



وزارة الحكم المحلي

دليل إجراءات الرقابة والتدقيق الداخلي في الهيئات المحلية

2025





Implemented by:

giz Deutsche Gesellschaft
für Internationale
Zusammenarbeit (GIZ) GmbH



دليل إجراءات الرقابة والتدقيق الداخلي في الهيئات المحلية

تم تحديث وتطوير هذا الدليل في إطار التعاون المشترك بين وزارة الحكم المحلي وهيئة مكافحة الفساد، وبتمويل من الوزارة الاتحادية الألمانية للتعاون الاقتصادي والتنمية (BMZ)، وتنفيذ مؤسسة التعاون الألماني (GIZ) من خلال برنامج الإصلاح في قطاع الحكم المحلي – المرحلة الثالثة (LGRP III).

تم إعداد وتطوير الدليل من خلال شركة بيلارز للاستشارات

التصميم الفني: من خلال المصمم محمد سنجق

كلمة معالي وزير الحكم المحلي

تعمل وزارة الحكم المحلي على بناء قدرات الهيئات المحلية وتنمية مواردها، لتمكينها من خدمة المواطنين وتحقيق رفاهيتهم ضمن إطار حكم محلي رشيد. ويأتي هذا الدليل كحجر أساس في تعزيز نظم الرقابة والتدقيق الداخلي، خصوصاً في المجالس القروية والبلديات الصغيرة، ليكون نقطة انطلاق نحو إدخال مفاهيم الشفافية والمساءلة في عمل الهيئات المحلية.

وعلى الرغم من أن الدليل مخصص لجميع الهيئات المحلية، إلا أن تركيزه يأتي أولاً على المجالس القروية والبلديات ذات الموارد المحدودة، ليؤسس بيئة ضبط داخلي فعالة تضيف قيمة مباشرة ومؤثرة في هذه المجتمعات. وفي الوقت ذاته، فإن البلديات الأكبر حجماً مدعوة إلى توسيع نطاق الدليل وتعقيد آلياته بما يتناسب مع حجم عملها واحتياجاتها المؤسسية.

يقدم هذا الدليل إجراءات رقابية واضحة وعادلة، تحمي المال العام، وتضمن حقوق الموظفين، وتعزز ثقة المواطنين بالهيئات المحلية، ويوازن بين الالتزام المؤسسي والعدالة الوظيفية، بما يرتقي بجودة الخدمات ويضمن الاستخدام الأمثل للموارد البشرية والمالية.

نثمن الجهود المبذولة لإعداد هذا الدليل، وندعو جميع الهيئات المحلية إلى اعتماده وتطبيقه، لما فيه خدمة المصلحة العامة وتحسين جودة العمل والخدمة المقدمة للمواطنين.



د.م. سامي حجاوي
وزير الحكم المحلي

المحتويات

07	الفصل الأول
08	التعريفات والمصطلحات
10	1. مقدمة
11	2. أهداف الدليل
12	- أهمية الرقابة والتدقيق الداخلي في الهيئات المحلية
12	- هدف دليل إجراءات توجيهي للرقابة الداخلية في الهيئات المحلية 2014
13	3. الاطار القانوني الناظم للرقابة والتدقيق الداخلي في الهيئات المحلية
15	4. الهيكل التنظيمي الإداري للرقابة والتدقيق الداخلي
18	- الوصف الوظيفي للعاملين في الرقابة والتدقيق الداخلي
19	- الاطار المؤسسي للعلاقة بين وحدة الرقابة والتدقيق الداخلي ومجلس الهيئة المحلية
20	5. دور وصلاحيات عمل الرقابة والتدقيق الداخلي في الهيئات المحلية
20	- الجدول التنظيمي لوحدة الرقابة والتدقيق الداخلي في الهيئات المحلية
24	6. المبادئ المهنية الحاكمة لوظيفة الرقابة والتدقيق الداخلي في الهيئات المحلية
27	7. أنواع الرقابة والتدقيق الداخلي في الهيئات المحلية
27	- الجدول التصنيفي لأنواع الرقابة والتدقيق الداخلي
28	- نظام الرقابة والتدقيق الداخلي
30	- السياسات والإجراءات الرقابية
31	- أدوات الرقابة والتدقيق الداخلي
32	8. معايير ومؤشرات قياس الأداء في الرقابة والتدقيق الداخلي في الهيئات المحلية

36	1. تخطيط الخطوات الرئيسية لإجراءات الرقابة والتدقيق الداخلي
44	2. خريطة الربط مع الأقسام التفصيلية
45	3. خطة وبرامج وإجراءات الرقابة
46	4. خطة الرقابة والتدقيق الداخلي التنفيذي
46	- مجالات ونطاق العمل
49	5. برنامج الرقابة على مجلس الهيئة المحلية:
51	6. إجراءات الرقابة والتدقيق الداخلي:
53	- قائمة التحقق - جلسات المجلس البلدي / القروي/ مجالس الخدمات
56	- قائمة التحقق - الأعمال القانونية
59	- قائمة التحقق - أعمال الرقابة والتدقيق الداخلي
98	- قائمة تحقق - الشؤون الإدارية (شؤون الموظفين)
101	- قائمة تحقق - الشؤون الإدارية (المستودعات)
104	- قائمة تحقق - الشؤون الإدارية (الاصول الثابتة)
107	- قائمة تحقق - الشؤون الإدارية (خدمات الجمهور -الشكاوى)
111	- قائمة تحقق - الشؤون الإدارية (المساءلة والمشاركة المجتمعية)
114	- قائمة تحقق - الشؤون الإدارية (النوع الاجتماعي)
117	- قائمة تحقق - الترويج لأعمال الهيئة المحلية
120	- قائمة تحقق - مركز فحص السيارات (الدينوموتر)
122	- قائمة تحقق - (أسواق الجملة للخضار والفواكه)
125	- قائمة تحقق - (الحداثق والمنترهات)

128	- قائمة تحقق - (الصالات الرياضية والملاعب)
131	- قائمة تحقق - (المسالخ العمومية)
135	- قائمة تحقق - تنظيم المدن والقرى والابنية (الهندسة والتنظيم وترخيص البناء والمخططات الهيكلية)
138	- قائمة تحقق - الكهرباء والماء والفاقد الفني
141	- قائمة تحقق - التنمية الاقتصادية والاستثمار
144	- قائمة تحقق - الطاقة الشمسية
147	- قائمة التحقق - مواقف المركبات
150	- قائمة التحقق - الشراكة بين الهيئات المحلية والقطاع الخاص
153	7. التقارير
158	8. الملاحق
170	9. الخاتمة

01

الفصل الاول

تعريفات ومقدمة

(دليل إجراءات الرقابة والتدقيق الداخلي
في الهيئات المحلية)



التعريفات والمصطلحات

لغايات هذا الدليل يكون للمصطلحات الآتية التعريفات المقابلة لها

المصطلحات	التعريف
الوزارة	وزارة الحكم المحلي.
الهيئة المحلية	وحدة الحكم المحلي في نطاق جغرافي وإداري معين.
المجلس	مجلس الهيئة المحلية ويشمل مجلس البلدية أو المجلس المحلي أو المجلس القروي أو اللجنة الإدارية أو لجنة التطوير أو أي مجلس آخر يشكل وفقاً لأحكام قانون الهيئات المحلية رقم 1 لسنة 1997 وتعديلاته، ويتألف من الرئيس والأعضاء المنتخبين.
الرئيس	رئيس الهيئة المحلية المنتخب.
الموظف	الشخص المعين بقرار من المرجع المختص، في وظيفه مدرجة في جدول تشكيلات الوظائف الصادر بمقتضى موازنة الهيئة المحلية بما في ذلك الموظف المعين بموجب عقد، ولا يشمل الشخص الذي يتقاضى أجراً يومياً.
المسؤول المالي	المدير المالي أو المحاسب.
الموظف المالي	كل محاسب أو مساعد محاسب أو كاتب حسابات جابي الإيرادات، أو أي موظف آخر ذي مسؤولية نقدية أو مالية أو محاسبية مرتبطة بواجباته الرسمية مباشرة أو ناشئة عنها، أو أي موظف أعطي سلفة نفقات أو حوالة مالية.
الهيكل الوظيفي	مجموع الوظائف الرئيسية والفرعية المرتبطة بها، التي تقوم بها الهيئة المحلية (لتقديم خدماتها)، منظمة على شكل مجموعات من الوظائف والنشاطات والمهام. (الاجسام الإدارية).
الهيكل التنظيمي	الإطار الإداري الذي ينظم الوظائف الرئيسية والفرعية المرتبطة بها في "كيانات"، أو "هيكل" إدارية تحمل مسؤوليات وصلاحيات، وترتبط معاً بخطوط إصال أفقية وعمودية
تصنيف الهيئات	بلدية أ ب ج، مجلس قروي وسوف نستخدم كلمة هيئة في الدليل للإشارة إلى الهيئة المحلية.
الرقابة الداخلية	نظام متكامل من السياسات والإجراءات والخطط التنظيمية التي تعتمدها الهيئة المحلية (المجلس) لضمان تحقيق الأهداف المؤسسية للهيئة المحلية بكفاءة وفعالية، وحماية الموارد العامة من الفساد أو الهدر أو الاستخدام غير المشروع، والتأكد من دقة وموثوقية التقارير المالية وغير المالية، وتعزيز الامتثال للقوانين والأنظمة والتعليمات، وتقييم وإدارة المخاطر، وخلق بيئة من المساءلة والشفافية والنزاهة المؤسسية. كما ورد في تعريف لجنة منظمات الرعاية التابعة للجنة تريديواي (COSO)



المصطلحات	التعريف
لجنة التدقيق الداخلي	هي لجنة دائمة أو مؤقتة تُنشأ بقرار من مجلس الهيئة المحلية، بهدف الإشراف على أنشطة التدقيق الداخلي وضمان التزام الهيئة المحلية بالأنظمة والتعليمات والسياسات المعتمدة. تعمل اللجنة على مراجعة التقارير الرقابية، وتقييم كفاءة وفاعلية نظام الرقابة الداخلية، ومتابعة تنفيذ التوصيات، بما يساهم في تعزيز الشفافية والمساءلة وتحسين الأداء المؤسسي، ويؤخذ بعين الاعتبار المؤهلات العلمية والخبرة في تشكيل اللجنة.
التدقيق الداخلي	عمل مستقل تقوم به دائرة، أو قسم، أو شعبة، أو وحدة الرقابة، أو مستشار خارجي، والتدقيق الداخلي في الهيئة المحلية مهمته فحص الأعمال المختلفة في المجالات المالية والتشغيلية والإدارية وتقييم أداء الإدارات والأقسام في الهيئة المحلية وفحص الامتثال للقوانين والأنظمة والتعليمات والحد من المخاطر وإدارتها، وذلك كأساس لخدمة الهيئة كما إنها رقابة إدارية تؤدي عن طريق قياس وتقييم فاعلية الوسائل الرقابية الأخرى.
المدقق الداخلي	الموظف الموكلة إليه مهمة تدقيق نشاط معين في الهيئة المحلية.
الدلة المحاسبية	في فلسطين، وتحديدًا في قطاع الحكم المحلي (البلديات والمجالس القروية)، تُستخدم أدلة محاسبية تهدف إلى توحيد وتنظيم العمل المالي والمحاسبي بما يتوافق مع القوانين الفلسطينية، وتدعم الشفافية والمساءلة.
دليل تخمين الاصول الثابتة	يتناول هذا الدليل الأسس المعتمدة لتخمين الأصول الثابتة (كالمنشآت، والآلات، والمعدات) داخل الهيئات المحلية في فلسطين والصادر من قبل صندوق تطوير وإقراض الهيئات المحلية (MDLF)، لضبط القيم المالية بدقة، ودعم مالية الهيئة المحلية في إعداد الميزانية والتقارير المالية وفقًا للمعايير المحاسبية الدولية (IPSAS).
IFRS	المعايير الدولية لإعداد التقارير المالية (International Financial Reporting Standards) وهي مجموعة من المعايير المحاسبية التي يُصدرها مجلس معايير المحاسبة الدولية (IASB)، وتهدف إلى توحيد أسس إعداد وعرض القوائم المالية في مختلف دول العالم.
INTOSAI	المنظمة الدولية للأجهزة العليا للرقابة المالية العامة والمحاسبة (International Organization of Supreme Audit Institutions)
COSO	لجنة منظمات الرعاية التابعة للجنة ترييدواي (Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission) هو إطار متكامل للرقابة الداخلية تم تطويره في الولايات المتحدة، ويُعد من أكثر الأطر استخدامًا حول العالم لتقييم وتصميم نظم الرقابة الداخلية وإدارة المخاطر في القطاعين العام والخاص.
IPSAS	معايير المحاسبة الدولية للقطاع العام (International Public Sector Accounting Standards).
IPPF	هو اختصار لـ International Professional Practices Framework أي الإطار الدولي للممارسات المهنية للتدقيق الداخلي. وهو إطار وضعه المعهد العالمي للمدققين الداخليين (IIA) بهدف توحيد وتنظيم معايير وأدوات وأفضل الممارسات الخاصة بمهنة التدقيق الداخلي على مستوى العالم.
IIA	المعهد العالمي للمدققين الداخليين (The Institute of Internal Auditors – IIA): ويُعد المرجع الأول عالميًا لمهنة التدقيق الداخلي.



مع تأسيس السلطة الوطنية الفلسطينية عام 1994، بدأت عملية التنظيم استناداً إلى ما أفرزته الحقب السابقة من هياكل وتشريعات إدارية. وفي عام 1997، صدر قانون الهيئات المحلية رقم (1) ليكون المرجع المنظم لعمل الهيئات المحلية بمختلف أشكالها (البلديات، المجالس القروية، ومجالس الخدمات المشتركة)، ومرجعاً أساسياً لوزارة الحكم المحلي والهيئات المحلية في فلسطين.

وقد نصّت المادة (2) من القانون على أن تتولى الوزارة رسم السياسة العامة المقررة لأعمال مجالس الهيئات المحلية، والإشراف على وظائفها واختصاصاتها، وتنظيم شؤون المشاريع العامة، ومتابعة الميزانيات، والرقابة المالية والإدارية والقانونية، والإجراءات الخاصة بتشكيل المجالس، إضافة إلى الأعمال الفنية والإدارية المرتبطة بالتنظيم والتخطيط الإقليمي، ووضع الأنظمة واللوائح اللازمة لتنفيذ مهامها.⁽¹⁾

وفي عام 2003، جاء القانون الأساسي الفلسطيني المعدل وتعديلاته ليشكّل الإطار الدستوري الأعلى الذي عزّز مكانة الهيئات المحلية، ورسّخ دورها في خدمة المواطنين وتحقيق التنمية المحلية المستدامة. وفي هذا السياق، عملت السلطة الوطنية الفلسطينية ممثلة بمجلس الوزراء على تعزيز استقلالية الهيئات المحلية، وتفويضها ببعض الصلاحيات الإجرائية، وترسيخ مبدأ الاستقلال المالي، بما يقود نحو لامركزية إدارية ومالية، وتطوير خدمات تكنولوجية ورقمية.

وفي عام 2014، أصدرت وزارة الحكم المحلي "دليل إجراءات توجيهي للرقابة الداخلية في الهيئات المحلية" (2)، بهدف توفير بيئة مناسبة لضبط العمليات وتعزيز مبادئ الشفافية والنزاهة. غير أن مراجعة هذا الدليل بعد سنوات من التطبيق أظهرت الحاجة إلى تحديثه ليتلاءم مع الواقع الجديد، خاصة بعد التعديلات التشريعية والسياساتية، وإدخال خدمات رقمية، وصدر تعليمات وأنظمة جديدة. كما أن دليل 2014 ركّز على البلديات، وأغفل المجالس القروية ومجالس الخدمات المشتركة، ولم يتناول قضايا جوهرية مثل النوع الاجتماعي، معالجة الشكاوى، والتحول الرقمي.⁽²⁾

بناءً على ذلك، جاء هذا الدليل المحدث ليشكّل نسخة مطورة تستوعب القضايا الحديثة، وفي مقدمتها النوع الاجتماعي والخدمات الإلكترونية، وليكون مرجعاً موحدًا للعاملين في مهام الرقابة والتدقيق الداخلي في جميع الهيئات المحلية. ويهدف إلى توحيد الإجراءات، وتعزيز الكفاءة والفعالية، وضمان الاستخدام الأمثل للموارد، والالتزام بالتشريعات، وترسيخ الشفافية والنزاهة في الأداء.

وتُعتبر الرقابة والتدقيق الداخلي من الركائز الأساسية لعمل الهيئات المحلية، لما لهما من دور في ضمان سلامة العمليات، وحماية الأصول، وكشف المخاطر مبكراً، وتحسين الكفاءة التشغيلية، ودعم اتخاذ القرار، وتعزيز ثقة المواطنين، وتطوير منظومة الحوكمة المؤسسية.

(1) قانون الهيئات المحلية رقم 1 لعام 1997 وتعديلاته www.molg.pna.ps/AR/Categories/74
(2) دليل إجراءات توجيهي للرقابة الداخلية في الهيئات المحلية 2014 <https://halhul-city.ps/site/images/stories/IMG2017/finguide.pdf>



أهداف الدليل:

يهدف الدليل إلى تعزيز وظيفة الرقابة والتدقيق الداخلي من حيث:

تعزيز مبدأ المساءلة والشفافية
والنزاهة، وإدارة مخاطر الفساد
والمخالفات

التأكد من كفاءة الأداء والامتثال
للتشريعات والأنظمة ومؤشرات
انعكاسات البرامج الانتخابية على
الهيئة المحلية

تقييم نظام الرقابة الداخلية
وتحسينه

تحسين كفاءة الأداء الإداري
والمالي والحد من المخاطر
وتحسين الأداء والخدمات

مواكبة التغيرات والتعديلات
على الأنظمة، والقوانين،
والتعليمات، والخدمات

وضوح المؤشرات في أداء الهيئة
المحلية في تطبيق الخطط
الاستراتيجية التنموية

تطبيقه على جميع الهيئات
المحلية (بلديات، مجالس قروية،
ومجالس الخدمات المشتركة)

تحسين العمل بقضايا الشمول
(النوع الاجتماعي) والشكاوى
والخدمات والدفع الإلكتروني

لأهمية الرقابة والتدقيق الداخلي سوف
نمهد العمل والتجهيز لبرمجة الأدوات
تسهيلاً للاستخدام



أهمية الرقابة والتدقيق الداخلي في الهيئات المحلية يضمن:

- سلامة الإجراءات وتنفيذها بما يتماشى مع الأنظمة والإجراءات المحددة.
- استخدام المال العام بشكل فعال.
- العمل على التحقق من الالتزام بالسياسات والقرارات والأنظمة والقوانين المنظمة لعمل الهيئة المحلية.

هدف دليل إجراءات توجيهي للرقابة الداخلية في الهيئات المحلية 2014 إلى:

- وهنا لا بد من ذكر الأهداف التي ظهرت ودونت في الدليل الذي تم إعداده عام 2014 للاسترشاد وملاحظة الفرق وهي:
- تطوير إجراءات الرقابة الداخلية بما يتلاءم وعمل الهيئات المحلية.
- تطوير إجراءات الرقابة الداخلية بما يؤدي إلى مأسسة عملية الرقابة الداخلية داخل الهيئات المحلية.
- تطوير هيكليّة عمل وحدة الرقابة الداخلية أو عمل المدقق (المراقب) الداخلي.
- مأسسة نظام التقارير والتوصيات والبرامج المتعلقة بعملية الرقابة الداخلية.
- إيجاد نوع من الثقة في إجراءات عمل الهيئات المحلية لدى الجهات الرقابية المختلفة.
- تطوير إجراءات تتصف بالسهولة وإمكانية التطبيق مستندة إلى القوانين والأنظمة التي تحكم عمل الهيئات المحلية.



الإطار القانوني الناظم للرقابة والتدقيق الداخلي في الهيئات المحلية

المستوى التشريعي: ومن أهمها: ملحق رقم (1)

- **قانون الهيئات المحلية رقم (1) لسنة 1997 وتعديلاته:** يمنح الهيئات المحلية صلاحية إنشاء وحدات أو لجان رقابة وتدقيق داخلي لضمان سلامة الأداء المالي والإداري.
- **النظام المالي للهيئات المحلية رقم (11) لسنة 2019م:** يحدد ضرورة وجود نظام رقابة مالية فعال على الإيرادات والنفقات لضمان الاستخدام الأمثل للموارد العامة.
- **قانون ديوان الرقابة المالية والإدارية:** يؤكد على أهمية الرقابة الداخلية كأساس مكمل للرقابة الخارجية، ويلزم الهيئات المحلية بالتعاون مع ديوان الرقابة.
- **قانون هيئة مكافحة الفساد:** تمنع وتجرم أي تصرفات تنطوي على تضارب مصالح، أو رشوة، أو استغلال وظيفي، أو أي شكل من أشكال الفساد الثلاث عشرة المجرمة ضمن قانون مكافحة الفساد رقم (1) للعام 2005 وتعديلاته.

