البلدية)

- مؤسسات التعليم الخاص (الحضانات، والمدارس، والجامعات، ومؤسسات التعليم المهني/التقني)
- من بين منظمات المجتمع المدني: المنظمات غير الحكومية المحلية، والمنظمات المجتمعية، والمنظمات الدينية، والجهات الفاعلة الشعبية، والمبادرات المحلية، والمجتمع المدني.
- غيرها: المخاتير، والمجموعات المتعلقة بالأشخاص النازحين داخلياً

- من بين الشركاء في التنمية - وكالات الأمم المتحدة
- المنظمات الدولية والمنظمات غير الحكومية
- في القطاع الخاص - المتعاقدون الذي يحضرون أو ينفذون مشاريع للسلطة المحلية
- الشركات المتخصصة (المهندسون المعماريون، والمهندسون، ومزوّدو نظم المعلومات الجغرافية)

الصورة 5: الجهات المحاورة للمكتب الفني



مهام التنسيق	الجهة المعاونة
الحكومة المركزية والتفويضية	
<p>1. متابعة عمليات التصديق على المشاريع والقرارات المتعلقة بما يلي:</p> <ul style="list-style-type: none"> • تسمية الشوارع العامة والمساحات والمباني • تشييد النصب التذكارية والتماثيل • نقل الممتلكات البلدية العامة إلى ممتلكات بلدية خاصة • مواصفات عامة متعلقة باللوازم والأشغال والخدمات • مواصفات عامة لشراء ممتلكات تابعة للبلدية • الجدوى المالية وإدارة مشاريع البناء التي تشمل جهات معنية متعددة • مشورة فنية إضافية بشأن الإطار القانوني والتنظيمي الذي ينظم مشاريع البلدية (الإدارة المالية، عمليات الشراء، دراسة الجدوى، إلخ) <p>2. متابعة التصديق على المشاريع والقرارات المتعلقة بما يلي:</p> <ul style="list-style-type: none"> • الحصول على اللوازم والأشغال والخدمات التي تتعدى قيمتها 80 مليون ليرة لبنانية، بما فيها المواصفات الفنية • شراء أو بيع عقار تتجاوز قيمته 100 مليون ليرة لبنانية، والمواصفات الخاصة المتعلقة بذلك • إنشاء الأسواق، وأماكن السباق، والمتاحف، والمستشفيات، وأماكن الإقامة الشعبية، والتخلص من النفايات، وغيرها <p>3. متابعة التصديق على المشاريع والقرارات المتعلقة بما يلي:</p> <ul style="list-style-type: none"> • دعم الأنشطة التعليمية والثقافية والرياضية والاجتماعية عندما يتراوح إجمالي التبرعات بين 50 مليون و80 مليون ليرة لبنانية في السنة • الحصول على اللوازم والأشغال والخدمات التي تتراوح قيمتها بين 50 مليون و80 مليون ليرة لبنانية، بما فيها المواصفات الفنية • تحديد نسبة الضريبة البلدية في ظل المسح التقييمي للعقارات الذي تنفذه السلطة المحلية • بيع أو شراء العقارات التي لا تتجاوز قيمتها 100 مليون ليرة لبنانية، والمواصفات الخاصة المتعلقة بها 	<p>وزارة الداخلية والبلديات:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. المديرية العامة للإدارات والمجالس المحلية/الوزير 2. إدارة المحافظة 3. إدارة القضاء
<p>متابعة الموافقة على المشاريع والقرارات المتعلقة بما يلي:</p> <ul style="list-style-type: none"> • تطوير واعتماد خطة تحديد المناطق واستخدامات الأراضي، بما فيها تعديل نسب الاستثمار للتطوير الحضري • تطوير واعتماد مخطط حضري رئيسي أو مخطط رئيسي مادي • مصادرة الأراضي والتعويض لأصحاب الممتلكات • مراجعة دراسات الجدوى الفنية والخطط الشاملة المتعلقة بتنظيم وتيسير حركة المرور ضمن المنطقة البلدية، بما فيها تحديد رسوم المستخدم • المسائل الفنية الأخرى ذات البعد الحضري أو المرتبطة بالهندسة المدنية في ما يتعلق بعمل السلطات المحلية 	<p>وزارة الأشغال العامة والنقل:</p> <ul style="list-style-type: none"> • المديرية العامة للتنظيم المدني

<p>متابعة الموافقة على المشاريع والقرارات المتعلقة بما يلي:</p> <ul style="list-style-type: none"> • تقييمات الأثار البيئية وتقييمات الأثار البيئية الاستراتيجية • مراجعة دراسات الجدوى الفنية والمخططات الرئيسية المتعلقة بالإدارة البيئية، لا سيما (1) قطاع إدارة النفايات الصلبة، (2) ومكافحة حرائق الغابات، والفيضانات، والوقاية من الكوارث البيئية، (3) والحد من التلوث. 	<p>وزارة البيئة</p>
<p>متابعة التصديق على المشاريع والقرارات المتعلقة بما يلي:</p> <ul style="list-style-type: none"> • المنشآت الصحية (العيادات، والمستوصفات، والمستشفيات) التي تملكها أو تديرها السلطة المحلية. <p>التنسيق مع وزارة الصحة العامة في ما يتعلق بما يلي:</p> <ul style="list-style-type: none"> • رصد ومراقبة الصحة العامة • السلامة الغذائية، لا سيما في المرافق السياحية/الترفيهية، والمسالخ، وقطاع الأغذية والمشروبات • مكافحة الأوبئة والأمراض المعدية • مشاريع الصحة العقلية والمساعدة النفسية-الاجتماعية 	<p>وزارة الصحة العامة</p>
<p>التنسيق مع وزارة الشؤون الاجتماعية ومتابعة المشاريع المتعلقة بالسياسات الاجتماعية ومشاريع المساعدة الاجتماعية.</p>	<p>وزارة الشؤون الاجتماعية</p>
<p>متابعة تسليم شهادات اكتمال العمل المتعلقة بتحديد مسار المياه والكهرباء والهواتف كجزء من عملية منح تراخيص البناء و/أو الإسكان (وتشمل أيضًا التنسيق مع وزارة الاتصالات)</p> <p>التنسيق مع وزارة الطاقة والمياه ومتابعة ما يلي:</p> <ul style="list-style-type: none"> • حفر الشوارع العامة في منطقة البلدية لوضع البنية التحتية للمياه والكهرباء والهواتف والصرف الصحي (وتشمل أيضًا التنسيق مع وزارة الاتصالات) • ترخيص وتنظيم استخدام مصادر الطاقة البديلة (الواح الطاقة الشمسية بشكل أساسي)، وإدماجها في شبكة الكهرباء، وبدء العمل بتكنولوجيا قياس الاستهلاك الصافي <p>مراقبة أسعار الوقود وظروف التخزين، والإبلاغ عن أي مخالفات لوزارة الطاقة والمياه</p>	<p>وزارة الطاقة والمياه</p> <ul style="list-style-type: none"> • السلطات الإقليمية المعنية بالمياه • مؤسسة كهرباء لبنان
<p>التنسيق مع وزارة الاقتصاد والتجارة ومتابعة المتطلبات الفنية للتأكد من دقة الكميات والأحجام والمقاييس، والإبلاغ عن المخالفات</p> <p>التنسيق مع وزارة الاقتصاد والتجارة لرصد ومراقبة أسعار السوق للمنتجات الغذائية، والإبلاغ عن المخالفات</p> <p>تنظيم ومراقبة رسوم المستخدم للمولدات الخاصة، والإبلاغ عن المخالفات لوزارة الاقتصاد والتجارة</p>	<p>وزارة الاقتصاد والتجارة</p>
<p>التنسيق مع وزارة التربية والتعليم العالي في ما يتعلق بالقرارات والمشاريع التالية:</p> <ul style="list-style-type: none"> • المساهمة في دفع الرسوم الدراسية المتعلقة بالمدارس العامة • مراقبة الأنشطة التعليمية وأوضاع المدارس العامة والخاصة والتأكد من امتثالها للقانون • الإبلاغ عن أي نشاط يتعيّن على الوزارة معرفته والتدخل به 	<p>وزارة التربية والتعليم العالي</p>

<p>التنسيق مع مكتب وزير الدولة لشؤون التنمية الإدارية ومتابعة المشاريع المتعلقة بالإصلاح الإداري، والرقمنة، وإدخال تكنولوجيا المعلومات في عمل البلدية.</p>	<p>مكتب وزير الدولة لشؤون التنمية الإدارية</p>
<p>الحكومة المحلية</p>	
<p>تقديم الدعم والمشورة والتنسيق والمتابعة للموظفين في اتحادات البلديات/الوحدات ذات الصلة، و/أو البلديات الأعضاء في اتحادات البلديات ذات الصلة (رؤساء البلديات، المستشارون، الموظفون في البلديات) في المشاريع التالية:</p> <ul style="list-style-type: none"> • تحديد نسبة الضريبة البلدية في ضوء المسح التقييمي للعقارات • وضع المواصفات الفنية المتعلقة بالحصول على اللوازم والأشغال والخدمات • إعداد دراسات الجدوى المتعلقة بقطاعات البلدية • تصميم وتنفيذ البرامج العامة والمخططات الرئيسية المتعلقة بقطاعات البلدية (الصحة، وإدارة النفايات الصلبة، والنقل) • تخطيط وتحسين وتوسيع الشوارع، وإنشاء الحدائق والمساحات العامة، وتنفيذ التصاميم • إعداد المخططات الرئيسية الحضرية، وخطط استخدامات الأراضي، إلخ. • تقديم الدعم لتصميم وبناء كل المنشآت والبنية التحتية في البلدية • تنظيم كافة الأنشطة الصحية والاجتماعية والرياضية والثقافية • مراقبة المنشآت والممتلكات العامة والإبلاغ عن أي مخالفات أو مشاكل إلى الإدارة المختصة على المستوى المركزي أو المحلي • القيام بأي مهمة أخرى مرتبطة بأحكام المواد 47، 49-50، 122-124، 126 من قانون البلديات. 	<p>النظراء في البلديات</p>
<p>القطاع الخاص</p>	
<ul style="list-style-type: none"> • عقد اجتماعات وجلسات عمل لإعداد وثائق فنية متعلقة بالمشاريع المستقبلية أو الجارية • مراقبة عمل المتعاقدين، وضبط الجودة، والامتثال لمتطلبات العقد • المشاركة في لجنة التقييم الخاصة باختيار المزودين، ومقدمي الخدمات، والمتعاقدين على الأعمال لمشروع معيّن في البلدية 	<p>المتعاقدون والشركات المتخصصة</p>
<p>مراقبة أوضاع مؤسسات التعليم الخاص والتأكد من امتثالها للقانون، والإبلاغ عن أي حوادث للسلطات المختصة</p>	<p>مؤسسات التعليم الخاص</p>
<p>الجهات الفاعلة الأخرى</p>	
<p>يمكن للمكتب الفني أن يقوم بالتواصل والتنسيق والدعم في أي من القطاعات والمهام المذكورة أعلاه.</p>	<p>الشركاء في التنمية، والمنظمات الدولية، ومنظمات المجتمع المدني، والمنظمات المجتمعية، والمجموعات الشعبية، والمخاتير، والأشخاص النازحون داخليًا</p>

المشاركة الخارجية

البلديات المجاورة (أو البلديات الأعضاء ضمن الاتحاد نفسه)، ومنظمات المجتمع المدني، والشركاء في التنمية، والمكاتب الفنية من المناطق الأخرى.

2. اللقاء بها: يوجد طرق متعددة لإشراك الجهات المحاورة والتواصل معها، مثل مجموعات العمل (المواضيعية)، وورش العمل، والمؤتمرات، والاجتماعات أو اللقاءات الدورية، ومناهج العمل بين النظراء، ومجموعة الممارسات (انظر استراتيجية تنمية القدرات). ويمكن أن تُنفذ الأساليب المتقدمة للمشاركة المتبادلة في إطار عمل رسمي أكثر، مثل الشراكة التنفيذية، أو مذكرة التفاهم، أو اتفاقية التعاون.

3. توثيق نتائج الاجتماع: كتابة المحضر لكل اجتماع وإرسال ملخص عنه في ما بعد عبر البريد الإلكتروني. سيساعد ذلك المكتب الفني والسلطة المحلية على تتبع أنشطة ونتائج عملية المشاركة.

4. المتابعة: يُعتبر التناسق أساس المشاركة الفعالة. فعلى المكاتب الفنية أن تتأكد من تحقيق التفاعل المنتظم والموثق، وأن تستند إلى نتائج الاجتماع السابق. وتساعد المتابعة مع الجهات المحاورة على بناء الموثوقية بشكل أكبر للمكتب الفني.

إنّ تعزيز العلاقات القوية القائمة مع المؤسسات العامة، والمجتمعات، والشركاء في التنمية، والشركات الخاصة، وغيرها من مجموعات أصحاب المصلحة الخارجيين، يساعد المكاتب الفنية والسلطات المحلية على فهم وتلبية احتياجات مختلف الجهات المحاورة. وتعود معالجة أولويات الجهات المحاورة، لا سيما في المجتمعات المحلية، بالفائدة الطويلة الأجل إلى المكتب الفني والسلطة المحلية. بالإضافة إلى ذلك، يعزّز التواصل والتنسيق المنتظم مع الجهات المحاورة من التوافق المتبادل بشأن الأهداف، ويساعد على تجنب حالات التداخل، ويضمن التكامل بين الأدوار والمدخلات.

في ما يلي أربعة مبادئ توجيهية بسيطة لتمكين وظيفة المشاركة الخارجية للمكاتب الفنية المحلية:

1. تحديد الجهات المحاورة الأكثر أهمية: من هي الجهات المحاورة الأكثر احتمالاً في أن تهتمّ بالمكتب الفني وأن تؤثر بشكل أكبر على عمله؟ من هي الجهات المحاورة التي لها أكبر تأثير على أنشطة ومشاريع المكتب؟ من هي الجهات المحاورة التي يجب أن تُستشار أو أن تُشرك في التخطيط والتنفيذ وجمع الأموال، إلخ؟ بخلاف سلطات الحكومة المركزية، تشمل الجهات الرئيسية المحاورة للمكتب الفني:



١٧. إدارة الأداء

ويجب استخدام هذه الأدوات والأساليب كلائحة خيارات يمكن الاستناد إليها والاستخلاص منها. ويبقى القرار بشأن الأداة أو الأسلوب الذي يجب اتباعه للمشرف على المكتب الفني بناء على الممارسات المتبعة في السلطة المحلية.⁶

ويرتكز نظام إدارة الأداء المقترح للمكتب الفني على المبادئ الأساسية التي تهدف إلى إيجاد حيز آمن لتقديم وتلقي التغذية الراجعة (أي الملاحظات والتعليقات) بشكل روتيني. ولا يجب أن تكون استعراضات الأداء السنوية المرة الوحيدة التي تُقدّم فيها التغذية الراجعة المتعلقة بالأداء، بل تكون اللقاءات المتكررة مفيدة أكثر للطرفين من أجل التفكير في أدائهما في الدور اللذين يلعبانه بشكل منفصل وكفريق.

ويكمن في صلب نظام إدارة الأداء الفهم المتبادل بأن مشاركة التغذية الراجعة الصريحة يعزز مكان عمل يتسم بالانفتاح والشفافية والتحسين الذاتي المتواصل.

الطرفان في عملية استعراض الأداء

يتمثل طرفاً عملية استعراض الأداء عادة في الموظفين في المكتب الفني من جهة والمشرف (المشرفين) عليهم من جهة أخرى (علاقة تسلسلية). وتجدر الإشارة هنا إلى أنه في حال أُجري استعراض الأداء في سياق التسلسل الهرمي، أي بين الموظف والمشرف عليه، من المهم أن يوفر النقاش حول الأداء حيزاً آمناً للتفكير في العلاقة الإشرافية من كلا الطرفين.

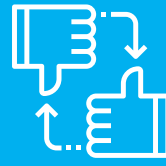
ويجب أن تكون التغذية الراجعة مع الطرف الآخر محدّدة ومرتبطة بخبرة عمل. كما يجب أن تستند إلى إطار زمني محدّد كجزء من فترة الاستعراض. فيجب ألا تكون التغذية الراجعة عامّة أو مصاغة بمصطلحات مجرّدة.

6 الممارسات الجيدة في إدارة الاداء تستند إلى المنشورات التالية:

- SHRM Foundation. (2012). Building a High-Performance Culture: A Fresh Look at Performance Management. Alexandria, VA: SHRM Foundation
- Sherman Garr, S. (2013). The Performance Management Maturity Model: A Roadmap to Exceptional Results. Bersin by Deloitte/Deloitte Consulting LLP
- Bersin, J. (2015). "Is Your Performance Management Healthy?". Bersin by Deloitte/Deloitte Consulting LLP

لا ينص القانون على إدارة الأداء في المؤسسات العامة اللبنانية. لذلك، يمكن أن يُكتسب النفوذ المؤسسي لاستحداث نظام لإدارة الأداء في المكاتب الفنية من خلال اعتماد الدليل التشغيلي الموحد، بغض النظر عن السيناريو المتبع لإنشاء المكتب. ولكي يكون النظام ناجحاً، يجب أن يُطبّق بشكل متساوٍ على كل الموظفين في السلطة المحلية، وليس على أعضاء المكتب فقط.

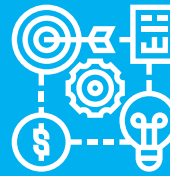
ويقترح الدليل عدّة أدوات وأساليب لإدارة الأداء ضمن حدود القوانين والأنظمة الخاصة بالسلطات المحلية في لبنان، وأهمّها:



التغذية الراجعة الفورية



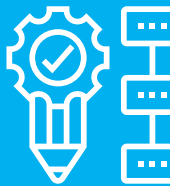
التدقيقات الشهرية أو الفصلية مع قسم الموارد البشرية



خطط التطوير الفردية



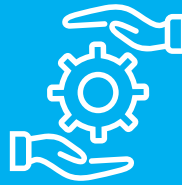
الأهداف الفردية



الأهداف والنتائج الرئيسية



استعراضات الأداء السنوية



التغذية المسبقة

للتفكير في فعالية تعاونهم كفريق (استعراض الأداء 180 درجة). ويمكنهم التفكير في فعالية عمل مديرهم أيضاً (انظر الملحق 6.1).

ويمكن إجراء استعراضات أداء مماثلة بين الزملاء في المكتب الفني للتفكير في فعالية التعاون بين الأفراد (علاقة غير تسلسلية). على نحو مماثل، يمكن إجراء استعراضات الأداء الجماعية بين الموظفين في المكتب

تواتر استعراض الأداء

وتناقش بشكل رسمي وغير رسمي على حدّ سواء. ويشجّع الموظفون في المكتب الفني على الاستفادة من كل أنواع التغذية الراجعة المذكورة أدناه.

يجب تقديم ومناقشة التغذية الراجعة المتعلقة بالأداء بشكل متكرر كجزء من اجتماعات التدقيق الدورية مع الموظفين في المكتب الفني أو في ما بينهم. وللحصول على أفضل النتائج، تقدّم التغذية الراجعة

التغذية الراجعة الفورية

على التطوير الفردي، يمكن توثيقها خطياً للعودة إليها في وقت لاحق (مثلاً لأغراض مراقبة الأداء، أو وضع المعايير المرجعية، أو تحديد الأهداف، أو التحضير لترقية). في هذه الحالة، يكتب مقدّم التغذية الراجعة النقاط والنتائج الرئيسية في عملية التبادل ويرسلها إلى المتلقي، مع الاعتراف بوجهتي النظر، إذا كان ذلك منطبقاً. ويتمّ إعلام جهات التنسيق في قسم الموارد البشرية أو المدراء الإداريين بهذه المراسلات.

تعتبر التغذية الراجعة الفورية الوسيلة الأكثر فعالية لتحسين الأداء. ويمكن إعطاؤها بشكل ارتجالي بين الزملاء بغض النظر عن الرتبة أو التسلسل الإداري. فتوفّر التغذية الراجعة الفرصة إلى مقدّمها لإعطاء تقييمه لحدث أو حالة ما واجهها الطرف الآخر بطريقة سريعة وفورية. وتحدّد التغذية الراجعة السريعة من تراكم الأحاسيس السلبية والاختلالات «الصغيرة» التي قد تؤدي مع الوقت إلى أزمة أو خلاف. أمّا بالنسبة إلى المتلقي، فتعتبر التغذية الراجعة إشارة عادلة للأخذ في الاعتبار أحاسيس وتوقعات واحتياجات مقدّم التغذية الراجعة والتفكير في خبرته الشخصية على الفور. كما وإنها فرصة لتقديم منظوره الخاص.

ومن الجدير بالذكر أنّه ليس من الضروري أن تقدّم التغذية الراجعة «الفورية» على الفور، على الرغم من تسميتها. فتشمل عادة «تأخيراً من باب المجاملة» لتجنب الإحراج في الأماكن العامة أو للحفاظ على الخصوصية.

سواء أكانت التغذية الراجعة الفورية سلبية أم إيجابية، يجب أن تُشارك أولاً بشكل شفوي. وبناء على أهميتها



التدقيقات الشهرية أو الفصلية مع قسم الموارد البشرية

الذات والطرف الآخر

- النقاط البارزة والإنجازات الرئيسية
- مجالات التحسين ذات الأولوية – التي يجب مراقبتها ومناقشتها في التدقيق التالي
- الاستعراض المؤقت لخطة التطوير الفردية و/أو الأهداف والنتائج الرئيسية (انظر الأقسام أدناه).

في نهاية التدقيق، يجب على المشرف أو جهة التنسيق المعنية بالموارد البشرية أن تقدّم تلخيصًا للحدث، مع ذكر النقاط الرئيسية التي تمّ مناقشتها. ويجب توثيق الملخص خطيًا، في رسالة إلكترونية على سبيل المثال، للعودة إليها في وقت لاحق. وسيستخدم الملخص لاحقًا لتتبع التقدم أو التحسن في مسائل محددة.

ويُعتبر التدقيق تبادلًا خصوصيًا يحضره فقط المشرف والموظف بحضور جهة التنسيق المعنية بالموارد البشرية أو طرف ثالث محايد (مثل رئيس الإدارة، أو المدير التنفيذي، إلخ.). وقد تؤدي التدقيقات الفردية إلى اختلاف في الآراء، لذا من الضروري إعلام طرف ثالث بالاجتماع والمراسلات الخطية. ويجب ألا يُشارك محضر جلسة التدقيق مع أي طرف آخر غير المشرف (المشرفين) وجهة التنسيق المعنية بالموارد البشرية.

يُحدّد كلُّ شهر أو كلُّ فصل موعد لجلسة تدقيق ومراجعة خاصّة بالموارد البشرية بين الموظف في المكتب الفني والمشرف عليه من أجل التفكير الرجعي في الأداء الفردي، والعلاقة الإشرافية، ونتيجة التغذية الراجعة المخصصة المناقشة سابقًا – في حال انطباقها. ويجب التحضير للتدقيق سابقًا بعد اتفاق خطي بين الطرفين، مع إعلام جهة التنسيق المعنية بالموارد البشرية بالمراسلات.

ويجب أن يشمل اللقاء دراسة وتقييم لمواقف ملموسة وحالات التعاون خلال فترة الاستعراض الماضية. ويمكن أن تتضمّن الحالة التي سيتمّ مناقشتها ما يلي:

- التقييم الذاتي العام (من قبل الطرفين)
- الأمور التي سارت بشكل جيّد خلال فترة الاستعراض السابقة، والعوامل التي ساهمت في نجاح التعاون
- المناسبات التي شعر فيها الطرفان بأنهما متوافقان ويفهمان احتياجات وتوقعات بعضهما بشكل كامل
- الأمور التي لم تسر بشكل جيّد والعوامل التي حدّت من نجاح التعاون
- الشكوك والمخاوف المتكررة وأوجه القصور تجاه

خطة التطوير الفردية

خطة التطوير الفردية هي أداة لتطوير الأداء تُستخدم لكافة الموظفين والمشرفين. وهي نتيجة التغذية الراجعة المقدّمة إلى الموظف المعني من قبل زملائه والمشرفين عليه. كما يمكن أن تشمل، بقدر الإمكان، التغذية الراجعة المقدّمة من قبل الجهات المحاورة الخارجية التي يتفاعل معها الموظف المعني بشكل أكبر (كالمسؤولين البلديين في اتحاد البلديات أو البلديات الأعضاء، والمسؤولين في الوزارات المختصة، وجهات التنسيق الخاصّة بالشركاء في التنمية). ويمكن أن تُجمع التعليقات والملاحظات من التغذية الراجعة من قبل جهة التنسيق المعنية بالموارد البشرية أو المشرفين، وأن تُطلب من قبل الموظف المعني نفسه.

تعدّ خطة التطوير الفردية وفقًا للمؤهلات التي تمّ الاستناد إليها أثناء توظيف وتقييم الموظف (بما يتماشى مع الشروط المرجعية/الوصف الوظيفي والمؤهلات المحدّدة في التدقيقات الخاصّة بالموارد البشرية واستعراض الأداء السنوي). وتُقسم المؤهلات في خطة التطوير الفردية إلى ثلاثة أبعاد: (1) المؤهلات القيادية، (2) والمؤهلات السلوكية، (3) والمؤهلات الفنية.

وتهدف خطة التطوير الفردية إلى تحديد الثغرات بين مستوى الكفاءة الحالي ومستوى الكفاءة اللازم لتأدية الدور على أكمل وجه. وينتج تقييم احتياجات التطوير عن تحليل لنقاط القوة والضعف الفردية. ويؤدي تحديد الثغرات في الكفاءات إلى تحديد احتياجات التطوير وخطة التطوير الفردية ذات الصلة لملء هذه الثغرات.

وتقدّم الخطة إلى الموظف المعني والمشرف عليه مباشرة لدعم مناقشتها المتعلقة بالتطوير الفردي. ولا تُعرض بالضرورة كل الإجابات اللازمة لتطوير الفرد، ولكنها تُستخدم لتسجيل إجراءات التطوير المتفق عليها بصورة متبادلة على فترة ستة أشهر، ولمراقبة التقدم على نحو أكثر تواترًا (أي خلال التدقيقات الخاصّة بالموارد البشرية). وتُعتبر خطة التطوير الفردية أداة عمل مرنة يمكن تعديلها بناءً على مستوى التعقيد المرغوب واحتياجات الطرفين. في ما يلي نموذج مبسّط لاستخدامه بطريقة إرشادية (انظر الملحق 6.2 أيضًا):



الثغرات في الكفاءات	الإجراء المقترح	تاريخ اكتمال الهدف	وصف للنتيجة المرغوبة أو التقدم التطويري
القيادة: • الكفاءة 1 • الكفاءة 2 • الكفاءة 3	ما هي الإجراءات الملموسة اللازمة لتحسين الكفاءة؟	متى يجب إتمامها ومتى يجب أن يظهر التحسن؟	بعد بذل الجهود أو تقديم الدعم اللازم لتحسين الأداء، ما مستوى الكفاءة الذي يظهر؟
السلوكية: • ... • ...			
الفنية: • ... • ...			

التطوير الفردية. وقد يكون من الضروري اتباع نهج متداخل يشمل تدخّلاتٍ أو أكثر. ويمكن استخدام التدخّلات التطويرية التالية في معزل عن غيرها أو كجزء من نهج تعليمي متداخل: التعليم الإلكتروني، والتدريب، ومحاكاة الوظائف، والتعليم في الصف، والتعليم الذاتي، والتنقل بين الوظائف، والمهمة الجديدة، والندوات، والمؤتمرات.

على غرار التدقيق الخاص بالموارد البشرية، تُعتبر خطة التطوير الفردية خصوصية، ولا تُشارك إلا مع المشرف وجهة التنسيق المعنية بالموارد البشرية. ويجب أن يوفر كل من الموظف والمشرف عليه الوقت لمناقشة الخطة خلال لقاءاتهما.