المستوى التنظيمي: اللوائح والأنظمة الداخلية: تصدر عن وزارة الحكم المحلي لتنظيم آلية عمل وحدات الرقابة الداخلية.

المستوى المهني:

- **المعايير الدولية للتدقيق الداخلي (IPPF):** تحدد الإطار العام للممارسة المهنية وفق مبادئ الاستقلالية، النزاهة، الكفاءة، والسرية وال (IPSAS) لإعداد التقارير المالية.
- **أطر الرقابة الداخلية مثل COSO:** توفر أسسا لتصميم وتقييم أنظمة الرقابة الداخلية.
- **ممارسات INTOSAI في القطاع العام:** تعزز الشفافية والمساءلة في المؤسسات الحكومية والمحلية.

التكامل بين المستويات:

- القوانين والتعديلات تحدد الإلزام بوجود وحدة الرقابة الداخلية.
- الأنظمة واللوائح تترجم هذا الإلزام إلى إجراءات عملية واضحة.
- المعايير الدولية تضمن جودة واحترافية عمل الوحدة.

نطاق العمل

- يشمل الدليل الهيكل الوظيفي والتنظيمي (الدائرة، القسم، الشعبة، الوحدة، وكافة الموظفين واللجان المنبثقة وكافة الأنشطة والوظائف التي تمارسها الهيئات المحلية مثل المالية، الإدارية، الفنية (الالكترونية وهندسية)، التخطيط، التراخيص، الخدمات، البيئة، الموارد البشرية، العقود والمشتريات، المستودعات، المشاريع، إدارة الأملاك والاستثمارات، النوع الاجتماعي، الشكاوى، الدفع الالكتروني ... إلخ والقرارات الصادرة عن مجلس إدارة الهيئة وأدائه.



آلية تشكيل لجان الرقابة والتدقيق الداخلي في الهيئات المحلية وصلاحياتها

لغايات ضبط العمل بما جاء في هذا الدليل يتم مراعاة ما يلي:

1. تشكيل اللجنة:

- يتم تشكيل لجنة الرقابة والتدقيق الداخلي في الهيئة المحلية
- أ. بموجب قرار مجلس هيئة محلية بحيث يتم تحديد اسماء الاعضاء ورئيس اللجنة ومدة عملها.
 - ب. تكون اللجان دورية وحسب حاجة الهيئة المحلية.
 - ت. مراعاة عدم مشاركة الاعضاء في اللجان التالية (اللجنة المالية، لجنة المشتريات، لجنة شؤون الموظفين).
 - ث. مراعاة عدم مشاركة رئيس الهيئة المحلية في اللجنة.
 - ج. مراعاة تنوع الخبرات التي يتمتع بها الاعضاء لتغطية كافة الجوانب (مالية، ادارية، فنية، قانونية).
 - ح. أن لا يقل عدد أعضائها عن ثلاثة أعضاء ولا يزيد عن خمسة أعضاء.

2. الاستقلالية والصلاحيات:

- أ. تتمتع اللجنة بصلاحيات كاملة للوصول للمعلومات والوثائق لتنفيذ مهامها وتخويلها بطلب التوضيحات من أي مستوى إداري.
- ب. تتمتع اللجنة باستقلالية تامة وترتبط مباشرة بمجلس الهيئة المحلية.
- ت. عدم تدخل اللجنة في العمل التنفيذي اليومي .
- ث. على اللجنة الالتزام بالسرية والحياد.
- ج. على لجان الرقابة الداخلية الاستئناس بما ورد في دليل إجراءات الرقابة والتدقيق الداخلي المعتمد من الوزارة في مهامها وآلية عملها على أن تقدم تقاريرها وتوصياتها بشكل دوري لمجلس الهيئة المحلية فقط.



الهيكل التنظيمي الإداري للرقابة والتدقيق الداخلي: ملحق رقم (2)

ترتبط وظيفة الرقابة والتدقيق الداخلي في جميع البلديات، بشكل مباشر مع المجلس البلدي ولجنة المجلس المختصة، ضمن الهيكل التنظيمي المعتمد. ويشترط في العاملين بهذه الوظيفة التمتع بالاستقلالية المهنية والتخصص في مجالات التدقيق المالي، أو الإداري، أو الفني، أو المشاريع، مع توفر الدعم الإداري والفني اللازم.

وفي المجالس القروية يُعتمد وجود وظيفة تدقيق مالي ترتبط مباشرة بالمجلس القروي، وفي حال عدم توفر موظفين مختصين، يُوصى بتشكيل لجنة منبثقة عن المجلس "لجنة المجلس المختصة" لمتابعة إجراءات العمل ورفع التوصيات لمجلس إدارة المجلس القروي.

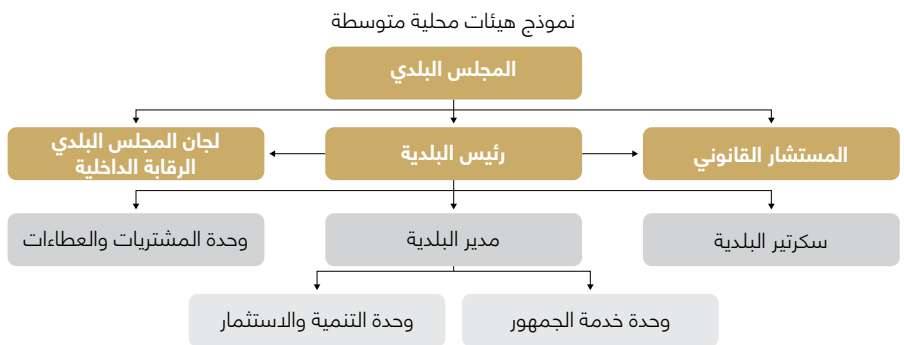
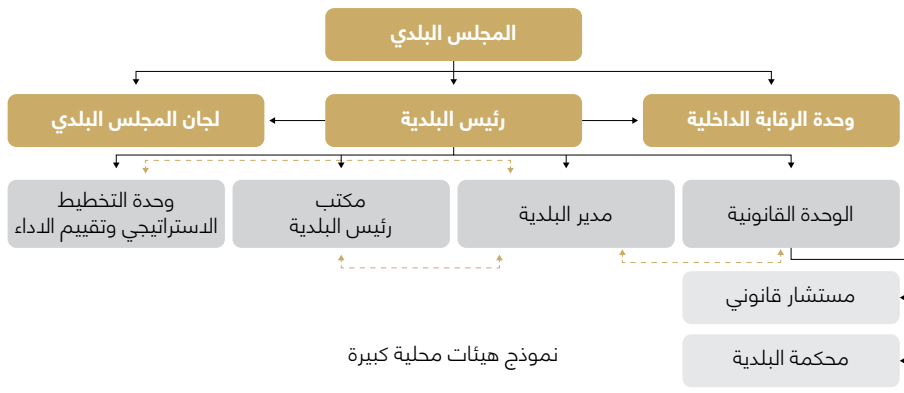
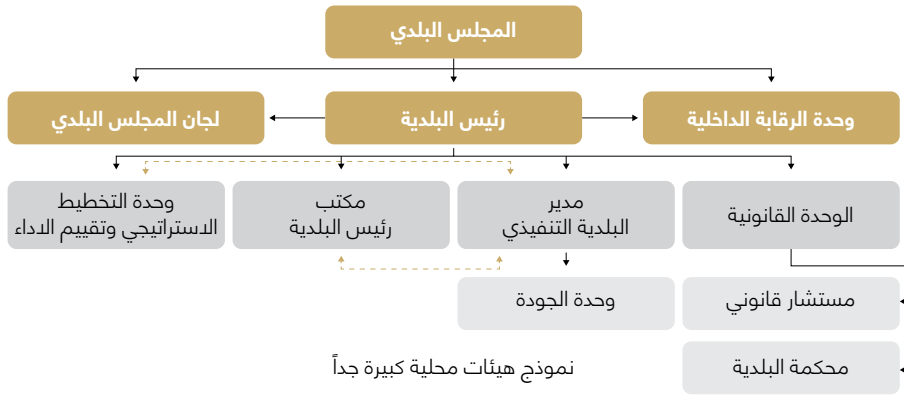
أما المجالس المشتركة، فتُعرض هيكلها التنظيمية للمصادقة من وزارة الحكم المحلي أسوة بباقي الهيئات المحلية، إلا أنها تتمتع بخصوصية من حيث تصميم وحدة الرقابة وتحديد موقعها داخل الهيكل التنظيمي، حيث تُمنح مجالس إدارتها صلاحية إعداد التصور المناسب وفق خصوصية كل مجلس، ومن ثم تُعرض للوزارة لاعتمادها رسمياً حيث يتم رفع تقارير الرقابة والتدقيق الداخلي لرئيس الهيئة المحلية للاطلاع عليه والاذخ به في قراراته ورؤيته المستقبلية ومعالجة نقاط الضعف والاستفادة من نقاط القوة.

الهيكل التنظيمي الإداري للرقابة والتدقيق الداخلي:

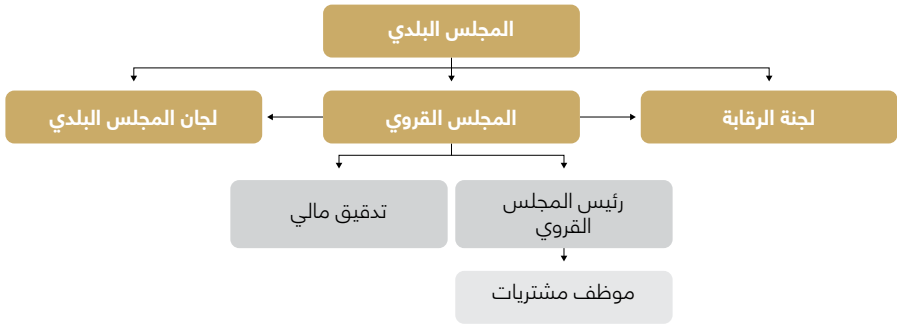
تُعد العلاقة مع مجلس الهيئة المحلية عنصراً محورياً في ضمان فعالية الرقابة واستقلاليتهما. وفقاً للمعايير الدولية للحوكمة والرقابة، يُفترض أن تكون وحدة الرقابة والتدقيق الداخلي جهة مستقلة وظيفياً، وتُقدّم تقاريرها مباشرة إلى مجلس الهيئة أو إلى لجنة متخصصة داخله، مثل لجنة التدقيق أو لجنة الحوكمة، وذلك لضمان استخدام نتائج الرقابة والتدقيق في تحسين الأداء المؤسسي واتخاذ قرارات تصحيحية مبنية على أدلة تُبنى هذه العلاقة على مبدأ الفصل بين السلطات التنفيذية والرقابية، حيث لا تخضع وحدة الرقابة والتدقيق لتوجيه مباشر من الإدارة التنفيذية، بل تعمل ضمن إطار مؤسسي يُمكنها من ممارسة مهامها دون تأثير إداري أو سياسي. ويُفترض أن يكون لمجلس الهيئة دور إشرافي في مراجعة تقارير الرقابة والتدقيق، ومتابعة تنفيذ التوصيات، وتقييم مدى التزام الإدارة التنفيذية بمعايير النزاهة والشفافية.



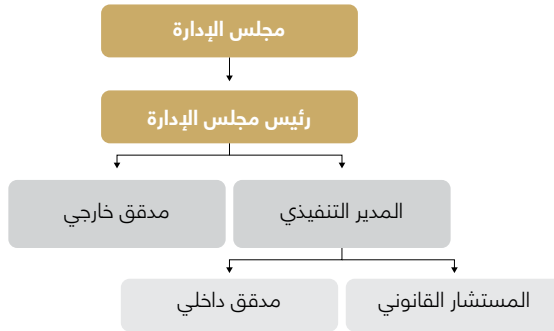
(الهيكل التنظيمي للرقابة في الهيئات المحلية كما ورد في دليل إجراءات توجيهي للرقابة الداخلية في هيئات الحكم المحلي - وزارة الحكم المحلي - 2014)



هيكلية مجلس الخدمات المشترك للتخطيط والتطوير - ريف دورا



الهيكل التنظيمي لمجلس الخدمات المشترك لإدارة النفايات الصلبة لمحافظة الخليل



الوصف الوظيفي للعاملين في الرقابة والتدقيق الداخلي⁽³⁾

تم إصدار كتيب الاوصاف الوظيفية عام 2024 استنادا إلى الهيكليات المعيارية الوظيفية والتنظيمية الواردة في نظام موظفي الهيئات المحلية رقم (1) لسنة 2009 وتعديلاته، وقد احتوى على الوصف الوظيفي لمسؤول الرقابة والتدقيق الداخلي في الهيئة. حيث جاء به الوصف الوظيفي الكامل والمؤهلات المطلوبة كما وردت وهي: ملحق رقم (3)

- الاشراف على تنفيذ خطة العمل للوحدة.
- المشاركة في الاجتماعات الدورية حسب الاحتياج وتنفيذ التوصيات المعتمدة لسياسات الرقابة والتدقيق الداخلي.
- إعداد التقارير وتوفير البيانات والمعلومات ذات العلاقة بالوحدة وتقديمها للمسؤول المباشر او لجنة المجلس المختصة.
- الاشراف على تنفيذ دورة التدقيق التي تبدأ من التخطيط ومن ثم التنفيذ وإعداد التقارير ومتابعة تنفيذ التوصيات، بما يشمل فعالية العمليات وموثوقية البيانات مالية والامتثال وغيرها من نواحي العمل.
- تحديد نطاق الرقابة والتدقيق الداخلي ووضع الخطط السنوية.
- تقديم النصح للمسؤولين عن العمليات حول أفضل نظم الرقابة الداخلية مثل ال (COSO)، ومتابعتهم عند تنفيذ التدابير اللازمة / التصحيحية لضمان أفضل الممارسات.
- إعداد وتقديم التقارير التي تعكس نتائج التدقيق وعملية التوثيق ورفعها إلى رئيس الهيئة او لجنة المجلس المختصة.
- العمل كمصدر موضوعي للمشورة المستقلة لضمان تحقيق الاهداف.
- تحديد الثغرات والتوصية بتدابير تجنب المخاطر وتوفير التكاليف.
- الحفاظ على اتصال مفتوح مع الإدارة.
- إجراء عمليات تدقيق متابعة التقارير الصادرة مسبقا.
- الانخراط في التطوير المستمر للمعرفة فيما يتعلق بعمل الهيئة وأفضل الممارسات والأدوات والتقنيات ومعايير الأداء.
- لذلك فانه واستنادا للوصف أعلاه يتم اختيار وتعيين موظفين ذوي خبرة في التدقيق والمحاسبة والقانون ولديهم القدرة في التدريب المستمر على المعايير الرقابية الحديثة مثل (INTOSAI, COSO).

وفي حالة عدم توفر الموظفين فان المسؤولية تقع على عاتق مجلس الهيئة المحلية تشكيل لجنة (لجنة المجلس المختصة) أو تكليف من يثق بكفاءته من المجلس لمتابعة الاعمال اليومية مع رفع تقرير دوري شهري، وعلى كل من يعمل في الرقابة والتدقيق الداخلي سواء كان موظف او عضو مجلس هيئة محلية ان الاذخ بعين الاعتبار ما يلي:

(3) دليل الاوصاف الوظيفية 2023 /References/Preview



- المحافظة على المال العام، والتأكد من أن الاصول والممتلكات قد تم امتلاكها، او شراؤها، أو استخدامها حسب الأصول، وأنها تستخدم للمصلحة العامة.
- التأكد من صحة وسلامة إجراءات العمل، في كافة الإدارات، وفق الخطط والأهداف المرسومة، طبقا للقوانين، والأنظمة، واللوائح، والتعليمات
- التأكد من مدى الالتزام بالسياسات المالية المعتمدة، والتأكد من صحة ودقة القيود والبيانات المالية.
- التأكد من مدى الالتزام بالتشريعات النافذة، للحد من الأخطاء واكتشافها حال وقوعها.
- التأكد من أن الأهداف المحددة، قد تم انجازها وفق الخطط والسياسات المرسومة، وضمن التشريعات النافذة.

الإطار المؤسسي للعلاقة بين وحدة الرقابة والتدقيق الداخلي ومجلس الهيئة المحلية:

يُعزز النموذج المؤسسي المقترح في جدول رقم (1) أدناه من قدرة الرقابة والتدقيق على أداء دورها كأداة فاعلة في تحسين الأداء المؤسسي، ويُرسخ مبد المساءلة داخل الهيئات المحلية، بما يتماشى مع أفضل الممارسات الدولية في مجال الحوكمة المحلية

جدول رقم (1)

مكونات الإطار المؤسسي المقترح لتنظيم العلاقة بين العاملين في الرقابة والتدقيق ومجلس الهيئة المحلية.

الرقم	المكون	التوصيف المؤسسي وفق المعايير الدولية
01	جهة تقديم التقرير	لجنة مستقلة داخل مجلس الهيئة المحلية (من اعضاء المجلس)
02	دور المجلس	مراجعة التقارير، متابعة التوصيات، ضمان استقلالية عمل الرقابة والتدقيق.
03	أدوات متابعة	جلسات دورية، تقارير تحليلية، مؤشرات اداء رقابية.
04	حماية استقلالية الوحدة	نصوص تنظيمية تمنع التدخل الاداري او السياسي في عمل الرقابة والتدقيق
05	آليات التواصل	قنوات رسمية لتبادل المعلومات بين الرقابة والتدقيق والمجلس مع ضمان السرية والشفافية.



دور وصلاحيات عمل الرقابة والتدقيق الداخلي في الهيئات المحلية

جدول رقم (2)

يوضح المهام الأساسية لكل مجال وظيفي، ونواتج الأداء المتوقعة، وتصنيف نوع الرقابة، والمرجعيات القانونية والمهنية المعتمدة.

المجال الوظيفي	المهام الأساسية	ناتج الأداء المتوقع	تصنيف نوع الرقابة	المرجعيات القانونية والمهنية
التخطيط الرقابي	إعداد الخطط السنوية والاستراتيجية بناء على تقييم المخاطر المؤسسية	خطة رقابية معتمدة تغطي كافة العمليات الحيوية	رقابة استراتيجية	IIA Standards, COSO
التدقيق المالي والإداري	تدقيق سابق ولحق على المستندات والسجلات والأنظمة المحوسبة	تقارير تدقيق مفصلة توضح نقاط القوة والضعف	رقابة مالية وإدارية	IIA Standards
الرأي الفني	تقديم رأي مهني في القضايا ذات الطابع المالي أو الإداري أو الفني بناء على طلب الإدارة العليا	مذكرات رأي فني موثقة ومبينة على أدلة موضوعية	رقابة استشارية	IIA Code of Ethics
التحقق من الإيرادات	مراجعة آليات التحصيل والتوثيق وفق الأصول	تقارير تحقق من سلامة التحصيل والتوثيق	رقابة مالية	COSO Framework, النظام المالي الفلسطيني للهيئات المحلية 2019
المشاهدة والملاحظة	فحص العمل بالإجراءات بالمشاهدة	تقارير ميدانية وتوصيات تنفيذية قابلة للقياس	رقابة تشغيلية	Risk-Based Auditing
تشخيص المشكلات المؤسسية	تحليل المشكلات الإدارية والفنية واقتراح حلول عملية	توصيات بالإجراءات التصحيحية والحلول المقترحة	رقابة تشغيلية وفنية	نظام موظفي الهيئات المحلية Performance Auditing, 2009
تقييم البيئة الرقابية	فحص مكونات البيئة الرقابية وتقديم توصيات لتحسينها	تقرير تقييم بيئة رقابية مع خطة تحسين	رقابة مؤسسية	التعليمات الصادرة عن وزارة الحكم المحلي، COSO Internal Control Environment
اقتراح إجراءات عمل	تقديم توصيات لتحسين الإجراءات المؤسسية دون التدخل في التنفيذ	مقترحات تطويرية تُعرض على الإدارة أو المجلس	رقابة استشارية	IIA Standards – Advisory Role



المجال الوظيفي	المهام الأساسية	ناتج الأداء المتوقع	تصنيف نوع الرقابة	المرجعية القانونية والمهنية
التقارير الدورية	إعداد تقارير شهرية وكلما دعت الحاجة حول الإنجازات والملاحظات الرقابية	تقارير دورية مع مؤشرات متابعة وتقييم	رقابة تشغيلية	IIA Standards
التقرير السنوي	إعداد تقرير سنوي شامل يُعرض على مجلس الهيئة المحلية	تقرير سنوي يتضمن تحليل الاتجاهات والتوصيات الاستراتيجية	رقابة استراتيجية	Governance Reporting
التقرير السنوي	إعداد تقرير سنوي شامل يُعرض على مجلس الهيئة المحلية	تقرير سنوي يتضمن تحليل الاتجاهات والتوصيات الاستراتيجية	رقابة استراتيجية	Governance Reporting
بناء القدرات	تنظيم تدريبات دورية ونشر المعرفة المهنية لطواقم الرقابة	برامج تدريبية وتقارير تقييم أثر التدريب	رقابة تطويرية	Internal Audit Competency Framework
التقرير السنوي	إعداد تقرير سنوي شامل يُعرض على مجلس الهيئة المحلية	تقرير سنوي يتضمن تحليل الاتجاهات والتوصيات الاستراتيجية	رقابة استراتيجية	Governance Reporting
بناء القدرات	تنظيم تدريبات دورية ونشر المعرفة المهنية لطواقم الرقابة	برامج تدريبية وتقارير تقييم أثر التدريب	رقابة تطويرية	Internal Audit Competency Framework
المشاركة في التطوير المؤسسي	الانخراط في اللجان الفنية والإدارية ذات العلاقة بطبيعة العمل	مساهمات موثقة في أعمال اللجان وتوصيات مهنية	رقابة تكاملية	Collaborative Governance
متابعة التوصيات	- إعداد خطة المتابعة السنوية - مراجعة مصفوفة التوصيات. - طلب ردود رسمية من الإدارات المعنية. - التحقق الميداني من صحة التنفيذ. - توثيق نتائج المتابعة. - رفع تقارير المتابعة للإدارة العليا. - تحديث قاعدة بيانات التوصيات الرقابية. - اقتراح إجراءات تصحيحية إضافية.	الكفاءة والفاعلية والالتزام والجودة	رقابة لها بطبيعة العمل ورقابة منهجية ومخرجات ويمكن ان تكون رقابة لاحقه تشغيلية	IIA STANDARDS, قانون الهيئات المحلية رقم 1 لعام 1997



المجال الوظيفي	المهام الأساسية	ناتج الأداء المتوقع	تصنيف نوع الرقابة	المرجعية القانونية والمهنية
تقييم الوظائف	• تحديد الأهداف الاستراتيجية والتشغيلية للبلدية كأساس لتحديد مصادر المخاطر. • جمع وتحليل المعلومات حول الأنشطة والعمليات والمشروعات والخدمات للهيئة المحلية. • تحديد الأحداث أو العوامل المحتملة التي قد تؤثر على تحقيق الأهداف (مثل: ضعف الأنظمة المالية، قصور في الجابية، مخالفات تنظيمية، كوارث طبيعية). • تقييم احتمال وقوع المخاطر وأثرها باستخدام مقياس كمي أو وصفي (مرتفع - متوسط - منخفض). • تحديد مستوى المخاطر المقبول (Risk Appetite) بالتنسيق مع الإدارة العليا. • تحديد وترتيب أولويات المخاطر وفقاً لدرجة الخطورة والأهمية النسبية. • إعداد سجل المخاطر (Risk Register) وتحديثه بشكل دوري. • رفع تقارير تقييم المخاطر إلى الإدارة العليا والمجلس البلدي لغايات التخطيط والتصحيح. • متابعة تنفيذ الإجراءات التصحيحية لتقليل المخاطر عالية الأثر. • دمج نتائج تقييم المخاطر في خطة التدقيق السنوية وتحديثها حسب المستجدات.	الكفاءة والفاعلية والاثـر والجودة	رقابة لها بطبيعة العمل ورقابة منهجية ومخرجات ويمكن ان تكون رقابة لاحقه تشغيله	ملحق رقم (1) بالإضافة إلى الأدلة المحاسبية والمعايير الدولية التي تم ذكرها سابقاً



المجال الوظيفي	المهام الأساسية	ناتج الأداء المتوقع	تصنيف نوع الرقابة	المرجعية القانونية والمهنية
تعزيز الشفافية والمساءلة والنزاهة في إطار الرقابة الداخلية	مراجعة وتقييم السياسات والإجراءات المتعلقة بالشفافية والإفصاح والمساءلة تقييم مدى الالتزام بقيم النزاهة والأخلاقيات الوظيفية في القرارات والمعاملات والإجراءات. رصد مظاهر تضارب المصالح أو استغلال المنصب العام والتوصية بإجراءات وقائية. مراجعة آليات استقبال الشكاوى والتظلمات ومدى فعاليتها في معالجة الانتهاكات أو التجاوزات. متابعة الإفصاح عن المعلومات العامة والمالية وفق متطلبات قانون حق الحصول على المعلومات والمعايير الوطنية. تقييم درجة الشفافية في التعاقدات والعطاءات والمشتريات العامة. نشر ثقافة الحوكمة والنزاهة من خلال التدريب والتوعية داخل الهيئة المحلية. تحليل المخاطر المرتبطة بضعف الشفافية والمساءلة واقتراح الضوابط المناسبة لمعالجتها. إعداد تقارير دورية عن مؤشرات النزاهة والشفافية ورفعها إلى مجلس الهيئة المحلية التنسيق مع الهيئات الرقابية الوطنية مثل هيئة مكافحة الفساد ودبوان الرقابة المالية والإدارية.	الكفاءة والفاعلية والالتزام والجودة	رقابة لها بطبيعة العمل ورقابة منهجية ومخرجات وممكن ان تكون رقابة لاحقه تشغيله	ملحق رقم (1) بالإضافة إلى الأدلة المحاسبية والمعايير الدولية التي تم ذكرها سابقاً قانون مكافحة الفساد الفلسطيني رقم (1) لسنة 2005 وتعديلاته مبادئ الحوكمة الرشيدة (OECD / UNDP)



المبادئ المهنية الحاكمة لوظيفة الرقابة والتدقيق الداخلي في الهيئات المحلية⁽⁴⁾

الحيادية والاستقلالية

يجب على من يعمل في الرقابة والتدقيق الداخلي سواء كان موظفاً أو عضواً في الهيئة المحلية أو شخصاً خارجي أن يلتزموا بالحيادية التامة عند تنفيذ مهام الرقابة والتدقيق، بحيث تُبنى جميع الملاحظات والتوصيات على أدلة موضوعية وتحليل مهني، بعيداً عن أي تأثير شخصي أو إداري. كما يجب أن تُمارس الوحدة عملها ضمن هيكل مؤسسي يضمن استقلاليتها الوظيفية، وذلك من خلال ارتباطها المباشر بمجلس الهيئة المحلية أو لجنة رقابية مستقلة وأن يكون هناك اتفاق على ميثاق الزامي من قبل مجلس إدارة الهيئة المحلية والعاملين في الرقابة والتدقيق الداخلي

مثال تطبيقي: عند مراجعة ملف مشتريات خاص بمشروع بنية تحتية، يجب أن يُصدر المدقق الداخلي توصياته بناءً على تحليل الفواتير والعقود دون التأثير برأي مدير الدائرة الفنية أو أي جهة تنفيذية.

النزاهة والموضوعية

يتعين على جميع العاملين في الرقابة والتدقيق التحلي بالنزاهة المهنية، والامتناع عن أي سلوك قد يُضعف من مصداقية الوظيفة الرقابية، بما في ذلك استغلال المعلومات أو العلاقات الوظيفية لتحقيق مصالح شخصية. كما يجب أن تُمارس الموضوعية في إصدار الأحكام الرقابية، من خلال الالتزام بالتحليل الفني الدقيق، وتجنب المجاملة أو اللانحياز.

مثال تطبيقي: عند تدقيق ملف تعيين موظف جديد، يجب أن يُقيم المدقق مدى الالتزام بإجراءات التوظيف دون اعتبار للصلة الشخصية أو الانتماء السياسي للمرشح

الكفاءة المهنية

يجب أن تتوفر لدى الموظفين العاملين في الرقابة والتدقيق الداخلي المؤهلات العلمية والخبرة العملية التي تُمكنهم من أداء مهامهم بكفاءة عالية. ويُشترط أن يكون لديهم معرفة متخصصة في الأنظمة المالية والإدارية، وتحليل المخاطر والتدقيق الفني.

مثال تطبيقي: يجب أن يكون المدقق الداخلي قادراً على تحليل تقارير مالية نصف سنوية للهيئة المحلية، واكتشاف التباينات المالية غير المبررة بناءً على فهمه للأنظمة المحاسبية.

(4) المعايير الدولية للممارسة المهنية للتدقيق الداخلي (IPPF)

- صادرة عن المعهد العالمي للمدققين الداخليين IIA – The Institute of Internal Auditors.
- تتضمن "المبادئ الأساسية للتدقيق الداخلي" (Core Principles for the Professional Practice of Internal Auditing) + "مدونة السلوك الأخلاقي" (Code of Ethics).
- الإصدار الأحدث 2024 Standards.



السرية التامة

يجب على من يعمل في التدقيق والرقابة الداخلية سواء كان موظفا في وحدة الرقابة الداخلية أو عضوا في الهيئة المحلية أو شخصا خارجيا الالتزام الكامل بمبدأ السرية المهنية، وعدم الإفصاح عن أي معلومات يتم الاطلاع عليها أثناء تنفيذ المهام الرقابية، إلا في السياق الرسمي المخصص لذلك. ويُحظر استخدام المعلومات الرقابية لأغراض شخصية أو خارج نطاق العمل مع ضمان الشفافية والعدالة في عرض النتائج.

مثال تطبيقي: عند مراجعة ملفات رواتب الموظفين، يجب ألا يُفصح المدقق الداخلي عن تفاصيل الرواتب لأي جهة غير مخولة، وأن يحتفظ بالمعلومات ضمن نطاق العمل الرقابي فقط

الالتزام بالمعايير الأخلاقية

من الممكن أنه أثناء العمل والحصول على البيانات والمعلومات وإجراء بعض التحليلات ان يواجه المدقق شكل من اشكال الشك في حالة فساد أو احتيال، وعليه ان يتبع الإجراءات التالية:

- من المهم التصرف بطريقة منهجية وآمنة.
 - عدم تجاهل الشكوك، حتى إن لم تكن متأكدا بنسبة 100% ، من الأفضل التحقق أو الإبلاغ بدلا من التغاضي عن الأمر.
 - جمع المعلومات بحذر.
 - محاولة توثيق ما تراه أو تلاحظه دون انتهاك أي قوانين أو سياسات.
 - جمع الأدلة المتاحة مثل: (رسائل بريد إلكتروني، وثائق أو فواتير مشبوهة، تسجيلات (إن كانت قانونية)، شهادات الشهود.
 - عدم مواجهة المشتبه به مباشرة
1. مواجهة المشتبه بهم قد تكون خطيرة أو تؤدي إلى طمس الأدلة.
 2. أترك الأمر للجهات المختصة.



• الإبلاغ عن الشكوى: مثل التبليغ لقسم الامتثال، أو الرقابة الداخلية، أو مجلس الهيئة أو رئيس الهيئة المحلية، وزارة الحكم المحلي، هيئة مكافحة الفساد.

1. الحفاظ على السرية.

2. تجنب الحديث عن الشكوك مع زملاء العمل أو أشخاص غير معينين.

3. تأكد من أنك تستخدم قناة آمنة للإبلاغ.

4. طلب الحماية القانونية (إن لزم الأمر).

ابتعد قدر المستطاع عن نشر الاتهامات على وسائل التواصل الاجتماعي ولا تحصل على معلومات غير قانونية ولا تشارك معلوماتك مع الآخرين.

تحديد طبيعة الشكوى: (رشوة، استغلال منصب، تضارب مصالح، تزوير مستندات، اختلاس أو تبديد اموال عامه، سوء استخدام الموارد.... الخ)

اعتماد تشريعات الهيئة المحلية:

على المدقق والمراقب الاخذ بعين الاعتبار جميع الأنظمة الخاصة بهيئته المحلية الصادر وفقا للأصول استنادا للمادة (15/ب) من قانون الهيئات المحلية الفلسطينية وتعديلاته رقم (1) لسنة 1997 بعين الاعتبار كأساس لممارسة أدائه في مهام الرقابة والتدقيق الداخلي.

مثال تطبيقي: عند التدقيق بملف النفايات وتكليفها فانه من الضروري مراجعة نظام منع المكاره ورسوم جمع النفايات للهيئة المحلية الصادر عنها ومصادق من قبل الوزارة

النظرة المستقبلية

تنظر الوزارة إلى هذا الدليل باعتباره أداة مرنة تراعي تفاوت الهيئات المحلية والفروقات بينها في الإمكانيات والقدرات وعدد الوظائف التي تمارسها وقابلية الدليل للامتة، حيث يسمح الدليل ببرمجة النماذج والإجراءات.



أنواع الرقابة والتدقيق الداخلي في الهيئات المحلية

تُعد عملية تصنيف أنواع الرقابة والتدقيق الداخلي في الهيئات المحلية خطوة أساسية نحو بناء منظومة رقابية متكاملة تُسهم في تعزيز الشفافية والمساءلة وتحسين كفاءة الأداء المؤسسي. يساعد هذا التصنيف في تحديد نطاق التدقيق، وتوزيع المهام، وتطوير أدوات قياس فعالية الأنشطة الرقابية، بما يتماشى مع المعايير المهنية الدولية والسياق المحلي للهيئة المحلية.

الجدول التصنيفي لأنواع الرقابة والتدقيق الداخلي

جدول رقم (3)

تعتمد الرقابة على تصنيفات متعددة تغطي الجوانب المالية والإدارية والتشغيلية والتنموية

نوع الرقابة	الوصف	مثال تطبيقي
مالي	مراجعة السجلات والمعاملات المالية والتحقق من دقتها وسلامتها ومدى التزامها بالأنظمة المحاسبية.	تدقيق سندات القبض والصرف للتأكد من مطابقتها للموازنة وإجراءات الصرف.
إداري	فحص السياسات والإجراءات الإدارية وتقييم فعاليتها في تنظيم العمل وتوزيع المسؤوليات.	مراجعة إجراءات التوظيف للتحقق من الالتزام بنظام موظفي الهيئات المحلية
إداري	التحقق من مدى الالتزام بالقوانين والأنظمة والتعليمات الصادرة عن الجهات الرقابية.	فحص مدى الالتزام بتطبيق قانون الشراء ونظام الشراء العام في مشاريع البنية التحتية.
الأداء	قياس كفاءة وفعالية استخدام الموارد العامة ومدى تحقيق الأهداف بأقل تكلفة ممكنة.	تحليل تكلفة مقارنة بعدد السكان والمناطق المغطاة لتحديد كفاءة الخدمة.



المشاريع	مراجعة مراحل تنفيذ المشاريع من التخطيط والتعاقد إلى التسليم، مع الالتزام بالموصفات والميزانية.	تدقيق مشروع إنشاء مدرسة للتحقق من مطابقة الأعمال المنفذة للمخططات والموصفات.
التكنولوجيا	فحص أنظمة المعلومات، وأمن البيانات، والدفع الإلكتروني، والخدمات الرقمية.	مراجعة نظام الدفع الإلكتروني لفواتير الكهرباء والمياه للتأكد من سلامة الربط مع النظام المالي وحماية بيانات المستخدمين.
النوع الاجتماعي والشكاوى والمشاركة المجتمعية	مراجعة مدى دمج العدالة الجندرية في السياسات والخدمات، وآليات استقبال ومعالجة الشكاوى.	تحليل توزيع المشاريع التنموية ومدى مراعاتها للاحتياجات النساء وذوي الإعاقة، ومراجعة سجل الشكاوى للتحقق من معالجتها زمنياً.
المشاريع	هي عملية متابعة وفحص الأنشطة الصناعية أو الزراعية أو الخدمية بهدف التأكد من مدى التزامها بالقوانين والمعايير البيئية المعتمدة، وذلك للحد من التأثيرات السلبية على البيئة مثل التلوث أو استنزاف الموارد الطبيعية.	تشمل الرقابة البيئية قياس جودة الهواء والماء، والتربة، متابعة انبعاثات المصانع، إدارة النفايات، ومراقبة استخدام المواد الكيميائية، وغيرها.

نظام الرقابة والتدقيق الداخلي

نظام الرقابة والتدقيق الداخلي هو إطار متكامل يُمكن المؤسسات من تحقيق أهدافها في ثلاث مجالات رئيسية:

1. العمليات التشغيلية
2. إعداد التقارير المالية وغير المالية
3. الامتثال للقوانين والأنظمة

وفقاً لإطار COSO، يتكون النظام من خمس مكونات رئيسية، يدعم كل منها مجموعة من المبادئ التفصيلية (17 مبدأ)، ويعمل كل مكون بشكل مترابط مع الآخرين ضمن دورة مستمرة من التقييم والتحسين. هذا التكامل يُعزز من قدرة المؤسسة على إدارة المخاطر، وتحقيق الكفاءة، وضمان النزاهة، والشفافية



جدول رقم (4)

مكونات نظام الرقابة والتدقيق الداخلي وفق COSO وINTOSAI

المكون	التحديد الوظيفي	المبادئ الأساسية وفق (COSO 2023)	العناصر الواجب تضمينها في الدليل المؤسسي
بيئة الرقابة	تمثل الأساس الذي تبنى عليه الرقابة الداخلية وتشمل القيم المؤسسية والهيكل التنظيمي والقيادة داخل الهيئة المحلية	- الالتزام بالنزاهة والقيم الأخلاقية. - استقلالية مجلس الهيئة المحلية. - هيكل تنظيمي واضح. - التزام الإدارة بالمساءلة. - سياسات الموارد البشرية. - التزام الإدارة بالمساءلة. - تحديد الأهداف بوضوح.	- مدونة السلوك الأخلاقي - هيكل تنظيمي محدث - مصفوفة تفويض الصلاحيات - سياسات التوظيف والمساءلة
تقييم المخاطر	عملية مستمرة لتحديد وتحليل وتقييم المخاطر التي قد تؤثر على تحقيق الأهداف المؤسسية، مع مراعاة التغيرات الداخلية والخارجية.	- تحديد المخاطر المرتبطة بالأهداف. - تحليل المخاطر. - إدارة التغيرات المؤسسية. - تطوير الأنشطة الرقابية المناسبة.	- سجل المخاطر المؤسسي - منهجية تقييم المخاطر (احتمالية X تأثير) - إجراءات مراجعة دورية - ربط المخاطر بالأهداف
الأنشطة الرقابية	الإجراءات والسياسات التي تُنفذ لمعالجة المخاطر المحددة، وضمن الالتزام بالتوجيهات المؤسسية	- فصل المهام والمسؤوليات. - ضوابط تقنية ومعلوماتية. - استخدام المعلومات ذات الصلة.	- إجراءات تشغيلية موحدة (SOPs). - آليات الموافقة والتوثيق. - مصفوفة فصل المهام. - قوائم تحقق للامثال.
المعلومات والاتصال	قياس كفاءة وفعالية استخدام الموارد العامة ومدى تحقيق الأهداف بأقل تكلفة ممكنة.	- التواصل الداخلي الفعال. - التواصل الخارجي مع الأطراف. - إجراء تقييمات مستمرة ودورية	- بروتوكولات التقارير الداخلية والخارجية. - خرائط تدفق المعلومات. - معايير جودة البيانات. - آليات التغذية الراجعة.
المراقبة	مراجعة مراحل تنفيذ المشاريع من التخطيط والتعاقد إلى التسليم، مع الالتزام بالمواصفات والميزانية.	رفع التقارير عن أوجه القصور واتخاذ الإجراءات التصحيحية	- ميثاق التدقيق الداخلي. - خطة سنوية للتدقيق والمراجعة. - مؤشرات أداء للرقابة الداخلية. - نماذج تقارير دورية.