وبعد استعراض الكفاءات، غالباً ما يكون هناك حاجة لمجموعة من التدخّلات التطويرية لدعم متطلبات

تحديد الأهداف الفردية

أن يقترح أهدافاً إضافية ويقدم المشورة بشأن طرق تحقيقها. ولكن السلطة والمسؤولية الرئيسية للأهداف الفردية تعود للموظفين. في ما يلي جدول نموذجي لتحديد الأهداف الفردية (انظر الملحق 6.3 لبعض النماذج):

في حين تُعدّ وتراقب خطة التطوير الفردية طوال دورة التغذية الراجعة وبالتشاور بين الموظف والمشرف عليه، تُعتبر عملية تحديد الأهداف الفردية عملية يقودها بشكل رئيسي الموظف بنفسه. أمّا المشرف، فيبلغ بالأهداف الفردية ويُستشار بشأنها. ويمكن كذلك

الموضوع/المجال	الهدف	الوسائل	المؤشر	الإطار الزمني	الملاحظات
مثلاً: إدارة المشاريع	تحسين مهارات المتابعة والتقييم والتعلم	أخذ دورة عن المتابعة والتقييم والتعلم تولي مهمات المتابعة والتقييم والتعلم	إتمام إطار جديد للمتابعة والتقييم والتعلم ومشاركته للحصول على التغذية الراجعة	التاريخ/الشهر المحدد يومي أسبوعي شهري فصلي دوري مخصص عند الضرورة	
	تعزيز المعارف المتعلقة بوضع الميزانية والتوظيف				
مثلاً: الإدارة الذاتية	تحسين إدارة الوقت	وضع أهداف أسبوعية، وشهرية، وتحديد أولوية الأهداف باستخدام مصفوفة أيزنهاور	تمّ تحديد الأهداف الأسبوعية والشهرية على منصة تشارك مع الزملاء؛ وتمّ تحديد أولوية الأهداف باستخدام مصفوفة أيزنهاور		
مثلاً: العمل الجماعي	التواصل بشكل أفضل مع الزملاء				

الأهداف والنتائج الرئيسية (OKRs)

بعضهم لتحقيقه بشكل مستقل. وتشمل الأسئلة الإرشادية لهذا النشاط ما يلي: (1) أين نريد أن نصل كفريق للمكتب الفني؟ (2) وكيف نعلم أننا اقتربنا من تحقيق هدفنا؟

وتجدر الإشارة إلى أنّ الهدف يكون نوعياً، أمّا النتائج الرئيسية (وغالباً ما هي ثلاثة) فتكون كمية. وتستخدم لتركيز عمل المكتب على هدف واحد جريء. ويحدد الهدف مقصداً معيناً لفترة محددة من الزمن، غالباً ما تكون فصلاً واحداً. وتشير النتائج الرئيسية إلى ما إذا كان قد تحقق الهدف في نهاية هذه الفترة.

ويكون الهدف جملة واحدة (1) نوعية، (2) وإلهامية، (3) ومحددة زمنياً. وقد يتمثل في استراتيجية، أو مهمة كبيرة، أو بيان مهمة ينفذها الفريق بشكل مستقل ضمن فترة محددة من الزمن. ومن الوارد أن يكون الهدف طموحاً أو صعباً، ولكنه لا يجب أن يكون مستحيلًا إتمامه في الإطار الزمني المحدد.

وتعتبر النتائج الرئيسية تقييماً كمياً للهدف، يكون محددًا، وقابلًا للقياس، وقابلًا للتحقيق، ومركّزًا على

الأهداف والنتائج الرئيسية (OKRs) هي منهجية بسيطة لتحديد أهداف ملائمة بشكل جيد للمكاتب الفنية. ويكون أفضل استخدام لها في هذا السياق كأداة مشتركة بدلاً من فردية لإدارة الأداء (انظر الملحق 6.4 لنموذج عن سجل الأداء الذي يمكن تحويله إلى أداة نوعية). ولكي تكون الأهداف والنتائج الرئيسية فعالة، يجب أن يتأكد أعضاء المكتب الفني جماعياً من تعميمها في عملهم الروتيني، واجتماعاتهم الدورية، واجتماعات التخطيط، والرسائل الالكترونية الخاصة بأوضاعهم. وتعتبر الأهداف والنتائج الرئيسية عملية يُحدّد من خلالها الموظفون والإدارة الأهداف الرئيسيّة لهم ويتفقون عليها، بالإضافة إلى الإجراءات التي يجب أن يقومون بها لتحقيقها. وفي حين أنّ مؤشرات الأداء الرئيسية تستند إلى التقييم الذي يتمّ التحقق منه بناءً على المقاييس، تكون الأهداف والنتائج الرئيسية مركّزة على النتيجة ومحددة زمنياً. ويمكن أن تكون نوعية وكمية على حدّ سواء، ولكن الجانب النوعي منها مرتبط أكثر بالمكاتب الفنية.

ومن أجل استخدام المكاتب على أفضل نحو، يجب أن يُحدّد الفريق بطريقة جماعية هدفاً مشتركاً وأن يتقوا

ويتبع استعراض الأداء السنوي الإجراءات نفسها مثل التدقيقات الخاصة بالموارد البشرية. ويُنظم بعد اتفاق خطي بين المشرف والموظف، مع إبلاغ جهة التنسيق المعنية بالموارد البشرية بالمراسلات.

يملأ المشرف نموذج الاستعراض السنوي (انظر الملحق 6.5 للنماذج) ويُشاركه مع الموظف بهدف تقديم أي مداخلات أو ملاحظات إضافية (مع إبلاغ جهة التنسيق المعنية بالموارد البشرية). وبعد أن يملأ الطرفان النموذج، يُحدّد موعد للاستعراض لمناقشة النقاط المطروحة وتحديد الخطوات المقبلة.

وعلى غرار التدقيقات، يُعتبر الاستعراض السنوي تبادلًا خصوصيًا لا يحضره إلا المشرف والموظف، بحضور جهة التنسيق المعنية بالموارد البشرية. ويجب ألا تُشارك نتائج الاستعراض السنوي مع أي طرف آخر غير المشرف (المشرفين) وجهة التنسيق المعنية بالموارد البشرية.

ويستغرق التمرين عادة من 10-15 دقيقة. ويُطلب من الأعضاء ما يلي:

1. اختيار سلوك يريدون تغييره لإحداث فرق كبير وإيجابي في حياتهم. مثلًا: «أُنتي مستمع سيء.»
2. وصف هذا السلوك للزملاء. وأفضل طريقة للقيام بذلك هي من خلال تبادل فردي. كما يمكن أن يُنجز بطريقة بسيطة، مثل: «أتكلّم في معظم الوقت وأرغب في أن أكون مستمعًا أفضل.»
3. طلب التغذية المسبقة. طلب الحصول على اقتراحين للمستقبل يمكن أن يساعد في إحداث تغيير إيجابي في السلوك المختار. إذا عمل المشاركون

النتائج، ومحدّدًا زمنيًا. ويمكن تحديدها بالاستناد إلى أسئلة مثل «كيف نعلم أننا حققنا الهدف؟» و«ما الأرقام التي قد تتغيّر؟»

ويمكن التحقق من درجة التقدّم في الأهداف والنتائج الرئيسية بشكل مستقل من قبل فريق المكتب و/أو مع المشرف. ويُشكّل الاثنان معًا الطريقة الأفضل للتحقق. ويمكن إجراء جلسات التحقق والتدقيق في اجتماع فصلي أو في جلسة تخطيط.

استعراضات الأداء السنوية

تُعتبر استعراضات الأداء السنوية الطريقة الأساسية لتبادل التغذية الراجعة بين المشرف والموظف المعني. ولكن تقديم التغذية الراجعة مرة واحدة في السنة ليس عادلاً للمشرف والموظف على حدّ سواء لأنّه لا يوفر فرصة للتفكير في الأداء بانتظام ومراقبة التقدّم بطريقة متواصلة وواعية ذاتيًا. فيجب أن تكون إدارة الأداء حديثًا متبادلًا يحصل بشكل متكرّر ويشمل انفتاحًا تجاه النمو الذاتي.

وبالنسبة إلى المكتب الفني، يوصى بأن تكون جلسة استعراض الأداء السنوية حدثًا سنويًا لتلخيص النقاط البارزة الرئيسية طوال السنة، وتقييم نتائج التدقيقات الخاصة بالموارد البشرية، وخطة التطوير الفردية، والأهداف الفردية، والأهداف والنتائج الرئيسية. وفي أحسن الأحوال، إنه تمرين ختامي للتبادلات السابقة يُحدّد الأثر المرجعي السنوي ويقدم منظورًا للأشهر الـ 12 القادمة.

ويتّبع استعراض الأداء السنوي الإجراءات نفسها مثل التدقيقات الخاصة بالموارد البشرية. ويُنظم بعد اتفاق خطي بين المشرف والموظف، مع إبلاغ جهة التنسيق المعنية بالموارد البشرية بالمراسلات. وقبل الاجتماع،

التغذية المسبقة

تكمن مشكلة أساسية في كلّ أنواع التغذية الراجعة: إنّها تركز على الماضي، وعلى ما قد حصل، بدلًا من أن تركز على الفرص المستقبلية. لذلك، يمكن أن تكون التغذية الراجعة محدودة وثابتة. فالتركيز على الحلول بدلًا من الأخطاء، وعلى المستقبل بدلًا من الماضي يمكن أن يعزز الأداء.

لذلك، يجب أن يقوم أعضاء المكتب الفني بتمارين «التغذية المسبقة» من خلال لعب دورين. في الدور الأول، يجب أن يقدّموا اقتراحات لزميل لهم من أجل المستقبل («التغذية المسبقة») وأن يساعده بقدر الإمكان على تنفيذها. أمّا في الدور الثاني، فيُطلب منهم تلقي التغذية المسبقة، أي الاستماع إلى الاقتراحات من أجل المستقبل والتعلّم بقدر الإمكان.

7. تقديم التغذية المسبقة، أي تقديم اقتراحين بهدف المساعدة على التغيير.
8. قول «على الربح والسعة» عندما يُقدّم الشكر على الاقتراحات. تستغرق عملية تقديم وتلقي الاقتراحات حوالى دقيقتين.
9. تكرار العملية إلى أن يتوقف التمرين.
10. عند الانتهاء من التمرين، يُطلب من المشاركين أن يصفوا تفاعلهم مع التمرين بكلمة واحدة عن طريق إكمال الجملة التالية: «كان التمرين...»
- مع بعضهم في السابق، لا يحق لهم إعطاء أي تغذية راجعة حول الماضي. وإنما يمكنهم تقديم أفكار للمستقبل فقط.
4. الاستماع بانتباه إلى الاقتراحات وتدوين الملاحظات. لا يحق للمشاركين التعليق على الاقتراحات بأي شكل. ولا يحق لهم انتقاد الاقتراحات أو إصدار الأحكام بشأنها (إيجابية أو سلبية).
5. تقديم الشكر إلى المشاركين الآخرين لاقتراحاتهم.
6. سؤال الأشخاص الآخرين عما يريدون تغييره.

المؤهلات الأساسية والمتطلبات المعرفية

انظر استراتيجية بناء القدرات والمصفوفة المناسبة.



ملحق 1

مساعد إداري

مسؤول أمام:
[ذكر المشرف من البلدية]

القسم/الشعبة:
مكتب فني

المجموعة الوظيفية: فنية

ملخص عن الوظيفة:

- يقوم بمهام إدارية مثل حفظ الملفات، والاتصال المكتبي، والتواصل عبر جهاز الفاكس، والمسح الضوئي، والتصوير، واستكمال المتطلبات التشغيلية من خلال جدولة المشاريع الإدارية وتعيينها، وإعداد القوائم البريدية ومحاضر الاجتماعات، وإعداد المدفوعات ومتابعتها.

المسؤوليات الرئيسية:

1. مساعدة فريق المشروع في إعداد أحداث المشروع وتنظيمها (ورش العمل الفنية، والاجتماعات، والدورات التدريبية، واجتماعات أصحاب المصلحة، واجتماعات مراجعة المشروع، والخواتم، والزيارات الميدانية، وما إلى ذلك)؛ وإعداد القوائم البريدية ومحاضر الاجتماعات؛
2. الحفاظ على نظام استرجاع الملفات والمستندات (نسخ إلكترونية وورقية)؛ والاحتفاظ بسجلات جرد مناسبة للمواد والأصول والمعدات المكتبية؛
3. إعداد ملفات الموظفين الكافية والاحتفاظ بها لجميع موظفي المشروع (الإجازات، والسفر، وما إلى ذلك)، واستحقاقات العمليات (المكافآت، والسداد) ومتابعة عقود موظفي المشروع (التمديد، والتجديد، وما إلى ذلك)؛
4. إعداد ترتيبات السفر والإقامة والنقل لموظفي المشروع؛
5. تنسيق جميع الأنشطة التي ينفذها المشروع بما في ذلك العمليات مثل المشتريات والموارد البشرية؛
6. المساعدة في مهام متعددة مثل إعداد مستندات المشتريات ذات الصلة (طلب تقديم عرض، وطلب عرض أسعار، والشروط المرجعية، وطلب الشراء، إلخ) وإعداد وإدارة المصروفات الثرية، والمساعدة في حساب نفقات وأرصدة المشروع؛
7. إعداد المدفوعات ومتابعتها والتأكد من معالجتها بشكل صحيح وفقاً للإجراءات ذات الصلة.

قد يُطلب من المساعد الإداري تولي مسؤوليات أخرى بناءً على الحاجة.

مقاييس الأداء/معايير النجاح

- مساعدة قيّمة ومحاضر اجتماع واضحة ومفضّلة
- حفظ الملفات بطريقة مناسبة ومنظمة
- حفظ الملفات بطريقة مناسبة ومتابعة فعالة
- إعداد ترتيبات التصريح الأمني والسفر والإقامة والنقل في الوقت المحدد
- التنسيق الفعال بما يتماشى مع أنشطة المشروع
- تقديم المساعدة ذات القيمة المضافة
- المتابعة الاستباقية والدفع بطريقة صحيحة بما يتماشى مع إجراءات برنامج الأمم المتحدة الإنمائي

<p>المعارف والمهارات الفنية والخبرة:</p> <ul style="list-style-type: none"> • مطلوب 3 سنوات خبرة في منصب مماثل • مطلوب معرفة استخدام المعدات المكتبية • مطلوب التمتع بمهارات ممتازة في استخدام MS Excel أو MS Access • مطلوب التمتع بمهارات ممتازة في التواصل كتابياً ونطقاً • مطلوب إتقان اللغة الإنكليزية والعربية كتابياً ونطقاً • من القيم إضافة اللغة الفرنسية 	<p>المؤهلات التعليمية:</p> <p>شهادة بكالوريوس في إدارة الأعمال أو ما يعادلها</p>
<p>الكفاءات المطلوبة:</p> <ul style="list-style-type: none"> • العمل الفريقي • التميز في الأداء • التواصل • التنظيم • الاهتمام بالتفاصيل 	
<p>الميزانية المخصصة/المدة:</p> <ul style="list-style-type: none"> • على أساس كل مشروع 	
<p>مجالات التواصل:</p> <ul style="list-style-type: none"> • داخلي: جميع موظفي المكتب الفني • خارجي: المنظمات غير الحكومية المحلية والدولية 	
<p>المخاطر الرئيسية التي تهدد الوظيفة:</p> <ul style="list-style-type: none"> • غياب المتابعة وضعف المساعدة، ما يحول دون تحقيق فعالية المهام ونتائج المشروع 	

<p>مهندس معماري</p>	
<p>مسؤول أمام: [ذكر المشرف من البلدية]</p>	<p>القسم/الشعبة: مكتب فني</p>
<p>المجموعة الوظيفية: فنية</p>	
<p>ملخص عن الوظيفة:</p> <ul style="list-style-type: none"> • تخطيط تصاميم المباني وتطويرها وتنفيذها. • تجميع تقارير الجدوى وتحديد الأثر البيئي وإنشاء مقترحات المشاريع وتقدير التكاليف وتحديد الجداول الزمنية والإشراف على عمليات البناء. 	

<p>مقاييس الأداء/معايير النجاح</p> <ul style="list-style-type: none"> • مفاهيم وتصاميم أولية تتماشى مع المتطلبات • تصاميم تخطيطية وجداول للكميات (BOQs) تتماشى مع المفاهيم والتصاميم الأولية • تصميم مبدع ومبتكر • جدول الكميات (BOQs) الأمثل بما يتماشى مع التصميم النهائي • إشراف استباقي وقيم • حل المشكلات في مكان العمل • التفاوض الفعّال • رصد التقدم ونجاح نتائج العمل 	<p>المسؤوليات الرئيسية:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. إعداد المفاهيم والتصاميم الأولية المتعلقة بأعمال البناء لمشاريع اتحاد البلديات؛ 2. إعداد التصاميم التخطيطية وجداول الكميات (BoQ) لأعمال البناء لمشاريع الاتحاد؛ 3. بناءً على الطلب، وضع تصميم خاص لتحسين المناظر الطبيعية للمدن والقرى في اتحاد البلديات؛ 4. وضع جداول الكميات (BoQ) المتعلقة بالتصميم النهائي المعتمد للمناظر الطبيعية؛
--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

- تقديم تقارير الجودة في الوقت المحدد
- اكتساب مهارات جديدة
- التدريبات وورش العمل الناجحة

5. الإشراف على تنفيذ أعمال البناء للتأكد من أن النتيجة تتم بشكل صحيح وفَعَال وبالجودة المتوقعة؛
6. حلّ المشاكل والقضايا التي تظهر أثناء البناء؛
7. التفاوض بشأن شروط العقد مع المقاولين وغيرهم من المهنيين؛
8. رصد التقدم المُحرَز في مشاريع التعافي المجتمعي من خلال الزيارات الميدانية. وضبط جودة الأعمال وجوانب السلامة والجوانب البيئية والالتزام بالعقود؛
9. إعداد تقارير الحالة اليومية والأسبوعية للمشروع ورفعها إلى رئيس الاتحاد؛
10. المشاركة في الدورات التدريبية التي ستقام لموظفي المكتب الفني وممثلي اتحادات البلديات وممثلي البلديات؛
11. مساعدة فريق المشروع في تنفيذ ورش عمل تدريبية وتوعوية للمستفيدين المحليين حسب الحاجة.

قد يُطلب من المهندس المعماري تولّي مسؤوليات أخرى بناءً على الحاجة.

المعارف والمهارات الفنية والخبرة:

- مطلوب 3 إلى 5 سنوات خبرة في منصب مماثل
- مطلوب امتلاك معرفة في الرسم وخبرة في تصميم الخرائط من خلال الرسومات
- مطلوب خبرة سابقة في الإشراف على تنفيذ المشاريع الإنشائية ومتابعتها
- من القيم المتمتع بخبرة عمل في مؤسسات عامة
- من القيم الإلمام بنظم المعلومات الجغرافية (GIS)
- مطلوب خبرة جيّدة في التخطيط الحضري أو أي مجال آخر ذي صلة
- مطلوب مهارات جيّدة في استخدام برنامج AutoCAD وبرامج Adobe (Photoshop و Illustrator و InDesign)
- مطلوب التمتع بمهارات تحضير المستندات التقنية
- مطلوب إتقان استخدام برنامج MS Excel أو MS Access
- مطلوب إتقان اللغة الإنكليزية والعربية كتابةً ونطقاً
- من القيم إجادة اللغة الفرنسية

المؤهلات التعليمية:

شهادة كالوريوس في الهندسة المعمارية. من القيم الحيازة على شهادة ماستر.

الكفاءات المطلوبة:

- الاهتمام بالتفاصيل

- العمل الفريقي
- التميّز في الأداء
- التواصل
- التنظيم

الميزانية المخصصة/المدة:
• على أساس كل مشروع

مجالات التواصل:

- داخلي: جميع موظفي المكتب الفني
- خارجي: المنظمات غير الحكومية المحلية والدولية

المخاطر الرئيسية التي تهدد الوظيفة:

- مفاهيم وتصميمات لا تتماشى مع الاحتياجات، ما يؤدي إلى إهدار الموارد
- جدول الكميات غير صحيح
- غياب الإشراف

مهندس مدني

القسم/الشعبة: مكتب فني
مسؤول أمام: [ذكر المشرف من البلدية]

المجموعة الوظيفية: فنية

ملخص عن الوظيفة:

- سد الثغرات في قدرات الموارد البشرية في الاتحاد/البلدية من حيث الهندسة والبناء والتحقق من صحة الكميات والمراقبة والتقييم.

المسؤوليات الرئيسية:

1. تقديم تقارير عن الدراسات التي سبق إجراؤها والتعليق عليها؛
 2. الحرص على احترام كل المعايير التقنية وتطبيقها في تصاميم المشاريع المتعلقة بشكل خاص في عمليات الهندسة المدنية؛
 3. المتابعة الدقيقة لعمليات الشراء والتقييم الفني للمقاولين واختيار المقاولين المؤهلين؛
 4. خلق الحلول الفنية لأعمال الهيكلية والبنى التحتية المدنية والمشاريع المختارة؛
 5. إجراء زيارات ميدانية إلى مواقع تنفيذ مشاريع الأعمال المدنية (تشبيد مبني، وأعمال الفولاذ الهيكلية) والحرص على استيفاء كل المواصفات؛
 6. متابعة كل الاختبارات المطلوبة لمشاريع التشبيد والهيكلية والتي يتم إجراؤها في الموقع أو في المختبر؛
 7. رصد تنفيذ المشاريع المختارة من خلال إجراء زيارات ميدانية ورفع التقارير بشأن تنفيذ المهام المحددة؛
 8. المشاركة في الاجتماعات الفنية و/أو التنسيق التي تنعقد على مستوى المشروع؛
 9. المشاركة في الاجتماعات التنسيقية مع السلطات المحلية والنظراء من الجهات الحكومية الرسمية والجهات المانحة وغيرها؛
- مقاييس الأداء/معايير النجاح
- تعليقات مفصلة
 - المعايير الفنية المتوافقة مع تصاميم المشاريع
 - المتابعة الدقيقة
 - التصاميم الشاملة
 - تنفيذ مشاريع الأعمال الفنية والتقيّد بالمواصفات
 - المتابعة المنتظمة
 - التقارير المفصلة ونجاح المشاريع
 - المشاركة الفعالة
 - المشاركة القيّمة
 - الحضور المنتظم والتمثيل الإيجابي والكفاءة

10. المشاركة في التخطيط السنوي للبرامج؛
11. حضور الاجتماعات وتمثيل الوحدة الفنية في البلدية عند الحاجة وبناءً على طلب الممثل البلدي.

قد يُطلب من المهندس المدني تولّي مسؤوليات أخرى بناءً على الحاجة.

المؤهلات التعليمية:

شهادة بكالوريوس في الهندسة المدنية

القدرات والمهارات الفنية والخبرة:

- مطلوب 3 إلى 5 سنوات خبرة في الهندسة المدنية
- مطلوب خبرة في إجراء الزيارات الميدانية إلى مواقع أشغال البناء
- مطلوب خبرة في التنسيق مع فريق ذي خلفية متعدّدة الاختصاصات والخبرات
- يستحسن امتلاك خبرة سابقة في التعامل والتنسيق مع المنظمات غير الحكومية الأخرى والدولية والوكالات الفعّالة في المنطقة
- من الضروري امتلاك مهارات رسم الخرائط
- قدرة على قيادة مشاريع التشييد والهيكلية وإدارتها
- قدرة على تبسيط بيئات العمل المعقّدة والحصول على نتائج
- مهارات قوية في المعرفة الفنية لأعمال الهيكلية والبنى التحتية المدنية وأجهزاتها وعملياتها وابتكاراتها
- إتقان استخدام برامج AutoCAD و Robot و Etabس و Safeg من القيم معرفة استخدام أدوات التخطيط مثل MS Project Office و Primavera
- يستحسن الانتساب إلى أحد نقابتي المهندسين في لبنان
- مطلوب إتقان اللغة الانكليزية كتابةً ونطقاً، ومن القيم إجادة اللغة الفرنسية

الكفاءات المطلوبة:

- العمل الفريقي
- التميّز في الأداء
- المرونة
- التنظيم
- الاهتمام بالتفاصيل

الميزانية المخصّصة/المدّة:

- على أساس كل مشروع

مجالات التواصل:

- داخلي: جميع موظفي المكتب الفني
- خارجي: المنظمات غير الحكومية المحلية والدولية

المخاطر الرئيسية التي تهدّد الوظيفة:

- عدم انتظام المتابعة، الفوضى في العمل
- عدم التقيّد بالمواسفات
- عدم التنسيق مع الجهات الفاعلة المحلية

ملخص عن الوظيفة:

- التواجد في الميدان والتواصل مع نقاط الاتصال لجمع البيانات حول القضايا التي تواجهها الفئات السكانية الضعيفة والتنسيق مع أصحاب المصلحة وممثلي السلطات المحلية.

المسؤوليات الرئيسية:

1. تقييم احتياجات المجتمعات المحلية على أساس نهج تشاركي؛
2. تحديد المشاكل والاحتياجات الاجتماعية الرئيسية بالتنسيق الوثيق مع بلدية المنطقة؛
3. جمع البيانات الموجودة على المستوى المحلي وإبلاغ المشرف (المشرفين) بالقضايا الحرجة؛
4. متابعة تنفيذ العمل في المجتمع بالتنسيق مع منسقي المنطقة؛
5. ضمان التعبئة مع المجتمع المحلي مثل لجان التنمية الاجتماعية، والمنظمات المحلية والدولية، والمراكز الاجتماعية، والتنسيق مع جميع أصحاب المصلحة، بما في ذلك اتحاد البلديات، والبلديات، وذلك على نحو مستمر؛
6. إنشاء لجان محلية تمثيلية وشاملة؛
7. التنسيق مع المنظمات غير الحكومية واللجان المحلية الموجودة في الأحياء المختارة؛
8. تحديد الاحتياجات والأولويات الاجتماعية للمجتمع المحلي بناءً على نهج تشاركي؛
9. تنظيم ورش عمل تدريبية وتوعوية للمستفيدين المحليين حسب الحاجة؛
10. التعامل مع التحضير اللوجستي لإجراء الأحداث والأنشطة؛
11. إجراء زيارات واجتماعات مجتمعية للتعريف بمحتويات المشروع وإنشاء قاعدة أساسية للمستفيدين؛
12. تقديم جلسات توعية حول مصالح مختلف مجموعات المساواة/الأقليات؛
13. دعم جمع قصص التأثير والنجاح وتوثيقها على أساس شهري، وربع سنوي، ونصف سنوي، وسنوي؛
14. صياغة تقرير عن القطاع الاقتصادي المحلي يطره لاحقاً مستشار اجتماعي اقتصادي؛
15. تقييم الإجراءات المنفذة والتوصيل إلى الدروس/التوصيات المستفادة في ما يتعلق بكل نشاط.
16. حضور اجتماعات أسبوعية مع منسقي المنطقة.

قد يُطلب من موظف التعبئة الاجتماعية تولي مسؤوليات أخرى بناءً على الحاجة.

مقاييس الأداء/معايير النجاح

- تقييم شامل لاحتياجات المجتمعات المحلية
- تحديد المشاكل الاجتماعية الرئيسية والاحتياجات
- تم تناول القضايا الحرجة بناءً على البيانات الموجودة
- المتابعة الجيدة
- التعبئة الفعالة مع المجتمع
- اللجان المحلية التمثيلية والشاملة
- التنسيق القيم
- الاحتياجات ذات الأولوية على أساس النهج التشاركي
- ورش عمل تدريبية وتوعوية فعالة
- فعاليات وأنشطة ناجحة وجيدة الإعداد
- تقديم محتويات المشروع وإنشاء خط أساس للمستفيدين
- جلسات توعية فعالة
- تقديم الدعم القيم
- تقرير شامل وشامل
- التقييم الشامل والتوصيات
- حسن الحضور والاجتماعات المستنيرة

<p>القدرات والمهارات الفنية والخبرة:</p> <ul style="list-style-type: none"> • مطلوب 3 إلى 5 سنوات خبرة في العمل الاجتماعي • تُعتبر الخبرة السابقة في العمل مع البلديات والمؤسسات العامة من خلال مشاريع إعادة التأهيل والارتقاء التي يقودها المجتمع المحلي ميزة إضافية • يُستحسن امتلاك خبرة في اعتماد النهج التشاركية • يُستحسن امتلاك القدرة على العمل وفقاً لجدول زمني متفق عليه والإشراف على تنفيذ الأنشطة • من القيم امتلاك القدرة على العمل مع اللاجئين والمجتمعات المحلية • من القيم امتلاك خبرة العمل مع المجتمعات والمنظمات المجتمعية • مهارات جيّدة في إعداد التقارير • يُستحسن الإلمام باستخدام الحاسوب • من القيم امتلاك مهارات تحليلية ومفاهيمية مُثبتة للبناء على البيانات الاجتماعية الموجودة • وتحديد الاحتياجات الاجتماعية الخاصة بكل منطقة • مطلوب إتقان اللغة الإنكليزية والعربية كتابةً ونطقاً • من القيم إجادة اللغة الفرنسية 	<p>المؤهلات التعليمية:</p> <p>شهادة بكالوريوس في العلوم الاجتماعية والسلوكية (الصحة العامة أو علم الاجتماع أو الأنثروبولوجيا) أو ما يُعادلها</p>
----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

<p>الكفاءات المطلوبة:</p>		
<ul style="list-style-type: none"> • الاهتمام بالتفاصيل 	<ul style="list-style-type: none"> • المهارات التحليلية والمفاهيمية • التواصل 	<ul style="list-style-type: none"> • العمل الفريقي • التميّز في الأداء

<p>الميزانية المخصّصة/المدّة:</p> <ul style="list-style-type: none"> • لا ينطبق 		
<p>مجالات التواصل:</p> <ul style="list-style-type: none"> • داخلي: جميع موظفي المكتب الفني • خارجي: المنظمات غير الحكومية المحلية والدولية 		
<p>المخاطر الرئيسية التي تهدّد الوظيفة:</p> <ul style="list-style-type: none"> • خطة عمل المجتمع لا تتماشى مع نتائج مسح الأولويات واحتياجات المجتمع المحلي • غياب التنسيق والمتابعة • اللجان المحلية ليست تمثيلية وشاملة 		

مدير المكتب الفني

مسؤول أمام:
[ذكر المشرف من البلدية]

القسم/الشعبة:
مكتب فني

المجموعة الوظيفية: فنية

ملخص عن الوظيفة:

- تخطيط تصاميم المباني وتطويرها وتنفيذها.
- تجميع تقارير الجدوى وتحديد الأثر البيئي وإنشاء مقترحات المشاريع وتقدير التكاليف وتحديد الجداول الزمنية والإشراف على عمليات البناء.