السياسات والإجراءات الرقابية

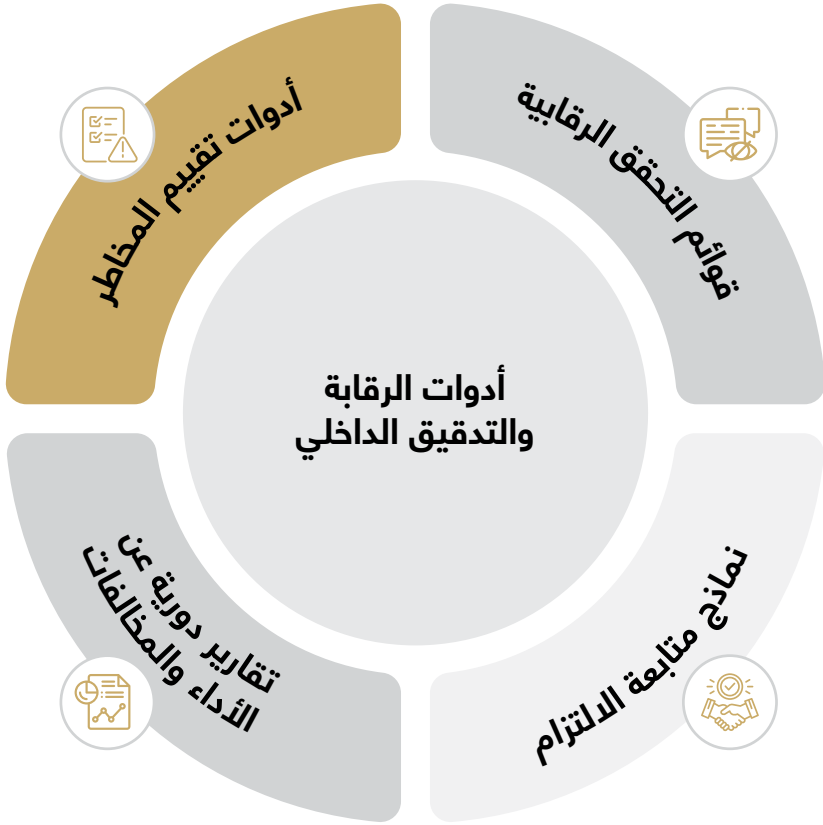
جدول رقم (5)

السياسات المكتوبة تغطي جميع الأنشطة الإدارية والمالية والخدمية التي تُحدد التوجه العام للرقابة، ومن أمثلتها

الوصف	السياسة
تفصل بين المهام المتعارضة (مثل الاعتماد، التنفيذ، والمراجعة) لتقليل مخاطر التلاعب.	سياسة فصل المهام
تُلزم الموظفين بالامتثال للقوانين واللوائح ذات العلاقة والالتزام بالتشريعات.	سياسة الالتزام بالقوانين
تنص على أهمية وضوح التقارير والمعاملات لجميع أصحاب العلاقة.	سياسة الإفصاح والشفافية
تشجع كل إدارة على وضع رقابتها الداخلية الخاصة بها.	سياسة الرقابة الذاتية
تمنع وتجرم أي تصرفات تنطوي على تضارب مصالح، أو رشوة، أو استغلال وظيفي، أو أي شكل من أشكال الفساد الثلاث عشرة المجرمة ضمن قانون مكافحة الفساد رقم (1) للعام 2005 وتعديلاته	سياسة مكافحة الفساد
تكمّن هذه السياسة في ضبط /كشف/توثيق/منع العديد من المخالفات، حيث من السهل إصدار تقرير مكتبي إذا كانت أعمالها محوسبة، كما أنه من السهل ضبط العديد من العمليات بنفس المنطق. ومثال ذلك أنه من السهل حوسبة أعمال مركز خدمات الجمهور بطريقة تمنع استقبال أي طلب إذا لم يتم تسديد الرسوم، وهذا الإجراء غير متوفر في الحالة الورقية.	سياسة التحول الرقمي



أدوات الرقابة والتدقيق الداخلي:



معايير ومؤشرات قياس الأداء في الرقابة والتدقيق الداخلي في

الهيئات المحلية

يُعد قياس الأداء أحد الأدوات الأساسية لتقييم فعالية وكفاءة أنشطة الرقابة والتدقيق الداخلي في الهيئات المحلية، بهدف تحسين جودة أعمال الرقابة والتدقيق وتعزيز الشفافية والمساءلة في عمل الهيئات المحلية.

أنواع مؤشرات الأداء

1. **مؤشرات الكفاءة (Efficiency):** مدى الاستخدام الأمثل للموارد البشرية والمادية.
2. **مؤشرات الفعالية (Effectiveness):** مدى تحقيق أهداف التدقيق والرقابة.
3. **مؤشرات الجودة (Quality):** درجة التزام أعمال التدقيق بالمعايير المهنية.
4. **مؤشرات الأثر (Impact):** مدى إسهام التدقيق في تحسين أداء الهيئة المحلية ومكافحة الفساد.
5. **مؤشرات الزمن (Timeliness):** الالتزام بالخطط والمواعيد الزمنية.



المعايير الأساسية لقياس الأداء

الرقم	المعيار	الوصف	أمثله على المؤشرات
01	التخطيط السنوي للرقابة والتدقيق	وجود خطة سنوية معتمدة ومبنية على تقييم المخاطر.	- نسبة تنفيذ الخطة السنوية (%). - نسبة المهام غير المخططة المنفذة (بناءً على طلب رئيس الهيئة المحلية).
02	جودة تقارير التدقيق	مدى وضوح، دقة، وموضوعية التقارير الرقابية.	- نسبة التقارير التي تحتوي على توصيات عملية. - نسبة التقارير التي تمت مراجعتها واعتمادها دون تعديل جوهري.
03	تنفيذ التوصيات الرقابية	مدى استجابة الإدارات المعنية للتوصيات.	- نسبة تنفيذ التوصيات خلال الفترة المحددة (%). - متوسط الوقت اللازم لتنفيذ التوصية.
04	الالتزام بالمعايير المهنية	الالتزام بمعايير INTOSAI أو IIA المعدلة للقطاع البلدي.	- نسبة المراجعات التي تمت وفق برنامج عمل موثق. - نتائج تقييم الجودة الداخلي أو الخارجي.
05	كفاءة المدققين	تأهيل وخبرة فريق التدقيق.	- عدد ساعات التدريب السنوي لكل مدقق. - نسبة المدققين الحاصلين على شهادات مهنية CIA، CIPA.
06	التواصل والتنسيق	فعالية التواصل مع الجهات الرقابية الخارجية والإدارات الداخلية.	- عدد الاجتماعات التنسيقية مع الإدارة التنفيذية. - عدد التقارير المشتركة مع وزارة الحكم المحلي.
07	إدارة المخاطر والرقابة الداخلية	مساهمة وحدة التدقيق في تحسين أنظمة الرقابة الداخلية.	- عدد الأنظمة أو الإجراءات التي تم تحسينها بناءً على توصيات التدقيق. - انخفاض عدد الملاحظات المتكررة.
08	رضا الجهات المستفيدة	مدى رضا المجلس البلدي والإدارات عن خدمات التدقيق.	- نتائج استبيان الرضا السنوي. - عدد الملاحظات الإيجابية في تقييم الأداء المؤسسي.
09	الالتزام بالوقت والميزانية	مدى إنجاز المهام ضمن الإطار الزمني والموازنة المعتمدة.	- نسبة المهام المنفذة ضمن الوقت المحدد. - نسبة الالتزام بالموازنة التشغيلية لوحدة التدقيق.
10	أثر التدقيق على الحوكمة والشفافية	مساهمة الوحدة في تعزيز الشفافية والمساءلة.	- انخفاض عدد قضايا الفساد أو التجاوزات المالية المكتشفة خارجياً. - إدراج نتائج التدقيق في تقارير الحوكمة السنوية.



أدوات القياس والمتابعة

- قوائم تحقق (Checklists) مبنية على المعايير أعلاه.
- نظام نقاط أو نسب مئوية لتقييم الأداء الكلي للوحدة الرقابية.
- مؤشرات تراكمية سنوية للمقارنة بين سنوات أو بين هيئات محلية مختلفة.
- لوحة متابعة إلكترونية (Dashboard) لعرض مؤشرات الأداء الرئيسة.

آلية التقييم الدوري

- تقييم ربع سنوي وسنوي لأداء وحدة التدقيق.
- إشراك اللجنة المالية ومجلس الهيئة المحلية في المراجعة النهائية للنتائج.
- إعداد تقرير تقييم أداء سنوي يرفق بخطة التدقيق للسنة التالية.

التوصيات العامة

- ربط مؤشرات الأداء بأهداف الخطة الاستراتيجية للهيئة المحلية.
- اعتماد نظام تحفيز داخلي للوحدة عند تحقيق نتائج متميزة.
- توحيد النموذج بين الهيئات المحلية لضمان إمكانية المقارنة على مستوى وطني.



02

الفصل الثاني

الإطار العملي لتنفيذ مهام الرقابة والتدقيق الداخلي



يُحدد هذا القسم المنهجية المعيارية التي يتبعها العاملون في الرقابة والتدقيق الداخلي في الهيئات المحلية لتنفيذ مهامها بفعالية وكفاءة، وفقا لأفضل الممارسات الدولية ومتطلبات الحوكمة المحلية. ويُشكل هذا الإطار مرجعا أساسيا في التخطيط، التنفيذ، التوثيق، والمتابعة لمهام الرقابة، ويُننى عليه ما يأتي من تفاصيل فنية أو إجراءات تشغيلية ويعتبر هذا الفصل بمثابة الانتقال النظري الذي جاء في الفصل الدول إلى الإطار العملي التنفيذي الميداني لطواقم الرقابة والتدقيق الداخلي في الهيئات المحلية ومجالس الخدمات المشتركة

تخطيط الخطوات الرئيسية لإجراءات الرقابة والتدقيق الداخلي

فيما يلي الخطوات الرئيسية المهنية لإجراءات الرقابة والتدقيق الداخلي في الهيئات المحلية، مستندة إلى أفضل الممارسات الدولية المطبقة في القطاع العام IIA، INTOSAI، IPPF، IPSAS، COSO، IFRS فلسطين

التخطيط المبني على المخاطر

يقوم العاملون في الرقابة والتدقيق الداخلي بإعداد خطة سنوية، وتُراجع ربعيا إذا اقتضى تغير مستوى المخاطر. تستند الخطة إلى تحليل شامل للمخاطر المؤسسية بالتعاون مع المجلس، الإدارة العليا، والجهات المانحة عند الحاجة. تُرتب المخاطر حسب الأثر والاحتمالية، وتُخصص الموارد بناء على الأولوية. تتضمن الخطة نطاق العمل، الجدول الزمني، والموازنة

تقييم المخاطر

- تقييم المخاطر: عملية تحديد وتحليل الأحداث أو الظروف التي قد تمنع الهيئة من تحقيق أهدافها، سواء كانت مالية، إدارية، أو تشغيلية.
- هدف التقييم: تحديد الأولويات للرقابة والتدقيق وتركيز الموارد على المناطق ذات المخاطر العالية.

خطوات تقييم المخاطر في الهيئات المحلية: يجب معرفة:

- أهداف الهيئة المحلية (خدمة المجتمع، إدارة الموارد المالية، الصيانة، التخطيط، إلخ).
- الوظائف الرئيسية (مالية، مشتريات، موارد بشرية، مشاريع، إلخ).



تحديد المخاطر المحتملة لكل وظيفة

- **مالية:** سوء إدارة الميزانية، التلاعب بالإيرادات، الاختلاس.
- **مشتريات:** عدم الالتزام بقانون الشراء العام رقم 8 لعام 2014، تضارب مصالح، نقص التوثيق.
- **الموارد البشرية:** توظيف غير قانوني، غياب السجلات، نقص التدريب.
- **التشغيل والخدمات:** تأخير المشاريع، صيانة غير كافية، عدم التزام المعايير.

تحليل المخاطر: يتم تقييم كل خطر وفق محورين رئيسيين:

1. احتمالية وقوعه: منخفض، متوسط، عالي
2. تأثيره على الهيئة: منخفض، متوسط، عالي

مصفوفة المخاطر لتصنيف المخاطر حسب شدتها وأهميتها:

عالي	متوسط	منخفض	الاحتمالية \ التأثير
متوسط	منخفض	منخفض	منخفض
عالي	متوسط	منخفض	متوسط
عالي	عالي	متوسط	متوسط

تقييم الأولويات

- المخاطر المصنفة على أنها عالية: تحتاج إجراءات رقابة صارمة ومتابعة مستمرة.
- المخاطر المتوسطة: مراقبة دورية وإجراءات تصحيحية عند الحاجة.
- المخاطر المنخفضة: متابعة عامة فقط.



نموذج جدول تقييم المخاطر لكل وظيفة:

الرقم	الوظيفة/نطاق العمل	نوع المخاطر	احتمالية الوقوع (منخفض/ متوسط/ عالي)	تأثير الخطر (منخفض/ متوسط/ عالي)	تصنيف المخاطر (منخفض/ متوسط/ عالي)	الإجراءات المقترحة للتقليل من المخاطر
	جلسات مجلس الهيئة المحلية					
	أعمال الشؤون القانونية					
	التخطيط الاستراتيجي					
	عمليات الشراء وأساليبه					
	عمليات بيع الأصول					
	-					
	الشراكة مع القطاع الخاص					

طريقة الاستخدام:

1. رقم الوظيفة: ترتيب الوظائف أو الأقسام لتسهيل التنظيم.
2. اسم الوظيفة / القسم/ نطاق العمل: ضع اسم القسم أو الوظيفة المعنية.
3. نوع المخاطر: المخاطر المحتملة (مالية، تشغيلية، تنظيمية، إلخ).
4. احتمالية الوقوع: ضع تقدير الاحتمالية (منخفض/متوسط/عالي).
5. تأثير الخطر: ضع تقدير التأثير على الهيئة (منخفض/متوسط/عالي).
6. تصنيف المخاطر: استنادًا إلى الاحتمالية والتأثير (يمكن استخدام مصفوفة المخاطر).
7. الإجراءات المقترحة: خطوات للحد من المخاطر أو مراقبتها.
8. ملاحظات إضافية: أي معلومات مهمة أو ملاحظات للتدقيق.



التحضير للمهمة الرقابية

لكل مهمة تدقيق ورقابية برنامج تفصيلي يشمل الهدف، النطاق، المعايير المرجعية، مصادر البيانات، السياسات والقوانين ذات العلاقة، وأسلوب أخذ العينات. تُوزع المهام على الفريق ويُعتمد البرنامج من المسؤول المختص قبل بدء التنفيذ.

العينات وأنواعها وأساليب اختيارها:

الهدف من استخدام العينات

- الكفاءة: بدل فحص جميع المعاملات، يتم فحص عينة تمثل المجتمع.
 - التركيز على المخاطر: توجيه الموارد نحو البنود الأكثر حساسية.
 - تعميم النتائج: إلا يتم كشفه بالعينة ممكن يعكس الوضع العام.
- الهدف: هو تقدير مدى الالتزام أو الامتثال لمعايير معينة في الهيئات المحلية دون الحاجة لفحص كل العناصر الموجودة.
- مثال: إذا كانت لديك قائمة تحقق بـ 10 بندًا لكل وظيفة /نطاق عمل المشتريات وأساليبها، يمكنك اختيار عينة ممثلة للتحقق من الالتزام بدل مراجعة الـ 10 بنود بالكامل.
- مثال: استخدام العينات على قائمة تحقق لعمليات الشراء واساليبها

الرقم	بند التحقق	نعم/لا	ملاحظات التدقيق	تم اختبارها في العينة
01	تم اتباع إجراءات الشراء القانونية	نعم	-	نعم
02	تم الحصول على موافقات مسبقة	لا	نقص توقيع	نعم
03	تم توثيق العروض المقدمة	نعم	-	نعم
04	تم فحص الأسعار السوقية	نعم	-	لا
05	تم اختيار المورد وفق القانون	نعم	-	نعم
06	تم حفظ المستندات بطريقة منظمة	لا	بعض المستندات ناقصة	لا
07	تم الالتزام بالحدود المالية	نعم	-	نعم
08	تم إجراء التدقيق على العملية	نعم	-	لا
09	تم حفظ السجلات لفترة قانونية	نعم	-	نعم
10	تم مراجعة العملية من قبل الإدارة	نعم	-	نعم



خطوات استخدام هذا الجدول:

يرغب المدقق باختيار عينة من عمليات الشراء والبالغ عددها عشرة عمليات (عطاءات) قامت بها الهيئة المحلية خلال الفترة الخاضعة للتدقيق. وذلك من خلال اختيار عينة تشكل أكثر من نصف العمليات التي قامت بها الهيئة. وبالتالي اختار العينة لتتكون من ستة عطاءات وقد اختارها عشوائيا.

بعد التدقيق تبين للمدقق ان نتائج التدقيق على العينة كان على النحو التالي:

- 5 عمليات متوافقة مع إجراءات الشراء
 - عملية واحدة غير متوافقة مع الإجراءات.
- وبالتالي يستطيع المدقق ان يستنتج ان نسبة الامتثال هي 83% في إجراءات الشراء و 17% من عمليات الهيئة المتعلقة بالعطاءات تحتوي على انحراف عن الإجراءات ذات العلاقة.

أساليب أخذ العينات في التدقيق

- العينة العشوائية البسيطة / العينة الطبقية (Stratified Sampling)
- العينة الموجهة (Judgmental / Risk-based) / العينة النظامية أو المنهجية (Systematic Sampling)

توثيق العينات في تقرير التدقيق

من المهم توضيح:

- طريقة اختيار العينة (عشوائية/موجهة/طبقية). حجم العينة مقارنةً بمجتمع الدراسة.
- النتائج المستخلصة من فحص العينة. التحفظات (أنه النتائج مبنية على العينة وليس المجتمع كامل).

ممارسات جيدة تناسب الهيئات المحلية

- المعاملات ذات القيمة العالية: الأفضل دائمًا فحصها بالكامل، مش بعينة.
- العمليات المتكررة الصغيرة (مثل المشتريات دون العطاء): هنا العينة العشوائية أو النظامية مفيدة.
- التقارير المالية السنوية: استخدام العينة الموجهة للبحث عن حالات ضعف الرقابة أو الأخطاء الشائعة.



الخلاصة:

العينات ليست بديل عن قوائم التحقق، بل أداة مساعدة. أنت تطبق قوائم التحقق لكن على جزء ممثل من المجتمع بدل فحص الكل. مما يسهل العمل ويعطي نتائج أكثر عملية وفعالية.

عينات قوائم التحقق:

تحديد الهدف لكل قائمة

- لكل قائمة تحقق، الهدف هو تقدير مدى الالتزام بالمعايير للوظائف المختلفة.
- ليس ضروريًا مراجعة كل بند في كل قائمة إذا كان عدد البنود كبير جدًا.

اختيار نوع العينة لكل قائمة

- عينة عشوائية بسيطة: اختيار عدد محدد من البنود داخل كل قائمة.
- العينة الطبقية: إذا كانت القائمة تحتوي على أقسام مختلفة (مثلًا: مالية، إدارية، موارد بشرية)، تأخذ عينة من كل قسم لتمثيل القائمة بالكامل.
- الهدف هو أن تكون العينة تمثل الواقع داخل كل وظيفة للهيئة المحلية دون مراجعة كل التفاصيل.

تحديد حجم العينة

- يمكن تطبيق قاعدة النسبة المئوية (مثلًا 20%–30% من البنود لكل قائمة)
- أو استخدام عدد محدد لكل قائمة بناءً على حجمها وأهمية الوظيفة.

التركيز على المخاطر

- لبعض القوائم المرتبطة بوظائف حرجية (مثل الشراء، الموارد المالية، الصيانة الأساسية)، من الأفضل زيادة حجم العينة لتقليل المخاطر.
- للقوائم الأقل خطورة، يمكن استخدام عينة أصغر.

التوثيق: يجب توثيق ما يلي لكل قائمة تحقق:

عدد البنود الكلي / حجم العينة المختارة / طريقة الاختيار / النتائج المستخلصة من العينة.



نصيحة عملية:

يمكنك عمل جدول رئيسي يضم الوظائف ونطاق العمل لجميع وظائف الهيئة المحلية، وعدد البنود في كل قائمة، وحجم العينة المقترح، لتسهيل التخطيط والتنفيذ قبل البدء بالتدقيق.

الرقم	الوظيفة	عدد البنود في القائمة	حجم العينة المقترح (عدد البنود)	طريقة اختيار العينة	ملاحظات إضافية
01	جلسات مجلس الهيئة المحلية				
02	أعمال الشؤون القانونية				
03	التخطيط الاستراتيجي				
04	عمليات الشراء وأساليبه				
05	عمليات بيع الأصول				
	-				
	الشراكة مع القطاع الخاص				

فائدة الجدول:

- يعطيك خطة شاملة لكل قوائم التحقق التي سوف تستخدمها قبل البدء بالتدقيق.
- يسهل تحديد أولويات التدقيق حسب المخاطر والأهمية.
- يوفر طريقة منظمة لتطبيق العينات لكل قائمة.
- يمكن ملء البيانات لكل قسم بسهولة، مع ترك مساحة للملاحظات والمراجعات.

تنفيذ المهمة الرقابية

يُجمع الدليل الرقابي من خلال مراجعة الوثائق، المقابلات، التحليل المالي، الملاحظة المباشرة، الزيارات الميدانية، واستخدام أدوات رقمية وتحليلية عند توفر الأنظمة. يُراعى تطبيق أسلوب التدقيق المستمر إن أمكن



إعداد التقرير

يُعد تقرير لكل مهمة متضمناً النتائج، المخالفات، توصيف المخاطر (عالية، متوسطة، منخفضة)، والتوصيات العملية. تُناقش النتائج مع الإدارة للتأكد من دقتها، ثم يُرفع التقرير إلى المجلس في أقرب جلسة رسمية.

متابعة التوصيات

تُتابع تنفيذ التوصيات من خلال سجل متابعة إلكتروني، ويتم رفع تقارير دورية للإدارة والمجلس. تُعطى الأولوية للمخاطر العالية غير المنفذة، ويُصعد الأمر فوراً عند الحاجة.

ضمان الجودة والتطوير

يلتزم العاملون في الرقابة والتدقيق ببرنامج جودة يشمل الإشراف المستمر، تقييم سنوي ذاتي وفق معايير IIA، ومراجعة خارجية مستقلة كل خمس سنوات. تُعرض نتائج التقييم على المجلس وتُنشر لتعزيز الشفافية.

التوثيق وحفظ السجلات

تُحفظ ملفات المهام، الأدلة، والتقارير في نظام إلكتروني مؤمن، يضمن السهولة في الاسترجاع مع الحفاظ على النسخ الأصلية، لمدة لا تقل عن سبع سنوات أو وفق متطلبات الجهات المانحة.



خريطة الربط مع الأقسام التفصيلية التالية:

جدول رقم (6)

يوضح شرح مرحلي لعملية الرقابة والتدقيق الداخلي كما هو مبين في الدليل

المرحلة الرئيسة	القسم التفصيلي في الدليل	محتوى القسم الرئيسي
التخطيط المبني على المخاطر	إعداد خطة الرقابة والتدقيق الداخلي	خطوات تحليل المخاطر، تحديد الأولويات، إعداد الجدول الزمني والموازنة.
التحضير للمهمة الرقابية	إعداد برنامج العمل الرقابي	صياغة أهداف المهمة، تحديد النطاق والمعايير، توزيع المهام على الفريق.
تنفيذ المهمة الرقابية	إجراءات تنفيذ مهمة الرقابة والتدقيق	جمع الأدلة، أدوات وأساليب التدقيق، المعايير المهنية المستخدمة.
إعداد التقرير الرقابي	صياغة وتوزيع تقارير التدقيق	إعداد التقارير، تصنيف المخاطر، صياغة التوصيات، آلية مناقشة التقارير.
متابعة تنفيذ التوصيات	نظام متابعة التوصيات والرقابة على التنفيذ	سجلات المتابعة، آليات التقييم، رفع التقارير الدورية للمجلس والإدارة.
ضمان الجودة والتطوير	برنامج ضمان الجودة وتحسين الأداء	آليات التقييم الذاتي، المراجعات الخارجية، خطط التطوير المستمرة.
التوثيق وحفظ السجلات	إدارة وثائق الرقابة والتدقيق الداخلي	قواعد حفظ السجلات، الأرشفة الإلكترونية، متطلبات استرجاع الوثائق.

دورة تنفيذ الرقابة والتدقيق الداخلي



خطة وبرامج وإجراءات الرقابة

تأتي أهمية هذا القسم للعاملين في الرقابة والتدقيق في الهيئات المحلية الفلسطينية كدليل عملي لتوجيه جهودهم في كشف ومتابعة المخاطر التي تواجه مؤسساتهم بشكل مباشر. يجب التأكيد أن المخاطر التي سنوردها هنا هي أمثلة توضيحية وليست شاملة أو ثابتة، حيث تختلف المخاطر من هيئة محلية لأخرى باختلاف الطبيعة الاجتماعية، التكوين السياسي، والظروف الخاصة بكل منطقة. فعلى سبيل المثال، في بعض القرى، قد يحدث أن يحضر زوج عضو مجلس قروي بدلا من زوجته في الاجتماعات الرسمية، مما يؤدي إلى ممارسة غير قانونية قد تُعتبر اغتصابا للسلطة وانتحالا غير مشروع للصفة والتمثيل. هذه الممارسة التي تُعد خطرا يجب متابعته، قد لا توجد في هيئات محلية أخرى أو قد تظهر بأشكال مختلفة تبعا لطبيعة المجتمعات المحلية

لذلك، يُطلب ممن يقومون بدور الرقابة والتدقيق الداخلي في الهيئات المحلية تقييم المخاطر بناء على واقع الهيئة وظروفها الفريدة، وعدم الاعتماد فقط على نماذج عامة. يتوجب عليهم اتباع الخطوات المنهجية الموضحة في هذا القسم لتحديد وتطوير درجات المخاطر، ووضع خطة رقابية دقيقة تستجيب لهذه المخاطر بفعالية، مع الاستمرار في تحديثها بناء على المستجدات والتغيرات التي تطرأ على بيئة العمل

هذا النهج يضمن أن الرقابة والتدقيق الداخلي ليست إجراء شكليا، بل أداة ديناميكية وواقعية تعزز من قدرة الهيئة المحلية على حماية مواردها، تحقيق الشفافية، وضمان الالتزام بالقوانين والسياسات، بما يتناسب مع خصوصية كل مجتمع محلي. وهذا النهج يبعد القائمين بعملية الرقابة والتدقيق أو الأعضاء المكلفين عن نظريات تقييم المخاطر المعقدة التي تستوجب كثير من العمل وإلى أدوات قد لا تتوفر إلا لبعض الهيئات المحلية الكبيرة.

بعد الانتهاء من تحديد المخاطر في الهيئة المحلية، يبدأ المراقب بإعداد خطة وبرامج رقابية تفصيلية، بحيث يُخصص لكل وحدة إدارية أو وظيفية مجموعة من الإجراءات الرقابية التي تُشكل بمجملها البرنامج الرقابي. ثم يباشر المراقب بتنفيذ تلك الإجراءات بهدف الوصول إلى رأي رقابي محايد وموضوعي، يستند إلى أدلة كافية وموثوقة

تغطي المخاطر كافة المكونات الإدارية للهيئة المحلية، على سبيل المثال، يُطلب من المراقب المالي إعداد برنامج رقابي خاص بأنشطة مجلس الهيئة المحلية، يشمل متابعة اجتماعات المجلس، مراجعة القرارات، تدقيق آليات صرف المكافآت، فحص عمل اللجان، والتحقق من صرف راتب رئيس الهيئة. يعتمد المراقب في ذلك على نماذج تحقق تم إعدادها مسبقا لتوحيد أسلوب العمل وضمان جودته.



يعتمد التسلسل الفني المعتمد في هذا الدليل على ثلاث مراحل رئيسية: إعداد خطة تدقيق ورقابة، ثم تصميم البرنامج الرقابي، ثم التخطيط لتنفيذ الإجراءات التفصيلية. لكن في التطبيق العملي، تبدأ العملية غالباً بتنفيذ الإجراءات الميدانية، ثم تُلخّص نتائجها ضمن البرنامج الرقابي، ليتم لاحقاً تجميع خلاصات البرامج ضمن التقرير النهائي. هذا التسلسل يحقق التوازن بين المنهجية المهنية ومتطلبات الواقع التنفيذي لوحدات الرقابة

خطة الرقابة والتدقيق الداخلي التنفيذي:

قبل البدء بالتنفيذ من الضروري أن نشير إلى الواقع الإداري في الهيئات المحلية استناداً إلى منظومة القوانين والأنظمة السارية في مجال ونطاق العمل كقانون الهيئات المحلية رقم (1) لعام 1997 وتعديلاته ونظام موظفي الهيئات المحلية رقم (1) لسنة 2009 وتعديلاته وإلى الهيكليات الوظيفية والتنظيمية المعتمدة التي أتاحت ووجب أن يكون للهيئة المحلية أجسام إدارية متعددة، وهذا يتضمن نطاق العمل الذي سوف يشمل هذا الدليل آخذين بعين الاعتبار أي مرفق أو أي دائرة أو قسم لم يتم ذكرها هنا، حيث بإمكان المراقب والمدقق العمل بالمثل أي وظيفته تقوم بها الهيئة المحلية.

مجالات ونطاق العمل:

جدول رقم (7)

يوضح هذا الجدول الهيكل الوظيفي في الهيئات المحلية ونطاق العمل لكل جسم اداري

التسلسل	الوظائف كما وردت في الهيكل الوظيفي للهيئات المحلية	رمز الإجراء/ الموضوع	مجال ونطاق العمل
01	مجلس الهيئة	1.1	جلسات المجلس
		1.2	قرارات المجلس
		1.3	لجان المجلس
		1.4	راتب رئيس الهيئة
		1.5	مكافئة الأعضاء
02	مجلس الهيئة	2.1	الشؤون القانونية /الوحدة /المستشار
03	التخطيط الاستراتيجي والتطوير	3.1	الخطط الاستراتيجية
04	عمليات الشراء وأساليبه	4.1	عمليات الشراء وأساليبه



المشاريع	5.1	الهندسة والمشاريع	05
البنوك والتقنية	6.1	الشؤون المالية	06
المصرفيات	6.2		
الإيرادات	6.3		
الموازنات	6.4		
ذمم دائنة	6.5		
ذمم مدينة	6.6		
نظام التعرف	6.7		
القروض	6.8		
السلف	6.9		
المنح والتبرعات	6.10		
نظم المعلومات	7.1	تكنولوجيا المعلومات	07
الدفع الإلكتروني	7.2		
شؤون الموظفين/ات	8.1	الشؤون الإدارية والموارد البشرية	08
خدمات الجمهور	8.2		
المستودعات	8.3		
الأصول الثابتة	8.4		
الشكاوى	8.5		
المساءلة والمشاركة المجتمعية	8.6		
النوع الاجتماعي	8.7		



الترويج لأعمال الهيئة المحلية	9.1	العلاقات العامة والمرافق	09
مركز فحص السيارات (الدينوميتير)	9.2		
أسواق الجملة للخضار والفواكه	9.3		
الحدائق والمنتزهات	9.4		
الصالات الرياضية والملاعب	9.5		
المسالخ العمومية	9.6		
ترخيص الأبنية	10.1	التخطيط الاستراتيجي والتطوير	10
تغير صفة الاستخدام	10.2		
المخططات الهيكلية	10.3		
الفاقد الأبيض والأسود	11.1	الكهرباء والمياه	11
الالتزام بالتعرفة	11.2		
الخدمة المقدمة	11.3		
الطاقة الشمسية	12.1	التنمية الاقتصادية والاستثمار	12
مواقف المركبات	12.2		
الشراكة بين الهيئات المحلية والقطاع الخاص	12.3		

ملاحظة:

1. واستنادا لما جاء في الجدول أعلاه بخصوص الهيكل الوظيفي للهيئات المحلية، فإنه سيتم عمل نموذج البرنامج السنوي أو النصف أو الربعي.
2. ما ورد بالجدول أعلاه ليس كل أنشطة الهيئات المحلية، فإنه من الممكن ان يكون هناك نشاط آخر لم يرد ذكره.



برنامج الرقابة على مجلس الهيئة المحلية:

وضع برنامج شهري / ربعي / سنوي وذلك حسب حجم الهيئة المحلية واستنادا إلى تحليل المخاطر مع الأخذ بعين الاعتبار ما جاء بجدول رقم (7) وأي نشاط آخر لم يتم ذكره، ويتم تحديد بداية العمل وانتهاءه، والموضوع قيد التدقيق، والدائرة أو القسم أو الشعبة المستهدفة، وقد تم العمل على تصميم النموذج التالي ليساعد المراقب / المدقق على تنفيذ أعماله بالسرعة والكفاءة والفاعلية. وأيضا ليساعد المتابع لمجريات العمل مع ذكر ملاحظته على الأداء

هذا النموذج يتم إعداده شهري/ربعي / نصفي / سنوي وذلك حسب حجم الهيئة المحلية

نطاق العمل:	أعمال مجلس الهيئة المحلية.
هدف الإجراء:	ضبط وضمان التوافق والالتزام مع الأنظمة والقوانين والتعليمات، وتعزيز الشفافية والمساءلة في إدارة الموارد العامة، وحماية المال العام من الهدر أو سوء الاستخدام، بما يسهم في تحسين الأداء المؤسسي وجودة الخدمات المقدمة للمواطنين.
المرجع القانوني:	1. قانون الهيئات المحلية الفلسطينية وتعديلاته رقم (1) لسنة 1997م. 2. نظام رؤساء واعضاء مجالس الهيئات المحلية رقم (3) لسنة 2017 وتعديلاته (نسخة مدمجة). 3. نظام تحديد عدد أعضاء مجالس الهيئات المحلية رقم (4) لسنة 2016.
مسؤول الرقابة: حسن حسن	إسم الهيئة المحلية: بلدية 100000
التاريخ: / /	



رمز الإجراء	الوظائف / الإجراء	المراقب/ المدقق	تاريخ البداية	تاريخ الانتهاء	نوع التدقيق	ملاحظات
1.1	جلسات المجلس	-	-	-	اداري	
1.2	قرارات المجلس	-	-	-	اداري	
1.3	لجان المجلس	-	-	-	اداري	
1.4	راتب الرئيس	-	-	-	مالي	
1.5	مكافآت الأعضاء	-	-	-	مالي	
مسؤول متابعة الرقابة والتدقيق الداخلي: / / التاريخ:						

ملاحظة: هذا مثال لنموذج لنطاق عمل واحد، وبالإمكان تطبيقه على أي وظيفة من وظائف الهيئة المحلية. مرفق نموذج فارغ ملحق رقم (4)
النموذج يكون مرفق مع نماذج قائمة التحقق، بمعنى نماذج قائمة التحقق الخاصة بأعمال المجلس تكون مرفقه مع هذا النموذج بعد الإنجاز.



إجراءات الرقابة والتدقيق الداخلي:

لتحقيق الأهداف التي تم التطرق إليها بشكل عام والغرض من إعداد هذا الدليل ولأهمية الرقابة والتدقيق الداخلي واستنادا إلى المبادئ العامة ومع الأخذ بعين الاعتبار أنواع الرقابة والتأكد من أن البلدية /مجلس القروي /مجلس الخدمات المشترك تطبق مكونات نظام الرقابة وفقا للسياسات والإجراءات الرقابية وخاصة سياسة الالتزام بالقوانين وسياسة الإفصاح والشفافية، فقد تم استخدام إحدى أدوات الرقابة والتدقيق الداخلي كنموذج استرشادي في النماذج التالية وهي كما يلي

قوائم التحقق الرقابية: مرفق نموذج فارغ ملحق رقم (5)

نموذج قائمة التحقق - جلسات المجلس البلدي / القروي /مجالس الخدمات	✓
نموذج قائمة التحقق - الاعمال القانونية	✓
نموذج قائمة التحقق - أعمال الرقابة والتدقيق الداخلي	✓
نموذج قائمة التحقق - لدائرة التخطيط الاستراتيجي والتطوير	✓
نموذج قائمة التحقق - عمليات الشراء وأساليبه	✓
نموذج قائمة التحقق - عمليات البيع للأصول	✓
نموذج قائمة تحقق - المشاريع وتنفيذها	✓
نموذج قائمة تحقق - الشؤون المالية	✓
نموذج قائمة تحقق - الذمم الدائنة والمدينة	✓
نموذج قائمة تحقق - نظام التعرفة	✓
نموذج قائمة تحقق -القروض البنكية	✓
نموذج قائمة تحقق - المنح والمساعدات	✓
نموذج قائمة تحقق - نظم المعلومات والدفع الالكتروني	✓
نموذج قائمة تحقق - شؤون الموظفين	✓
نموذج قائمة تحقق - المستودعات	✓
نموذج قائمة تحقق - الاصول الثابتة	✓
نموذج قائمة التحقق - خدمات الجمهور - الشكاوى	✓



نموذج قائمة التحقق -المساءلة والمشاركة المجتمعية	✓
نموذج قائمة تحقق - النوع الاجتماعي	✓
نموذج قائمة تحقق - الترويج لأعمال	✓
نموذج قائمة تحقق - مركز فحص السيارات (الدينوموتر)	✓
نموذج قائمة تحقق - أسواق الجملة للخضار والفواكه	✓
نموذج قائمة تحقق - الحدائق والمنتزهات	✓
نموذج قائمة تحقق - الصالات الرياضية والملاعب	✓
نموذج قائمة تحقق - المسالخ العمومية	✓
نموذج قائمة التحقق - تنظيم المدن والقرى والابنية (الهندسة والتنظيم وترخيص البناء والمخططات الهيكلية)	✓
نموذج قائمة التحقق - الكهرباء والماء والفاقد الفني	✓
نموذج قائمة التحقق - التنمية الاقتصادية والاستثمار	✓
نموذج قائمة التحقق - الطاقة الشمسية	✓
نموذج قائمة التحقق - مواقف المركبات	✓
نموذج قائمة التحقق - الشراكة بين الهيئات المحلية والقطاع الخاص	✓



جلسات المجلس

قائمة التحقق - جلسات المجلس البلدي / القروي / مجالس الخدمات

الهيئة المحلية:-----	الفترة:-----/-----إلى-----/-----	التاريخ: / /
نطاق العمل:	أعمال مجلس الهيئة المحلية.	
هدف الإجراء:	ضمان الالتزام مع الأنظمة والقوانين والتعليمات، وتعزيز الشفافية والمساءلة في إدارة الموارد العامة، وحماية المال العام من الهدر أو سوء الاستخدام، بما يسهم في تحسين الأداء المؤسسي وجودة الخدمات المقدمة.	
المرجع القانوني:	1. قانون الهيئات المحلية الفلسطينية وتعديلاته رقم (1) لسنة 1997م 2. نظام رؤساء وأعضاء مجالس الهيئات المحلية رقم (3) لسنة 2017 وتعديلاته (نسخة مدمجة) 3. نظام تحديد عدد أعضاء مجالس الهيئات المحلية رقم (4) لسنة 2016.	

أولاً: قبل الجلسة

ملاحظات	✓	✗	بند التحقق
			هل مكان عقد جلسة مجلس الهيئة المحلية في مقر الهيئة المحلية ؟
			هل تُعقد جلسة مجلس الهيئة المحلية كل أسبوع ؟
			هل تم تبليغ أعضاء مجلس الهيئة المحلية قبل عقدها بيوم واحد ؟
			هل تم ارسال جدول الاعمال الخاصة بالجلسة الأسبوعية وتوزيعه ؟
			هل تم تجهيز قاعة الاجتماع والوسائل التقنية اللازمة ؟
			هل تم تجهيز كل التقارير واللجان والمحاضر كمادة للجلسة ؟



ثانياً: أثناء الجلسة

ملاحظات	✓	✗	بند التحقق
			هل تم التحقق من حضور الأعضاء والعضوات وتسجيل الأسماء؟
			هل تم التأكد من النصاب وافتتاح الجلسة رسمياً (النصف +1)؟
			هل تم عرض جدول الأعمال واعتماده؟
			هل تم بحث موضوع خارج إطار جدول الأعمال بثلاثي الأعضاء؟
			هل تم تدوين قرارات المجلس ووقائع الجلسات في سجل خاص مثبت الأوراق؟

ثالثاً: بعد الجلسة

ملاحظات	✓	✗	بند التحقق
			هل تم التوقيع من قبل الرئيس والأعضاء على السجل الخاص مثبت الأوراق الذي دونت عليه القرارات؟
			هل تم اعتماد اللجان التي اختارها المجلس؟
			هل تم إرسال نسخة من المحضر إلى جميع الأعضاء والعضوات؟
			هل تم حفظ المحضر في السجلات الرسمية؟
			هل تم تعميم القرارات للإدارات المعنية (إن لزم)؟
			هل تم متابعة تنفيذ القرارات الصادرة عن جلسة مجلس الهيئة المحلية؟
			هل تم رفع القرارات الواجب مصادقتها من وزارة الحكم المحلي للوزارة؟



رابعاً: راتب رئيس الهيئة ومكافئة الأعضاء

ملاحظات	✓	✗	بند التحقق
			هل يتقاضى رئيس الهيئة المحلية راتبه من صندوق الهيئة؟
			هل يتم احتساب الراتب حسب التشريعات النافذة؟
			هل تصرف المكافئات للأعضاء بدل الجلسات؟
			هل تحسب مكافئات الأعضاء بناء على العدد الحقيقي لحضور الجلسات
			هل عمليات الصرف مستندة إلى تصنيف الهيئة المحلية؟
			هل رئيس الهيئة المحلية يحصل على إجازاته؟
			هل نائب الرئيس يأخذ بدل رئاسة الهيئة في حال غياب الرئيس؟
			هل تطبق إجازة الأمومة لرئيسة المجلس؟
			هل تم سابقا صرف بدل نهاية خدمة لرئيس المجلس؟
			هل يتم خصم ضريبة الدخل من راتب ومكافئة الرئيس والأعضاء؟
المكلف بالمراجعة:	التاريخ المتوقع للمراجعة:		توقيع منفذ التحقق:
_____	_____/_____/_____		_____



الاعمال القانونية

قائمة التحقق – أعمال الشؤون القانونية

الهيئة المحلية:-----	الفترة:-----/-----إلى-----/-----	التاريخ: / /
نطاق العمل:	أعمال الشؤون القانونية	
هدف الإجراء:	ضمان الالتزام بالقانون، حماية مصالح الهيئة المحلية، وتقليل المخاطر القانونية بما يدعم الحوكمة الرشيدة في عمل الهيئة المحلية.	
المرجع القانوني:	1. قانون الهيئات المحلية الفلسطينية وتعديلاته رقم (1) لسنة 1997م 2. جميع التشريعات النازمة لقطاع الحكم المحلي ومرفق في الملاحق في هذا الدليل.	