المسؤوليات الرئيسية:

- **مقاييس الأداء/معايير النجاح**
 - خطط العمل تتماشى مع المهام والأنشطة المطلوبة وتنفيذها في الوقت المحدد
 - التنسيق المستمر والقيّم
 - المتابعة الفعّالة
 - تقديم التقارير في الوقت المحدد
 - تقديم قيمة فنية مضافة في مكان العمل
 - تجسيد الأولويات
 - تقارير/ملفات قيمة ذات نوعية جيّدة
 - مشاريع ناجحة ومستدامة
- 1. الإشراف على عمل فريق المكتب الفني من خلال إعداد خطط العمل التي تتماشى مع المهام والأنشطة المطلوبة والتأكد من حسن تنفيذها في الوقت المحدد؛
- 2. التنسيق الدائم مع اتحاد البلديات، والبلديات المعنية، والمتحاورين الخارجيين وإبلاغهم بشكل دوري بالاحتياجات والأولويات المستجدة لتحديد موعد تقديم الدعم من خلال المكتب الفني؛
- 3. متابعة عمل فريق المكتب الفني في الميدان من خلال الزيارات الدورية والاتصال المباشر مع جميع الجهات المعنية والمستفيدين المباشرين؛
- 4. العمل على ضمان تقديم التقارير الدورية وفق الجدول الزمني المتفق عليه؛
- 5. تقديم الدعم الفني المناسب، بحسب الخبرة الموجودة، لضمان تحقيق النتائج المطلوبة؛
- 6. العمل مع البلديات المعنية لتحديد الأولويات العاجلة داخل كل بلدة؛
- 7. الإعداد بالتنسيق مع مهندسي المكتب الفني للملفات الفنية للمنشآت المحلية الصغيرة والمتوسطة بما في ذلك الخرائط الهندسية وجداول الكميات والمواصفات الفنية المناسبة؛
- 8. متابعة تنفيذ المشاريع القائمة وتقديم الدعم الفني للبلديات لضمان حسن تنفيذ هذه المشاريع.

يطلب من مدير المكتب الفني تولّي مسؤوليات أخرى بناءً على الحاجة.

<p>المؤهلات التعليمية:</p> <ul style="list-style-type: none"> • شهادة بكالوريوس في الهندسة المعمارية أو الهندسة المدنية. من القيم الحيازة على شهادة ماستر. • حاصل على إذن مزاوله مهنة الهندسة المدنية على الأراضي اللبنانية ومنتسب الى إحدى نقابتي المهندسين في لبنان. 	<p>القدرات والمهارات الفنية والخبرة:</p> <ul style="list-style-type: none"> • مطلوب 5 سنوات خبرة في منصب مماثل • مطلوب خبرة في مجال التخصص • مطلوب خبرة سابقة في تحضير الدراسات والإشراف على المشاريع • مطلوب خبرة في المجال الإداري • مطلوب مهارات جيدة في استخدام برنامج AutoCAD وبرامج Adobe (Photoshop و InDesign و Illustrator) • مطلوب إتقان استخدام برنامج MS Excel أو MS Access • مطلوب إتقان اللغة الإنكليزية والعربية كتابةً ونطقاً • من القيم إجادة اللغة الفرنسية
-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

الكفاءات المطلوبة:	
<ul style="list-style-type: none"> • العمل الفريقي • التميّز في الأداء 	<ul style="list-style-type: none"> • التواصل • الاهتمام بالتفاصيل

الميزانية المخصّصة/المدة:	
<ul style="list-style-type: none"> • على أساس كل مشروع 	

مجالات التواصل:	
<ul style="list-style-type: none"> • داخلي: جميع موظفي المكتب الفني • خارجي: المنظمات غير الحكومية المحلية والدولية 	

المخاطر الرئيسية التي تهدّد الوظيفة:	
<ul style="list-style-type: none"> • عدم توافق خطط العمل مع المهام والأنشطة المطلوبة، ما يؤدي إلى فشل المشروع 	

منسّق نظم المعلومات الجغرافية

القسم/الشعبة:	مسؤول أمام:
مكتب فني	[ذكر المشرف من البلدية]
المجموعة الوظيفية: فنية	

ملخص عن الوظيفة:	
<ul style="list-style-type: none"> • تحديد موقع البيانات الوطنية والمحلية وتحديدّها في مجموعة من المقاييس المكانية. • تحديد ومعالجة فجوات إدارة المعلومات. • التنسيق والعمل عن كُتب وبمرونة مع المحليين الحضريين ومنسّق المنطقة والمساحين الميدانيين وموظفي البلدية لضمان ملاءمة البيانات التي جرى جمعها واتساقها وجودتها. • تنفيذ وإدارة بوابة ArcGIS التابعة للبلدية والتطبيقات المرتبطة بها لضمان جمع البيانات وتحليلها ونشرها بفعالية. 	

<p>المسؤوليات الرئيسية:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. تصميم قواعد بيانات نظم المعلومات الجغرافية وجداول البيانات وأدوات البيانات الأخرى وتطويرها وإدارتها على أساس يومي؛ 2. توثيق جودة البيانات الأولية والثانوية حول الدقة والاتساق ومراقبتها، وعند الضرورة، ورفع مستواها؛ 3. تطوير المسوحات الميدانية الرقمية وإدارتها، بشكل أساسي كجزء من مشاريع ملفات التعريف بالأحياء والمبادرات الأخرى التي تنفذها البلدية؛ 4. التأكد من أن قاعدة بيانات البلدية محدّثة دومًا في ما يتعلق بمجموعات البيانات الوطنية؛ 	<p>مقاييس الأداء/معايير النجاح:</p> <ul style="list-style-type: none"> • خطط العمل تتماشى مع المهام والأنشطة المطلوبة وتنفيذها في الوقت المحدد • التنسيق المستمر والقيم المتابعة الفعّالة • تقديم التقارير في الوقت المحدد • تقديم قيمة فنية مضافة في مكان العمل • تجسيد الأولويات • تقارير/ملفات قيمة ذات نوعية جيدة • مشاريع ناجحة ومستدامة
-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

5. تقديم التوصيات وتقديم المشورة بشأن متطلبات إدارة المعلومات الفنية؛
6. التنسيق في تطوير المؤشرات وتنفيذها وإدارتها، جنباً إلى جنب مع البيانات المصاحبة، لضمّها في مجموعات بيانات البلدية؛
7. إنتاج منتجات المعلومات عالية الجودة وتحديثها، مثل لوحات المعلومات والمخططات والخرائط والرسومات البيانية ومنتجات الرسوم الأخرى؛
8. المشاركة في تطوير مواد المناصرة والاتصال بما في ذلك الملصقات والعروض التقديمية والمواد المرئية الأخرى؛
9. إجراء دورات بناء القدرات والتدريب للبلديات والمنظمات غير الحكومية الدولية والشركاء وأصحاب المصلحة الآخرين ذوي الصلة بشأن استخدام ملف تعريف الحي الجغرافي ومنتجات نظم المعلومات الجغرافية/إدارة المعلومات الأخرى؛
10. المشاركة في العمل الميداني لجمع البيانات أو للتحقق من صحتها.

يطلب من منسّق نظم المعلومات الجغرافية تولّي مسؤوليات أخرى بناءً على الحاجة.

القدرات والمهارات الفنية والخبرة:

- مطلوب 3 إلى 5 سنوات من الخبرة العملية ذات الصلة، بالإضافة إلى خبرة مثبتة في مجال المعلومات الجغرافية، وتجميعها وتحليلها، والمسائل ذات الصلة
- من القيّم امتلاك خبرة سابقة في أعمال نظم المعلومات الجغرافية/إدارة المعلومات المتعلقة بالتنميط الحضري
- من القيّم امتلاك خبرة سابقة في العمل مع البلديات والقطاعات العامة
- من القيّم امتلاك خبرة سابقة في التعامل والتنسيق مع المنظمات غير الحكومية الأخرى أو المنظمات الدولية غير الحكومية أو الوكالات النشطة في المنطقة
- مطلوب خبرة في التنسيق مع فريق ذي خلفية متعدّدة الاختصاصات والخبرات
- مطلوب إتقان استخدام برنامج MS Excel أو MS Access
- مطلوب مهارات جيّدة في استخدام برنامج AutoCAD وبرامج Adobe مثل Photoshop و InDesign و Illustrator
- من الضروري الإلمام برسم الخرائط وتصميمها وإعداد الملفات الفنية
- خبرة في مجال التصميم من خلال الرسومات
- مطلوب إتقان اللغة الإنكليزية والعربية كتابةً ونطقاً، ومن القيّم إجادة اللغة الفرنسية

المؤهّلات التعليمية:

- شهادة بكالوريوس في الجغرافيا أو التخطيط الحضري أو ما يُعادلها/مجالات ذات صلة، بالإضافة إلى تخصص تقني في نظم المعلومات الجغرافية

الكفاءات المطلوبة:

- العمل الفريقي
- التميّز في الأداء
- التواصل
- الاهتمام بالتفاصيل

الميزانية المخصصة/المدة:

- لا ينطبق

مجالات التواصل:

- داخلي: جميع موظفي المكتب الفني
- خارجي: المنظمات غير الحكومية المحلية والدولية

المخاطر الرئيسية التي تهدد الوظيفة:

- ضعف التنسيق مع منسق المنطقة والمحليين الحضريين والمساحين الميدانيين وموظفي البلدية
- عدم تحديث قاعدة بيانات نظم المعلومات الجغرافية بشكل مستمر

اختصاصي تكنولوجيا المعلومات

القسم/الشعبة:

مكتب فني

مسؤول أمام:

[ذكر المشرف من البلدية]

المجموعة الوظيفية: فنية

ملخص عن الوظيفة:

- يشرف على نظام تكنولوجيا المعلومات لاتحاد البلديات بما في ذلك تطوير البرامج والتأكد من معالجة الإجراءات الأمنية وتنفيذها بشكل جيد.

المسؤوليات الرئيسية:

1. تطوير وتنفيذ تطبيقات بسيطة تتعلق بعمل الاتحاد وجميع إدارته من حيث المشاريع والإحصاءات والخرائط وغيرها؛
2. التأكد من أن جميع التطبيقات متوافقة مع التدابير الأمنية؛
3. المشاركة في تحليل المعلومات الجغرافية (نظم المعلومات الجغرافية) التي يعدها المهندس المدني الفني؛
4. تنظيم وتحديث كافة المعلومات والخرائط في قاعدة البيانات؛
5. مساعدة موظفي الاتحاد في جميع الأمور المتعلقة بتكنولوجيا المعلومات من خلال وضع طريقة عمل عملية لأرشفة الوثائق؛
6. إعداد تقارير الحالة اليومية والأسبوعية للمشروع ورفعها إلى المدير الفني.

قد يُطلب من اختصاصي تكنولوجيا المعلومات تولي مسؤوليات أخرى بناءً على الحاجة.

المؤهلات التعليمية:

- شهادة بكالوريوس في الجغرافيا أو التخطيط الحضري أو ما يعادلها/مجالات ذات صلة، بالإضافة إلى تخصص تقني في نظم المعلومات الجغرافية

القدرات والمهارات الفنية والخبرة:

- مطلوب 3 إلى 5 سنوات خبرة في منصب مماثل
- مطلوب الإلمام بنظم المعلومات الجغرافية
- مطلوب إتقان اللغة الإنكليزية والعربية كتابةً ونطقاً، ومن القيم إجادة اللغة الفرنسية

الكفاءات المطلوبة:

- العمل الفريقي
- التميز في الأداء
- التواصل
- الاهتمام بالتفاصيل

الميزانية المخصصة/المدة:

- لا ينطبق

مجالات التواصل:

- داخلي: جميع موظفي المكتب الفني
- خارجي: المنظمات غير الحكومية المحلية والدولية

المخاطر الرئيسية التي تهدد الوظيفة:

- عدم التعامل مع التدابير الأمنية بشكل صحيح
- عدم تحديث المعلومات بشكل متكرر، ما يؤدي إلى فشل المشروع

عامل/أخصائي اجتماعي

مسؤول أمام:
منسق المناطق

القسم/الشعبة:
مكتب فني

المجموعة الوظيفية: فنية

ملخص عن الوظيفة:

- إجراء العمل الميداني والتواصل مع نقاط الاتصال لجمع البيانات حول القضايا التي تواجهها الفئات السكانية الضعيفة والتنسيق مع أصحاب المصلحة وممثلي السلطات المحلية.

المسؤوليات الرئيسية:

1. مساعدة البلديات وفرق المكاتب الفنية في تحديد المشاكل الاجتماعية الرئيسية وتحديد الاحتياجات الاجتماعية وكذلك إحالة الحالات الاجتماعية الخاصة؛
2. جمع البيانات الاجتماعية الموجودة على المستويين المحلي والوطني وتحليلها؛
3. تطوير نظام إحالة للحالات ذات الحاجة الاجتماعية؛
4. وضع مخطط اجتماعي وحماية لاعتماده في وقت لاحق من قبل المكتب الفني والأشخاص المحوريين في البلدية؛
5. توعية الكوادر الفنية بالقضايا الاجتماعية وقضايا الحماية؛
6. التأكد من أن أنشطة المشروع تعالج المشاكل الاجتماعية والحماية الرئيسية المحددة؛
7. ضمان التنسيق القوي مع المراكز الاجتماعية المحلية والدولية؛
8. المتابعة مع المكاتب الفنية بشأن الحماية والقضايا الاجتماعية؛
9. التحقق من خلال الزيارات الميدانية من أن تدخلات التعافي المحددة تتماشى مع الحقوق الاجتماعية وحماية اللاجئين والمجتمعات المحلية؛
10. دعم عملية توثيق المشاريع الممولة؛
11. التنسيق على أساس مستمر على المستوى الميداني مع جميع أصحاب المصلحة، بما في ذلك اتحادات البلديات والبلديات والمكاتب الفنية والبلديات وأصحاب المصلحة الآخرين؛
12. إرسال تقارير شهرية مكتوبة حول التقدم المحرز؛
13. مساعدة فريق المشروع في إجراء ورش عمل تدريبية وتوعوية للمستفيدين المحليين حسب الحاجة؛

مقاييس الأداء/معايير النجاح

- تحديد المشكلات الاجتماعية الرئيسية وتجسيد الاحتياجات والحالات الاجتماعية
- تحليل شامل للبيانات الاجتماعية الموجودة على المستويين المحلي والوطني
- نظام إحالة متطور وشامل لحالات الحاجة الاجتماعية
- مخطط حماية اجتماعي واقعي ومستدام
- إدراك جيد للقضايا الاجتماعية وقضايا الحماية لدى الموظفين الفنيين
- المشاكل الاجتماعية والحماية الرئيسية المحددة بما يتماشى مع أنشطة المشروع
- تنسيق قوي وقيم
- المتابعة المنتظمة والفعّالة
- تحديد تدخلات التعافي بما يتماشى مع الحقوق الاجتماعية وحماية اللاجئين والمجتمعات المحلية
- الدعم القوي
- التنسيق المنتظم والفعّال مع جميع أصحاب المصلحة المعنيين
- تقديم تقارير شهرية مكتوبة في الوقت المحدد
- ورش عمل تدريبية وتوعوية ناجحة ومفيدة
- التدريب الشامل والناجح ورفع الوعي/بناء القدرات

14. تقديم الدعم في التدريب والتوعية/بناء القدرات للسلطات المحلية وأصحاب المصلحة في قضايا الحماية والاجتماعية وما إلى ذلك.

قد يُطلب من العامل/الأخصائي الاجتماعي تولّي مسؤوليات أخرى بناءً على الحاجة.

المؤهلات التعليمية:

- شهادة بكالوريوس في العمل الاجتماعي أو مجال ذي صلة

المعارف والمهارات الفنية والخبرة:

- مطلوب 3 إلى 5 سنوات من الخبرة في العمل الاجتماعي
- من القيّم امتلاك خبرة سابقة في العمل مع البلديات والمؤسسات العامة من خلال مشاريع إعادة التأهيل والتحسين التي يقودها المجتمع المحلي
- يُستحسن امتلاك خبرة في تنفيذ النُهج التشاركية
- يُستحسن امتلاك خبرة في العمل مع المجتمعات والمنظمات المجتمعية
- يُستحسن امتلاك القدرة على العمل وفقاً لجدول زمني متفق عليه والإشراف على تنفيذ الأنشطة
- من القيّم امتلاك القدرة على العمل مع اللاجئين والمجتمعات المحلية
- مهارات إعداد التقارير الجيدة
- من القيّم الإلمام باستخدام الحاسوب
- مطلوب إتقان اللغة الإنكليزية والعربية كتابةً ونطقاً، ومن القيّم إجادة اللغة الفرنسية

الكفاءات المطلوبة:

- العمل الفريقي
- التميّز في الأداء
- المهارات التحليلية والمفاهيمية
- التواصل
- الاهتمام بالتفاصيل

الميزانية المخصّصة/المدة:

- لا ينطبق

مجالات التواصل:

- داخلي: جميع موظفي المكتب الفني
- خارجي: المنظمات غير الحكومية المحلية والدولية

المخاطر الرئيسية التي تهدّد الوظيفة:

- المشاكل الاجتماعية والحماية الرئيسية المحددة التي لا تتماشى مع أنشطة المشروع
- عدم التنسيق والمتابعة

خبير طوبوغرافي

<p>مسؤول أمام: [ذكر المشرف من البلدية]</p>	<p>القسم/الشعبة: مكتب فني</p>
<p>المجموعة الوظيفية: فنية</p>	
<p>ملخص عن الوظيفة: • فحص البيانات من المسوحات الأرضية والتقارير والصور الجوية وتحليلها.</p>	
<p>مقاييس الأداء/معايير النجاح</p> <ul style="list-style-type: none"> • بيانات واضحة ودقيقة • بيانات ورسوم بيانية وخرائط وسجلات ووثائق معدة جيداً • مساعدة قيّمة • جداول الكميات (BoQ) الدقيقة • تقارير دورية في مواعيدها 	<p>المسؤوليات الرئيسية:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. جمع بيانات المسح والتحقق من صحتها بما في ذلك القياسات والحسابات التي أجريت في مسح الموقع؛ 2. إعداد كافة البيانات والمخططات والخرائط والسجلات والوثائق المتعلقة بالمسوحات والإشراف عليها؛ 3. بناءً على الاستطلاعات، تقديم الدعم للإجابة على عدة أسئلة مخصصة وحل المشكلات الفنية بشكل دائم؛ 4. مساعدة المهندس الفني في إعداد جدول الكميات المطلوبة للمشروع؛ 5. إعداد التقارير الدورية ورفعها إلى المدير الفني وفقاً لخطة العمل. <p>قد يُطلب من الخبير الطوبوغرافي تولّي مسؤوليات أخرى بناءً على الحاجة.</p>
<p>المعارف والمهارات الفنية والخبرة:</p> <ul style="list-style-type: none"> • مطلوب 3 إلى 5 سنوات من الخبرة في منصب مماثل • خبرة في تصميم وتقييم الخوارزميات وهياكل البيانات وواجهات المستخدم لنظم المعلومات الجغرافية وأنظمة رسم الخرائط • الإلمام برسم الخرائط وتصميمها وإعداد الملفات الفنية • الكفاءة في استخدام برامج نظم المعلومات الجغرافية • مهارات ممتازة في استخدام MS Excel أو MS Access • مهارات إعداد التقارير الجيدة • مطلوب إتقان اللغة الإنكليزية والعربية كتابةً ونطقاً، ومن القيّم إجادة اللغة الفرنسية 	<p>المؤهلات التعليمية:</p> <ul style="list-style-type: none"> • شهادة بكالوريوس في الهندسة المدنية أو نظم المعلومات الجغرافية أو أي مجالات أخرى ذات صلة
<p>الكفاءات المطلوبة:</p> <ul style="list-style-type: none"> • العمل الفريقي • التواصل • التميّز في الأداء • الاهتمام بالتفاصيل 	
<p>الميزانية المخصّصة/المدّة:</p> <ul style="list-style-type: none"> • على أساس كل مشروع 	
<p>مجالات التواصل:</p> <ul style="list-style-type: none"> • داخلي: جميع موظفي المكتب الفني • خارجي: المنظمات غير الحكومية المحلية والدولية 	
<p>المخاطر الرئيسية التي تهدّد الوظيفة:</p> <ul style="list-style-type: none"> • قياسات خاطئة تؤدي إلى اتخاذ قرارات خاطئة • التقارير الدورية لا تتماشى مع خطة العمل 	

المسمى الوظيفي القسم/المكتب الموقع فترة التعيين رقم الوظيفة الشاغرة	مهندس مدني برنامج الأمم المتحدة للمستوطنات البشرية بلدية برج حمود 23 تشرين الأول/أكتوبر 2020 – 12 تشرين الثاني/نوفمبر 2020 20 - برنامج الأمم المتحدة للمستوطنات البشرية -143518- مستشار
---------------------------------------------------------------------------------	-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

القيم الأساسية للأمم المتحدة: النزاهة، والكفاءة المهنية، واحترام التنوع

الواجبات والمسؤوليات

الإطار التنظيمي

برنامج الأمم المتحدة للمستوطنات البشرية (UN-Habitat) هو برنامج أنشأ بتكليف من الجمعية العامة للأمم المتحدة بهدف تعزيز البلديات والمدن المستدامة بيئياً واجتماعياً. ويُعدّ البرنامج نقطة الاتصال الرئيسية لكافة المسائل المتعلقة بالتوسع الحضري والمستوطنات البشرية ضمن منظومة الأمم المتحدة.

يتطلّع برنامج الأمم المتحدة للمستوطنات البشرية (UN-Habitat) إلى إنشاء مُدن مخطّطة جيّداً ومنظّمة وذات كفاءة، بالإضافة إلى مستوطنات بشرية أخرى، تتمتع بمساكن لائقة وبنية تحتية كافية وفرص شاملة للحصول على الوظائف والخدمات الأساسية، بما في ذلك المياه والمرافق الصحية والطاقة. ومن أجل تحقيق هذه الأهداف المستمدّة من الأجندة الحضرية الجديدة التي أُقرّت في تشرين الأول/أكتوبر 2016، وضع برنامج الأمم المتحدة للمستوطنات البشرية نهجاً يتمثّل في استراتيجية متوسطة الأجل لكلّ ست سنوات متتالية. ويقترح البرنامج من خلال الخطة الاستراتيجية 2020-2023 أن يعمل من أجل الدول الأعضاء، والحكومات المحلية، وغيرها من الجهات الفاعلة الحضرية، بهدف تحقيق أربعة أهداف أو مجالات تغيير متداخلة ومتكاملة:

- الحدّ من التفاوت المكاني والفقر في المجتمعات على امتداد المناطق الحضرية والريفية؛
- تعزيز الازدهار المشترك للمدن والمناطق؛
- دعم العمل المناخي وتطوير البيئة الحضرية؛
- الوقاية من الأزمات الحضرية والاستجابة لها بفعالية.

برنامج الأمم المتحدة للمستوطنات البشرية في لبنان

افتتح المكتب القطري لبرنامج الأمم المتحدة للمستوطنات البشرية (UN-Habitat) في لبنان في العام 2006، بعد وقوع أزمتين واسعتي النطاق، هما حرب تموز 2006 وأزمة اللاجئين السوريين. فوجّه البرنامج معظم أنشطته للتركيز على الاستجابة للقضايا الناشئة، وذلك من خلال إعادة البناء، وتوفير المأوى، وتعزيز الخدمات الأساسية، بالإضافة إلى وضع حجر الأساس للحلول المستدامة على الأمد الطويل.

ويهدف مشروع وثيقة البرنامج القطري للبنان 2020-2022 إلى تعزيز التناسق بين الأنشطة المعيارية والتشغيلية لبرنامج الأمم المتحدة للمستوطنات البشرية (UN-Habitat) في لبنان. وقد حدّدت الوثيقة الأهداف والنوليات الوطنية للتنمية الحضرية، مع التركيز على أهمية التنمية المحلية والتنمية الإقليمية المتوازنة. وتتسق وثيقة البرنامج القطري مع مجالات التركيز الثلاثة المترابطة لبرنامج الأمم المتحدة للمستوطنات البشرية (UN-Habitat) في لبنان، التي تعزز بعضها البعض وتتماشى مع الإطار الاستراتيجي للأمم المتحدة.

مجال التركيز 1: التنمية الحضرية المستدامة والشاملة، بما فيها تعزيز السياسات الحضرية الوطنية والمدن المستدامة بيئياً.

مجال التركيز 2: نظم وأطر التخطيط المحسّنة، مع التركيز على إمكانية الوصول إلى البيانات الحضرية الدقيقة، بالإضافة إلى التنظيم المدني والتخطيط لاستخدام الأراضي بطريقة شاملة.

مجال التركيز 3: الاستجابة الفعالة للأزمات الحضرية، مع دمج حقوق الإسكان والأراضي والممتلكات وتحسين الأحياء الحضرية المعرضة للخطر.

المعلومات الأساسية

وصل تأثير الأزمة السورية على لبنان إلى نطاق غير مسبوق في تاريخ حالات الطوارئ المعقدة الناجمة عن النزوح. ففي حين كان عدد اللاجئين السوريين المسجلين لدى المفوضية السامية للأمم المتحدة لشؤون اللاجئين (UNHCR) أو المنتظرين التسجيل 32800 لاجئ في نيسان/أبريل 2012، وصل عددهم إلى أقل بقليل من مليون لاجئ في كانون الثاني/يناير 2018. وبعد أخذ اللاجئين الفلسطينيين في الاعتبار، يمثل ذلك ارتفاعاً يبلغ أكثر من

25 في المئة من إجمالي السكّان اللبنانيين قبل الأزمة. ويجعل ذلك من لبنان الدولة الأولى في العالم من حيث عدد اللاجئين بالنسبة لعدد سكّانه.

وبعد مرور سبع سنوات على الأزمة، وصلت معدّلات الفقر إلى مستويات عالية، وتضاءلت قدرة المجتمعات الضعيفة في الدولة على الصمود على المدى الطويل. ويعود ذلك إلى نفاذ المدخرات ومواجهة الصعوبات في الوصول إلى الدخل. وفي الوقت الحالي، يعيش 1.5 مليون لبناني و76 في المئة من اللاجئين السوريين تحت خط الفقر. ويعتمد 96 في المئة من الأسر المعيشية السورية على آليات تكيف سلبية استجابة للفقر المستمر الذي يؤدي إلى تزايد انعدام الأمن الغذائي. ونتيجة لذلك، تزداد بشكل كبير الديون على الأسر المعيشية.

وتواجه المجتمعات المضيفة صعوبة في توفير الإسكان، والخدمات العامّة، والوظائف للاجئين وسكّان البلاد. وفي هذا الصدد، تستمر الحكومات المضيفة والسلطات المحلية، بما فيها البلديات، في تحمّل عبء الآثار غير المباشرة السياسية والاقتصادية والاجتماعية والأمنية للأزمة. وتفرض الزيادة الكبيرة في عدد السكّان منذ بدء الأزمة السورية ضغوطات كبيرة على المؤسسات العامّة لتوفير الخدمات الأساسية لعدد متزايد من الأشخاص الضعفاء. ومع تقلص الموارد الوطنية، توضع على المحك حدود البنية التحتية والخدمات العامة التي كانت ضعيفة أساساً قبل الأزمة.

وفي هذا السياق، تضطلع البلديات بدور أساسي في استجابة البلاد لآثار الأزمة السورية، ويتزايد العزم على إشراك المزيد من البلديات على مستوى الخدمات والتماسك الاجتماعي. ولكن، يتطلب ذلك توفير المزيد من التمويل والموارد البشرية المخوّلة على مستوى البلديات، بالإضافة إلى تعزيز التنسيق والتواصل مع الحكومة المركزية ودون الوطنية. وفي هذا السياق، تُعتبر 70 في المئة من البلديات أصغر من أن توفر الخدمات الأساسية قبل الأزمة، وتفتقر 57 في المئة منها إلى هيكلية إدارية مناسبة. كما يعمل موظف واحد فقط في 40 في المئة منها (ويعمل عادة بدوام جزئي أو على أساس تطوعي).