أولاً: مراجعة العقود والاتفاقيات

ملاحظات	✓	✗	بند التحقق
			استلام نسخة العقد/الاتفاقية من الجهة المختصة
			التحقق من وجود جميع البنود القانونية الأساسية
			التأكد من الصياغة القانونية السليمة والوضوح
			التأكد من وجود توقيع كل الأطراف المعنية
			التأكد من الالتزام بالقوانين والأنظمة المحلية
			التأكد من وجود كافة المرفقات والمعززات المطلوبة لإنجاز العقد او الاتفاقية
			إرسال الملاحظات للجهة المختصة عند الحاجة
			أرشفة النسخة النهائية المعتمدة



ثانياً: المتابعة القضائية والقضايا القانونية

ملاحظات	✓	✗	بند التحقق
			تسجيل القضايا الجديدة في السجل القانوني
			التنسيق مع المحامين المكلفين
			متابعة مواعيد الجلسات القضائية
			توثيق مستجدات كل قضية
			إعداد التقارير الدورية للإدارة العليا ومجلس الهيئة
			حفظ المراسلات القانونية في الملفات الرسمية

ثالثاً: الاستشارات القانونية

ملاحظات	✓	✗	بند التحقق
			استلام طلب الاستشارة من الجهة المختصة
			دراسة الموضوع وتحليل الجوانب القانونية
			إصدار الرأي القانوني بشكل مكتوب
			إرسال الرد للجهة الطالبة خلال المدة المحددة
			أرشفة الاستشارة والرد في السجلات



رابعاً: الالتزام القانوني وبالأُنظمة الصادرة وفقاً للمادة 25/27/ب من قانون الهيئات المحلية

ملاحظات	✓	✗	بند التحقق
			هل يتم مراجعة الأنظمة الداخلية للتأكد من توافقها مع القوانين؟
			هل تطبق متابعة تطبيق اللوائح المحلية وقرارات الهيئة؟
			هل يتم إعداد تقارير المخالفات القانونية إن وجدت؟
			هل تقدم التوصيات القانونية لتصحيح الانحرافات؟
المكلف بالمراجعة:	التاريخ المتوقع للمراجعة:		توقيع منفذ التحقق:
_____	_____/_____/_____		_____

وأيضاً بالإمكان استخدام النموذج التالي لتدقيق الالتزام بالقوانين

القسم	التشريع	الحالة	ملاحظات	توصية



أعمال الرقابة والتدقيق الداخلي

قائمة التحقق – أعمال الرقابة والتدقيق الداخلي

الهيئة المحلية:-----	الفترة:-----/-----إلى-----/-----	التاريخ: / /
نطاق العمل:	أعمال الرقابة والتدقيق الداخلي	
هدف الإجراء:	ضمان الالتزام بالقانون، حماية مصالح الهيئة المحلية، وتقليل المخاطر القانونية بما يدعم الحوكمة الرشيدة في عمل الهيئة المحلية.	
المرجع القانوني:	1. قانون الهيئات المحلية الفلسطينية وتعديلاته رقم (1) لسنة 1997م 2. جميع التشريعات النازمة لقطاع الحكم المحلي ومرفق في الملاحق في هذا الدليل.	

أولاً: قائمة التحقق العامة للرقابة والتدقيق الداخلي

بند التحقق	✓	✗	ملاحظات
هل توجد سياسة واضحة للتدقيق الداخلي؟			
هل يتم اعتماد خطة سنوية للتدقيق؟			
هل تم الالتزام بالخطة السنوية؟			
هل توجد أدلة وإجراءات مكتوبة للعمل؟			
هل يتم إعداد تقارير دورية للرقابة والتدقيق؟			
هل تم مراجعة السجلات المالية بشكل منتظم؟			
هل توجد ضوابط لفصل المهام؟			
هل يتم التحقق من الكشوفات البنكية شهرياً؟			
هل تم اكتشاف أية مخالفات أو نقاط ضعف؟			
هل يتم اتخاذ إجراءات تصحيحية؟			



ثانياً: التقييم العام لنظام الرقابة والتدقيق الداخلي

الرقم	العنصر	التقييم ضعيف - متوسط - جيد - ممتاز	ملاحظات
01	تخطيط الرقابة وإعداد خطه سنوية		
02	تحديد الأهداف والمرجعيات		
03	الالتزام بالأنظمة والتعليمات		
04	كفاءة النظام المحاسبي		
05	كادر مؤهل وكافي		
06	فعالية الرقابة على الأصول		
07	التنظيم الإداري وتوزيع العمل وإبلاغ اجسام الهيئة		
08	استخدام الوسائل الآتية		
09	إعداد التقرير		
10	استجابة الإدارة للملاحظات		

الخلاصة:.....

التوصيات:

- تطوير سياسة التدقيق الداخلي على ان تكون رسمية ومعتمدة.
- تعزيز التدريب والتوعية للموظفين بمتطلبات الرقابة.
- متابعة تنفيذ الإجراءات التصحيحية بجدول زمني محدد.

توقيع منفذ التحقق:	التاريخ المتوقع للمراجعة:	المكلف بالمراجعة:
_____	_____/_____/_____	_____



التخطيط الاستراتيجي والتطوير

قائمة التحقق – أعمال التخطيط الاستراتيجي والتطوير

الهيئة المحلية:-----	الفترة:-----/-----إلى-----/-----	التاريخ: / /
نطاق العمل:	أعمال التخطيط الاستراتيجي والتطوير	
هدف الإجراء:	التأكد من توافق الخطط مع الأهداف الوطنية والمحلية وتحقيق الاستخدام الأمثل للموارد وتعزيز الشفافية والمساءلة وضمان المشاركة المجتمعية وتقييم النتائج والأثار وتقليل المخاطر والفجوات وتعزيز استدامة العمل	
المرجع القانوني:	1. قانون الهيئات المحلية الفلسطينية وتعديلاته رقم (1) لسنة 1997م 2. جميع التشريعات النازمة لقطاع الحكم المحلي ومرفق في الملاحق في هذا الدليل. 3. التعليمات الصادرة عن الوزارة بخصوص التخطيط الاستراتيجي. 4. الإطار الاستراتيجي للتحويل إلى بلديات الكترونية 2023 5. أهداف التنمية المستدامة SDGs 6. دليل التخطيط التنموي المحلي للمدن والبلدات الفلسطينية SDIP	

أولاً: قائمة التحقق العامة للرقابة والتدقيق الداخلي

بند التحقق	✓	✗	ملاحظات
مراجعة وتحليل البيئة الداخلية والخارجية SWOT			
هل تحديث الرؤية والرسالة والقيم المؤسسية			
تحديد الأهداف الاستراتيجية ومؤشرات الأداء			
التنسيق مع الإدارات لإعداد الخطط التشغيلية			
هل يتم مشاركة المجتمع المحلي في إعداد الخطة			
اعتماد الخطة من الجهات المختصة			
نشر الخطة الاستراتيجية داخليا			



ثانياً: متابعة تنفيذ الخطة الاستراتيجية

بند التحقق	X	✓	ملاحظات
جمع التقارير الفصلية من الإدارات المختلفة			
مراجعة التقدم المحقق مقابل مؤشرات الأداء			
إعداد تقارير الأداء الدورية للإدارة العليا			
التوصية بتعديلات أو تدخلات في حال وجود انحرافات			
مراجعة المخاطر المؤثرة على التنفيذ			

ثالثاً: التطوير المؤسسي والتحسين المستمر

بند التحقق	X	✓	ملاحظات
تنفيذ مبادرات تطويرية وفق الخطة			
قياس رضا الموظفين أو المتعاملين عن الخدمات			
تحليل نتائج الاستبيانات وتحديد فرص التحسين			
تطبيق أدوات الجودة والتحسين المستمر			
متابعة خطط التحسين والتوصيات الناتجة عن التقييمات			



رابعاً: إدارة الأداء المؤسسي

ملاحظات	✓	✗	بند التحقق
			تحديد مؤشرات الأداء الرئيسية (KPIs) لجميع الإدارات
			توثيق آلية احتساب المؤشرات وتحديثها
			تدريب الموظفين على استخدام بطاقات الأداء المتوازن (إن وجدت)
			تحليل الأداء المؤسسي ومقارنته بالمعايير
			عرض نتائج الأداء في اجتماعات دورية

خامساً: المشاريع التطويرية والتحول الرقمي

ملاحظات	✓	✗	بند التحقق
			إعداد دراسة جدوى أولية لكل مشروع تطويري
			التنسيق مع الجهات المنفذة / التقنية
			متابعة مراحل تنفيذ المشاريع حسب الجدول الزمني
			التقييم النهائي للمشروع وقياس أثره المؤسسي
			أرشفة وثائق المشروع وتوثيق الدروس المستفادة

المكلف بالمراجعة:	التاريخ المتوقع للمراجعة:	توقيع منفذ التحقق:
.....	/...../.....	



التحقق عمليات الشراء وأساليبه

قائمة التحقق - عمليات الشراء وأساليبه

الهيئة المحلية:-----	الفترة:-----/-----إلى-----/-----	التاريخ: / /
نطاق العمل:	عمليات الشراء وأساليبه	
هدف الإجراء:	ضمان النزاهة، الشفافية، الكفاءة، وحماية المال العام عبر مراقبة جميع إجراءات التعاقد والتوريد في الهيئة المحلية	
المرجع القانوني:	1. قانون الهيئات المحلية الفلسطينية وتعديلاته رقم (1) لسنة 1997م 2. قرار بقانون رقم (8) لسنة 2014 بشأن الشراء العام 3. نظام الشراء العام رقم (5) لسنة 2014 وتعديلاته. 4. النظام المالي للهيئات المحلية رقم (11) لسنة 2019 م	

أولاً: مرحلة التخطيط والتحضير

بند التحقق	✓	✗	ملاحظات
هل تم إعداد خطة مشتريات سنوية معتمدة؟			
هل الطلب مدرج ضمن خطة المشتريات؟			
هل تم تشكيل لجنة الشراء ؟			
هل تم تشكيل لجنة فنية لتقييم المشتريات ؟			
هل تم تحديد المواصفات الفنية بوضوح؟			
هل تم إعداد التكلفة التقديرية بناء على أسس سليمة؟			
هل موازنة الهيئة المحلية مصادقه ؟			
هل تم التحقق من مخصص مالي متاح؟			
هل تم تحديد أسلوب الشراء (عطاء / استدراج عروض/ شراء مباشر)؟			
هل تم فحص وجود موردين مؤهلين مسبقاً؟			



ثانياً: مرحلة تنفيذ أسلوب الشراء

ملاحظات	✓	✗	بند التحقق
			هل تم تحديد الشروط العامة والخاصة بوضوح في كراسة الشروط؟
			هل تم تجهيز جداول الكميات المطلوبة؟
			هل تم تحديد الكفالات المطلوبة لعملية الشراء؟
			هل تم الالتزام بسقوف الشراء؟
			هل تم طرح العطاء حسب الأنظمة (صحيفة / منصة إلكترونية)؟
			هل تم تحديد معايير التقييم مسبقاً؟
			هل تم الالتزام بالمدة النظامية للإعلان عن العطاء؟

ثالثاً: مرحلة استلام العروض وفتح المظاريف

ملاحظات	✓	✗	بند التحقق
			هل تم استلام العروض قبل الموعد النهائي؟
			هل تم توثيق عدد العروض المستلمة؟
			هل تم فتح المظاريف في جلسة رسمية بحضور لجنة؟
			هل تم إعداد محضر فتح المظاريف؟



رابعاً: التقييم والترسية

ملاحظات	✓	✗	بند التحقق
			هل تم تشكيل لجنة فنية لتقييم العروض؟
			هل تم تقييم العروض وفقاً للمعايير المحددة مسبقاً؟
			هل تم استبعاد العروض غير المستوفية للشروط؟
			هل تم إعداد تقرير التقييم الفني والمالي؟
			هل تمت الموافقة على التوصية بالترسية من مجلس الهيئة؟

خامساً: التعاقد والتنفيذ

ملاحظات	✓	✗	بند التحقق
			هل تم توقيع العقد مع المورد الفائز؟
			هل تم توثيق العقد وأرشفته رسمياً؟
			هل تم إشعار الموردين غير الفائزين بنتائج العملية الشرائية؟
			هل تم إدخال العقد في نظام المتابعة؟
المكلف بالمراجعة:	التاريخ المتوقع للمراجعة:		توقيع منفذ التحقق:
.....	/...../.....		



وأيضا فان النموذج التالي ممكن ان يتم استخدامه كأداة تمكن المدقق والمراقب من سلامة الإجراءات.

نموذج فحص إجراءات المشتريات

القسم	التشريع	الحالة	ملاحظات	توصية

ونظرا لان عملية الشراء متشعبة فانه لا بد ان نشير أيضا إلى ضرورة ان يتم تحقيق المحتوى في النموذج التالي للأهمية:

العنصر	المحتوى
الهدف	التأكد من سلامة عمليات الشراء وامتثالها للأنظمة.
الجهة المسؤولة	إدارة المشتريات + وحدة الرقابة المالية.
الخطوات	1. مراجعة طلب الشراء من الإدارة المعنية. 2. التحقق من توفر مخصص في الموازنة المصادقة. 3. التأكد من وجود عروض أسعار على الأقل 4. اعتماد الشراء من لجنة المشتريات في الهيئة المحلية 5. مطابقة الفاتورة مع طلب الشراء والتسليم.
الوثائق المطلوبة	طلب شراء، عروض أسعار، أمر شراء، فاتورة، محضر لجنة الشراء.
نقطة الرقابة	وحدة التدقيق الداخلي تراجع العينات وتوثق الملاحظات

ولا بد لنا ان نشير إلى نموذج سياسات وإجراءات الرقابة على المشتريات لضمان أن جميع عمليات الشراء تتم بكفاءة وشفافية، ووفقا للأنظمة واللوائح المعتمدة، وتحقيق أعلى درجات النزاهة والعدالة، وضمان الاستخدام الأمثل للموارد المالية مع الالتزام بالسياسات العامة وهي



وسوف نرفق لكم إجراءات الرقابة على المشتريات وفقا للنموذج التالي:

المرحلة	الإجراء	مسؤولية التنفيذ	وسيلة الرقابة
طلب الشراء	تقديم طلب شراء معتمد من القسم المختص	القسم الطالب	نموذج طلب الشراء
مراجعة الاحتياج	مراجعة مدى الحاجة الفعلية والتأكد من الميزانية	إدارة المشتريات + المالية	مطابقة مع الخطة السنوية
طرح العروض	طرح طلب عروض أسعار (حسب الفئة)	المشتريات	سجل العروض المرسلة
استلام العروض	توثيق العروض في سجل رسمي	المشتريات	سجل استلام العروض
التقييم والاختيار	تقييم العروض بناء على السعر والجودة والموعد	لجنة مختصة	نموذج تقييم العروض
الاعتماد	اعتماد المورد الفائز	المدير المالي / التنفيذي	محضر اعتماد
التوريد والاستلام	استلام المواد والتأكد من مطابقتها	المستودع + القسم الطالب	محضر استلام
التوثيق والأرشفة	أرشفة جميع المستندات إلكترونيا وورقيا	المشتريات	نظام إدارة الوثائق
المراجعة	تدقيق العمليات بشكل دوري	المراجعة الداخلية	تقرير رقابي ربع سنوي

رقم العملية	رقم العطاء	الجهة المنفذه	توثيق إجراءات الشراء	لجنة فنية مشكلة؟	هل تمت دعوة 3 عروض؟	ملاحظات إضافية
34/2025	17/2025	الهيئة المحلية	كاملة	نعم	نعم	-



التحقق من علميات البيع

قائمة التحقق - عمليات البيع للأصول

الهيئة المحلية:-----	الفترة:-----/-----إلى-----/-----	التاريخ: / /
نطاق العمل:	عمليات البيع للأصول	
هدف الإجراء:	ضمان الالتزام بالقوانين والأنظمة المعمول بها، وتحقيق الشفافية والمساءلة في عمليات البيع، وضمان الحصول على القيمة العادلة للأصول، وحماية الموارد العامة من أي استغلال أو هدر، وتعزيز الكفاءة في إدارة الأصول.	
المرجع القانوني:	1. قانون الهيئات المحلية الفلسطينية وتعديلاته رقم (1) لسنة 1997م. 2. قرار بقانون رقم (8) لسنة 2014 بشأن الشراء العام. 3. نظام الشراء العام رقم (5) لسنة 2014 وتعديلاته. 4. النظام المالي للهيئات المحلية رقم (11) لسنة 2019 م.	

أولاً: التحضيرات الأولية

بند التحقق	✓	✗	ملاحظات
تحديد الأصل المراد بيعه (نوعه، حالته، موقعه، الرقم التسلسلي إن وجد)			
التأكد من ملكية الأصل للهيئة المحلية وسجله في قيودها			
تقييم الأصل من قبل لجنة مختصة أو جهة معتمدة (مؤمن رسمي)			
إعداد تقرير فني ومالي عن الأصل			
التأكد من عدم وجود استخدام قائم أو حاجة مستقبلية للأصل			



ثانياً: الموافقات الرسمية

ملاحظات	✓	✗	بند التحقق
			تشكيل لجنة بيع الأصول بموجب قرار رسمي
			الحصول على موافقة المجلس على البيع
			الحصول على موافقة وزارة الحكم المحلي أو الجهات ذات العلاقة (إن لزم)
			إعداد محضر اجتماع اللجنة يتضمن التوصية بالبيع

ثالثاً: الإجراءات القانونية والإعلانية

ملاحظات	✓	✗	بند التحقق
			الإعلان عن البيع في الصحف المحلية / الموقع الإلكتروني
			تحديد آلية البيع (مناقصة، مزايمة علنية، عطاء مغلق...)
			إعداد كراسة شروط البيع (تشمل تفاصيل الأصل، شروط الدفع، المدة، الضمانات...)
			توفير نموذج تقديم العطاء للراغبين بالشراء

رابعاً: التقييم والترسية

ملاحظات	✓	✗	بند التحقق
			استلام العروض وتوثيقها حسب الأصول
			فتح العروض من قبل اللجنة المختصة
			دراسة العروض وتقييمها بناءً على المعايير المحددة مسبقاً
			إعداد محضر الترسية وتوقيعه من اللجنة



خامساً: التوثيق والتتفيذ

ملاحظات	✓	✗	بند التحقق
			توقيع العقد مع المشتري حسب النموذج المعتمد
			تحصيل المبلغ كاملاً أو حسب الجدول الزمني المتفق عليه
			توثيق عملية البيع في السجلات المالية والمحاسبية
			توثيق جميع الأموال المقبوضة مقابل بيع مواد معينه ضمن البند المخصص لها
			إخراج الأصل من سجل الأصول الثابتة بسند إخراج رسمي صادر عن المستودعات
			إصدار سند قبض وإرفاقه بملف العملية

سادساً: المتابعة والتقييم

ملاحظات	✓	✗	بند التحقق
			إعداد تقرير نهائي بخصوص عملية البيع ورفعها للجهات الرقابية
			مراجعة العملية للتأكد من مطابقتها للأنظمة والقوانين
			أرشفة كافة المستندات المتعلقة بالعملية بشكل منظم
المكلف بالمراجعة:	التاريخ المتوقع للمراجعة:		توقيع منفذ التحقق:
.....	/...../.....		



المشاريع وتنفيذها

قائمة التحقق - المشاريع وتنفيذها

الهيئة المحلية:-----	الفترة:-----/-----إلى-----/-----	التاريخ: / /
نطاق العمل:	المشاريع وتنفيذها	
هدف الإجراء:	ضمان اختيار المشاريع وفق أولويات التنمية واحتياجات المجتمع، ومراقبة تنفيذها بكفاءة وفعالية، والتأكد من الالتزام بالخطط والمواصفات الفنية والمالية، وتعزيز الشفافية والمساءلة في إدارة الموارد العامة وتحقيق الاستفادة القصوى من المشاريع المنفذة.	
المرجع القانوني:	1. قانون الهيئات المحلية الفلسطينية وتعديلاته رقم (1) لسنة 1997م. 2. قرار بقانون رقم (8) لسنة 2014 بشأن الشراء العام. 3. نظام الشراء العام رقم (5) لسنة 2014 وتعديلاته. 4. النظام المالي للهيئات المحلية رقم (11) لسنة 2019 م.	