بالتالي، يهدف هذا العمل إلى دعم اتحاد البلديات في المتن الشمالي الساحلي والأوسط من أجل تحديد/تنفيذ التدخلات ذات الأولوية بشكل أفضل بالاستناد إلى بيانات موثوقة يجمعها المهندس المدني ضمن المجتمعات المستهدفة. ولهذا السبب، ينفذ برنامج الأمم المتحدة الإنمائي (UNDP) وبرنامج الأمم المتحدة للمستوطنات البشرية (UN-Habitat) مشروعاً مشتركاً ممولاً من قبل صندوق «مدد». ويهدف المشروع إلى تعزيز قدرة السلطات دون الوطنية المستهدفة والسكّان اللاجئين والمضيفين على الصمود في البلاد المتضررة من الأزميتين السورية والعراقية. لذلك، يعتزم برنامج الأمم المتحدة للمستوطنات البشرية (UN-Habitat) على توظيف مهندس مدني لينضم إلى المكتب الفني المنشأ في بلدية برج حمود.

التسلسل الإداري

يخضع المستشار لإشراف منسق منطقة بيروت وجبل لبنان في برنامج الأمم المتحدة للمستوطنات البشرية (UN-Habitat).

الواجبات والمسؤوليات

- يعمل المهندس المدني بشكل أساسي على سدّ الثغرات في قدرات الموارد البشرية في الاتحاد/البلدية في كافة المجالات المتعلقة بالهندسة، والبناء، والتحقق من الكميات، والمراقبة، والتقييم، وتشمل مسؤولياته ما يلي:
- تقديم تقارير عن الدراسات المنفّذة سابقاً والتعليق عليها.
 - الحرص على احترام كلّ المعايير التقنية وتطبيقها في تصاميم المشاريع المتعلقة بشكل خاص بمهنة الهندسة المدنية.
 - المتابعة الدقيقة لعمليات الشراء، والتقييم التقني للمتعاقدين، واختيار المتعاقدين المؤهلين.
 - تصميم الحلول الفنية للأعمال الهيكلية المدنية والمشاريع المختارة.
 - إجراء زيارات ميدانية إلى مواقع تنفيذ مشاريع الأعمال المدنية (تشبيد المباني، وأعمال الهيكل الفولاذي، والحرص على استيفاء كافة المواصفات).
 - متابعة كلّ الاختبارات المطلوبة لمشاريع التشبيد والمشاريع الهيكلية والتي يتمّ إجراؤها في الموقع أو في المختبر.
 - مراقبة تنفيذ المشاريع المختارة من خلال إجراء زيارات للموقع وتقديم التقارير بشأن تنفيذ المهام المكلفة.
 - المشاركة في الاجتماعات الفنية و/أو التنسيقية المنعقدة على مستوى المشروع.
 - المشاركة في الاجتماعات التنسيقية مع السلطات المحلية والنظر من الجهات الحكومية الرسمية، والجهات المانحة، إلخ.
 - المشاركة في التخطيط السنوي للبرنامج.
 - حضور الاجتماعات وتمثيل الوحدة الفنية في البلدية عند الضرورة وبناءً على طلب الممثل البلدي.

مكان العمل
بلدية برج حمود

المدة المتوقعة
12 شهراً

نتيجة الخدمة

تكون نتيجة الخدمة الاستشارية (1) تقريراً فنياً متعلقاً بالبيئة المشيِّدة في المناطق المستهدفة، لكي يكون لدى برنامج الأمم المتحدة للمستوطنات البشرية (UN-Habitat) وبلدية برج حمود والجهات الفاعلة المحلية، لمحة عامة عن الظروف الموجودة في البيئة المشيِّدة والاحتياجات والتدخلات ذات الأولوية المتعلقة بالخدمات الأساسية، بالإضافة إلى (2) وثائق التصميم ومستندات المناقصة للمشاريع المحددة، (3) وتنفيذ المشاريع المختارة بناء على الميزانية المتاحة.

المؤهلات/المهارات الخاصة

المؤهلات الأكاديمية:

شهادة بكالوريوس في الهندسة المدنية

الخبرة:

يجب أن يتمتع مقدّم الطلب بأربع سنوات من الخبرة في مجال الهندسة المدنية. وتُعتبر معرفته بطريقة العمل داخل البلديات والقطاعات العامة ميزة إضافية. ومن المُستحسن أن يكون لدى مقدّم الطلب خبرة سابقة في التعامل والتنسيق مع منظمات غير حكومية أخرى أو منظمات دولية غير حكومية أو وكالات عاملة في المنطقة. بالإضافة إلى ذلك، يجب أن يتمتع مقدّم الطلب بخبرة في إجراء زيارات ميدانية إلى مواقع البناء، وبخبرة في التنسيق مع فريق مؤلف من أشخاص يتمتعون بخلفيات متعددة الاختصاصات والخبرات. وتشمل متطلبات الوظيفة أيضاً التمتع بالمعرفة اللازمة للعمل على البرامج الحاسوبية للهندسة التصميمية، مثل AutoCAD، Etab، Robot، Safeg، وأي برنامج حاسوبي آخر. وتُعتبر معرفة الشخص بأدوات التخطيط مثل Primavera، MS Project Office ميزة إضافية. ومن المُستحسن أيضاً أن يكون مقدّم الطلب منتسباً إلى إحدى نقابتي المهندسين في لبنان.

اللغة:

إتقان اللغتين العربية والإنكليزية من الناحيتين الشفوية والكتابية. وتُعتبر اللغة الفرنسية ميزة إضافية.

معلومات إضافية

- مهارات قوية متعلّقة بالفهم الفني للأعمال والتوجهات والابتكارات والعمليات الهيكلية المدنية.
- القدرة على قيادة وإدارة المشاريع الهيكلية والإنشائية.
- القدرة على تبسيط بيانات العمل المعقدة والتماس المدخلات.
- تُعطى الأولوية للمرشحين المحليين من المنطقة المستهدفة.

اعتبارات الأمم المتحدة

لا تفرض الأمم المتحدة قيوداً تحدّ بها جواز اختيار الرجال والنساء للاشتراك بأية صفة وعلى وجه المساواة في فروعها الرئيسية والثانوية. (ميثاق الأمم المتحدة – الفصل الثالث، المادة 8). تُعتبر الأمانة العامة للأمم المتحدة بيئة خالية من التدخين.

بحسب سياسة الأمم المتحدة، لا يمكن للمستشارين والمتعاقدين الفرديين أن يتقدّموا بطلب أو أن يُعيّنوا في أي منصب ضمن الفئة «الفنية» أو أعلى أو أن يتقدّموا بطلب للعمل في أي منصب على المستويين FS-6 وFS-7 في فئة «الخدمة الميدانية» خلال ستة أشهر من انتهاء خدمتهم الحالية أو الأخيرة. ولا ينطبق هذا الشرط على الخبراء المعاونين (الموظفين الفنيين المبتدئين) المعيّنين وفقاً للنظام الأساسي للموظفين.

بدون رسوم

لا تفرض الأمم المتحدة أي رسوم على أي مرحلة من عملية التوظيف (تقديم الطلب، أو المقابلة، أو التجهيز، أو التدريب). ولا تهتم الأمم المتحدة بأي معلومات متعلقة بالحسابات المصرفية لمقدمي طلبات العمل.

ملحق 2

اتفاقية تعاون بين [شريك التنمية، على سبيل المثال برنامج الأمم المتحدة للمستوطنات البشرية (UN-Habitat)] وبلدية/اتحاد بلديات [...]

اتفاقية التعاون هذه (المُشار إليها في ما يلي باسم «الاتفاقية») أبرمها برنامج الأمم المتحدة للمستوطنات البشرية (إرشادي)، الذي أنشئ أصلاً تحت اسم «مركز الأمم المتحدة للمستوطنات البشرية» (Habitat) بموجب قرار الجمعية العامة للأمم المتحدة 162/32 المؤرخ 19 كانون الأول/ديسمبر 1977، وتحول بعد ذلك إلى جهاز فرعي للجمعية العامة للأمم المتحدة بموجب قرارها 206/56 المؤرخ 21 كانون الأول/ديسمبر 2001، ومقره في نيروبي، في كينيا (يُشار إليه في ما بعد باسم «برنامج الأمم المتحدة للمستوطنات البشرية (UN-Habitat)»؛ وبلدية/اتحاد بلديات [...])، وتأسست في ... ومسجلة في ... في [مدينة]...، في لبنان، بصفتها كياناً حكومياً، ومقره في [مدينة]...، في لبنان (يُشار إليه في ما بعد باسم «البلدية/اتحاد البلديات»).

الديباجة:

بينما برنامج الأمم المتحدة للمستوطنات البشرية (UN-Habitat) هو الوكالة المنسقة داخل منظومة الأمم المتحدة لأنشطة المستوطنات البشرية، ويتولّى، بالتعاون مع الحكومات، مسؤولية تعزيز وتوطيد التعاون مع جميع الشركاء، بما في ذلك السلطات المحلية والمنظمات الخاصة والمنظمات غير الحكومية في تنفيذ أهداف التنمية المستدامة، على وجه الخصوص، الهدف 11 المتمثل في «جعل المدن والمستوطنات البشرية شاملة وآمنة وقادرة على الصمود ومستدامة»، بالإضافة إلى مدير المهام في فصل المستوطنات البشرية من جدول أعمال القرن 21 ونقطة الاتصال لرصد جدول الأعمال الحضري الجديد المعتمد خلال مؤتمر الأمم المتحدة المعني بالإسكان والتنمية الحضرية المستدامة (الموئل الثالث) المنعقد في كيتو في إكوادور، في عام 2016، وتقييمه وتنفيذه؛

بينما البلدية/اتحاد البلديات كيان يغطّي بلديات [...] في قضاء [...]، في لبنان. يتمثّل الغرض من البلدية/الاتحاد في دعم أداء البلديات المعنية وتعزيزه، لتمكينها من التخطيط لمشاريع مشتركة بهدف تعزيز الوضع الاجتماعي والاقتصادي؛

وعليه، على أساس الثقة المتبادلة وبروح التعاون الودّي، أبرم برنامج الأمم المتحدة للمستوطنات البشرية (UN-Habitat) والبلدية/اتحاد البلديات (يُشار إليهما في ما بعد باسم «الطرفان» وبشكل فردي باسم «الطرف») هذه الاتفاقية، ويوافقان بموجبها على ما يلي:

المادة الأولى الوثائق

1. تتكون هذه الاتفاقية من هذه الوثيقة والملحقات التالية التي تشكل جزءاً لا يتجزأ منها:
 - a. الملحق «أ» («الشروط والأحكام العامة») وتُسمّى البلدية/اتحاد البلديات «الكيان المتعاون/المتعاقد» في هذا الملحق؛
 - b. الملحق «ب» («العرض الفني/وثيقة المشروع وخطة العمل»، بما في ذلك جدول التنفيذ)؛ و
 - c. الملحق «ج» («الميزانية»، بما في ذلك جدول الدفع).

2. يتفق الطرفان على أنه في حال نشوب أي تعارض بين الشروط والأحكام المنصوص عليها في هذه الاتفاقية والملحق، أو بين أي من الملحق، فإن هذه الاتفاقية هي التي تسود، متبوعة بالملحق بالترتيب المذكور أعلاه.

المادة الثانية الهدف والنطاق

1. يتمثل الغرض من هذه الاتفاقية في وضع الشروط والأحكام العامة التي بموجبها يتعاون الطرفان لتحقيق الأهداف المبيّنة أدناه لكل من برنامج الأمم المتحدة للمستوطنات البشرية (UN-Habitat) والبلدية/اتحاد البلديات من خلال العمل التعاوني. وستسمح الخبرة التقنية من كلتا المنظمين، التي ستستخدم في هذا التعاون، باستخدام أكثر فعالية وكفاءة للموارد المتاحة لبرنامج الأمم المتحدة للمستوطنات البشرية (UN-Habitat) والبلدية/اتحاد البلديات.
2. مع مراعاة اللوائح والقواعد والسياسات والممارسات والإجراءات وتوافر التمويل، يتعاون الطرفان لدعم عملية المكتب الفني داخل البلدية/اتحاد البلديات (المشار إليها في ما بعد باسم «المشروع»)، ضمن «مشروع التمكين البلدي» (MERP) الذي يتم تنفيذه بالاشتراك مع برنامج الأمم المتحدة للمستوطنات البشرية (UN-Habitat) وبرنامج الأمم المتحدة الإنمائي.
3. يهدف مشروع التمكين البلدي (MERP) إلى تعزيز الصمود طويل الأمد للسلطات المحلية في لبنان وكذلك المجتمعات المضيفة واللاجئين والنازحين المتأثرين بالأزمة السورية. لتحقيق هذا الهدف، يخطط البرنامج في نهج ثلاثي الأبعاد: (أ) تعزيز العمليات والإجراءات والممارسات الوطنية لتمكين البلديات واتحادات البلديات من تقديم خدمات فعّالة وكفؤة بطريقة شفافة وخاضعة للمساءلة؛ (ب) تمكين اتحادات البلديات والبلديات لتسهيل التنمية الاقتصادية المحلية وتقديم الخدمات الأساسية التي تلبي احتياجات كل من المجتمعات المضيفة ومجتمعات اللاجئين؛ (ج) دعم المجتمعات المحلية للمشاركة في العمليات والإجراءات البلدية لضمان استجابة اتحادات البلديات والبلديات لاحتياجاتهم.
4. يهدف المشروع، الموصوف بطريقة أكثر تفصيلاً في الملحق «ب» المرفق بهذه الاتفاقية، إلى الاستجابة للاحتياجات الفورية للاجئين السوريين والمجتمعات المضيفة في منطقة البلدية/اتحاد البلديات مع وضع الأساس لحلول مستدامة متوسطة وطويلة الأجل.

المادة الثالثة المسؤوليات العامة للطرفين

1. يتفق الطرفان على تنفيذ مسؤوليات كل منهما وفقاً لأحكام هذه الاتفاقية. ويتفق الطرفان على توحيد الجهود والحفاظ على علاقات عمل وثيقة لتحقيق أهداف المشروع.
2. يبقى الطرفان بعضهما البعض على اطلاع بجميع الأنشطة ذات الصلة المتعلقة بالمشروع وتنفيذه، ويعقدان مشاورات كل (1) شهر، أو في أي وقت يراه أي طرف مناسباً، بشأن حالة هذا التعاون، بما في ذلك أي ظرف قد يؤثر على تحقيق أهدافه.
3. يمتنع الطرفان عن القيام بأي عمل قد يؤثر سلباً على مصالح الطرف الآخر ويفيان بالتزاماتهما مع المراعاة الكاملة لشروط هذه الاتفاقية وأحكامها ومبادئ الأمم المتحدة وبرنامج الأمم المتحدة للمستوطنات البشرية (UN-Habitat). وعلى الطرفين إبقاء المكتب الإقليمي للدول العربية في مصر ومدير برنامج الأمم المتحدة للمستوطنات البشرية (UN-Habitat) في لبنان وكبير المستشارين الفنيين لمشروع التمكين البلدي (MERP) على علم تام بجميع الإجراءات التي اتخذوها لتنفيذ هذه الاتفاقية.

المادة الرابعة مسؤوليات برنامج الأمم المتحدة للمستوطنات البشرية (UN-Habitat)

1. بموجب هذه الاتفاقية، يكون برنامج الأمم المتحدة للمستوطنات البشرية (UN-Habitat)، من خلال مكتبه في لبنان، مسؤولاً عن الإشراف العام على المشروع ودعم تنفيذه، بما في ذلك:

- a. توفير التمويل إلى البلدية/اتحاد البلديات بحد أقصى قدره [...] (دولار أميركي - كتابة المبلغ بالأحرف الكاملة - فقط) وفقاً للإجراءات المنصوص عليها في المادة السادسة («الترتيبات المالية») الواردة أدناه والملحق «ج» («جدول الدفع») المرفق بهذه الاتفاقية؛
- b. إجراء سلسلة من الدورات التدريبية أو التعلم من خلال القيام بأنشطة لموظفي المكتب الفني لتعزيز مهاراتهم الشخصية والتقنية التي ستمكنهم من تخطيط المشاريع وتنفيذها.
- c. المتابعة اليومية لتنفيذ مهام موظفي المكتب الفني وتعييناتهم.
- d. الإشراف على عمل المكتب الفني ومراقبته وتقييمه.
- e. التفاوض مع البلدية/اتحاد البلديات حول استراتيجية الخروج وسبل المضي قدماً لتحقيق الاستدامة.

المادة الخامسة مسؤوليات البلدية/اتحاد البلديات

1. بموجب هذه الاتفاقية، تكون البلدية/اتحاد البلديات مسؤولة عن تنفيذ المشروع كما هو موضح في الملحق «ب»، بما في ذلك:
- a. تقديم مساهمة عينية في شكل معدات مكتبية ومساهمة نقدية لتغطية التكاليف التشغيلية بقيمة تقديرية قدرها [...] (دولار أميركي - كتابة المبلغ بالأحرف الكاملة - فقط)؛
- b. المشاركة في تعيين الموظّفين الفنيين الذين سيشرفون على تنفيذ المشاريع ويراقبونها بالتعاون الوثيق مع الاتحاد والبلديات الأخرى.
- c. توفير مساحة مكتبية ومعدات مناسبة تخدم فريق المكتب الفني وتضمن سير عملياته بالشكل المناسب.
- d. من خلال المكتب الفني، تحديد أولويات المجتمع والتخطيط للاستجابة لتلك الأولويات من خلال تدخلات متعددة.
- e. تنفيذ حلول سليمة من الناحية الفنية وفعّالة من حيث التكلفة لبناء مرافق وخدمات المجتمع على جميع المستويات القطاعية وتحديثها وتأهيلها.
- f. المكتب الفني لإنشاء شبكات قوية وآليات تنسيق تشمل البلدية/اتحاد البلديات والبلديات الأعضاء والجهات الفاعلة المحلية العامة الرئيسة والمجتمع المدني، وشركاء التنمية، والقطاع الخاص، واللجان المحلية، إلخ.
- g. عقد اجتماعات متابعة منتظمة مع موظفي المكتب الفني؛
- h. عقد اجتماع متابعة دوري مع برنامج الأمم المتحدة للمستوطنات البشرية (UN-Habitat)/مشروع التمكين البلدي (MERP).

المادة السادسة الترتيبات المالية

1. كجزء من تعاون برنامج الأمم المتحدة للمستوطنات البشرية (UN-Habitat) بموجب هذه الاتفاقية، ووفقاً للملحقين «ب» و«ج»، على برنامج الأمم المتحدة للمستوطنات البشرية (UN-Habitat) تزويد البلدية/اتحاد البلديات بالتمويل بحد أقصى قدره [...] (دولار أميركي - كتابة المبلغ بالأحرف الكاملة - فقط) وفقاً للجدول التالي:
- a. توفير القسط الأول وقدره [...] (دولار أميركي - كتابة المبلغ بالأحرف الكاملة - فقط)، أي ما يعادل 30% من الحد الأقصى للمبلغ المنصوص عليه في هذه المادة، عند توقيع الطرفين على هذه الاتفاقية واستلام برنامج الأمم المتحدة للمستوطنات البشرية (UN-Habitat) طلب سداد من البلدية/اتحاد البلديات؛
- b. توفير قسط ثان قدره [...] (دولار أميركي - كتابة المبلغ بالأحرف الكاملة - فقط)، أي ما يعادل 60% من الحد الأقصى للمبلغ المنصوص عليه في هذه المادة، بشرط أن يكون برنامج الأمم المتحدة للمستوطنات البشرية (UN-Habitat) راضياً عن امتثال البلدية/اتحاد البلديات لهذه الاتفاقية (تم توفير المخرجات المشار إليها في

الملحق «ج» من جدول الدفع)، وتقديم بيان مالي يوضح استخدام التمويل المقدم حتى الآن، كما هو معتمد من قبل السلطة المالية المختصة البلدية/اتحاد البلديات، وطلب الدفع.

c. توفير قسط نهائي قدره [...] دولار أميركي (بالدولار الأميركي - كتابة المبلغ بالأحرف الكاملة - فقط)، أي ما يعادل 10% من الحد الأقصى للمبلغ المنصوص عليه في هذه المادة، عند توفير المخرجات المطلوبة بصورة مرضية (النواتج المُشار إليها في الملحق «ج» من جدول الدفع)، وتدقيق البيانات المالية للمشروع من قبل شركة تدقيق مستقلة [سيكون هناك استثناء للكيانات الحكومية حيث يكون هناك متطلبات تنظيمية لإجراء التدقيق من قبل مدقق حسابات حكومي] تظهر استخدام التمويل المقدم حتى الآن إلى البلدية/اتحاد البلديات وطلب الدفع.

2. على برنامج الأمم المتحدة للمستوطنات البشرية (UN-Habitat) سداد المدفوعات المذكورة أعلاه في غضون ثلاثين (30) يومًا بعد استلام طلب الدفع المناسب. ويجب أن تكون البيانات المشار إليها أعلاه مفصلة وفقًا للميزانية الواردة في الملحق «ج»، ويجب أن تكون المستندات الداعمة متاحة لبرنامج الأمم المتحدة للمستوطنات البشرية (UN-Habitat) عند الطلب، جنبًا إلى جنب مع طلب الدفع.

3. يقوم برنامج الأمم المتحدة للمستوطنات البشرية (UN-Habitat) بالدفع بالدولار الأميركي إلى الحساب المصرفي التالي:

- أ - اسم المصرف
- ب - عنوان المصرف
- ج - عنوان الحساب
- د - رقم الحساب
- هـ - التعليمات الخاصة بعمليات التحويل المصرفي
- و- الموقعون (2)

4. لا يقوم برنامج الأمم المتحدة للمستوطنات البشرية (UN-Habitat) بدفع أي تكاليف تتجاوز الحد الأقصى للمبلغ المُشار إليه في الفقرة 1 أعلاه، أو في أي تعديل موقع حسب الأصول، أو أي تكاليف لا تتماشى مع هذه الاتفاقية.

5. يُسمح للبلدية/اتحاد البلديات بإجراء تغييرات لا تتجاوز 10% على أي بند من بنود الميزانية على النحو المبين في الملحق «ج» المرفق بهذه الاتفاقية، بشرط عدم تجاوز الحد الأقصى للمبلغ المنصوص عليه في الفقرة 1 أعلاه. ويجب أن يوافق برنامج الأمم المتحدة للمستوطنات البشرية (UN-Habitat) مسبقًا على أي تغيير يتجاوز تلك النسبة المئوية خطيًا.

6. في غضون ثلاثين (30) يومًا، على البلدية/اتحاد البلديات رد إلى برنامج الأمم المتحدة للمستوطنات البشرية (UN-Habitat)، بناءً على طلبه الكتابي، أي مبالغ مقدّمة تتجاوز الحد الأقصى للمبلغ المنصوص عليه في الفقرة 1 أعلاه، أو أي تعديل موقع حسب الأصول. وبالمثل، على البلدية/اتحاد البلديات أن يعيد إلى برنامج الأمم المتحدة للمستوطنات البشرية (UN-Habitat) أي مدفوعات غير مصرّح بها حسب الأصول. ويجوز لبرنامج الأمم المتحدة للمستوطنات البشرية (UN-Habitat) خصم هذه المبالغ المستردة من المدفوعات المستقبلية المستحقة للبلدية/اتحاد البلديات بموجب هذه الاتفاقية، أو غير ذلك، أو استردادها بأي وسيلة أخرى، حسبما يراه برنامج الأمم المتحدة للمستوطنات البشرية (UN-Habitat) مناسبًا وضروريًا.

7. عند إنهاء هذه الاتفاقية، على البلدية/اتحاد البلديات رد إلى برنامج الأمم المتحدة للمستوطنات البشرية (UN-Habitat)، في غضون ثلاثين (30) يومًا من تاريخ الإنهاء، أي أموال ربما لم يتم صرفها أو الالتزام بها قانونًا حتى ذلك التاريخ.

8. على البلدية/اتحاد البلديات إبلاغ برنامج الأمم المتحدة للمستوطنات البشرية (UN-Habitat) عن أي فائدة مكتسبة من الأموال المذكورة أعلاه. ويجب استخدام هذه المبالغ من قبل البلدية/اتحاد البلديات بالاتفاق مع برنامج الأمم المتحدة للمستوطنات البشرية (UN-Habitat) لأغراض المشروع.

9. يجب أن تنعكس أي أموال مردودة استلمتها البلدية/اتحاد البلديات من أحد الموردين على البيانات المالية الخاصة بالمشروع كتخفيض في المدفوعات، وذلك ضمن عنصر الميزانية الخاص بتلك الأموال.

10. لا يجوز دفع أي أجر أو مزايا لموظفي الحكومة المُعارين للعمل في الأنشطة المحددة في هذه الاتفاقية، إلا بعد الاستحصال على تصريح كتابي مسبق من برنامج الأمم المتحدة للمستوطنات البشرية (UN-Habitat) في ما يتعلق بشروط هذه المدفوعات وأحكامها.

11. إذا جرى دفع المخصصات لمسؤولين من البلد المستفيد المُعار إلى المشروع أو البرنامج، فيجب أن تكون معقولة بما يتناسب مع رواتبهم و/أو جداول سوق العمل الوطني. ويجب ألا يتجاوز مقدار هذه المخصصات 30% من رواتبهم.

المادة السابعة

متطلبات إعداد التقارير والحفاظ على السجلات والتدقيق

1. على البلدية/اتحاد البلديات إعداد تقرير سردي ومالي حول تنفيذ العمل وتقديمه لبرنامج الأمم المتحدة للمستوطنات البشرية (UN-Habitat) كل ثلاثة (3) أشهر.
2. يجب أن تلتزم البلدية/اتحاد البلديات بجميع متطلبات الإبلاغ على النحو المنصوص عليه في المادة السادسة من هذه الاتفاقية أعلاه، وعلى أساس أن برنامج الأمم المتحدة للمستوطنات البشرية (UN-Habitat) لن يفرج عن أي مدفوعات بموجب هذه الاتفاقية:
 - a. قبل الاستعراض المرضي الذي يجريه برنامج الأمم المتحدة للمستوطنات البشرية (UN-Habitat) للتقارير المالية وتقارير التنفيذ المرحلية المُقدّمة من البلدية/اتحاد البلديات؛
 - b. إذا انخرفت البلدية/اتحاد البلديات بشكل كبير عن الخطط والميزانيات المتفق عليها على النحو المبين في الملحقين «ب» و «ج» على التوالي؛
 - c. إذا وجد برنامج الأمم المتحدة للمستوطنات البشرية (UN-Habitat) أي دليل على سوء إدارة أموال المشروع بسبب البلدية/اتحاد البلديات خلال تنفيذ المشروع.
3. يطالب برنامج الأمم المتحدة للمستوطنات البشرية (UN-Habitat) البلدية/اتحاد البلديات بسداد أي أموال مقدّمة للمشروع، كلياً أو جزئياً، إذا تبين أنه قد أسيء استخدامها أو لم يجر احتسابها بشكل مرض. ويجب أن يكون هذا السداد وفقاً للنظام المالي والقواعد المالية الخاصة بالأمم المتحدة. وقبل الامتناع عن الصرف أو المطالبة باستعادة الأموال، على برنامج الأمم المتحدة للمستوطنات البشرية (UN-Habitat) والبلدية/اتحاد البلديات التشاور بهدف حل المشكلة على وجه السرعة.
4. في غضون ستين (60) يوماً من اكتمال المشروع، تقوم البلدية/اتحاد البلديات بالتشاور مع برنامج الأمم المتحدة للمستوطنات البشرية (UN-Habitat) وملاحظاته، عند الضرورة فقط، بتحضير البيانات السردية والمالية النهائية [غير مدققة ولكنها معتمدة من قبل سلطة مالية مرخصة من البلدية/اتحاد البلديات] بشأن نتيجة المشروع وتقديمها إلى برنامج الأمم المتحدة للمستوطنات البشرية (UN-Habitat).
5. على الرغم مما ورد أعلاه، يحق لبرنامج الأمم المتحدة للمستوطنات البشرية (UN-Habitat)، على نفقته الخاصة، طلب مراجعة سجلات البلدية/اتحاد البلديات المتعلقة بتنفيذ المشروع، وتدقيقها، بما في ذلك:
 - a. البلدية/اتحاد البلديات تيسر مراقبة وتدقيق المشروع من قبل مكتب خدمات الرقابة الداخلية التابع للأمم المتحدة، أو أي شخص آخر مخوّل حسب الأصول من قبل برنامج الأمم المتحدة للمستوطنات البشرية (UN-Habitat). وإذا رغب مجلس مراجعي الحسابات التابع للأمم المتحدة في أي وقت، يجوز له إجراء مراجعة للمشروع؛
 - b. تقوم البلدية/اتحاد البلديات بتسهيل زيارات الأشخاص المخوّلين حسب الأصول إلى موقع (مواقع) المشروع لتقييم التقدم والإنجازات التي حققتها المشروع خلال فترة تنفيذه أو بعد ذلك.
6. يحق لبرنامج الأمم المتحدة للمستوطنات البشرية (UN-Habitat) استرداد الأموال من البلدية/اتحاد البلديات عن أي مبالغ تبين من خلال عمليات التدقيق أنها دُفعت بخلاف ما يتوافق مع شروط هذه الاتفاقية وأحكامها.
7. يجب أن تحتفظ البلدية/اتحاد البلديات بسجلات ووثائق دقيقة ومحدّثة في ما يتعلق بجميع النفقات المتكبّدة من الأموال التي أتاحتها برنامج الأمم المتحدة للمستوطنات البشرية (UN-Habitat) لضمان أن جميع النفقات متوافقة مع أحكام وثيقة المشروع وخطة العمل وميزانيات المشروع. ويجب الاحتفاظ بالوثائق الداعمة المناسبة لكل دفعة، بما في ذلك الفواتير الأصلية والفواتير والإيصالات ذات الصلة بالمعاملة، وجميع المستندات المتعلقة بالأنشطة المتعلقة بالمشتريات.
8. بالإضافة إلى ذلك، عند الانتهاء من المشروع، على البلدية/اتحاد البلديات الاحتفاظ بالسجلات المتعلقة بالمشروع لمدة ستة (6) سنوات على الأقل، ما لم يتفق الطرفان على خلاف ذلك.

المادة الثامنة الإشعارات

1. يجب أن يُرسل أي إخطار مطلوب أن يوجّهه أي طرف من الطرفين بموجب هذه الاتفاقية كتابةً ويُعتبر مُرسلاً عندما يتسلمه الطرف الآخر، ويُرسَل إلى العنوانين التالية:

To M/UoM	To DEVELOPMENT PARTNER
:For Operational Matters	:For Operational Matters
:Names	Names
:Title	:Title
:Address	:Address
:Telephone Number	:Telephone Number
:Email Address	:Email Address
:For Financial and Policy Matters	:For Financial and Policy Matters
Names	Names
:Title	:Title
:Address	:Address
:Telephone Number	:Telephone Number
:Email Address	:Email Address

المادة التاسعة مكافحة الفساد

1. تعلن البلدية/اتحاد البلديات وتضمن عدم تقديم أي عرض أو مبلغ على سبيل الهدية أو مقابل أو منفعة من أي نوع تشكّل ممارسة غير قانونية أو فاسدة، أو سيتم تقديمها إلى أي شخص بواسطة البلدية/اتحاد البلديات، سواء أكان ذلك بشكل مباشر أم غير مباشر إلى أي مسؤول في برنامج الأمم المتحدة للمستوطنات البشرية (UN-Habitat) أو وكيل، كإجراء أو مكافأة لمنع هذه الاتفاقية أو تنفيذها. تشكّل أي ممارسة من هذا القبيل سبباً لإنهاء هذه الاتفاقية أو اتخاذ أي إجراء تصحيحي آخر كما هو مطلوب؛

2. على البلدية/اتحاد البلديات إبلاغ برنامج الأمم المتحدة للمستوطنات البشرية (UN-Habitat) بأي ممارسة غير قانونية أو فاسدة أو أي إساءة استخدام أخرى للأموال في أي نشاط ممول بموجب هذه الاتفاقية تكون البلدية/اتحاد البلديات علي علم به، أو تم لفت انتباهه إليها، سواء أكان ذلك في إطار البلدية/اتحاد البلديات أم لا. يجب أن تزود البلدية/اتحاد البلديات برنامج الأمم المتحدة للمستوطنات البشرية (UN-Habitat) بمعلومات عن النتائج وأي إجراءات أو تدابير تتخذها البلدية/اتحاد البلديات. عند استلام هذا الإخطار، يتشاور الطرفان على الفور مع بعضهما البعض لتحديد الإجراءات الأخرى التي يتعين اتخاذها. يجب على البلدية/اتحاد البلديات إبقاء برنامج الأمم المتحدة للمستوطنات البشرية (UN-Habitat) على علم بالتقدم المحرز في أي تحقيق رسمي يتعلق بالمسألة وتزويد برنامج الأمم المتحدة للمستوطنات البشرية (UN-Habitat) بتقرير نهائي عن نتيجة هذا التحقيق عند الانتهاء منه.

المادة العاشرة مكافحة الإرهاب

1. تمشياً مع عدة قرارات صادرة عن مجلس الأمن التابع للأمم المتحدة، بما في ذلك (S/RES/1269 (1999)، S/RES/1368 (2001)، [http://www.undemocracy.com/S-RES-1269\(1999\).pdf](http://www.undemocracy.com/S-RES-1269(1999).pdf))، و (S/RES/1373 (2001)، [http://www.undemocracy.com/S-RES-1368\(2001\).pdf](http://www.undemocracy.com/S-RES-1368(2001).pdf))، و

com/S-RES-1373(2001).pdf ، يلتزم الطرفان التزاماً راسخاً بالمكافحة الدولية للإرهاب، ولا سيّما مكافحة تمويل الإرهاب. وتتمثل سياسة الجهة المانحة في السعي لضمان عدم استخدام أيّ من تمويلها، بشكل مباشر أو غير مباشر، لتقديم الدعم للأفراد أو الكيانات المرتبطة بالإرهاب. ووفقاً لهذه السياسة، يتعهد المتلقي ببذل جهود معقولة لضمان عدم استخدام أي من أموال الجهة المانحة المقدّمة بموجب الجائزة لتقديم الدعم للأفراد أو الكيانات المرتبطة بالإرهاب.

المادة الحادية عشرة ملكيّة المعدات

1. تظل ملكية أي معدات وإمدادات قد يوفّرها برنامج الأمم المتّحدة للمستوطنات البشرية (UN-Habitat) أو يشتريها من خلال تمويل البرنامج في حوزة البرنامج حتى نقل ملكيتها إلى جهة أخرى. باستثناء المعدات التي نُقلت ملكيتها، يجب إعادة جميع المعدات الأخرى إلى برنامج الأمم المتّحدة للمستوطنات البشرية (UN-Habitat) في نهاية المشروع. ويجب أن تكون هذه المعدات، عند إعادتها إلى البرنامج، في الحالة نفسها التي كانت عليها عند تسليمها إلى البلدية/اتحاد البلديات، وتخضع للاستعمال العادي. وتكون البلدية/اتحاد البلديات مسؤولة عن تعويض برنامج الأمم المتّحدة للمستوطنات البشرية (UN-Habitat) عن المعدات التي يتقرر أنها تالفة أو متدهورة بما يتجاوز الاستعمال العادي.

المادة الثانية عشرة الرؤية

1. وفقاً للإجراء المنصوص عليه في القسم 10.0 («الدعاية واستخدام الاسم والشعار أو الختم الرسمي للأمم المتحدة وبرنامج الأمم المتحدة للمستوطنات البشرية (UN-Habitat) وبرنامج الأمم المتحدة الإنمائي») من الملحق «أ»، الشروط والأحكام العامة، يجب اتخاذ جميع الخطوات اللازمة للإعلان عن حقيقة أن برنامج الأمم المتحدة للمستوطنات البشرية (UN-Habitat) وبرنامج الأمم المتحدة الإنمائي (UNDP) ينفذان المشروع بالاشتراك مع الاتحاد الأوروبي من خلال الصندوق الاستئماني الإقليمي استجابة للآزمة السورية، وقد قام صندوق «مدد» التابع للاتحاد الأوروبي بتمويل المشروع. عند القيام بذلك، يجب أن تعرض البلدية/اتحاد البلديات بشكل واضح شعار برنامج الأمم المتحدة للمستوطنات البشرية (UN-Habitat)، وبرنامج الأمم المتحدة الإنمائي، والاتحاد الأوروبي وتذكر أن «هذا المشروع ممول من قبل الاتحاد الأوروبي من خلال صندوقه الاستئماني الإقليمي استجابة للآزمة السورية، صندوق «مدد» التابع للاتحاد الأوروبي، ويجري تنفيذه بشكل مشترك من قبل برنامج الأمم المتحدة للمستوطنات البشرية (UN-Habitat) وبرنامج الأمم المتحدة الإنمائي (UNDP)» في موقع المشروع والمطبوعات والتقارير المقدمة إلى أصحاب المصلحة.

المادة الثالثة عشرة إنهاء الاتفاقية

1. يجوز إنهاء هذه الاتفاقية من قبل أي من الطرفين بإعطاء الطرف الآخر إشعاراً كتابياً قبل ثلاثين (30) يوماً من نيته الإنهاء وفقاً للإجراءات المنصوص عليها في القسم 13.0 من الملحق «أ»، الشروط والأحكام العامة.

المادة الرابعة عشر تعديلات

1. يجوز تعديل هذه الاتفاقية باتفاق مكتوب بين الطرفين وفقاً للإجراء المنصوص عليه في القسم 26.0 من الملحق «أ»، الشروط والأحكام العامة.

2. إذا اتضح لأي من الطرفين أثناء تنفيذ المشروع أن التمديد بعد تاريخ انتهاء الصلاحية المنصوص عليه في البند (1) من المادة الثالثة عشرة أدناه، سيكون ضرورياً لتحقيق أهداف المشروع، يجب على هذا الطرف، من دون تأخير، إبلاغ الطرف الآخر، بهدف الدخول في مشاورات للاتفاق على تاريخ إنجاز جديد. وعند الاتفاق على تاريخ الانتهاء، يجب على الأطراف إبرام تعديل لهذا الغرض، وفقاً للبند 1 من هذه المادة.

المادة الخامسة عشر الدخول حيز التنفيذ

1. تدخل هذه الاتفاقية حيز التنفيذ بمجرد توقيع الطرفين عليها، وتسري من تاريخ آخر توقيع لها، وتظل سارية لمدة أحد عشر (11) شهرًا، أو ما لم يجر إنهاؤها في وقت سابق من قبل أي من الطرفين وفقًا للمادة الحادية عشرة («الإنهاء»)، البند (1) أعلاه.

وإثباتًا لذلك، قام الممثلون الموقعون أدناه والمفوضون حسب الأصول لبرنامج الأمم المتحدة للمستوطنات البشرية (UN-Habitat) والبلدية/اتحاد البلديات بالتوقيع على هذه الاتفاقية التي حُررت بنسختين أصليتين في المكان (الأماكن) وفي التاريخ (التواريخ) المذكورين (المذكورة) أدناه.

إلى شريك التنمية	إلى البلدية/اتحاد البلديات
ممثل شريك التنمية	رئيس البلدية/رئيس اتحاد البلديات
المكان:	المكان:
التاريخ:	التاريخ:

الملحق «أ» الأحكام والشروط العامة

1.0 الوضع القانوني للأطراف

يجب اعتبار الكيان المتعاون/المتعاقد على أنه يتمتع بالوضع القانوني لكيان متعاون/متعاقد مستقل تجاه برنامج الأمم المتحدة للمستوطنات البشرية (UN-Habitat). ولا يجوز اعتبار موظفي الكيان المتعاون/المتعاقد والمتعاقدين الفرعيين العاملين لديه بأي شكل من الأشكال كموظفين أو وكلاء لبرنامج الأمم المتحدة للمستوطنات البشرية (UN-Habitat).

2.0 مسؤولية الكيان المتعاون/المتعاقد تجاه الموظفين

يكون الكيان المتعاون/المتعاقد مسؤولاً عن الكفاءة المهنية والتقنية لموظفيه وسيختار، للعمل بموجب هذه الاتفاقية/العقد، أفراداً موثوقين سيقدمون أداءً فعّالاً في تنفيذ هذه الاتفاقية/العقد، وسيحترمون العادات والتقاليد المحلية، ويمتثلون لمستوى عالٍ من السلوك المعنوي والأخلاقي.

3.0 التنازل

لا يجوز للكيان المتعاون/المتعاقد التنازل عن هذه الاتفاقية/العقد أو أي جزء منها أو أي من حقوق أو مطالبات أو التزامات الكيان المتعاون/المتعاقد أو مطالباته أو التزاماته بموجب هذه الاتفاقية/العقد أو نقلها أو تعهدها أو القيام بأي تصرف آخر فيها إلا بموافقة خطية مسبقة من قبل برنامج الأمم المتحدة للمستوطنات البشرية (UN-Habitat).

4.0 التعاقد من الباطن

في حالة طلب الكيان المتعاون/المتعاقد خدمات متعاقدين من الباطن، على الكيان المتعاون/المتعاقد الحصول على الموافقة الخطية المسبقة وتصريح من برنامج الأمم المتحدة للمستوطنات البشرية (UN-Habitat) لجميع المتعاقدين من الباطن. ولا تعفي موافقة برنامج الأمم المتحدة للمستوطنات البشرية (UN-Habitat) على التعاقد من الباطن الكيان المتعاون/المتعاقد من أي من التزاماته بموجب هذه الاتفاقية/العقد. وتخضع شروط أي عقد فرعي لأحكام هذه الاتفاقية/العقد وتتوافق معها.

5.0 التعويض

على الكيان المتعاون/المتعاقد تعويض برنامج الأمم المتحدة للمستوطنات البشرية (UN-Habitat) ومسؤوليه ووكلائه ومستخدميه وموظفيه، وتأمينهم والبرنامج من المخاطر والدفاع عنه وعنهم على نفقته الخاصة ضد جميع الدعاوى والمطالبات والطلبات وضد كل مسؤولية من أي نوع كانت، بما في ذلك تكاليفها ونفقاتها الناشئة عن أي فعل أو إغفال من جانب الكيان المتعاون/المتعاقد، أو موظفي الكيان المتعاون/المتعاقد أو مسؤوليه أو وكلائه أو المتعاقدين من الباطن لديه، في أداء هذه الاتفاقية/العقد. ويجب أن يمتد هذا الحكم، ضمن أمور أخرى، إلى المطالبات والمسؤولية في طبيعة تعويض العمّال، ومسؤولية المنتجات والمسؤولية الناشئة عن استخدام الاختراعات أو الأجهزة المحمية ببراءة اختراع أو المواد المحمية بحقوق الطبع والنشر أو الملكية الفكرية الأخرى من جانب الكيان المتعاون/المتعاقد وموظفيه، أو مسؤوليه أو وكلائه أو مستخدميه أو المتعاقدين من الباطن لديه.

6.0 التأمين والمسؤوليات

6.1 على الكيان المتعاون/المتعاقد توفير التأمين والاحتفاظ به بعد ذلك، ضد جميع المخاطر المتعلقة بممتلكاته وأي معدات مستخدمة لتنفيذ هذه الاتفاقية/العقد.

6.2 على الكيان المتعاون/المتعاقد توفير التأمين المناسب لتعويض العمّال، أو ما يعادله، في ما يتعلق بموظفيه لتغطية المطالبات المتعلقة بالإصابة الشخصية أو الوفاة في ما يتعلق بهذه الاتفاقية/العقد، وعليه الحفاظ بعد ذلك عليه.

على الكيان المتعاون/المتعاقد أيضاً توفير تأمين المسؤولية والاحتفاظ به بعد ذلك بمبلغ كافٍ لتغطية مطالبات الطرف الثالث المتعلقة بالوفاة أو الإصابة الجسدية، أو خسارة الممتلكات أو تلفها، الناشئة عن أو المتعلقة بتقديم الخدمات بموجب هذه الاتفاقية/العقد أو تشغيل أي مركبات أو قوارب أو طائرات أو غيرها من المعدات المملوكة أو المؤجرة من قبل الكيان المتعاون/المتعاقد أو وكلائه أو موظفيه أو مستخدميه أو المتعاقدين من الباطن لديه الذين يؤدّون أعمالاً أو خدمات تتعلق بهذه الاتفاقية/العقد.

6.3 باستثناء تأمين تعويض العمّال، على بوالص التأمين بموجب هذه المادة القيام بالأمر التالية:

6.3.1 تسمية برنامج الأمم المتحدة للمستوطنات البشرية (UN-Habitat) كمؤمّن عليه إضافي،

64.2 تضمين تنازل عن حق الحلول للكيان المتعاون/المتعاقد لشركة التأمين ضد برنامج الأمم المتحدة للمستوطنات البشرية (UN-Habitat)؛

6.4.3 يجب أن يتلقى برنامج الأمم المتحدة للمستوطنات البشرية (UN-Habitat) إخطارًا كتابيًا بثلاثين (30) يومًا من شركات التأمين قبل أي إلغاء أو تغيير في التغطية.

6.4 على الكيان المتعاون/المتعاقد، عند الطلب، تزويد برنامج الأمم المتحدة للمستوطنات البشرية (UN-Habitat) بأدلة مرضية عن التأمين المطلوب بموجب المادة 6 هذه.

7.0 الرهونات والامتيازات

لا يجوز للكيان المتعاون/المتعاقد أن يتسبب أو يسمح بأي امتياز أو حجز أو أي رهن آخر من قبل أي شخص ليتم وضعه في الملف أو البقاء في ملف في أي مكتب عام أو في ملف لدى الأمم المتحدة وبرنامج الأمم المتحدة للمستوطنات البشرية (UN-Habitat) مقابل أي أموال مستحقة أو لتصبح مستحقة عن أي عمل مُنجز أو مواد مقدمة بموجب هذه الاتفاقية/العقد، أو بسبب أي مطالبة أو طلب آخر ضد الكيان المتعاون/المتعاقد أو الأمم المتحدة.

8.0 حق المعدات التي وفرها برنامج الأمم المتحدة للمستوطنات البشرية (UN-Habitat) للكيان المتعاون/المتعاقد

تعود ملكية أي معدات وإمدادات قد يوفرها برنامج الأمم المتحدة للمستوطنات البشرية (UN-Habitat) للكيان المتعاون/المتعاقد لأداء أي التزامات بموجب هذه الاتفاقية/العقد، إلى برنامج الأمم المتحدة للمستوطنات البشرية (UN-Habitat)، ويجب إعادة أي من هذه المعدات إلى برنامج الأمم المتحدة للمستوطنات البشرية (UN-Habitat) في إبرام هذه الاتفاقية/العقد أو عندما تروى حاجة للكيان المتعاون/المتعاقد إليها. ويجب أن تكون هذه المعدات، عند إعادتها إلى برنامج الأمم المتحدة للمستوطنات البشرية (UN-Habitat)، في الحالة نفسها التي كانت عليها عند تسليمها إلى الكيان المتعاون/المتعاقد، وتخضع للاستعمال العادي، ويكون الكيان المتعاون/المتعاقد مسؤولاً عن تعويض برنامج الأمم المتحدة للمستوطنات البشرية (UN-Habitat) عن فقدان المعدات أو تلفها أو تدهور حالتها بشكل يتجاوز البلى والاستعمال العاديين.

9.0 حقوق الطبع والنشر وبراءات الاختراع وحقوق الملكية الأخرى

9.1 باستثناء ما هو منصوص عليه صراحةً في الاتفاقية/العقد، يحق لبرنامج الأمم المتحدة للمستوطنات البشرية (UN-Habitat) التمتع بجميع حقوق الملكية الفكرية وحقوق الاختراع وبراءات الاختراع وحقوق التأليف والنشر والعلامات التجارية، في ما يتعلق بالمنتجات والعمليات والاختراعات أو الأفكار أو المعرفة أو المستندات والمواد الأخرى التي طورها الكيان المتعاون/المتعاقد لبرنامج الأمم المتحدة للمستوطنات البشرية (UN-Habitat) بموجب الاتفاقية/العقد التي لها علاقة مباشرة أو يتم إنتاجها أو إعدادها أو جمعها نتيجة أو أثناء وبطبيعة الحال، فإن أداء الاتفاقية/العقد يقر ويوافق الكيان المتعاون/المتعاقد على أن هذه المنتجات والوثائق والمواد الأخرى تشكل أعمالاً أعدت للتأجير لبرنامج الأمم المتحدة للمستوطنات البشرية (UN-Habitat).

9.2 إلى الحد الذي تتكون فيه أي ملكية فكرية أو حقوق ملكية أخرى من أي ملكية فكرية أو غيرها من حقوق الملكية للكيان المتعاون/المتعاقد: (1) كان موجودًا قبل أداء الكيان المتعاون/المتعاقد لالتزامه بموجب هذه الاتفاقية/العقد، أو (2) أن الكيان المتعاون/المتعاقد قد طوره أو اكتسبه، أو قد يكون قد طوره أو اكتسبه، بشكل مستقل عن أداء التزاماته بموجب هذه الاتفاقية/العقد، لا يطالب برنامج الأمم المتحدة للمستوطنات البشرية (UN-Habitat) ولا يجب أن يطالب بأي مصلحة ملكية بموجبها، ويمنح الكيان المتعاون/المتعاقد لبرنامج الأمم المتحدة للمستوطنات البشرية (UN-Habitat) ترخيصًا دائمًا لاستخدام هذه الملكية الفكرية أو حقوق الملكية الأخرى فحسب لغرض متطلبات هذه الاتفاقية/العقد ووفقًا لها.

9.3 بناءً على طلب برنامج الأمم المتحدة للمستوطنات البشرية (UN-Habitat)، على الكيان المتعاون/المتعاقد اتخاذ جميع الخطوات اللازمة، وتنفيذ جميع الوثائق اللازمة، والمساعدة في تأمين حقوق الملكية ونقلها أو ترخيصها لبرنامج الأمم المتحدة للمستوطنات البشرية (UN-Habitat) بما يتوافق مع متطلبات القانون المعمول به وهذه الاتفاقية/العقد.

9.4 مع مراعاة الأحكام السابقة، يجب أن تكون جميع الخرائط والرسومات والصور الفوتوغرافية والفسيفساء والخطط والتقارير والتقييمات والتوصيات والوثائق وجميع البيانات الأخرى التي تم تجميعها أو استلامها من قبل الكيان المتعاون/المتعاقد بموجب الاتفاقية/العقد ملكاً للأمم المتحدة، ويجب أن يتم توفيرها للاستخدام أو التفتيش من قبل برنامج الأمم المتحدة للمستوطنات البشرية (UN-Habitat) في أوقات وأماكن معقولة، ويجب أن تُعامل على أنها سرية، ولا يتم تسليمها إلا إلى مسؤولي برنامج الأمم المتحدة للمستوطنات البشرية (UN-Habitat) المعتمدين عند الانتهاء من العمل بموجب الاتفاقية/العقد.

10.0 الدعاية واستخدام الاسم والشعار أو الختم الرسمي للأمم المتحدة وبرنامج الأمم المتحدة للمستوطنات البشرية (UN-Habitat)

لا يجوز للكيان المتعاون/المتعاقد الإعلان عن الاسم أو الشعار أو الختم الرسمي لبرنامج الأمم المتحدة للمستوطنات البشرية (UN-Habitat) أو الأمم المتحدة، أو أي اختصار لاسم برنامج الأمم المتحدة للمستوطنات البشرية (UN-Habitat) في ما يتعلق بأعماله أو غير ذلك أو نشرها بأي طريقة أخرى لغرض الميزة التجارية أو الشهرة التي لها علاقة تعاقدية مع الأمم المتحدة أو برنامج الأمم المتحدة للمستوطنات البشرية (UN-Habitat)، ولا يجوز للكيان المتعاون/المتعاقد، بأي شكل من الأشكال استخدام الاسم أو الشعار أو الختم الرسمي للبرنامج أو الأمم المتحدة، أو أي اختصار لاسم البرنامج في ما يتعلق بأعماله أو غير ذلك، من دون إذن كتابي مسبق من برنامج الأمم المتحدة للمستوطنات البشرية (UN-Habitat).

11.0 الطبيعة السرية للمستندات والمعلومات

المعلومات والبيانات التي تعتبر ملكية من قبل أي من الطرفين أو التي يتم تسليمها أو الكشف عنها من قبل أحد الطرفين («المُفصح») إلى الطرف الآخر («المتلقي») أثناء تنفيذ هذه الاتفاقية/العقد، التي تم تحديدها على أنها سرية («المعلومات»)، في سرية من قبل ذلك الطرف ويتم التعامل معها على النحو التالي:

11.1 على المتلقي:

11.1.1 استخدام العناية والسلطة التقديرية نفسها لتجنب الإفصاح عن معلومات المُفصح أو إعلانها أو نشرها، التي يستخدمها في التعامل مع معلوماته المشابهة التي لا يرغب في الإفصاح عنها أو إعلانها أو نشرها؛

11.1.2 استخدام معلومات المُفصح فحسب للغرض الذي تم الإفصاح عنه.

11.2 شريطة أن يكون لدى المتلقي اتفاقية/عقد مكتوب مع الأشخاص أو الكيانات التالية تطلب منهم التعامل مع المعلومات بسرية وفقاً لهذه الاتفاقية/العقد والمادة 13 هذه، يجوز للمتلقي الإفصاح عن المعلومات إلى:

11.2.1 أي طرف آخر بموافقة خطية مسبقة من المُفصح؛

11.2.2 موظفي المتلقي والمسؤولين والممثلين والوكلاء الذين يحتاجون إلى معرفة هذه المعلومات لأغراض أداء الالتزامات بموجب الاتفاقية/العقد والموظفين والمسؤولين والممثلين والوكلاء لأي كيان قانوني يسيطر عليه أو يتحكم فيه، أو التي تكون تحت السيطرة المشتركة، والذين يحتاجون إلى معرفة هذه المعلومات لأغراض أداء الالتزامات بموجب هذه الاتفاقية/العقد، شريطة أن يعني الكيان القانوني الخاضع للسيطرة، لهذه الأغراض، ما يلي:

11.2.2.1 كيان اعتباري يمتلك فيه الطرف أو يتحكم بطريقة أخرى، بشكل مباشر أو غير مباشر، أكثر من خمسين بالمائة (50%) من أسهم التصويت فيه؛ أو

11.2.2.2 أي كيان يمارس عليه الطرف رقابة إدارية فعالة؛ أو

11.2.2.3 بالنسبة إلى برنامج الأمم المتحدة للمستوطنات البشرية (UN-Habitat)، جهاز إداري أو جهاز فرعي لبرنامج الأمم المتحدة للمستوطنات البشرية (UN-Habitat) تم إنشاؤه وفقاً لميثاق برنامج الأمم المتحدة للمستوطنات البشرية (UN-Habitat).

11.3 يجوز للكيان المتعاون/المتعاقد الإفصاح عن المعلومات إلى الحد الذي يقتضيه القانون، شريطة أن يقوم الكيان المتعاون/المتعاقد بإعطاء برنامج الأمم المتحدة للمستوطنات البشرية (UN-Habitat)، بشرط عدم

التنازل عن امتيازات برنامج الأمم المتحدة للمستوطنات البشرية (UN-Habitat) وحصاناته، إشعارًا مسبقًا كافيًا بطلب الإفصاح عن المعلومات من أجل السماح لبرنامج الأمم المتحدة للمستوطنات البشرية (UN-Habitat) بإتاحة فرصة معقولة لاتخاذ تدابير وقائية أو أي إجراء آخر قد يكون مناسبًا قبل إجراء أي إفصاح من هذا القبيل.

11.4 يجوز لبرنامج الأمم المتحدة للمستوطنات البشرية (UN-Habitat) الإفصاح عن المعلومات بالقدر الذي يقتضيه ميثاق الأمم المتحدة، أو قرارات الجمعية العامة أو لوائحها، أو القواعد التي أصدرها الأمين العام.

11.5 لا يجوز منع المتلقي من الإفصاح عن المعلومات التي حصل عليها المتلقي من طرف ثالث من دون قيود، أو تم الكشف عنها بواسطة المُفصح إلى طرف ثالث من دون أي التزام بالسرية، أو كانت معروفة مسبقًا من قبل المتلقي، أو تم تطويرها في أي وقت من قبل المتلقي بشكل مستقل تمامًا عن أي إفصاح أدناه.

11.6 يجب أن تكون هذه الالتزامات وقيود السرية سارية المفعول خلال مدة الاتفاقية/العقد، بما في ذلك أي تمديد لها، وما لم يُنص على خلاف ذلك في الاتفاقية/العقد، تظل سارية بعد أي إنهاء للاتفاقية/العقد.