أولاً: تحديد الاحتياجات وتحضير المشاريع

بند التحقق	✓	✗	ملاحظات
هل تم تحديد الاحتياجات مستنداً للخطة الاستراتيجية أو مشاورات مجتمعية؟			
هل تم إعداد مقترحات المشاريع وفقاً لنماذج رسمية ومعتمدة؟			
هل تتماشى المشاريع المقترحة مع الخطة التنموية للهيئة؟			
هل تم تقدير التكاليف التقديرية للمشاريع بشكل دقيق؟			
هل تم تحديد مصادر التمويل المحتملة (منح / شراكات / موازنة ذاتية)؟			
هل تم تقدير عدد المواطنين الذي المستفيدين من المشروع ؟			



ثانياً: التقديم للحصول على تمويل المشاريع

ملاحظات	✓	✗	بند التحقق
			هل تم إعداد ملفات التمويل وفق اشتراطات الجهة المانحة؟
			هل تم تقديم الطلبات ضمن المواعيد المحددة؟
			هل تم تضمين دراسات الجدوى الآثار الاجتماعية والبيئية والنوع الاجتماعي؟
			هل توجد متابعة حديثة لحالة قبول المشروع لدى الجهة الممولة؟
			هل تم الحصول على موافقات كتابية بخصوص التمويل؟

ثالثاً: إعداد وثائق المشروع وتنفيذه

ملاحظات	✓	✗	بند التحقق
			هل تم إعداد وثائق المشروع كاملة وموافقة للمواصفات؟
			هل تم تنفيذ إجراءات الشراء للمشروع حسب قانون الشراء العام؟
			هل تم توقيع عقد المشروع مع المقاول/ المنفذ بعد الترسية؟
			هل توجد خطة تنفيذ مع جدول زمني واضح؟
			هل تم تسليم الموقع للمقاول رسمياً؟



رابعاً: متابعة التنفيذ والرقابة

بند التحقق	X	✓	ملاحظات
هل يتم الإشراف الهندسي من قبل مهندس الهيئة أو استشاري مختص؟			
هل توجد زيارات ميدانية منتظمة وموثقة؟			
هل يؤخذ بعين الاعتبار عدد الزيارات للمشروع قيد التنفيذ؟			
هل يتم إعداد تقارير دورية عن سير التنفيذ؟			
هل يتم توثيق أية ملاحظات أو تجاوزات أو تأخيرات؟			
هل تُتخذ إجراءات تصحيحية في الوقت المناسب؟			

خامساً: الاستلام والتقييم والإغلاق

بند التحقق	X	✓	ملاحظات
هل تم إجراء استلام أولي ونهائي للمشروع وفق المعايير؟			
هل تم توثيق محاضر الاستلام بتوقيع جميع الأطراف؟			
هل تم تقييم أداء المقاول وفريق الإشراف؟			
هل تم رفع تقرير ختامي حول تنفيذ المشروع؟			
هل تم إدخال المشروع ضمن أصول الهيئة ؟			

توقيع منفذ التحقق:	التاريخ المتوقع للمراجعة:	المكلف بالمراجعة:
_____	_____/_____/_____	_____

مثال: نموذج تدقيق تنفيذ مشروع

إسم المشروع	توصيات فورية	ملاحظات فنية	تاريخ الفحص	نسبة الإنجاز	الموازنة المعتمدة
تأهيل شارع القدس	متابعة المقاول	تأخر في التنفيذ	1/6/2025	65%	\$ 100,000



الشؤون المالية

قائمة التحقق - الشؤون المالية

الهيئة المحلية:	الفترة:/.....إلى...../.....	التاريخ: / /
نطاق العمل:	الشؤون المالية	
هدف الإجراء:	ضمان إدارة الموارد المالية بكفاءة وفعالية، والتأكد من الالتزام بالقوانين والأنظمة المحاسبية والمالية، وتعزيز الشفافية والمساءلة، وضمان دقة وسلامة العمليات المالية ودعم التخطيط المالي السليم للبلدية.	
المرجع القانوني:	1. قانون الهيئات المحلية الفلسطينية وتعديلاته رقم (1) لسنة 1997م. 2. قرار بقانون رقم (8) لسنة 2014 بشأن الشراء العام. 3. نظام الشراء العام رقم (5) لسنة 2014 وتعديلاته. 4. النظام المالي للهيئات المحلية رقم (11) لسنة 2019 م.	

أولاً: الحسابات البنكية

ملاحظات	✓	✗	بند التحقق
			هل تم فتح الحسابات البنكية بقرارات رسمية من مجلس الهيئة؟
			هل تم تحديد معتمدو الصرف بقرار من مجلس الهيئة المحلية؟
			هل تمت مصادقة وزير الحكم المحلي على فتح الحسابات؟
			هل يتم عمل مطابقة بنكية شهرية لجميع الحسابات؟
			هل هناك مراجعة داخلية أو خارجية دورية للحسابات البنكية؟

مثال: نموذج مراجعة المطابقات البنكية:

اسم البنك	رقم الحساب	تاريخ التسوية	الرصيد حسب البنك	الرصيد في السجلات	فرق	مبرر الفرق
بنك فلسطين	1012000	3/6/2025	\$ 5,000	\$ 4,950	\$ 50	رسوم غير مسجلة



ثانياً: الموازنة السنوية للمجلس

إعداد الموازنة

ملاحظات	✓	✗	بند التحقق
			هل تم تشكيل لجنة تخطيط الموازنة السنوية ؟
			هل تم الالتزام ببلاغ إعداد الموازنة وفقاً لتعليمات وزارة الحكم المحلي ؟
			هل شاركت الدوائر المختلفة في إعداد تقديرات الموازنة ؟
			هل تم الالتزام بإعداد الموازنة ضمن الجدول الزمني للموازنة السنوية ؟
			هل تحتوي الموازنة على كافة بنود الإيرادات والمصروفات ؟
			هل تم تضمين المشاريع التطويرية في الموازنة ؟
			هل تم مصادقة الموازنة من قبل وزير الحكم المحلي ؟

تنفيذ الموازنة

ملاحظات	✓	✗	بند التحقق
			هل يتم الصرف ضمن حدود الموازنة المعتمدة ؟
			هل يتم إعداد تقارير دورية عن نسبة الإنجاز المالي ؟
			هل تُعرض التقارير على مجلس الهيئة ؟
			هل يتم اتخاذ إجراءات تصحيحية في حال وجود انحرافات ؟
			هل تتم المناقشة في الموازنة ضمن الأصول ؟



رقابة ومراجعة الموازنة:

ملاحظات	✓	✗	بند التحقق
			هل يتم مقارنة الأداء الفعلي مع التقديري بانتظام؟
			هل تتم مراجعة مبررات الفروقات المالية؟
			هل تُجرى مراجعة نصف سنوية للموازنة؟
			هل توجد آلية داخلية للرقابة على الالتزام بالموازنة؟

الشفافية والافصاح

ملاحظات	✓	✗	بند التحقق
			هل توجد نسخة مُبسطة من الموازنة مفهومة للمواطن؟
			هل يتم الإفصاح عن الأداء المالي بنهاية السنة؟
			هل يتم إعداد الحسابات الختامية عن السنة المنتهية خلال شهرين على الأكثر من انتهائها؟
			هل يتم إرسال الحسابات الختامية إلى الوزير للمصادقة عليها بعد إقرار مجلس الهيئة المحلية؟



ثالثاً: النفقات (المصروفات)

ملاحظات	✓	✗	بند التحقق
			هل يتم الالتزام بشروط الترخيص بالصرف؟
			هل يتم الصرف بناء على البنود المقررة في الموازنة السنوية المعتمدة؟
			هل تخضع المصروفات للموافقة الإدارية والمالية المسبقة؟
			هل يتم اعتماد الصرف بوجود ثلاث توافيق كحد أدنى؟
			هل يتم الالتزام بالسقف المالي المعتمد في الموازنة؟
			هل يلتزم المسؤول المالي بتدقيق عملية الصرف ؟
			هل يلتزم الموظف المالي بإعداد سندات الصرف وفقاً للنظام ؟
			هل سند الصرف يحتوي على التوافيق اللازمة ؟
			هل سند الصرف يحتوي على العناصر اللازمة لعملية الصرف ؟
			هل يتم ختم سند الصرف "مدفوع" او "مسدد" على جميع مرفقات المعاملة؟
			هل يتم الصرف للمستفيد بعد احضار براءة ذمه من المجلس؟
			هل توجد تسويات دورية للمصروفات؟
			هل يقوم المسؤول المالي بتسجيل النفقة ؟
			هل يراقب المسؤول المالي الحسابات البنكية ؟
			هل يتم الصرف على المكشوف ؟
			هل هناك التزام بسقف الصرف النقدي (1000 بلديه ومجلس خدمات، 500 مجلس قروي) ؟



صرف الرواتب والأجور

ملاحظات	✓	✗	بند التحقق
			هل تتم عملية صرف الرواتب وفقا لبراءة التشكيلات ؟
			هل يتم إصدار سندات الصرف للرواتب شهريا بناء على بيانات محدثة ومعتمدة؟
			هل تتم مراجعة كشف الرواتب ومطابقته مع الحضور والانصراف؟
			هل تُخصم الغيابات غير المبررة والإجازات غير مدفوعة الأجر من الراتب؟
			هل يتم توثيق وإرفاق كشوفات الحوافز، والمكافآت والعمل الإضافي ومبرراتها ؟
			هل يتم احتساب الاستقطاعات (تأمين، ضريبة، تقاعد بشكل صحيح؟
			هل هناك مراجعة داخلية قبل صرف الرواتب؟
			هل يتم اصدار تحويلات شهرية لحسابات الموظفين البنكية ؟

الالتزام بالتشريعات والقوانين

ملاحظات	✓	✗	بند التحقق
			هل يتم احتساب الرواتب وفقا للأنظمة والقوانين المعمول بها (نظام موظفي الهيئات المحلية رقم 1) لسنة 2009 وتعديلاته /قانون العمل الفلسطيني؟
			هل الهيئة ملتزمة بتوريد الاقطاعات (ضريبة الدخل، التأمين والتقاعد) للجهات المختصة في الوقت المحدد؟



رابعاً: المقبوضات (الإيرادات)

ملاحظات	✓	✗	بند التحقق
			هل يتم تعزيز جميع المقبوضات (رسوم، ضرائب، خدمات، منح.. الخ) بسندات قبض مرقمه بتسلسل تصاعدي زمنيا ورقميا؟
			هل يقوم المسؤول المالي بإجراءات رقابية على الصناديق؟
			هل يتم تنظيم العلاقة بين الصناديق الفرعية والرئيسي (سند القبض الفرعي والرئيسي)؟
			هل توجد أنظمة محوسبة لتوثيق عملية القبض؟
			هل يقوم المسؤول المالي بتدقيق مقبوضات الصناديق؟
			هل يلتزم قابضو الأموال بوضع جميع النقود والتحويلات والمستندات المالية التي يستلمونها في الخزانة المخصصة لها او في البنوك؟
			هل يتم إيداع المبالغ المقبوضة في البنوك المعتمدة يوميا؟
			هل يتم مطابقة الإيرادات الفعلية مع الموازنة التقديرية؟

ضوابط استلام الشيكات

ملاحظات	✓	✗	بند التحقق
			هل تقبل الهيئة المحلية شيكات بنكيه ؟
			هل الشيك المقبول مسحوبا باسم المجلس صراحة ؟
			هل الشيك مسحوبا من حساب صاحب العلاقة المباشرة ؟
			هل يتم إيداع الشيكات في البنوك برسم التحصيل ؟
			هل يتم تسليم سندات استلام الشيكات لدائني المجلس ؟



المتابعة والرقابة

ملاحظات	✓	✗	بند التحقق
			هل يلتزم أمناء الصناديق والمستودعات والجباه وقابضو الأموال بتزويد المجلس بكفالة مالية عدلية تتناسب مع حجم المبالغ المقبوضة؟
			هل يتم عمل بوليصة تأمين تغطي المبلغ المحتفظ بها في البنوك؟
			هل تصدر تقارير مالية دورية حول الإيرادات والمصروفات؟
			هل تخضع المصروفات لرقابة داخلية فعّالة؟
			هل تُعرض التقارير المالية على مجلس الهيئة؟
			هل تتم مقارنة الفعلي مع التقديري لكل من الإيرادات والمصروفات؟
			هل تُستخدم نتائج التقارير في تحسين إدارة الموارد؟
			هل يتم اتخاذ إجراءات تحصيل للديون المتراكمة؟
			هل يتم حفظ التقارير والوثائق المالية (سندات قبض وسندات صرف) بشكل منظم؟
			هل تصدر تقارير مالية دورية حول الإيرادات والمصروفات؟



خامساً: السجلات ودفاتر الصندوق

ملحظات	✓	✗	بند التحقق
			هل يلتزم المسؤول المالي بحفظ الدفاتر والسجلات المالية الرئيسية ؟
			هل يتم مراقبة النقد في الصناديق وفقاً للسقوف المذكورة في النظام ؟
			هل الموظف المالي ماسك دفتر الصندوق يوقع يومياً عليه؟
			هل يقوم الموظف المالي ماسك دفتر الصندوق بقيد المبالغ في الدفتر ؟
			هل يقوم الموظف المالي ماسك دفتر الصندوق بإبلاغ مسؤوليه عن أي فرق أو تباين في الصندوق ؟
			هل يتم جرد الصندوق دورياً ؟

سادساً: السلف

سلف النفقة الثرية

ملحظات	✓	✗	بند التحقق
			هل تم تحديد أوجه النفقة للسلف الثرية خطياً من قبل المجلس ؟
			هل تم تقديم طلبات السلفة الثرية لرئيس المجلس ؟
			هل تم بيان تفصيلي لحالة الضرورة لطلب السلفة وقيمتها ؟
			هل تم اعتماد الطلب من الجهات المخولة داخل الهيئة ؟
			هل تم إعداد سند صرف خاصة بالسلفة الثرية وفقاً للأصول ؟
			هل تم صرف السلفة للغرض المخصصة لها ؟
			هل تم الاحتفاظ بجميع المستندات والفواتير المؤيدة للمصروفات ؟
			هل هناك رقابة على استخدام السلفة من قبل القسم المختص ؟



سلفة الموظف

ملاحظات	✓	✗	بند التحقق
			هل تقوم الهيئة المحلية بصرف سلفه مالية للموظفين ؟
			هل يعلم الموظفون ان السلفة المالية تكون لمرة واحدة في السنة المالية ؟
			هل يعلم الموظف المصنف والمثبت ان مقدار السلفة لا يزيد عن مقدار راتب شهرين على أساس آخر راتب ؟
			هل يعلم الموظف بعقد ان مقدار السلفة لا يزيد عن مقدار شهر واحد بكفالة اثنين من موظفي المجلس المصنفين ؟
			هل يعلم الموظف ان فترة استرداد السلفة خلال السنة المالية التي حصل بها على السلفة ولا يجوز تدويرها ؟

تسوية السلفة

ملاحظات	✓	✗	بند التحقق
			هل تم تقديم تقرير تسوية السلفة خلال المهلة المحددة؟
			هل تم إرفاق المستندات المؤيدة مع تقرير التسوية؟
			هل تمت مراجعة التسوية من قبل القسم المالي؟
			هل تم تسجيل تسوية السلفة في النظام المحاسبي؟

الرقابة والتوثيق

ملاحظات	✓	✗	بند التحقق
			هل يتم إعداد سجل محدث للسلف الممنوحة وتواريخ التسوية؟
			هل تتم مراجعة دورية لجميع السلف غير المسددة؟
			هل هناك تقارير دورية ترفع للإدارة العليا حول السلف؟
			هل يتم تضمين السلف في القوائم المالية للهيئة المحلية ؟



سابعاً: إجراءات عامة للدائرة المالية

ملاحظات	✓	✗	بند التحقق
			هل توجد سياسات وإجراءات مالية مكتوبة ومعتمدة؟
			هل يتم إعداد الموازنة وفقاً للضوابط المحددة؟
			هل يتم مراجعة الموازنة والمصادقة عليها؟
			هل هناك رقابة على تنفيذ الموازنة؟
			هل يتم تسجيل الإيرادات والمصروفات بدقة؟
			هل يتم الاحتفاظ بالسجلات المالية بطريقة منظمة؟
			هل هناك تدقيق داخلي دوري على المعاملات المالية؟
			هل يوجد فصل بين المسؤوليات المالية (اعتماد، صرف، مراجعة)؟
			هل يتم إعداد تقارير مالية دورية؟
			هل توجد مراجعة دقيقة لمستندات الصرف قبل الاعتماد؟
			هل يتم تطبيق الأنظمة المالية الحكومية (أو المعايير المحاسبية المعتمدة)؟
			هل يتم التعامل مع الملاحظات السابقة واتخاذ الإجراءات التصحيحية؟

توقيع منفذ التحقق:	التاريخ المتوقع للمراجعة:	المكلف بالمراجعة:
_____	_____/_____/_____	_____



الذمم الدائنة والمدينة

قائمة التحقق - الذمم الدائنة والمدينة

الهيئة المحلية:-----	الفترة:-----/-----إلى-----/-----	التاريخ: / /
نطاق العمل:	الذمم الدائنة والمدينة	
هدف الإجراء:	ضمان تسجيل ومتابعة جميع الالتزامات والمستحقات بدقة وشفافية، والتحقق من الالتزام بالإجراءات المحاسبية المعتمدة، وحماية الموارد المالية للبلدية، وتعزيز الكفاءة والمساءلة في إدارة الدين والذمم المالية.	
المرجع القانوني:	1. قانون الهيئات المحلية الفلسطينية وتعديلاته رقم (1) لسنة 1997م. 2. النظام المالي للهيئات المحلية رقم (11) لسنة 2019 م.	

أولاً: الذمم المدينة - المبالغ المستحقة للهيئات المحلية التحقق من تسجيل الذمم المدينة

ملاحظات	✓	✗	بند التحقق
			هل تم تسجيل كافة الإيرادات المستحقة للهيئة في النظام المالي؟
			هل يتم إصدار فواتير دورية للمستحقات مثل (الإيجارات، الرسوم الضرائب المحلية)؟
			هل يتم تحديث سجل الذمم المدينة بانتظام
			هل تعتمد الهيئة المحلية نظام مالي محدد ؟



التحقق من صحة الأرصدة

ملاحظات	✓	✗	بند التحقق
			هل تم مطابقة أرصدة الذمم المدينة مع المستندات المؤيدة فواتير، عقود، قرارات رسمية؟
			هل هناك أرصدة متقادمة لم يتم تحصيلها؟ وهل تم اتخاذ إجراءات بخصوصها؟
			هل هناك حالات إعفاء أو شطب؟ وهل تمت وفق أنظمة قانونية؟
			هل تعمل الهيئة المحلية على مطالبة المواطن بالمستحقات؟
			هل تتلقى الهيئة المحلية خطابات رسمية بمستحقاتها من الحكومة المركزية؟

إجراءات التحصيل

ملاحظات	✓	✗	بند التحقق
			هل هناك سياسة واضحة لتحصيل الذمم المدينة؟
			هل توجد مكاتبات أو إشعارات رسمية للمطالبة بالسداد؟
			هل يتم احتساب غرامات تأخير عند عدم السداد ضمن النظام المالي

ثانياً: الذمم الدائنة (المبالغ المستحقة على الهيئة المحلية)

التحقق من تسجيل الالتزامات

ملاحظات	✓	✗	بند التحقق
			هل تم تسجيل جميع الالتزامات المالية المترتبة على الهيئة مثل (مستحقات الموردين والمقاولين)؟
			هل تم التحقق من وجود عقود أو أوامر شراء تدعم تلك الالتزامات



التحقق من صحة الأرصدة

ملاحظات	✓	✗	بند التحقق
			هل تم التحقق من صحة أرصدة الذمم الدائنة من خلال المطابقة مع كشف حساب الموردين؟
			هل تم إدخال المطالبات والفواتير حسب تواريخ الاستحقاق الصحيحة؟
			هل هناك أرصدة دائنة قديمة غير مسددة؟ لم تم تسويتها أو مبررات لبقائها؟

إجراءات الدفع

ملاحظات	✓	✗	بند التحقق
			هل هناك جدول زمني واضح لصرف مستحقات الموردين؟
			هل يتم اعتماد الفواتير من الجهات المختصة قبل صرفها؟
			هل تتوفر مخصصات مالية كافية لتسديد هذه الذمم؟

ثالثاً: الرقابة والمراجعة

الرقابة الداخلية

ملاحظات	✓	✗	بند التحقق
			هل هناك ضوابط رقابية واضحة على عمليات تسجيل الذمم؟
			هل يتم التفتيش الدوري من قبل وحدة الرقابة الداخلية؟



المراجعة الخارجية

ملاحظات	✓	✗	بند التحقق
			هل تخضع الذمم الدائنة والمدينة للمراجعة من قبل ديوان المحاسبة أو مدقق خارجي؟
			هل تم تنفيذ التوصيات الناتجة عن التقارير الرقابية السابقة؟

رابعاً: التقارير والإفصاح

ملاحظات	✓	✗	بند التحقق
			هل يتم إعداد تقارير دورية عن الذمم الدائنة والمدينة؟
			هل تُعرض هذه التقارير على مجلس الهيئة أو الجهات المختصة؟
			هل هناك شفافية في الإفصاح عن هذه الحسابات في البيانات المالية السنوية؟
المكلف بالمراجعة:	التاريخ المتوقع للمراجعة:		توقيع منفذ التحقق:
_____	_____/_____/_____		_____



قائمة التحقق - نظام التعرف

الهيئة المحلية:-----	الفترة:-----/-----إلى-----/-----	التاريخ: / /
نطاق العمل:	نظام التعرف	
هدف الإجراء:	ضمان التزام الهيئة المحلية بالتعرفه الرسمية المعتمدة، والتأكد من دقة احتساب الفواتير، وحماية حقوق المشتركين، وتعزيز الشفافية والمساءلة في تحصيل الإيرادات، وضمان الاستخدام الأمثل للموارد المالية والخدمات.	
المرجع القانوني:	1. قانون الهيئات المحلية الفلسطينية وتعديلاته رقم (1) لسنة 1997م 2. قرار بقانون رقم (8) لسنة 2014 بشأن الشراء العام 3. النظام المالي للهيئات المحلية رقم (11) لسنة 2019 م 4. نظام التعرفه الموحد للمياه والصرف الصحي رقم (4) لسنة 2021 5. قرار مجلس الوزراء رقم(19/49/17م/و.م.م)لعام 2025 المصادقة على التعرفه الكهربائية للعام 2025.	