12.0 قوة القاهرة وتغييرات أخرى في الظروف

12.1 في حالة حدوث أي سبب يشكّل قوة القاهرة، وفي أقرب وقت ممكن بعد حدوثه، يجب على الطرف المتضرر تقديم إشعار وتفاصيل كاملة كتابيًا إلى الطرف الآخر، عن هذا الحدث أو التغيير إذا أصبح الطرف المتأثر بذلك غير قادر تمامًا، أو جزئيًا على أداء التزاماته والوفاء بمسؤولياته بموجب هذه الاتفاقية/العقد. وعلى الطرف المتضرر أيضًا إخطار الطرف الآخر بأي تغييرات أخرى في الظروف أو حدوث أي حدث يتدخل أو يهدد بالتدخل في أدائه لهذه الاتفاقية/العقد. ما لا يزيد عن خمسة عشر (15) يومًا بعد تقديم إشعار القوة القاهرة أو التغييرات الأخرى في الحالة أو الحدث، يجب على الطرف المتضرر أيضًا تقديم بيان إلى الطرف الآخر عن النفقات المقدرة التي من المحتمل أن يتم تكبدها خلال فترة التغيير في الطرف أو حدث القوة القاهرة. وعند استلام الإشعار أو الإشعارات المطلوبة بموجب هذه الاتفاقية، يجب على الطرف غير المتأثر بحدوث سبب يشكّل قوة القاهرة اتخاذ الإجراء الذي يراه مناسبًا أو ضروريًا في هذه الظروف، بما في ذلك منح الطرف المتضرر تمديد معقول للوقت الذي يؤدي فيه التزاماته بموجب هذه الاتفاقية/العقد.

12.2 إذا أصبح الكيان المتعاقد غير قادر، كليًا أو جزئيًا، بسبب القوة القاهرة على أداء التزاماته والوفاء بمسؤولياته بموجب هذه الاتفاقية/العقد، يكون لبرنامج الأمم المتحدة للمستوطنات البشرية (UN-Habitat) الحق في تعليق هذه الاتفاقية/العقد أو إنهائها بالشروط والأحكام نفسها المنصوص عليها في المادة 13، «الإنهاء»، وتكون فترة الإخطار سبعة (7) أيام بدلًا من ثلاثين (30) يومًا. في أي حال، يحق لبرنامج الأمم المتحدة للمستوطنات البشرية (UN-Habitat) اعتبار الكيان المتعاقد غير قادر بشكل دائم على أداء التزاماته بموجب هذه الاتفاقية/العقد في حالة عدم قدرة الكيان المتعاقد/المتعاقد على أداء التزاماته، كليًا أو جزئيًا، بسبب القوة القاهرة لأي فترة تزيد عن تسعين (90) يومًا.

12.3 تعني عبارة «قوة القاهرة» كما هي مستخدمة في هذه الوثيقة أي عمل طبيعي لا يمكن توقعه ولا يُقاوم، أو أي عمل حرب (سواء أُجرى الإعلان عنه أم لا)، أو الغزو، أو الثورة، أو التمرد، أو أي أعمال أخرى ذات طبيعة أو قوة مماثلة شريطة أن تنشأ هذه الأعمال من أسباب خارجة عن السيطرة وبدون خطأ أو إهمال من جانب الكيان المتعاقد/المتعاقد. ويقر الكيان المتعاقد ويوافق على أنه، في ما يتعلق بأي التزامات بموجب هذه الاتفاقية/العقد التي يجب على الكيان المتعاقد/المتعاقد أن يؤديها في المناطق التي يشارك فيها برنامج الأمم المتحدة للمستوطنات البشرية (UN-Habitat)، أو يستعد للانخراط فيها، أو الانسحاب من أي من عمليات حفظ السلام الإنسانية أو عمليات مماثلة، أي تأخير أو فشل في أداء هذه الالتزامات الناشئة عن أو المتعلقة بظروف قاسية داخل هذه المناطق، أو أي حوادث اضطرابات مدنية تحدث في هذه المناطق، لا يجوز، في حد ذاتها، أن تشكّل قوة القاهرة بموجب هذه الاتفاقية/العقد.

13.0 الإنهاء

13.1 يجوز لأي من الطرفين إنهاء هذه الاتفاقية/العقد لسبب وجيه، كليًا أو جزئيًا، عند الثلاثين (30) يومًا من الإشعار خطيًا للطرف الآخر. ولا يُعتبر بدء إجراءات التحكيم وفقًا للمادة 15.2 («التحكيم») أدناه إنهاءً لهذه الاتفاقية/العقد.

13.2 يجوز لبرنامج الأمم المتحدة للمستوطنات البشرية (UN-Habitat) إنهاء هذه الاتفاقية/العقد فوراً في أي وقت في حالة تقليص أو إنهاء الولاية أو تمويل المشروع، وفي هذه الحالة يجب أن يسدد برنامج الأمم المتحدة للمستوطنات البشرية (UN-Habitat) للكيان المتعاون/المتعاقد جميع التكاليف المعقولة التي تكبدها الكيان المتعاون/المتعاقد قبل استلام إشعار الإنهاء.

13.3 في حال أنهى برنامج الأمم المتحدة للمستوطنات البشرية (UN-Habitat) الاتفاقية بموجب هذه المادة، لا يكون البرنامج مستحقاً أي مدفوعات للكيان المتعاون/المتعاقد باستثناء العمل والخدمات التي يتم أدائها بشكل مُرضٍ وفقاً للشروط الصريحة لهذه الاتفاقية/العقد.

13.4 في حالة الحكم على الكيان المتعاون/المتعاقد بالإفلاس، أو تصفيته أو إعساره، أو في حالة قيام الكيان المتعاون/المتعاقد بالتنازل لصالح دائنيه، أو في حالة تعيين متلقي بسبب إفلاس الكيان المتعاون/يجوز للمتعاقد، برنامج الأمم المتحدة للمستوطنات البشرية (UN-Habitat)، من دون المساس بأي حق أو تعويض آخر قد يمتلكه بموجب شروط هذه الشروط، إنهاء هذه الاتفاقية/العقد على الفور. ويجب على الكيان المتعاون/المتعاقد إبلاغ برنامج الأمم المتحدة للمستوطنات البشرية (UN-Habitat) على الفور بحدوث أي من الأحداث المذكورة أعلاه.

13.5 لا تخل أحكام المادة 13 بأي حقوق أو تعويضات أخرى للأمم المتحدة أو برنامج الأمم المتحدة للمستوطنات البشرية (UN-Habitat) بموجب هذه الاتفاقية/العقد أو غير ذلك.

14.0 عدم التنازل عن الحقوق

لا يعتبر إخفاق أي من الطرفين في ممارسة أي حقوق متاحة له، سواء كان ذلك بموجب هذه الاتفاقية/العقد أم غير ذلك، لأي غرض من الأغراض بمثابة تنازل من قبل الطرف الآخر عن أي حق من هذا القبيل أو أي تعويض مرتبط به، ولا يعفي الأطراف من أي التزامات بموجب هذه الاتفاقية/العقد.

15.0 تسوية المنازعات

15.1 التسوية الودية: يبذل الطرفان قصارى جهدهما لتسوية أي نزاع أو خلاف أو مطالبة ودياً ينشأ عن هذه الاتفاقية/العقد أو خرقها أو إنهائها أو بطلانها. وعندما يرغب الطرفان في السعي للحصول على تسوية ودية من خلال التوفيق، يجب أن يتم التوفيق وفقاً لقواعد التوفيق التي تم الحصول عليها بعد ذلك من لجنة الأمم المتحدة للقانون التجاري الدولي (UNCITRAL)، أو وفقاً لأي إجراء آخر قد يتم الاتفاق عليه بين الأطراف كتابةً.

15.2 التحكيم: أي نزاع أو خلاف أو مطالبة بين الطرفين تنشأ عن الاتفاقية/العقد أو خرقها أو إنهائها أو بطلانها، ما لم تتم تسويته ودياً بموجب المادة 16.1 أعلاه، في غضون ستين (60) يوماً بعد استلام أحد الطرفين لطلب خطي من الطرف الآخر بتسوية ودية مماثلة، يجب إحالته من قبل أي من الطرفين إلى التحكيم وفقاً لقواعد لجنة الأمم المتحدة للقانون التجاري الدولي المسماة بالأونسيترال (UNCITRAL) للتحكيم التي يتم الحصول عليها بعد ذلك، ويجب أن تستند قرارات هيئة التحكيم إلى المبادئ العامة للقانون التجاري الدولي. ويحق لهيئة التحكيم أن تأمر بإعادة البضائع أو أي ممتلكات أو تدميرها، سواء أكانت ملموسة أم غير ملموسة، أو أي معلومات سرية يتم توفيرها بموجب الاتفاقية/العقد، وتأمر بإنهاء الاتفاقية/العقد، أو باتخاذ أي تدابير وقائية أخرى في ما يتعلق بالسلع أو الخدمات أو أي ممتلكات أخرى، سواء أكانت ملموسة أم غير ملموسة، أو أي معلومات سرية مقدمة بموجب الاتفاقية/العقد حسب الاقتضاء، كل ذلك وفقاً لسلطة التحكيم هيئة التحكيم وفقاً للمادة 26 («تدابير الحماية المؤقتة») والمادة 34 («شكل قرار التحكيم وتأثيره») من قواعد الأونسيترال للتحكيم. ويجب ألا يكون لهيئة التحكيم سلطة إصدار تعويضات عقابية. بالإضافة إلى ذلك، ما لم يُنص صراحةً على خلاف ذلك في هذه الاتفاقية/العقد، لن يكون لهيئة التحكيم أي سلطة لمنح فائدة تزيد عن سعر الفائدة السائد بين البنوك في لندن («ليبور») السائد في ذلك الوقت، وتكون أي فائدة من هذا القبيل مجرد فائدة.

16.0 الامتيازات والحصانات

لا شيء في هذه الاتفاقية/العقد أو متعلق بها يمكن اعتباره تنازلاً، صريحاً أو ضمنياً، عن أي من امتيازات الأمم المتحدة وحصاناتها، بما في ذلك برنامج الأمم المتحدة للمستوطنات البشرية (UN-Habitat).

17.0 الاعفاء الضريبي

17.1 تنص المادة الثانية، القسم 7، من اتفاقية امتيازات الأمم المتحدة وحصاناتها، ضمن أمور أخرى، على أن الأمم المتحدة، بما في ذلك برنامج الأمم المتحدة للمستوطنات البشرية (UN-Habitat)، معفاة من جميع الضرائب المباشرة، باستثناء رسوم خدمات المرافق العامة، وهي معفاة من القيود الجمركية والرسوم والمبالغ ذات الطبيعة المماثلة في ما يتعلق بالأصناف المستوردة أو المصدّرة لاستعمالها الرسمي. في حالة رفض أي سلطة حكومية الاعتراف بإعفاء برنامج الأمم المتحدة للمستوطنات البشرية (UN-Habitat) من هذه الضرائب أو القيود أو الواجبات أو الرسوم، يجب على الكيان المتعاون/المتعاقد التشاور على الفور مع برنامج الأمم المتحدة للمستوطنات البشرية (UN-Habitat) لتحديد إجراء مقبول للطرفين.

17.2 يصحّح الكيان المتعاون/المتعاقد لبرنامج الأمم المتحدة للمستوطنات البشرية (UN-Habitat) أن يخصم من فاتورة الكيان المتعاون/المتعاقد أي مبلغ يمثل هذه الضرائب أو الواجبات أو الرسوم، ما لم يتشاور الكيان المتعاون/المتعاقد مع برنامج الأمم المتحدة للمستوطنات البشرية (UN-Habitat) قبل السداد، وكان برنامج الأمم المتحدة للمستوطنات البشرية (UN-Habitat) في كل حالة قد أذن للكيان المتعاون/المتعاقد على وجه التحديد بدفع هذه الضرائب أو الواجبات أو الرسوم بموجب الاحتياج. وفي هذه الحالة، على الكيان المتعاون/المتعاقد أن يزود برنامج الأمم المتحدة للمستوطنات البشرية (UN-Habitat) بأدلة مكتوبة على أنّ دفع هذه الضرائب أو الواجبات أو الرسوم قد تم وأنه تم الإذن به بشكل مناسب، يجب على برنامج الأمم المتحدة للمستوطنات البشرية (UN-Habitat) أن يسدد للكيان المتعاون/المتعاقد أي ضرائب أو واجبات أو الرسوم التي أذن بها برنامج الأمم المتحدة للمستوطنات البشرية (UN-Habitat) ودفعها الكيان المتعاون/المتعاقد بموجب طلب كتابي.

18.0 المراجعات والتحققات

18.1 تخضع كل فاتورة يدفعها برنامج الأمم المتحدة للمستوطنات البشرية (UN-Habitat) لمراجعة لاحقة للدفع من قبل مدققي حسابات برنامج الأمم المتحدة للمستوطنات البشرية (UN-Habitat)، سواء أكانوا داخليين أم خارجيين، أو وكلاء مؤهلين ومعتمدين لبرنامج الأمم المتحدة للمستوطنات البشرية (UN-Habitat) في أي وقت خلال مدة هذه الاتفاقية/العقد ولمدة ثلاث (3) سنوات بعد انتهاء الصلاحية أو الإنهاء المسبق لهذه الاتفاقية/العقد. ويحق لبرنامج الأمم المتحدة للمستوطنات البشرية (UN-Habitat) استرداد الأموال من الكيان المتعاون عن أي مبالغ تبين من خلال عمليات المراجعة هذه أن برنامج الأمم المتحدة للمستوطنات البشرية (UN-Habitat) دفعها بخلاف ما يتفق مع أحكام هذه الاتفاقية/العقد وشروطها.

18.2 يجوز لبرنامج الأمم المتحدة للمستوطنات البشرية (UN-Habitat) إجراء التحقيقات المتعلقة بأي جانب من جوانب هذه الاتفاقية/العقد أو منحها، والالتزامات المنفذة بموجب هذه الاتفاقية/العقد، وعمليات الكيان المتعاون/المتعاقد المتعلقة بشكل عام بأداء هذه الاتفاقية/العقد في أي وقت خلال مدة هذه الاتفاقية/العقد لمدة ثلاث (3) سنوات بعد انتهاء الصلاحية أو الإنهاء المسبق لهذه الاتفاقية/العقد.

18.3 يجب على الكيان المتعاون/المتعاقد أن يقدم تعاونه الكامل وفي الوقت المناسب مع أي عمليات تفتيش أو عمليات تدقيق أو تحقيقات ما بعد الدفع. ويجب أن يشمل هذا التعاون، على سبيل المثال لا الحصر، التزام الكيان المتعاون/المتعاقد بتوفير موظفيه وأي وثائق ذات صلة لهذه الأغراض في أوقات معقولة وبشروط معقولة ومنح برنامج الأمم المتحدة للمستوطنات البشرية (UN-Habitat) حق الوصول إلى الكيان المتعاون/أماكن عمل المتعاقد في أوقات معقولة وبشروط معقولة في ما يتعلق بهذا الوصول إلى موظفي المتعاقد والوثائق ذات الصلة. ويطلب الكيان المتعاون من وكلائه، بما في ذلك، على سبيل المثال لا الحصر، محامي الكيان المتعاون/المتعاقد أو المحاسبين أو المستشارين الآخرين، التعاون بشكل معقول مع أي عمليات تفتيش، أو تدقيق ما بعد الدفع، أو تحقيقات يقوم بها برنامج الأمم المتحدة للمستوطنات البشرية (UN-Habitat) بموجب هذه الاتفاقية.

19.0 القيود المفروضة على الإجراءات

باستثناء ما يتعلق بأي التزامات تعويض في المادة 5 أعلاه، أو كما هو منصوص عليه في هذه الاتفاقية/العقد، يجب أن تبدأ أي إجراءات تحكيم وفقاً للمادة 15.2 أعلاه، الناشئة عن هذه الاتفاقية/العقد في غضون ثلاثة (3) سنوات بعد استحقاق سبب الدعوى.

20.0 الشروط الأساسية

يقر الكيان المتعاون/المتعاقد ويوافق على أن كل بند من الأحكام الواردة في المادة 21 إلى 26 من هذه الاتفاقية يشكل شرطاً أساسياً من هذه الاتفاقية/العقد وأن أي خرق لأي من هذه الأحكام يخوّل برنامج الأمم المتحدة للمستوطنات البشرية (UN-Habitat) إنهاء هذه الاتفاقية/العقد أو أي عقد آخر مع برنامج الأمم المتحدة

للمستوطنات البشرية (UN-Habitat) فور إشعار الكيان المتعاون/المتعاقد، من دون أي مسؤولية عن رسوم الإنهاء أو أي مسؤولية أخرى من أي نوع.

21.0 مصدر التعليمات

لا يجوز للكيان المتعاون/المتعاقد طلب تعليمات من أي سلطة خارج برنامج الأمم المتحدة للمستوطنات البشرية (UN-Habitat) أو قبولها في ما يتعلق بأداء خدماته بموجب هذه الاتفاقية/العقد. إذا سعت أي سلطة خارج برنامج الأمم المتحدة للمستوطنات البشرية (UN-Habitat) إلى فرض أي تعليمات أو قيود على أداء الكيان المتعاون/المتعاقد بموجب هذه الاتفاقية/العقد، يجب على الكيان المتعاون/المتعاقد إخطار برنامج الأمم المتحدة للمستوطنات البشرية (UN-Habitat) على الفور وتقديم كل المساعدة المعقولة التي يطلبها برنامج الأمم المتحدة للمستوطنات البشرية (UN-Habitat). لا يجوز للكيان المتعاون/المتعاقد اتخاذ أي إجراء في ما يتعلق بأداء التزاماته بموجب هذه الاتفاقية/العقد الذي قد يؤثر سلباً على الأمم المتحدة أو برنامج الأمم المتحدة للمستوطنات البشرية (UN-Habitat) ويجب على الكيان المتعاون/المتعاقد أداء التزاماته بموجب هذه الاتفاقية/العقد مع المراعاة الكاملة لمصالح برنامج الأمم المتحدة للمستوطنات البشرية (UN-Habitat).

22.0 عدم استفادة المسؤولين

يقر الكيان المتعاون/المتعاقد بأنه لم ولن يعرض على أي ممثل أو مسؤول أو موظف أو وكيل آخر للأمم المتحدة أو برنامج الأمم المتحدة للمستوطنات البشرية (UN-Habitat) أي منفعة مباشرة أو غير مباشرة تنشأ عن أو تتعلق بأداء هذه الاتفاقية/العقد أو أي اتفاقية/عقد آخر مع برنامج الأمم المتحدة للمستوطنات البشرية (UN-Habitat) أو منح هذه المنفعة، أو لأي غرض آخر يهدف إلى الحصول على ميزة للكيان المتعاون/المتعاقد.

23.0 احترام القانون

يلتزم الكيان المتعاون/المتعاقد بجميع القوانين والمراسيم والقواعد واللوائح التي تؤثر على أداء التزاماته بموجب شروط هذه الاتفاقية/العقد.

24.0 عمالة الأطفال

يقر الكيان المتعاون/المتعاقد ويضمن أنه لا هو أو الكيانات الأم (إن وجدت) أو أي من الكيانات المتعاونة/الفرعية أو الكيانات التابعة للمتعاقد (إن وجدت) تشارك في أي ممارسة تتعارض مع الحقوق المنصوص عليها في الاتفاقية بشأن حقوق الطفل، بما في ذلك المادة 32 منها، التي تتطلب، ضمن أمور أخرى، حماية الطفل من أداء أي عمل من المحتمل أن يكون خطيراً أو يتعارض مع تعليم الطفل، أو أن يكون ضاراً بصحة الطفل أو التنمية الجسدية أو العقلية أو الروحية أو الأخلاقية أو الاجتماعية.

25.0 الاستغلال الجنسي

25.1 يجب على الكيان المتعاون/المتعاقد اتخاذ جميع التدابير المناسبة لمنع الاستغلال الجنسي أو الاعتداء الجنسي على أي شخص من قبله أو من قبل أي من موظفيه أو أي أشخاص آخرين قد يتم تعيينهم من قبل الكيان المتعاون/المتعاقد لأداء أي خدمات بموجب هذه الاتفاقية/العقد. لهذه الأغراض، فإن النشاط الجنسي مع أي شخص أقل من ثمانية عشر عاماً، بغض النظر عن أي قوانين تتعلق بالموافقة، يشكل استغلالاً وإيذاءً جنسياً لهذا الشخص. بالإضافة إلى ذلك، على الكيان المتعاون/المتعاقد الامتناع عن اتخاذ جميع التدابير المعقولة والمناسبة لمنع موظفيه أو غيرهم من الأشخاص المعيّنين والمراقبين من قبله، من تبادل أي أموال أو سلع أو خدمات أو عروض عمل أو أشياء أخرى ذات قيمة، مقابل خدمات أو أنشطة جنسية، أو من الانخراط في أي أنشطة جنسية استغلالية أو مهينة لأي شخص.

25.2 لن يطبق برنامج الأمم المتحدة للمستوطنات البشرية (UN-Habitat) المعيار السابق المتعلق بالسن في أي حالة يكون فيها الكيان المتعاون/موظفو المتعاقد أو أي شخص آخر قد يتم تعيينه من قبل الكيان المتعاون/المتعاقد لأداء أي خدمات بموجب الاتفاقية/العقد متزوجاً من الشخص الذي يقل عمره عن ثمانية عشر عاماً والذي حدث معه نشاط جنسي والذي يُعترف فيه بأن هذا الزواج ساري المفعول بموجب قوانين بلد جنسية هذا الكيان المتعاون/موظفي المتعاقد أو أي شخص آخر قد يكون مرتبطاً بالكيان المتعاون/المتعاقد لأداء أي خدمات بموجب هذه الاتفاقية/العقد.

26.0 صلاحية التعديل

لن يكون أي تعديل أو تغيير في هذه الاتفاقية/العقد سارياً وقابلاً للتنفيذ ضد برنامج الأمم المتحدة للمستوطنات البشرية (UN-Habitat) ما لم ينص على تعديل لهذه الاتفاقية/العقد موقع من قبل الكيان المتعاون/المتعاقد ومسؤول مفوض حسب الأصول من برنامج الأمم المتحدة للمستوطنات البشرية (UN-Habitat).

الملحق «ب» عرض فني/وثيقة المشروع

رقم قياسي

منذ عام 2013، أنشأ برنامج الأمم المتحدة للمستوطنات البشرية (UN-Habitat) مكتباً فنياً في بلدية/اتحاد بلديات [...] إن المكتب الفني هو وحدة تتألف من خبراء محليين مندفعين وأشخاص فنيين، تهدف إلى تعزيز الحوكمة المحليّة، وتعزيز تقديم الخدمات، وتنفيذ التدخلات المخطط لها، وتعبئة الجهات الفاعلة المحلية العامة والمدنية لتلبية الاحتياجات المحلية بشكل جماعي على أساس الموارد المتاحة. على وجه التحديد، يساعد المكتب الفني اتحاد البلديات وأعضاءه في تقييم الخدمات الأساسية ومشاريع التنمية الاقتصادية المحلية وتصميمها وتنفيذها ومراقبتها. بالإضافة إلى ذلك، يعمل المكتب الفني كحلقة وصل بين اتحاد البلديات ووكالات الأمم المتحدة والمنظمات غير الحكومية والمجتمعات المحليّة.

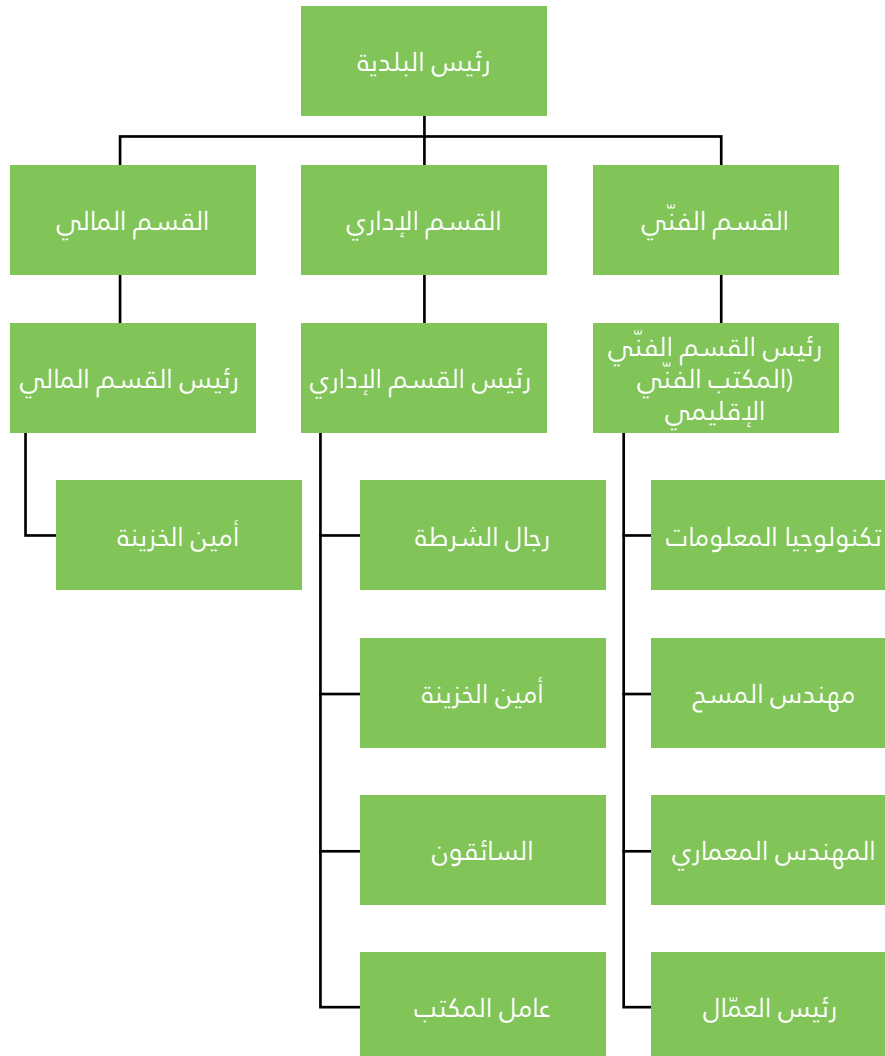
تأهيل الموظفين الرئيسيين

المستوى التعليمي	المنصب	الاسم
	دبلوم في الطبوغرافيا	خبير طبوغرافي
	ماستر في الهندسة المعمارية	مهندس معماري
	بكالوريوس علوم الكمبيوتر	اختصاصي تكنولوجيا المعلومات
	مهندس مساحة	مهندس

العمليات المحليّة وقدرة الموظفين

عدد	المنصب	
2	إدارة	طاقم الاتحاد
2	تمويل	
1	مهندس	
2	رجال الشرطة	
1	سائق	
1	موظف مكتب	
1	اختصاصي تكنولوجيا المعلومات	
1	مهندس معماري	
1	رئيس عمّال	
1	مهندس	

النوع	عدد	
1	شاحنة " بك أب "	مركبات ومعدات النفايات
1	مركبة " بوب كات "	
2	سيارات	
1	سيارة نقل	
1	مركبة " رايبد "	
2	جرافة	
1	كانسة	
1	مقلب	
2	شاحنة صهريج مياه	
3	شاحنة الصرف الصحي	
1	ضاغط	
1	محرك المضخة	
1	آلة قطع الخشب	
1	آلة قطع الأسفلت	
1	كاشف معادن	
1	نظام التموضع العالمي (GPS)	
1	المحطة المتكاملة	



المكاتب:

- مكتب رئيس البلدية
- مكتب القسم الفني
- مكتب قسم الإدارة
- مكتب قسم المالية
- قاعة الاجتماعات
- المكتب الاعلامي
- مكتب المنظمات غير الحكومية
- مكتب شرطة البلدية

السياسات والإجراءات

تخضع اتّحادات البلدية لقانون البلديات التي صاغته الحكومة اللبنانية وكذلك سياسات وإجراءات المشتريات ومراقبة المشاريع ذات الصلة على النحو المبين في المرسوم «تحديد أصول المحاسبة في البلديات واتحاد البلديات»، الأقسام من 44 إلى 76. ويمكن لاتحاد البلديات المشاركة بشكل تنافسي من خلال المناقصات العامة.

يجب أن يتم إعداد جداول الكميات والموافقة عليها من قبل رئيس اتحاد البلديات وأعضاء مجلس اتحاد البلديات قبل تقديم العطاءات. ويجب إعطاء المتعاقدين 15 يومًا على الأقل لتقديم عطاءاتهم قبل الموعد النهائي. ويجب تحجيم جميع وثائق المناقصة وفتحها بحضور لجنة المناقصات.

سيتم اختيار مقدم العطاء الأقل تكلفة إذا كان هذا العرض يتناسب مع مواصفات جدول الكميات التي أعدها اتحاد البلديات. وتشرف لجنة خاصة يعينها اتحاد البلديات على العمل وتكون مسؤولة عن التسليم، وتتكون هذه اللجنة من:

- عضو مجلس اتحاد البلديات
- مهندس اتحاد البلديات
- موظف متخصص من اتحاد البلديات

الضوابط والإجراءات الخاصة بمكافحة الاحتيال

تنعكس الضوابط والإجراءات الخاصة بمكافحة الاحتيال في المرسوم «تحديد أصول المحاسبة في البلديات واتحاد البلديات»، الأقسام 105 إلى 112. ويخضع هذا لمراقبة «المشرف العام». وتعيّن وزارة الداخلية والبلديات المشرف العام ويرفع تقاريره إليها بشكل مباشر. ويقوم المشرف العام بمراقبة كافة الأعمال المالية الخاصة باتحاد البلديات. ويحق للمشرف العام التعبير عن ميزانيته السنوية والمشاريع الأخرى التي سيشرف عليها قبل الموافقة عليها. للمشرف العام الحق في مراجعة أي مستندات وسجلات يرى/تري أنها ضرورية للقيام بالعمل من جون أي موافقة مسبقة من أي شخص. ويقوم المشرف العام بتقديم تقرير إلى المدعي العام في حالة وجود أي احتيال أو مخالفات مالية. وستقدّم نسخة من هذا التقرير إلى وزارة الداخلية والبلديات واتحاد البلديات. وعلى المشرف العام تقديم تقارير ربع سنوية إلى وزارة الداخلية والبلديات.

النظم والممارسات

في بلدية/اتحاد بلديات [...], يقع المكتب الفني تحت القسم الفني للبلدية/اتحاد البلديات ويرفع تقاريره بشكل مباشر إلى رئيس القسم الفني.

المساهمة المقابلة

يستند تعديل الاتفاقية هذا إلى الاتفاقية الموقعة بين برنامج الأمم المتحدة للمستوطنات البشرية (UN-Habitat) وبلدية/اتحاد بلديات [...] للفترة الممتدة ما من 5 شباط/فبراير 2022 إلى 5 تشرين الأول/أكتوبر 2022. بموجب هذه الاتفاقية، ستغطي بلدية/اتحاد بلديات [...] 10 في المائة من رواتب موظفي المكتب الفني وسيغطي برنامج الأمم المتحدة للمستوطنات البشرية (UN-Habitat) نسبة 90 في المائة المتبقية. على أساس أن مساهمة اتحاد البلديات في الاتفاقات والمسؤوليات المستقبلية سيتم نقل المكتب الفني بالكامل من برنامج الأمم المتحدة للمستوطنات البشرية (UN-Habitat) إلى اتحاد البلديات بمرور الوقت. بالإضافة إلى ذلك، سيوفر اتحاد البلديات مساحة مكتبية للمكتب الفني مع المعدات اللازمة، وستغطي جميع الاتصالات (الإنترنت، والهواتف، وما إلى ذلك) وتكاليف النقل للمكتب الفني وموظفيه.

منهجية المشروع

الهدف العام من المشروع هو دعم بلدية/اتحاد بلديات [...] والبلديات الأعضاء فيه لتعبئة أصحاب المصلحة في القطاع العام، والجهات الفاعلة في المجتمع المدني، والقطاع الخاص، وشركاء التنمية الوطنيين والدوليين لتلبية

الاحتياجات المحليّة بشكل جماعي على أساس الموارد المتاحة من خلال المكتب الفنّي.

سيُدمع المشروع الأهداف التالية من أجل:

- دعم بلدية/اتحاد بلديّات [...] والبلديات الأعضاء في تحديد أولويات المجتمع وتخطيط تدخلات الاستجابة:
- تعزيز الحلول السليمة من الناحية الفنية وفعّالة من حيث التكلفة لبناء المرافق والخدمات المجتمعية على جميع المستويات القطاعية وإعادة تأهيلها وتحديثها:
- إنشاء شبكات قوية بين بلدية/اتحاد بلديّات [...] والبلديات الأعضاء والجهات الفاعلة الرئيسة المحلية العامة والمجتمع المدني، وشركاء التنمية، والقطاع الخاص، واللجان المحلية، إلخ.
- تعزيز قدرة المكتب الفنّي ودعم إضفاء الطابع المؤسسي عليها.
- تنظيم سلسلة من جلسات التوعية (ورش العمل والمؤتمرات والاجتماعات) لتعزيز الرؤية وزيادة الوعي بشأن القيمة المضافة للمكتب الفنّي.

نتائج المشروع ومخرجاته وأنشطته:

النتيجة (1): دعم المكتب الفنّي بلدية/اتحاد بلديّات [...] في تحديد أولويات المجتمع المحلي وتخطيط تدخلات الاستجابة.

المخرج 1.1: ساهم المكتب الفنّي في تحديد أولويات المجتمع.

الأنشطة:

- تحت إشراف بلدية/اتحاد بلديّات [...], سيقوم المكتب الفنّي بما يلي:
- دعم التنميط المجتمعي وجمع البيانات المجتمعية حسب الحاجة.
- إجراء تقييم أساسي شامل للاحتياجات المجتمع من خلال تحليل SWOT وفعالية الخدمة العامة لكل قطاع (الطاقة، وإدارة النفايات الصلبة، والصحة، إلخ...).
- تنظيم استشارات المجتمع المدني والقطاع الخاص لتحديد الاحتياجات والأولويات المحلية.
- الاحتفاظ بقاعدة بيانات حول احتياجات المجتمع المحلي وأولوياته.
- تطوير نظام المعلومات الجغرافية للاتحاد ولعدة بلديّات.

المخرج 1.2: دعا المكتب الفنّي لتخطيط التدخلات ذات الأولوية مع بلدية/اتحاد بلديّات [...] والبلديات الأعضاء فيها ودعمه.

الأنشطة:

- تحت إشراف بلدية/اتحاد بلديّات [...], سيقوم المكتب الفنّي بما يلي:
- تحديد التدخلات المحتملة على مستوى اتحاد البلديات والبلدية،
- الدعوة لإدراج أولويات المجتمع المحلي/التدخلات ذات الأولوية في الميزانية/الخطة السنوية المعدة من اتحاد البلديات.

النتيجة (2): نفذ المكتب الفنّي حلولاً سليمة من الناحية الفنية وفعّالة من حيث التكلفة لبناء المرافق والخدمات المجتمعية على جميع المستويات القطاعية وتحديثها وإعادة تأهيلها.

المخرج 2.1: دعم فريق المكتب الفنّي تصميم حلول فعّالة من حيث التكلفة وسليمة من الناحية الفنية وتنفيذ هذه الحلول.

الأنشطة:

- تحت إشراف بلدية/اتحاد بلديّات [...], سيقوم المكتب الفنّي بما يلي:
- صياغة مذكرات المفاهيم ومقترحات المشاريع لاتحاد البلديات والبلديات.

- تصميم الوثائق الفنيّة (الخرائط وجداول الكميات) لمشاريع اتّحاد البلديّات والبلديّات، وإعدادها.
- القيام بزيارات ميدانية دورية لمتابعة تنفيذ المشاريع وصياغة تقارير يومية.

المخرج (3): أنشأ المكتب الفنيّ شبكات متينة بين بلدية/اتّحاد بلديّات [...] والبلديات الأعضاء الجهات الفاعلة الرئيسية المحلية العامة والمجتمع المدني، وشركاء التنمية، والقطاع الخاص، واللجان المحلية، إلخ.

المخرج 3.1: يحافظ المكتب الفنيّ على التنسيق الفعّال مع المجتمعات المحلية وأصحاب المصلحة المختلفين.

الأنشطة:

- تحت إشراف بلدية/اتّحاد بلديّات [...], سيقوم المكتب الفنيّ بما يلي:
- تعزيز المشاركة مع المجتمعات المحلية والمجتمع المدني والقطاع الخاص وشركاء التنمية.
- تنظيم اجتماعات وأحداث شبكات منتظمة على أساس منتظم (ربع سنوي) لربط المكاتب الفنيّة ومسؤولي البلديّات من مناطق مختلفة.
- إنشاء آليات تنسيق منتظمة مع المجتمعات المحلية والمجتمع المدني والقطاع الخاص وشركاء التنمية وتنفيذها.
- ترتيب «مؤتمرات/اجتماعات الجهات المانحة» على أساس منتظم (ربع سنوي)، وتقديم المكاتب الفنيّة القائمة ونموذج المكتب الفنيّ لشركاء التنمية، ومنظمات المجتمع المدني، والمنظمات المانحة.

النتيجة (4): تم تعزيز قدرة المكتب الفنيّ وإحراز تقدم في إضفاء الطابع المؤسسي على المكتب الفنيّ داخل اتّحاد البلديّات.

المخرج 4.1: تضمن المكتب الفنيّ إجراءات العمل الداخلية الفعّالة.

الأنشطة:

- تحت إشراف اتّحاد البلديّات، سيقوم المكتب الفنيّ بالأمر التالي:
- المشاركة في اجتماعات منتظمة مع اتّحاد البلديّات حسب الحاجة.
- الانخراط في تخطيط العمل، استعراض منتصف المدة والمراجعات السنوية.
- إعداد تقرير سنوي.
- تقديم المنجزات/الإنجازات لاتّحاد البلديّات وشركاء التنمية وأصحاب المصلحة الآخرين كما هو مطلوب.

المخرج 4.2: تم تدريب المكتب الفنيّ.

الأنشطة:

- تحت إشراف بلدية/اتّحاد بلديّات [...], سيشارك المكتب الفنيّ في:
- الدورات التدريبية وجلسات العمل لتعزيز طرائق العمل الداخلية والعمليات الخارجية بما في ذلك، على سبيل المثال لا الحصر، التخطيط التشاركي وإدارة المشاريع والاتصالات ومراقبتها.
- تدريبات على القوانين البلدية والإطار التنظيمي للحكومة البلدية، لبناء معرفة وفهم قويين لبيئة الحوكمة التي تعمل فيها المكاتب الفنيّة.
- جلسات عمل حول تطوير اقتراح المشروع، وتصميم المفهوم، وكتابة العرض، وإعداد التقارير، وإدارة المخاطر، ووضع الميزانية، ونهج الرصد والتقييم والتعلّم، وتعميم النوع الاجتماعي والتنوع. جعل موظفي المكتب الفنيّ بدعم من شركاء التنمية، محرّكات الاستدامة المالية للسلطات المحلية من خلال تأمين المنح وعقود الخدمة وتحسين إيرادات البلدية/اتّحاد البلديّات.
- دورات تدريبية حول التخطيط الاستراتيجي، لتهيئة موظفي المكتب الفنيّ المعنيين ليصبحوا وكلاء رائدين في التخطيط الاستراتيجي القائم على الأدلة.

المخرج 4.3: دعم إضفاء الطابع المؤسسي على المكتب الفنيّ.

الأنشطة:

- تحت إشراف بلدية/اتحاد بلديات [...]، سيقوم المكتب الفني بما يلي:
- دعم تطوير أدوات وعمليات عمل موحدة.
- تنفيذ أدوات وطرق إدارة الأداء المختلفة الواردة في دليل التشغيل القياسي.
- دمج عمليات عمل موحدة واعتمادها.
- دعم تطوير استراتيجية تعبئة الموارد وخطة العمل.

استدامة المشروع

سيضع المشروع المكتب الفني في مستوى صنع القرار التخطيطي بما يضمن التخطيط التشاركي المعزز والحوكمة الرشيدة، على مستوى بلديات المدينة، سيستفيد رؤساء البلدية وأعضاء المجالس وكذلك الموظفون من مكون بناء القدرات لتحسين الأداء العام والتسليم.

لضمان استدامة المكتب الفني ، سيدعم المشروع/برنامج الأمم المتحدة للمستوطنات البشرية (UN-Habitat) تكامل المكتب الفني داخل اتحاد البلديات. سيتم ذلك من خلال تطوير دليل تشغيل معياري للمكتب الفني ، يضع بوضوح المكتب الفني ضمن المخطط التنظيمي لاتحاد البلديات ويضع خطوط إبلاغ واضحة داخل التسلسل الهرمي لاتحاد البلديات. علاوة على ذلك، سيتم وضع شروط مرجعية موحدة وأدوات/قوالب أخرى وسيتم وضع خطط عمل فردية لأعضاء المكتب الفني ومعالجة المراجعة النصفية والسنوية على مستوى الفرد والمشروع. على المدى الطويل، سيتم تطوير إستراتيجية خروج وتنفيذها لتسليم المكتب الفني إلى اتحاد البلديات.

سيعمل المشروع على تعزيز استدامة المكتب الفني من خلال تعزيز آليات التنسيق الخارجية من خلال تطوير قنوات جديدة للتنسيق مع السلطات المحلية والإقليمية، وكذلك مع المنظمات غير الحكومية ومنظمات المجتمع المدني والوكالات الدولية وشركاء التنمية النشطين في المنطقة.

كما سيتم دعم الاستدامة من خلال تطوير قدرات أعضاء فريق المكتب الفني. وستشمل الموضوعات، ضمن أمور أخرى: التخطيط الاستراتيجي، وكتابة المقترحات، والمسح البيئي، وطرق تجميع البيانات، ومهارات الاتصال، وما إلى ذلك. وعلى نطاق أوسع، يمكن لموظفي المكتب الفني الخضوع لبرنامج تدريب المدربين في المجالات ذات الصلة، التي من شأنها أن تصبح مؤسراً قوياً على الاستدامة بفضل إمكانية رفع مهارات القوى العاملة ومشاركة المعرفة من خلال تطوير المعلمين المحليين. والطرق الأخرى التي يمكن استكشافها هي تبادل الخبرات بين المكاتب الفنية.

يُعدّ تأمين التمويل جانباً مهماً من استدامة المكتب الفني. وسيدعم المشروع اتحاد البلديات والمكتب الفني في تصميم إستراتيجية تعبئة الموارد وخطة العمل التي تحدد طرق تأمين موارد جديدة وإضافية للمكتب الفني مع الاستخدام الأفضل للموارد الحالية وتعظيمها.

مراقبة المشروع وتقييمه

أثناء تنفيذ المشروع، على بلدية/اتحاد بلديات [...]، والمكتب الفني وبرنامج الأمم المتحدة للمستوطنات البشرية (UN-Habitat) وضع نظام تشاركي لرصد المشروع وتقييمه يشمل جميع أصحاب المصلحة لضمان أن الإجراءات والنتائج تلبى أهداف المبادرة بناءً على مؤشرات واضحة وقابلة للقياس.

في هذا الصدد، يجب أن تكون عملية المراقبة وظيفية مستمرة طوال فترة تنفيذ المشروع، وهذا يشمل جمع المعلومات ذات الصلة وتحليلها على أساس مستمر لتقييم التقدم المحرز في الأنشطة نحو تحقيق النتائج المرجوة. هذا يساعد في التفكير مع المؤشرات المبكرة للإنجازات أو غيابها والتوصية بالتدابير التصحيحية وفقاً لضمان تحقيق الأهداف في النهاية. وقد يتطلب جمع البيانات إجراء زيارات ميدانية، ومقابلات، ومناقشة جماعية مركزة بالإضافة إلى ردود فعل نشطة/استبيانات رضا يملؤها المستفيدون المعنيون. ويجب أن يؤدي نظام المراقبة إلى إنتاج تقرير مرحلي مشترك تم تطويره في المكتب الفني وبلدية/اتحاد بلدية [...] وبرنامج الأمم المتحدة للمستوطنات البشرية (UN-Habitat). في نهاية المشروع، يقوم المكتب الفني ، وبلدية/اتحاد بلدية [...]، وبرنامج الأمم المتحدة للمستوطنات البشرية (UN-Habitat) بتقييم مشترك لنتائج المشروع.

الملحق «ج» الميزانية وجدول الدفع

[...]

ملحق 3

الجدول الزمني الذي يجب ملؤه لكل شهر

	اسم السلطة المحليّة (البلديّة/الاتّحاد):
	اسم موظف المكتب الفنّي:
	المنصب (حسب العقد):

		الشهر: كانون الثاني/يناير 2022		
وصف تفصيلي للنشاط (بما في ذلك اسم المشروع/رقم المرجع)	مكان النشاط (المدينة، الدولة)	ساعات العمل	اليوم	التاريخ
			السبت	1
			الأحد	2
			الاثنين	3
			الثلاثاء	4
			الأربعاء	5
			الخميس	6
			الجمعة	7
			السبت	8
			الأحد	9
			الاثنين	10
			الثلاثاء	11
			الأربعاء	12
			الخميس	13
			الجمعة	14
			السبت	15
			الأحد	16

			الثنين	17
			الثلاثاء	18
			الأربعاء	19
			الخميس	20
			الجمعة	21
			السبت	22
			الأحد	23
			الثنين	24
			الثلاثاء	25
			الأربعاء	26
			الخميس	27
			الجمعة	28
			السبت	29
			الأحد	30
			الثنين	31

إجمالي الساعات/الشهر:

إجمالي الأيام/الشهر:

--

اسم عضو فريق عمل المكتب الفني ومنصبه
وتوقيعه

--

اسم المشرف المباشر ووظيفته وتوقيعه

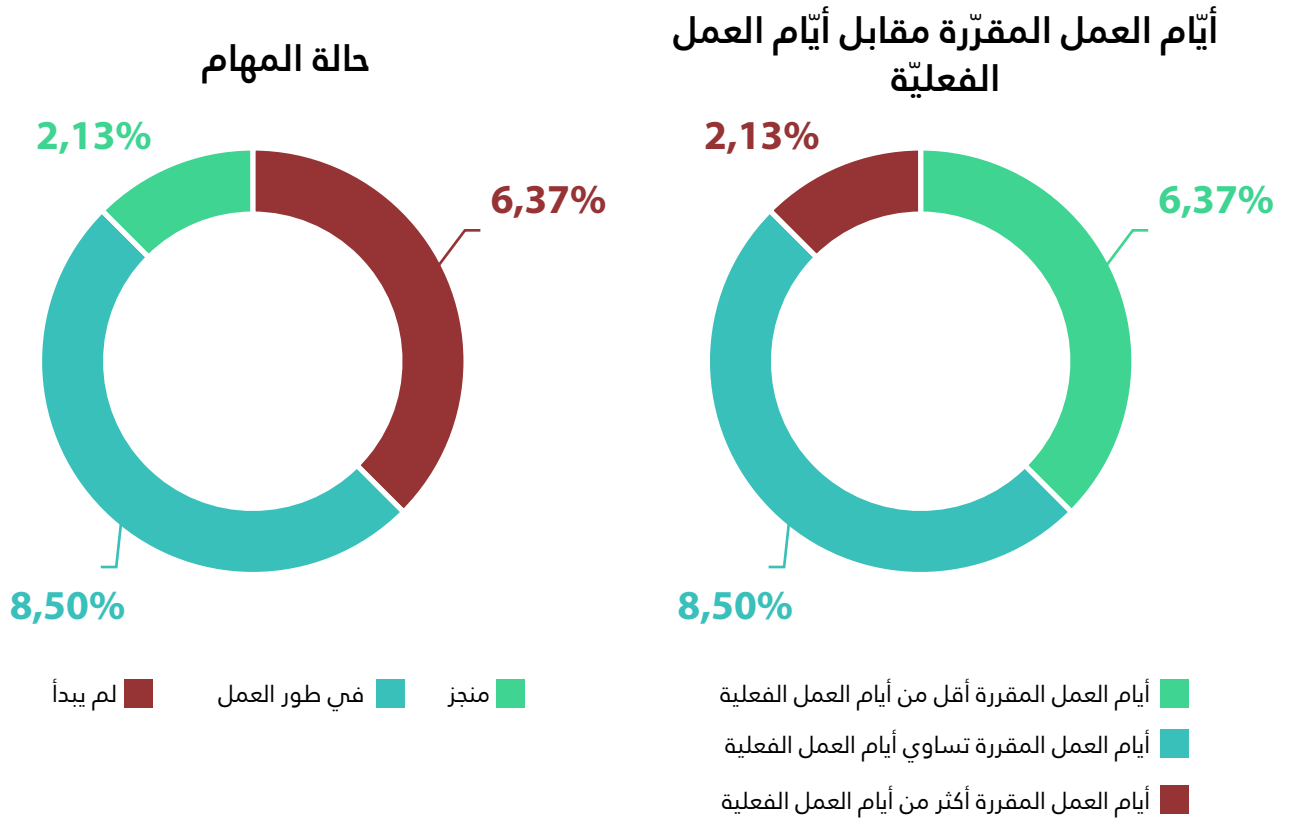
--

اسم مسؤول الإدارة المالية ومنصبه وتوقيعه

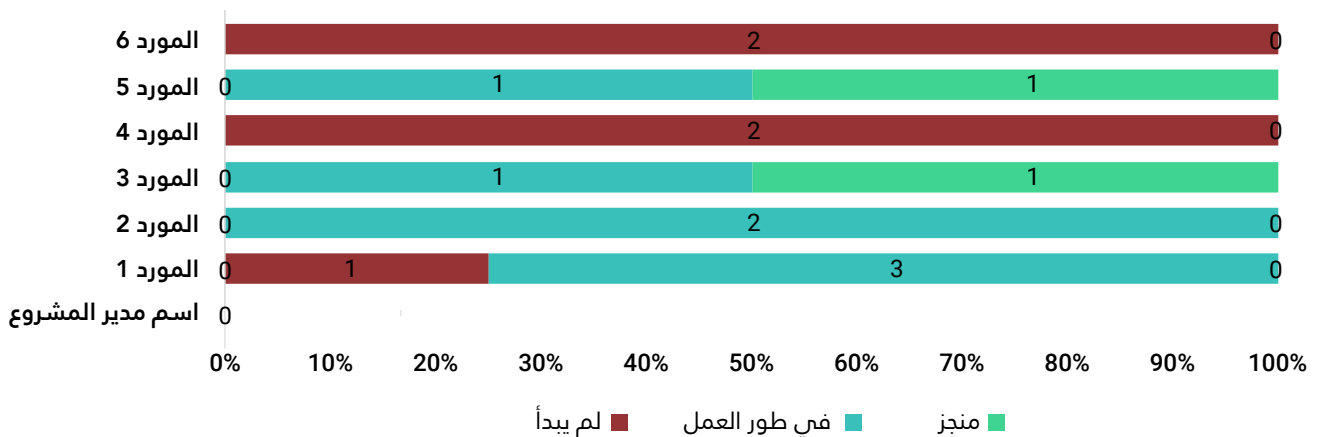
ملحق 5

نموذج خطة المشروع وفريق العمل

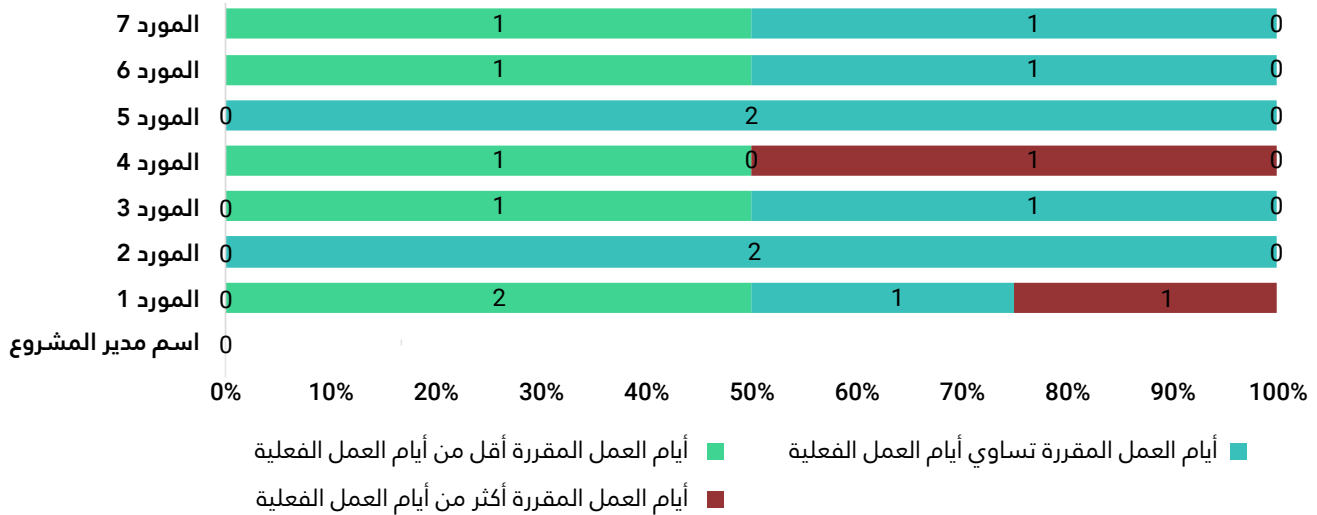
لوحة القيادة



حالة المهام بحسب عضو الفريق



أيام العمل المقررة مقابل أيام العمل الفعلية بحسب عضو الفريق



خريطة الجدول الزمن

اسم المشروع: عرض عطلات نهاية الأسبوع والأعياد
مدير المشروع: عرض المواعيد المتأخرة
تاريخ بدء المشروع: عرض الألوان التابعة لأعضاء الفريق
تاريخ بدء المشروع: عرض المقررة مقابل الفعلية

اسم مدير المشروع: 16-March-21

الهيكلية تقسيم العمل	المهمة	مكلفة إلى	التقدم	أيام العمل المقررة	تاريخ البدء المقرر	تاريخ الانتهاء المقرر	أيام العمل الفعلية	تاريخ البدء الفعلي	تاريخ الانتهاء الفعلي	التبعيات
1	المرحلة الأولى من المشروع	اسم مدير المشروع								
1.1	المهمة 1.1	المورد 1	50%	7	15-Mar-21	23-Mar-21	4	16-Mar-21	19-Mar-21	
1.2	المهمة 1.2	المورد 3	70%	8	18-Mar-21	29-Mar-21	5	18-Mar-21	24-Mar-21	1.2
1.3	المهمة 1.3	المورد 2	60%	2	22-Mar-21	23-Mar-21	2	22-Mar-21	23-Mar-21	1.3
1.4	المهمة 1.4	المورد 5	100%	6	25-Mar-21	1-Apr-21	6	26-Mar-21	2-Apr-21	
2	المرحلة الثانية من المشروع	اسم مدير المشروع								
2.1	المهمة 2.1	المورد 1	40%	10	2-Apr-21	19-Apr-21	7	2-Apr-21	14-Apr-21	
2.2	المهمة 2.2	المورد 4	0%	5	7-Apr-21	15-Apr-21	8	7-Apr-21	20-Apr-21	
2.3	المهمة 2.3	المورد 6	0%	8	22-Apr-21	3-May-21	5	23-Apr-21	29-Apr-21	2.2
2.4	المهمة 2.4	المورد 7	0%	3	3-May-21	5-May-21	3	3-May-21	5-May-21	
3	المرحلة الثالثة من المشروع	اسم مدير المشروع								
3.1	المهمة 3.1	المورد 1	60%	5	3-May-21	10-May-21	5	5-May-21	12-May-21	
3.2	المهمة 3.2	المورد 2	70%	8	11-May-21	20-May-21	8	10-May-21	19-May-21	3.1
3.3	المهمة 3.3	المورد 7	60%	10	19-May-21	1-Jun-21	9	18-May-21	28-May-21	3.2
3.4	المهمة 3.4	المورد 3	100%	10	21-May-21	3-Jun-21	10	31-May-21	11-Jun-21	3.4
4	المرحلة الرابعة من المشروع	اسم مدير المشروع								
4.1	المهمة 4.1	المورد 5	40%	15	7-Jun-21	25-Jun-21	15	7-Jun-21	25-Jun-21	
4.2	المهمة 4.2	المورد 6	0%	2	26-Jun-21	28-Jun-21	2	25-Jun-21	28-Jun-21	4.1
4.3	المهمة 4.3	المورد 4	0%	2	28-Jun-21	29-Jun-21	1	28-Jun-21	28-Jun-21	4.2
4.4	المهمة 4.4	المورد 1	0%	3	29-Jun-21	1-Jul-21	4	29-Jun-21	2-Jul-21	4.3

بيانات المشروع

اسم المشروع	اسم المشروع
مدير المشروع	اسم مدير المشروع
تاريخ بداية المشروع	16-03-2021

بيانات المشروع

عرض عطلات نهاية الأسبوع والأعياد	TRUE
عرض المواعيد المتأخرة	TRUE
عرض الألوان التابعة لعضو فريق العمل	TRUE
عرض المخططة مقابل الفعلية	TRUE

عطلات نهاية الأسبوع والأعياد

أيام عطلات نهاية الأسبوع: 0000011

الأعياد	8-Apr-21
	9-Apr-21
	6-May-21
	8-Jul-21

أعضاء الفريق

مدير المشروع	اسم مدير المشروع
فريق المشروع	المورد 1
	المورد 2
	المورد 3
	المورد 4
	المورد 5
	المورد 6
	المورد 7

ملحق 6

ملحق 6.1 عناصر الأسئلة الإرشادية لتقييم الأداء على درجة 180/360

حددت شركة غوغل Google السلوكيات الرئيسة لأفضل مديري الفرق لديها وبدأت في مطالبة أعضاء الفريق بالإجابة على الأسئلة التالية على مقياس من 1 (أوافق بشدة) إلى 5 (لا أوافق بشدة).

في ما يلي أسئلة تقييم القيادة من غوغل Google - يمكن استخدامها في سياق المكتب الفني:

1. يقدّم لي المسؤول المشرف على عملي ملاحظات قابلة للتنفيذ تساعدني على تحسين أدائي.
2. لا يقوم المسؤول المشرف على عملي بالإدارة التفصيلية (على سبيل المثال، المشاركة في التفاصيل التي ينبغي التعامل معها على مستويات أخرى).
3. يعاملني المسؤول المشرف على عملي باحترام.
4. تظهر تصرفات المسؤول المشرف على عملي أنه يقدّر المنظور الذي أجلبه إلى الفريق، حتى لو كان مختلفاً عن منظوره.
5. يحافظ المسؤول المشرف على عملي على تركيز الفريق على النتائج/الإنجازات ذات الأولوية.
6. يشارك المسؤول المشرف على عملي بانتظام المعلومات ذات الصلة من المسؤول المشرف على عمله وكبار المسؤولين.
7. أجرى المسؤول المشرف على عملي مناقشة هادفة معي حول التطوير الوظيفي في الأشهر الستة الماضية.
8. يقوم المسؤول المشرف على عملي بإبلاغ الأهداف الواضحة لفريقنا.
9. المسؤول المشرف على عملي لديه الخبرة الفنية اللازمة لإدارة عملي وعمل الفريق بشكل فعال.
10. أود أن أقوم بتوصيات للمسؤول المشرف على عملي.
11. أنا راضٍ عن الأداء العام للمسؤول المشرف على عملي كمسؤول مشرف.

ثم يُطلب من موظفي غوغل Google إكمال سؤالين آخرين:

12. بماذا تنصح المسؤول المشرف على عملي بمواصلة فعله؟
13. ماذا تريد أن يغيّر المسؤول المشرف على عملي؟

ملحق 6.2 خطة التنمية الفردية

تهدف هذه الخطة إلى توجيه محادثات التطوير الفردي بين الموظفين والمديرين.

المنصب:

الدور الحالي:

الاسم:

القسم/الفريق: المكتب الفني

اسم المسؤول المشرف:

<p>خلفية/تاريخ الموظف صف تاريخك مع اتحاد البلديات/البلدية، بالإضافة إلى خبرة العمل السابقة ذات الصلة، بما في ذلك المهارات ذات الصلة التي اكتسبتها في هذه الأدوار السابقة.</p>

<p>القيم والأولويات المهنية ما هي القيم المهنية التي تحفزك؟ ما هو الأكثر أهمية بالنسبة إليك في حياتك المهنية؟ ضع قائمة بالأشياء الثلاثة الأكثر أهمية و/أو التي تحفزك على العمل. (على سبيل المثال، «إدارة الأفراد»، «مواجهة التحدي»، «التوازن بين العمل والحياة»). وقد ترغب في تقديم أمثلة لمواقف شديدة التحفيز واجهتها أيضاً.</p>

القوى الحالية ما هي أقوى مهاراتك وقدراتك؟ ضع قائمة بـ 3 مبادئ قيادة/مهارات/كفاءات وقيّم نفسك.		
مبدأ القيادة/المهارة/ الكفاءة	تقييم ذاتي	هدف

المجالات الحالية القابلة للتحسين ما المجالات التي ترغب في تحسينها؟ ضع قائمة بـ 3 مبادئ قيادة/مهارات/كفاءات تحتاجها لتظهر بشكل أكثر فعالية وقيّم نفسك.		
مبدأ القيادة/المهارة/الكفاءة	تقييم ذاتي	هدف

<p>أهدافي المهنية طويلة الأمد ما هي أهدافك في حياتك المهنية في الـ 10 سنوات القادمة؟ (على سبيل المثال، «أود أن أبدأ شركتي»، «أرغب في الحصول على وظيفة في قطاع النشر»)</p>	<p>أهدافي المهنية في منتصف حياتي المهنية ما هي أهدافك في حياتك المهنية في الـ 3-5 سنوات القادمة؟ كن محددًا قدر الإمكان في إجابتك</p>
--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

أهدافي المهنية قصيرة المدى	
<p>ما هي إجراءات التطوير التي ترغب في تنفيذها لتحقيق أهدافك المهنية</p>	<p>ما هو هدفك في حياتك المهنية خلال العامين المقبلين؟ كن محددًا قدر الإمكان في إجابتك (على سبيل المثال، "الترقية إلى المستوى 5"، "الحصول على تصنيف قيادة قوي"، "الانتقال إلى فئة الكتب").</p>

أفعالي التنموية				
ضع قائمة بإجراءات التطوير التي حدّتها في القسم أعلاه، واملأ التفاصيل حول الموارد المطلوبة، والعقبات التي قد تواجهها، وتقييمك لكيفية حدوث ذلك				
تاريخ التسليم	التوقعات/التسليم المتوقع	العوائق	الموارد	إجراءات التطوير

ملحق 6.3 الأهداف الفردية 180

الأهداف الفردية حتى 2022/12/31 - موظفو المكتب الفني

الاسم:

الدور:

المجال	الهدف	الوسيلة	المؤشر (ذكي)	الجدول الزمني	ملاحظات
الإدارة المالية	ضمان دقة أعلى في التقرير المالي الشهري	<ul style="list-style-type: none"> التحقق مرة أخرى من النسخ الإلكترونية مع النسخ المطبوعة من التمويل والمشتريات عند الاقتضاء توثيق المراجع والمحاسبة والمشتريات 	<ul style="list-style-type: none"> طلب تعديلات أقل من المشرف التحقق السهل من قبل مراجع خارجي 	مستمر وشهري	
	ضمان المواءمة المستمرة للموازنة القائمة على الأنشطة مع خطة العمل	مراجعة الموازنة القائمة على الأنشطة مع وحدة البرنامج، في ضوء خطة العمل المحدثة	<ul style="list-style-type: none"> تتبع المعلومات المتعلقة بالمشروع والأنشطة بدقة في الميزانية إعادة تخصيص الموارد بشكل أسهل 	أسبوعي	سيؤدي ذلك إلى تعزيز الارتباط بين وحدة المالية ووحدة البرنامج
	ضمان مراقبة أفضل لتمويل المشروع	<ul style="list-style-type: none"> تحديث متابعة الميزانية بناءً على آخر تقرير مالي شهري والموازنة القائمة على الأنشطة المعتمدة اعتماد أدوات فعّالة لمتابعة الميزانية (جداول محورية وصيغ Excel) 	<ul style="list-style-type: none"> قدرة أعلى على تحديد معدل الإنفاق والادخار يمكن للموظفين غير الماليين مراقبة نفقات المشروع بشكل أفضل. قدرة أعلى على مراقبة عناوين الميزانية وبنودها القليل من الإنفاق الزائد أو الناقص قدرة أفضل على إعادة تخصيص الموارد داخلياً توصيل أفضل للتغييرات إلى الجهة المانحة إذا لزم الأمر 	مستمر وأسبوعي	
نظام إدارة الموارد البشرية والرواتب	تحسين السيطرة على نظام الرواتب اللبناني	<ul style="list-style-type: none"> دورة تدريبية في قانون العمل اللبناني تبادل المعرفة مع الأقران والخبراء والزملاء السابقين قراءات شخصية 	<ul style="list-style-type: none"> ورقة تتبع رواتب الموظفين ومزاياهم من دون اتصال بالإنترنت لتقدير الرواتب بدقة بعد التسجيل الدقة في حسابات الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي ومزاياه بناءً على قانون العمل اللبناني 	مستمر ودوري	سيضمن ذلك وضع ميزانية دقيقة في تعديلات الميزانية ومقترحات الميزانية
سياسة المشتريات وإجراءاتها	يجب أن تتماشى المشتريات مع سياسة المشتريات	تبادل المعرفة حول المشتريات مع مسؤول المشتريات عند الحاجة - مراجعة عملية الشراء من البداية - مراجعة النظرة العامة حول المشتريات	التقليل من فقدان المستندات الخاصة بالمشتريات من خلال إرفاق النسخ الورقية الموقفة مع الرقابة الحسابية بشكل دوري	مستمر	تجنب فقدان المستندات ووجود المستندات غير الموقفة المتعلقة بالمشتريات

الأهداف الفردية حتى 2022/12/31 - موظفو المكتب الفني

الاسم:

الدور:

المجال	الهدف	الوسيلة	المؤشر (ذكي)	الجدول الزمني	ملاحظات
إدارة دورة المشروع	تحسين أطر عمل نهج الرصد والتقييم والتعلم	مراجعة نهج الرصد والتقييم والتعلم/ نتائج إطار المشاريع على أساس التقارير والتقييمات الداخلية	<ul style="list-style-type: none"> مناقشة مدى ملاءمة إطار عمل نهج الرصد والتقييم والتعلم اعتماداً على نوع المشروع (مشروع البحث والمناصرة مقابل مشروع تطوير الكفاءة) الموافقة على إطار النتائج المعدل 	ربع سنوي أو دوري	إعادة التفكير في نهج الرصد والتقييم والتعلم باعتباره «إطار النتائج»
الإدارة الذاتية	تقليل مستوى التوتر	<ul style="list-style-type: none"> إدارة أفضل للوقت توازن الحياة: تمارين، أنشطة إبداعية، وتعلم 	<ul style="list-style-type: none"> القيام بنشاط بدني وإبداعي انخفاض علامات الإجهاد المفرط (الإدراكي والعاطفي والجسدي والسلوكي) وأعراضه 	يومي وأسبوعي	
إدارة الفريق، وسير العمل	تحسين وضوح الأدوار والاعتماد المتبادل	<ul style="list-style-type: none"> توضيح الشروط المرجعية والاعتماد 	<ul style="list-style-type: none"> مناقشة الشروط المرجعية ودور أعضاء طاقم العمل وتوضيحها 	نقاط الاتصال العادية	انظر وثيقة تقييم الأداء
	تطوير طريقة تعاون «مرنة» وتطبيقها	<ul style="list-style-type: none"> الاجتماع الافتتاحي بشأن التحسينات التي يتعين إجراؤها أهداف فعالية القابلة للتنفيذ التابعة لوثيقة العمل نقاط الاتصال العادية 	<ul style="list-style-type: none"> تحديد موعد للاجتماع الافتتاحي صياغة وثيقة العمل ومراجعتها بشكل تكراري جدولة نقاط الاتصال المخصصة بانتظام 	كانون الأول/ديسمبر 2021 – حزيران/يونيو 2022	راجع وثيقة تقييم الأداء
	تحسين مستوى المشاركة/الجهد في المشاريع المختلفة	<ul style="list-style-type: none"> مناقشة على مستوى مناسب من المشاركة في كل مشروع التغذية الراجعة حول فعالية التفويض 	<ul style="list-style-type: none"> مستوى المشاركة المتفق عليه والإبلاغ عنه تقديم التغذية الراجعة ومراقبتها أثناء تسجيلات الموارد البشرية وبعدها 	كانون الثاني/يناير – آذار/مارس 2022	
	تحسين ديناميكيات الفريق ومسؤولياته	تدريب الموظفين وتوجيههم وتحملهم المسؤولية	<ul style="list-style-type: none"> التعرّف على أعضاء الفريق من قبل زملائهم باعتبارهم قادرين على إتمام مسؤولياتهم بشكل مستقل 	فحص يومي، وأسبوعي، وشهري، وتقييمات دورية	

					التطوير التنظيمي
		<ul style="list-style-type: none"> تشكيل مجموعة العمل وتطوير المقترحات التي يتم تنفيذها 	<ul style="list-style-type: none"> المناقشات، فريق المهتمات، ومجموعة العمل حول قضايا محددة 	المساهمة في التطوير التنظيمي	

الأهداف الفردية حتى 2022/12/31 - موظفو المكتب الفني

الاسم:

الدور:

المجال	الهدف	الوسيلة	المؤشر (ذكي)	الجدول الزمني	ملاحظات
إدارة مشروع	تحمل مسؤولية المشروع وملكيته	العمل على إدارة المشروع بفعالية مع جميع أعضاء الفريق وإبقائهم على اطلاع وإلمام بالتطورات	<ul style="list-style-type: none"> الاستمرار في المتابعة كل أسبوعين مع أعضاء الفريق: القسم الخاص بالمالية والمشتريات، التواصل والمشرف 	كل أسبوعين	العملية مستمرة منذ كانون الثاني/يناير 2022
			<ul style="list-style-type: none"> تنسيق التقارير ومراجعتها وتحديثها من جميع الفريق 	ربع سنوي، وفواصل	
		التقدم بطلب للحصول على شهادة PMP (مهنيون لإدارة المشاريع)	<ul style="list-style-type: none"> استخدام الأدوات وإدارة المشاريع 	تموز/يوليو 2022	في انتظار الإغلاق
الإدارة الذاتية	تقليل التوتر والقلق	<ul style="list-style-type: none"> نشاط تطوعي 	<ul style="list-style-type: none"> العودة إلى النشاط التطوعي النشاط الرياضي 	حتى نهاية كانون الأول/ديسمبر 2022	
	إدارة الوقت وتنظيم المهارات	خلق التوازن بين العمل وكل شيء آخر	<ul style="list-style-type: none"> وضع جدول أعمال وتحديد أولويات العمل والأنشطة تحديد وقت بدء الأنشطة ووقت المغادرة استخدم الأوراق اللاصقة (post-it) وبطاقات التمييز لتحديد المهام المهمة وإدارة وقت العمل 		

لوحة نتائج إطار عمل الأهداف والنتائج الرئيسية

احتساب نتيجة إطار عمل OKR

الهدف

الهدف رقم 1

النتيجة الشاملة:

Key results

النتيجة الرئيسية رقم 1

النتيجة الرئيسية رقم 2

النتيجة الرئيسية رقم 3

الهدف

الهدف رقم 2

النتيجة الشاملة:

النتائج الرئيسية

النتيجة الرئيسية رقم 1

النتيجة الرئيسية رقم 2

النتيجة الرئيسية رقم 3

الهدف

الهدف رقم 3

النتيجة الشاملة:

النتائج الرئيسية

النتيجة الرئيسية رقم 1

النتيجة الرئيسية رقم 2

النتيجة الرئيسية رقم 3

هذا المحتوى مأخوذ من rework.withgoogle.com («الموقع») ويمكن استخدامه لأغراض غير تجارية وفقاً لشروط الاستخدام المنصوص عليها على موقع الويب.

الهدف

Accelerate Widget revenue growth

النتيجة الشاملة: 0.6

Key results

1.0 إطلاق برنامج إحالة الأداة الجديد

0.3 اشترك 3 شركاء توزيع عناصر الأداة جديدة

0.5 أطلق 4 تجارب خاصة بالإيرادات لمعرفة ما الذي يدفع نمو الإيرادات

الهدف

تسريع نمو إيرادات الأداة

النتيجة الشاملة: 0.5

النتائج الرئيسية

0.7 قم بتشغيل 3 ميزات سيكون لها تأثير ملموس على استخدام الأداة

0.2 تحسين موثوقية الأداة بنسبة %x

الهدف

تحسين سمعة الأداة العامة

النتيجة الشاملة: 0.8

النتائج الرئيسية

0.6 التحدّث في 3 أحداث صناعية

0.9 جعل 10 مدونين يكتبون عن الأداة

0.8 تحسين نتيجة مراجعة الأداة بمقدار نقطة واحدة

هذا المحتوى مأخوذ من rework.withgoogle.com وهو مجاني للاستخدام والتكيف وإعادة الإنتاج مع الإسناد لأغراض غير تجارية.

ملحق 6.5 نماذج تقييم الأداء

تقييم أداء الموظف

معلومات عامة

رقم الموظف

اسم الموظف

			الوظيفة:
المكتب الفني			القسم/الدائرة:
. / /			تاريخ التوظيف:
مستوى العمل الوظيفي:	فنية	فصلة العمل الوظيفي:	
منصبه:	اسم المُقيّم الحالي:		
. / /			تاريخ التقييم الحالي:
. / /	إلى:	. / /	من:
فترة التقييم الحالي:			

تعليمات وإرشادات:

تُعتبر عمليات تقييم الأداء أساسية للإدارة الفعالة للموظفين وتقييم عملهم. وهي تساعد على تنمية الأفراد وتحسين الأداء التنظيمي وتندرج في تخطيط العمل. يتم تقييم كل موظف من قِبَل مديره المباشر. ومن شأن عمليات تقييم الأداء إقرار احتياجات تدريب الأفراد والتمكين من تحليل وتخطيط احتياجات التدريب التنظيمي. كما تُعدّ أساسية للتخطيط المهني والتعاقبي. ينبغي أن تكون هذه العمليات عبارة عن تجارب إيجابية. تشمل استمارة التقييم التالية خمسة أجزاء ينبغي استكمالها موضوعياً من قِبَل المدير المباشر عبر مقابلة مع الموظف المعني.

أ-مراجعة الأهداف والتقييم

مراجعة الأهداف والتقييم	
التعليقات	الأهداف المعيّنة أثناء المراجعة الأخيرة

ب - المعرفة والمهارات

ب - 1 المعرفة

التعليقات	الوصف	المعرفة/المهارات
	هل يجوز الموظف موضوع التقييم على الكفاءات والمعرفة اللازمة للقيام بمهام عمله دون الحاجة لاستدعاء شخص آخر لمساعدته؟	المعرفة بالعمل
	هل يجيد الموظف موضوع التقييم استعمال المعرفة جميع الأدوات الفنية اللازمة لعمله دون الحاجة إلى مساعدة خارجية؟	المعرفة التقنية والاساليب

ب - 2 المهارات

التعليقات	الوصف	المعرفة/المهارات
	هل تقيّد الموظف موضوع التقييم بالمهمل المحددة للعمل المكلف به وحقق الأهداف المطلوبة دون عرقلة نشاطاته الأخرى؟	نوعية العمل - التقيّد بالمهمل المحددة
	هل الموظف موضوع التقييم يحدّد خطة عمل ويضع أولويات للأعمال المخططة؟	نوعية العمل - الحرص والاجتهاد
	هل الموظف موضوع التقييم يحدّد خطة عمل ويضع أولويات للأعمال المخططة؟	الإنتاجية - إدارة الأولويات
	هل الموظف موضوع التقييم يتّبع طريقة أو عدّة طرق في عمله؟ إذا كان الجواب "نعم"، هل جميع هذه الطرق موصوفة ومطبّقة وأمثلة؟	الإنتاجية - التنظيم

الكفاءات السلوكية المكتسبة		
الكفاءة	وصف الدرجة المطلوبة	التعليقات
		الاستقامة
		الالتزام
		القيادة
		التدريب والتطوير
		المساءلة الإدارية
		عمل الفريق والتعاون
		التفوق في الأداء
		أخذ المبادرة
		التفكير التحليلي

د - أهداف جديدة واحتياجات وخطة التطوير

الأهداف الجديدة	
أهداف جديدة ذكية S.M.A.R.T (محددة وقابلة للقياس وقابلة للتحقيق وواقعية وذات التزام زمني)	تاريخ الاستحقاق

حاجات التطوير والخطة		
احتياجات التطوير	خطة التطوير	التاريخ

هـ - تعليقات إضافية

تعليقات المقيّم	
التاريخ:	التوقيع:

تعليقات الموظف

التوقيع:

التاريخ:

تعليقات المراجع

التوقيع:

التاريخ:

مراجعة وتعليقات قسم الموارد البشرية (لاستعمال قسم الموارد البشرية فقط)

التوقيع:

التاريخ:

استمارة تقييم الأداء للمكاتب الفنية

الجزء الأول. معلومات أساسية

الاسم:		رقم العقد:	
اسم/رقم المشروع (إذا كان منطبقاً):		الدور:	
اسم اتحاد البلديات/البلدية:		الوحدة:	المكتب الفني
الفترة المشمولة بالتقرير:			

الجزء الثاني. خطة العمل

(يستكمل من قبل موظف المكتب الفني وتتم مراجعته وفقاً لمناقشات التقييم مع المسؤول المشرف) في إطار الاختصاصات، الإشارة إلى المخرجات الرئيسية، بما في ذلك المخرجات القابلة للقياس، ومؤشرات الأداء والمهارات والكفاءات المتوقعة من الفرد خلال فترة المراجعة للتقييم النهائي للنتائج.

المخرج ...: وصف المخرجات التي أجريت

أنشطة:

- لمحة موجزة عن الأنشطة التي أجريت تحت كل مخرج

المؤشرات:

- يرجى ذكر المؤشرات/الأدوات لاستكمال التقييم تحت كل مخرج

الجزء الثالث. التقييم الذاتي من قبل موظف المكتب الفني

--

الجزء الرابع. تقييم سمات الموظف

(يكمله المشرف):

غير مرض	مرض	يتطلب تحسيناً	جيد جداً	ممتاز	
■	■	■	■	■	الإبداع
■	■	■	■	■	جودة العمل
■	■	■	■	■	العلاقات مع الزملاء
■	■	■	■	■	روح المبادرة
■	■	■	■	■	المهارات التقنية
■	■	■	■	■	معرفة الإجراءات المطلوبة
■	■	■	■	■	العمل بروح الفريق الواحد
■	■	■	■	■	مهارات التواصل
■	■	■	■	■	الشراكة وإقامة الشبكات

الجزء الخامس. تقييم المسؤول المشرف الشامل

--

الجزء السادس. التعليقات النهائية لأعضاء المكتب الفني (اختياري)

--

		توقيع موظف المكتب الفني
التاريخ:		الاسم:
		الدور:

التوصية

فترة التمديد:	العقد	<input type="checkbox"/>
المبلغ (% من المعدل الإجمالي السنوي):	علاوة	<input type="checkbox"/>
تاريخ الفصل الفعلي:	الفصل	<input type="checkbox"/>
حدد:	توصية أخرى (إذا كان هناك مراجعة للشروط المرجعية):	<input type="checkbox"/>

تبرير التوصية المذكورة أعلاه (يتم استكمالها بطلب القسم/الوحدة):

		توقيع المسؤول المشرف المباشر:
التاريخ:		الاسم:
		اللقب:
		توقيع المسؤول المشرف الثاني:
التاريخ:		الاسم:
		اللقب:

تقرير تقييم الأداء

إرشادات هامة:

- هذا النموذج هو وثيقة إرشادية.
- يجب أن تكون مراجعة الأداء نقاش ثنائي منفتح وبناء وصریح لتقييم العمل الذي قام به الموظف. كما يجب أن تكون فرصة للبحث و التفكير
- يجب إجراء مراجعة الأداء من قبل المسؤول المشرف المباشر.
- يجب ألا تكون مراجعة الأداء تمريناً سنوياً بل عملية مستمرة. ويجب تقديم الإفادة الراجعة والرأي بالأداء على الفور وأثناء «اللقاءات الثنائية والدورية مع وحدة الموارد البشرية المخصصة للبحث في شؤون و أداء الموظفين» المعروفة بالإنكليزية بـ«HR Touchpoints» أو «Check-ins» (كل شهرين) تسمح بتبادل التعليقات و الأراء و إيجاد الحلول المشتركة لل صعوبات و التحديات القائمة.
- يجب توثيق اللقاءات الثنائية والدورية مع وحدة الموارد البشرية (مرتين في الشهر)، بحضور شخص ثالث من مستوى المسؤول المشرف المباشر نفسه.
- يجب توثيق نتائج أي تقييم بشكل منهجي ومشاركتها مع المسؤولين المعنيين لمراجعتها والتحقق من صحتها. بناءً على هذا المصادقة الثنائية، تتم مشاركتها مع المسؤول الرئيسي للمراجعة والتعليق.
- (يجب أن تكون اللقاءات الثنائية والدورية مع وحدة الموارد البشرية (مرتين في الشهر)، والتعليقات والاقتراحات الفورية الطريقة الأساسية المتبعة لتقديم التعليقات والملاحظات. إن إعطاء التعليقات والملاحظات في نهاية العام فقط طريقة غير فعالة¹
- لا ينبغي استخدام مراجعات الأداء كأداة للعقوبات أو العقاب. ويجب وضع آلية للتصعيد وحل النزاع المحتمل بين المسؤول المشرف/المروّوس.
- يعتمد نظام تقييم الأداء الناجح على توافر الثقافة التنظيمية والقدرات المؤسسية التي يمكن أن تكون بمثابة بيئة مواتية للأداء الفردي.

الجزء أ - يملؤه المسؤول المشرف

اسم موظف المكتب الفني وشهرته:	
اسم المسؤول المشرف:	
الوحدة التنظيمية:	المكتب الفني
تاريخ الدخول في الوظيفة الحالية:	
تاريخ انتهاء العقد، إن وجد	
فترة التقييم:	من: إلى:
مقابلة التقييم (التاريخ)	

1 قراءات موصى بها:

1- آدم جرانت:

https://www.linkedin.com/posts/adammgrant_when-you-give-people-feedback-or-performance-activity-6388395811448844289-G_1y

2- علم النفس اليوم:

<https://www.psychologytoday.com/us/blog/functioning-flourishing/201411/ten-reasons-focus-your-strengths>

3- هارفارد بزنس ريفيو:

<https://hbr.org/201611/lets-not-kill-performance-evaluations-yet>

<https://hbr.org/201903/the-feedback-fallacy>

<https://hbr.org/201905/what-good-feedback-really-looks-like>

<https://hbr.org/201610/the-performance-management-revolution>

الجزء ب - يملؤه موظف المكتب الفني (قبل المقابلة)

المهام/التعيينات المنجزة خلال فترة التقييم

صف بإيجاز المسؤوليات والمهام المحددة الموكلة خلال الفترة المشمولة بالتقرير. يرجى قصر وصفك على 4-5 نقاط رئيسية (استخدم الشروط المرجعية).

.1

الجزء ج - يملؤه المسؤول المشرف (أثناء/بعد المقابلة)

التقييم من قبل المسؤول المشرف

الواجب المهني	تعليقات على الأداء
1. الالتزام بالقواعد واللوائح وإجراءات التشغيل الموحدة 2. النزاهة والسلوك الأخلاقي 3. الانضباط	

تعليقات على الأداء	أسلوب العمل
1. القدرة على أداء الواجبات مع الحد الأدنى من الإشراف 2. المرونة والانفتاح على التعلم والتغيير 3. روح المبادرة 4. العمل الجماعي وتبادل المعلومات 5. القدرات المتعلقة بحلّ المشكلات	

مهارات التعامل مع الآخرين	تعليقات على الأداء
1. القدرة على العمل بانسجام مع الزملاء 2. القدرة على التفاوض وإقناع الآخرين 3. القدرة على إعطاء النقد وقبوله 4. المهارات الناعمة والذكاء العاطفي 5. التعامل مع الصراعات	

المهارات المتعلقة بالإشراف (إذا كانت قابلة للتطبيق)	تعليقات على الأداء
1. مهارات القيادة (الرؤية، والتفكير الاستراتيجي) 2. القدرة على تفويض العمل 3. إدارة فريق عدد الموظفين الذين تم الإشراف عليهم:	

مهارات التواصل	تعليقات على الأداء
	1. مهارات الكتابة/الصياغة (التقارير والبيانات والموجزات) 2. العرض الشفوي

مهارات إضافية	تعليقات على الأداء
	1.1 مهارات الحاسوب 2. مهارات اللغة 3.3 مهارات أخرى (حدد)

ملخص لنقاط القوة لدى الموظف
- -
المجال (المجالات) التي تحتاج إلى تحسين:
تطوير الكفاءات/التدريب المطلوب:

الجزء د - يملؤه موظف المكتب الفني (أثناء/بعد المقابلة)

التعليقات و الإقتراحات الموجهة إلى المسؤول المشرف
اختر بعض أو كل المجالات أدناه: وضوح تقسيم المهام وضوح التوقعات في الأدوار والأداء، ووضوح التعليمات جودة التعليقات والإقتراحات حول الإنجازات الفردية مستوى تماسك الفريق مستوى الوصول إلى المسؤول المشرف استجابة المسؤول المشرف مستوى المعايير الموضحة والمحددة في قدرة/دور المسؤول المشرف جودة التفاعل ووضوح الاتصالات من قبل المسؤول المشرف مستوى وجودة التدريب المهني وتطوير الكفاءة مجال آخر (تكافؤ الفرص في المعاملة، والانفتاح على الأفكار والابتكار، ومستوى الثقة، والاحترام، والحساسية)

الجزء هـ - يملؤه المسؤول المشرف والموظف معاً (خلال المقابلة)

اتفاق موضوعي على أهداف مشتركة يتعين تحقيقها في فترة التقييم المقبلة
- -

اسم المسؤول المشرف:

لقب المسؤول المشرف:

التوقيع: _____

التاريخ:

تصديق المسؤول المشرف الثاني

تعليقات (إذا كانت موجودة)

اسم المسؤول المشرف الثاني:

لقب المسؤول المشرف:

التوقيع: _____

التاريخ:

يملؤه الموظف

على تقييم الأداء أعلاه.	أنا لا اوافق ■	أنا موافق ■
تعليقات (إذا كانت موجودة)		