أولاً: الإطار العام لنظام التعرفه

بند التحقق	✓	✗	ملاحظات
هل تطبق الهيئة المحلية أنظمة التعرفه للكهرباء والماء ؟			
هل يتم مراجعة وتحديث التعرفه واعلام الجهات المشرعة بالملاحظات ؟			
هل نظام التعرفه (مياه وكهرباء) تخدم الهيئة المحلية ؟			
هل ترتبط التعرفه مباشرة بأنظمة الدفع والتحصيل ؟			
هل يتم إعلان التعرفه بشكل واضح للمواطنين من قبل الهيئة المحلية؟			
هل تم نشر سياسة التعرفه على الموقع الإلكتروني أو أماكن ظاهرة؟			
هل يوجد نظام تقني يساعد في احتساب وتطبيق التعرفه آلياً؟			
هل يوجد تكامل بين نظام التعرفه ونظام الدفع الإلكتروني؟			
هل تم تدريب الموظفين المعنيين على تطبيق النظام؟			



توقيع منفذ التحقق:	التاريخ المتوقع للمراجعة:	المكلف بالمراجعة:
-----	-----/-----/-----	-----

القروض البنكية

قائمة التحقق – القروض البنكية

الهيئة المحلية:-----	الفترة:-----/-----/----- إلى-----/-----/-----	التاريخ: / /
نطاق العمل:	القروض البنكية	
هدف الإجراء:	ضمان التزام الهيئة المحلية بالإجراءات القانونية والمالية الصحيحة عند تقديم أو طلب القروض، والتأكد من توثيق العمليات بشكل دقيق، وحماية الموارد العامة من المخاطر المالية، وتعزيز الشفافية والمساءلة في إدارة الالتزامات والتمويل.	
المرجع القانوني:	1. قانون الهيئات المحلية الفلسطينية وتعديلاته رقم (1) لسنة 1997م. 2. قرار بقانون رقم (8) لسنة 2014 بشأن الشراء العام. 3. نظام الشراء العام رقم (5) لسنة 2014 وتعديلاته. 4. النظام المالي للهيئات المحلية رقم (11) لسنة 2019 م.	

أولاً: التعاقد على القرض

بند التحقق	×	✓	ملاحظات
هل تم الحصول على الموافقات القانونية والإدارية اللازمة قبل التعاقد؟			
هل تم دراسة الحاجة الفعلية للقرض ومدى ملاءمته لاحتياجات الهيئة؟			
هل تم مقارنة شروط القرض مع عروض بديلة من بنوك أخرى؟			
هل تمت استشارة المستشار القانوني أو المالي قبل توقيع التعاقد؟			



ثانياً: شروط وأحكام القرض

ملحظات	✓	✗	بند التحقق
			هل تم توضيح سعر الفائدة ونوعها (ثابت/متغير)؟
			هل تم تحديد جدول السداد بشكل واضح؟
			هل تم تحديد الرسوم الإدارية أو أية تكاليف إضافية مرتبطة بالقرض؟
			هل يتضمن القرض أي ضمانات أو رهونات على أصول الهيئة؟

ثالثاً: استخدام القرض

ملحظات	✓	✗	بند التحقق
			هل تم استخدام القرض للأغراض المحددة في الاتفاق؟
			هل تم فتح حساب خاص بالقرض لمراقبة استخداماته؟
			هل يتم توثيق كافة المصروفات الممولة من القرض؟
			هل هناك تقارير دورية عن تقدم المشروع أو الغرض الممول؟



رابعاً: السداد والمتابعة

ملاحظات	✓	✗	بند التحقق
			هل يتم سداد الأقساط وفق الجدول المحدد؟
			هل تم تخصيص بند في الموازنة لتغطية أقساط القرض والفوائد؟
			هل يتم احتساب الفوائد والمصاريف بدقة ومراجعتها؟
			هل هناك متابعة شهرية أو دورية من القسم المالي بشأن القرض

خامساً: الرقابة والمراجعة

ملاحظات	✓	✗	بند التحقق
			هل تخضع القروض للمراجعة من قبل الرقابة الداخلية أو ديوان الرقابة المالية والإدارية؟
			هل تم تنفيذ التوصيات الناتجة عن تقارير المراجعة السابقة؟
			هل يتم الإفصاح عن القروض ضمن البيانات المالية السنوية

المكلف بالمراجعة:	التاريخ المتوقع للمراجعة:	توقيع منفذ التحقق:
_____	_____/_____/_____	_____



المنح والمساعدات

قائمة التحقق - المنح والمساعدات

الهيئة المحلية:-----	الفترة:-----/-----إلى-----/-----	التاريخ: / /
نطاق العمل:	المنح والمساعدات	
هدف الإجراء:	ضمان استئلام واستخدام الموارد المالية والمساعدات العينية وفق الأغراض المخصصة لها، والتأكد من الالتزام بالشروط والأحكام المقررة من الجهات المانحة، وتعزيز الشفافية والمساءلة، وضمان تحقيق الاستفادة القصوى للمجتمع المحلي.	
المرجع القانوني:	1. قانون الهيئات المحلية الفلسطينية وتعديلاته رقم (1) لسنة 1997م. 2. قرار بقانون رقم (8) لسنة 2014 بشأن الشراء العام. 3. نظام الشراء العام رقم (5) لسنة 2014 وتعديلاته. 4. النظام المالي للهيئات المحلية رقم (11) لسنة 2019 م.	

أولاً: المعلومات العامة عن المنحة/التبرع

بند التحقق	✓	✗	ملاحظات
تم تحديد الجهة المانحة (مؤسسة/جهة دولية/أفراد)			
تم تحديد نوع المنحة أو التبرع (مالي / عيني / خدمات)			
تم تحديد الغرض من المنحة بوضوح (مشروع، دعم، أخرى)			
تم التحقق من قانونية قبول الهيئة لهذا النوع من التبرعات			
تم التأكد من عدم وجود تعارض مصالح مع الجهة المانحة			



ثانياً: الوثائق والموافقات الرسمية

ملاحظات	✓	✗	بند التحقق
			هل هناك طلب رسمي من الهيئة المحلية للجهة المانحة ؟
			وجود اتفاقية منحة/تبرع موقعة من الطرفين
			تم عرض المنحة على مجلس الهيئة للموافقة
			تم إرسال نسخة من الاتفاقية إلى الجهات الرقابية المختصة

ثالثاً: الجوانب المالية والإدارية

ملاحظات	✓	✗	بند التحقق
			تم تحديد آلية صرف المنحة بوضوح
			تم فتح حساب خاص أو بند مستقل للمنحة
			تم تعيين جهة مسؤولة عن تنفيذ وإدارة التبرع/المنحة
			تم التحقق من عدم وجود ضرائب أو رسوم مرتبطة بالمنحة

رابعاً: التنفيذ والمتابعة

ملاحظات	✓	✗	بند التحقق
			تم وضع خطة عمل واضحة لتنفيذ المشروع المرتبط بالمنحة
			تم إعداد جدول زمني للتنفيذ
			تم تحديد مؤشرات الأداء الرئيسية ((KPIs)
			تم تكليف لجنة متابعة أو تقييم



خامساً: الشفافية والتقارير

ملاحظات	✓	✗	بند التحقق
			تم إعداد تقرير مالي دوري عن أوجه الصرف
			تم نشر تقرير شفاف للجمهور/أصحاب العلاقة
			تم تقديم تقرير نهائي للجهة المانحة
			تم أرشفة جميع الوثائق المتعلقة بالمنحة

توقيع منفذ التحقق:	التاريخ المتوقع للمراجعة:	المكلف بالمراجعة:
_____	_____/_____/_____	_____

نظم المعلومات والدفع الالكتروني

قائمة التحقق - نظم المعلومات والدفع الالكتروني

الهيئة المحلية: _____	الفترة: _____ إلى _____ / _____	التاريخ: / /
نطاق العمل:	نظم المعلومات والدفع الالكتروني	
هدف الإجراء:	ضمان أمن وسلامة البيانات والمعلومات، والتحقق من كفاءة وموثوقية الأنظمة الإلكترونية، وضمان سلامة عمليات الدفع والتحويل، وتعزيز الشفافية والكفاءة في إدارة الموارد المالية والخدمات المقدمة للمواطنين.	
المرجع القانوني:	1. قانون الهيئات المحلية الفلسطينية وتعديلاته رقم (1) لسنة 1997م. 2. قرار بقانون رقم (8) لسنة 2014 بشأن الشراء العام. 3. نظام الشراء العام رقم (5) لسنة 2014 وتعديلاته. 4. النظام المالي للهيئات المحلية رقم (11) لسنة 2019 م.	



أولاً: البيئة التكنولوجية العامة

ملاحظات	✓	✗	بند التحقق
			هل يوجد نظام معلومات مركزي موثق ومعتمد للهيئة؟
			هل يتم صيانة النظام بشكل دوري من قبل جهة مختصة؟

ثانياً: نظام الدفع الإلكتروني

ملاحظات	✓	✗	بند التحقق
			هل يوجد نظام دفع إلكتروني متكامل مع النظام المالي للهيئة؟
			هل يتم تسجيل كافة العمليات تلقائياً في النظام المالي؟
			هل توجد سياسة معتمدة لاستخدام نظام الدفع الإلكتروني؟

ثالثاً: ضوابط الوصول والصلاحيات

ملاحظات	✓	✗	بند التحقق
			هل يتم تحديد صلاحيات المستخدمين بناءً على المهام؟
			هل توجد مراجعة دورية للصلاحيات؟
			هل يتم توثيق كل دخول أو استخدام للنظام؟

رابعاً: أمن المعلومات والنسخ الاحتياطي

ملاحظات	✓	✗	بند التحقق
			هل توجد نسخ احتياطية دورية لبيانات النظام؟
			هل يتم تخزين النسخ الاحتياطية في مكان آمن؟
			هل تم اختبار إمكانية استعادة البيانات من النسخ الاحتياطية؟



خامساً: الإجراءات الرقابية الداخلية

ملاحظات	✓	✗	بند التحقق
			هل يتم التحقق من صحة العمليات المالية الإلكترونية؟
			هل توجد سياسة لإدارة أمن المعلومات والخصوصية؟
			هل يتم مراجعة التقارير الدورية من النظام؟
			هل يتم كشف أي عمليات غير طبيعية أو مشبوهة تلقائياً؟

سادساً: الامتثال والتنظيم

ملاحظات	✓	✗	بند التحقق
			هل النظام متوافق مع اللوائح الوطنية ذات الصلة؟
			هل يتم تدريب الموظفين على استخدام النظام بانتظام؟
			هل توجد عقود أو اتفاقيات واضحة مع مزودي النظام؟
المكلف بالمراجعة:	التاريخ المتوقع للمراجعة:		توقيع منفذ التحقق:
-----	-----/-----/-----		-----



شؤون الموظفين

قائمة التحقق - شؤون الموظفين

الهيئة المحلية:-----	الفترة:-----/-----إلى-----/-----	التاريخ: / /
نطاق العمل:	شؤون الموظفين	
هدف الإجراء:	ضمان الالتزام بالقوانين والأنظمة المتعلقة بالتوظيف والإدارة البشرية، وتحقيق العدالة والمساواة في المعاملة، وتعزيز الكفاءة والشفافية في إدارة الموارد البشرية، وضمان حفظ حقوق الموظفين وتحقيق الاستفادة المثلى من قدراتهم بما يخدم مصالح الهيئة المحلية والمجتمع.	
المرجع القانوني:	1. قانون الهيئات المحلية الفلسطينية وتعديلاته رقم (1) لسنة 1997م 2. نظام موظفي الهيئات المحلية رقم (1) لسنة 2009م وتعديلاته 3. النظام المالي للهيئات المحلية رقم (11) لسنة 2019 م	

أولاً: السجلات والملفات الوظيفية

ملاحظات	✓	✗	بند التحقق
			هل توجد ملفات وظيفية مكتملة لكل موظف وتشمل المؤهلات، قرارات التعيين، العقود، التقييمات، الإجازات؟
			هل يتم تحديث الملفات الوظيفية بشكل دوري؟
			هل تحتفظ الهيئة بنسخ من قرارات التعيين / الترقية / النقل / العقوبات؟

ثانياً: إدارة الحضور والانصراف

ملاحظات	✓	✗	بند التحقق
			هل يوجد نظام إلكتروني أو يدوي لتسجيل الحضور والانصراف؟
			هل يتم الاطلاع على تقارير الحضور والانصراف من قبل المسؤول المباشر؟
			هل يتم احتساب التأخيرات، والانصراف المبكر، وفق سياسات، واضحة؟



ثالثاً: الاجازات والمغادرات

ملاحظات	✓	✗	بند التحقق
			هل يتم تقديم طلبات الإجازة خطياً أو إلكترونياً وموافقة الإدارة عليها؟
			هل يتم توثيق جميع أنواع الإجازات في النظام الوظيفي؟
			هل يوجد رصيد إجازات سنوية محدث لكل موظف؟

رابعاً: الهيكل التنظيمي

ملاحظات	✓	✗	بند التحقق
			هل الهيكل التنظيمي للهيئة بتقسيماته الإدارية مصادقة؟
			هل يوجد بطاقات، وصف وظيفي لكل وظيفة؟
			هل يتم تحديد الاحتياجات من الوظائف؟
			هل يتم تشكيل لجنة الهيكلية لمراجعة الهيكل التنظيمي؟
			هل لجنة الهيكلية مكونة من ثلاث أعضاء والمدير التنفيذي؟
			هل صادق وزير الحكم المحلي على قرار المجلس بإعادة الهيكلية؟



خامساً: التوظيف والتعيين

ملاحظات	✓	✗	بند التحقق
			هل تم تشكيل لجنة شؤون الموظفين ؟
			هل اللجنة مشكله من الرئيس وعضوية أحد أعضاء المجلس والمدير التنفيذي او أحد كبار الموظفين ومسؤول القسم المختص ؟
			هل تستعين الهيئة المحلية بأحد المختصين او الخبراء للمشاركة في اجتماعات لجنة شؤون الموظفين ؟
			هل تتم الإعلان عن الوظيفة؟
			هل تم مصادقة الوزير على جدول تشكيلات الوظائف ؟
			هل صدر قرار تعين للموظف المختار من قبل الهيئة من قبل الوزير ؟
			هل يتم توثيق قرارات إنهاء الخدمة أو الاستقالة او الفصل ؟
			هل تتم تسوية مستحقات الموظف المنهي خدمته بشكل صحيح وفي الوقت المحدد؟
المكلف بالمراجعة:	التاريخ المتوقع للمراجعة:		توقيع منفذ التحقق:
-----	-----/-----/-----		-----



المستودعات

قائمة التحقق - المستودعات

الهيئة المحلية:-----	الفترة:-----/-----إلى-----/-----	التاريخ: / /
نطاق العمل:	المستودعات	
هدف الإجراء:	ضمان تنظيم وإدارة المخزون بشكل فعال، والحفاظ على سلامة الأصول والمواد المخزنة، وضمان الاستخدام الأمثل للموارد، ومنع الهدر أو التلف، وتحقيق الدقة في التسجيل والمتابعة بما يعزز الشفافية والمساءلة	
المرجع القانوني:	1. قانون الهيئات المحلية الفلسطينية وتعديلاته رقم (1) لسنة 1997م 2. قرار بقانون رقم (8) لسنة 2014 بشأن الشراء العام 3. نظام الشراء العام رقم (5) لسنة 2014 وتعديلاته. 4. النظام المالي للهيئات المحلية رقم (11) لسنة 2019 م	

أولاً: إدارة المستودع

بند التحقق	✓	✗	ملاحظات
هل يوجد سجل جرد محدث للموجودات؟			
هل يتم تصنيف المواد بطريقة يسهل الوصول إليها ومتطابقة مع قوائم الجرد؟			
هل يتم تخزين المواد بطريقة منظمة وآمنة؟			
هل يوجد نظام لتتبع دخول وخروج المواد؟			
هل يتم تحديث بيانات المخزون بشكل دوري؟			



ثانياً: النماذج والسجلات

بند التحقق	✓	✗	ملاحظات
هل يتم استخدام نماذج رسمية للإدخال وإخراج المواد؟			
هل يتم الاحتفاظ بنسخ من جميع النماذج وفق النظام؟			
توجد فواتير أو مستندات داعمة للمواد المستلمة؟			

ثالثاً: الجرد والرقابة

بند التحقق	✓	✗	ملاحظات
هل يتم إجراء جرد دوري للمخزون؟			
هل هناك لجنة للجرد مكونة من أكثر من شخص؟			
هل يتم مقارنة الجرد الفعلي بالسجلات؟			
هل يتم إثبات الفروقات الجرد والسجلات؟			
هل يتم التوثيق والتحقيق في الفروقات؟			

رابعاً: الأمن والسلامة

بند التحقق	✓	✗	ملاحظات
هل يتم تخزين المواد الخطرة/القابلة للاشتعال وفقاً لمعايير السلامة؟			
هل توجد معدات إطفاء حرائق صالحة للعمل؟			
هل توجد تهوية مناسبة في المستودع؟			
هل يتم إغلاق المستودع وتأمينه خارج أوقات الدوام؟			
هل يوجد نظام إنذار مبكر بسرقة أو حريق؟			
هل يوجد نظام كاميرات مراقبة؟			
قل قام الموظفون بالمستودع بعمل كفالات عدلية؟			



خامساً: النظام المحوسب (إن وجد)

ملاحظات	✓	✗	بند التحقق
			هل يتم استخدام نظام إلكتروني لإدارة المستودع؟
			هل يتم إدخال البيانات بانتظام في النظام؟
			هل النظام مرتبط مع المالية/المشتريات؟

سادساً: الرقابة والتدقيق الداخلي

ملاحظات	✓	✗	بند التحقق
			هل تم تدقيق المستودع من قبل وحدة الرقابة الداخلية خلال السنة؟
			هل تم تنفيذ توصيات التقارير السابقة؟
			هل هناك تقارير دورية تقدم إلى الإدارة العليا؟

المكلف بالمراجعة:	التاريخ المتوقع للمراجعة:	توقيع منفذ التحقق:
-----	-----/-----/-----	-----



الاصول الثابتة

قائمة التحقق - الاصول الثابتة

الهيئة المحلية:-----	الفترة:-----/-----إلى-----/-----	التاريخ: / /
نطاق العمل:	الاصول الثابتة	
هدف الإجراء:	ضمان الحفاظ على الأصول والممتلكات العامة، والتأكد من استخدامها وصيانتها بشكل صحيح، وتعزيز الاستدامة والكفاءة في إدارة الموارد، ومنع الهدر أو التلف، وضمان تسجيل ومتابعة الأصول وفق القوانين والمعايير المعتمدة.	
المرجع القانوني:	1. قانون الهيئات المحلية الفلسطينية وتعديلاته رقم (1) لسنة 1997م 2. قرار بقانون رقم (8) لسنة 2014 بشأن الشراء العام 3. نظام الشراء العام رقم (5) لسنة 2014 وتعديلاته. 4. النظام المالي للهيئات المحلية رقم (11) لسنة 2019 م	

أولاً: التوثيق والسجلات

بند التحقق	✓	✗	ملاحظات
هل توجد سجلات رسمية محدثة لجميع الأصول الثابتة؟			
هل يتم توثيق تاريخ الشراء/الاقتناء لكل أصل؟			
هل يوجد رقم تسلسلي أو كود تعريف لكل أصل؟			
هل يتم توثيق مصدر التمويل لكل أصل (منحة، موازنة، قرض... إلخ)؟			
هل يتم تصنيف الأصول حسب النوع (مباني، مركبات، أجهزة... إلخ)؟			



ثانياً: الجرد والتتبع

ملاحظات	✓	✗	بند التحقق
			هل يتم إجراء جرد دوري للأصول؟
			هل يتم مطابقة الأصول الفعلية مع السجلات؟
			هل هناك لجنة مسؤولة عن الجرد والتوثيق؟
			هل يوجد نظام لتحديد مواقع الأصول (GIS) أو علامات تعريفية؟

ثالثاً: الصيانة والاستخدام

ملاحظات	✓	✗	بند التحقق
			هل توجد خطة صيانة دورية للأصول؟
			هل يتم تسجيل أعمال الصيانة والتكاليف؟
			هل تُستخدم الأصول للغرض المخصص لها؟
			هل يتم التحقق من كفاءة استخدام الأصول؟

رابعاً: الإهلاك والتخلص من الأصول

ملاحظات	✓	✗	بند التحقق
			هل يتم حساب الإهلاك السنوي للأصول؟
			هل توجد إجراءات معتمدة للتخلص من الأصول التالفة أو غير القابلة للاستخدام؟
			هل يتم توثيق الأصول التي تم بيعها أو شطبها؟



خامساً: الأنظمة والرقابة

ملاحظات	✓	✗	بند التحقق
			هل توجد سياسة مكتوبة لإدارة الأصول الثابتة؟
			هل يتم تدريب الموظفين المسؤولين عن إدارة الأصول؟
			هل يتم تدقيق الأصول من قبل جهات رقابية داخلية أو خارجية؟
			هل يوجد بوالص تأمين لدى الهيئة المحلية ؟
			هل يوجد لدى الهيئة المحلية أجهزة انذار مبكر ضد الحريق والسرقه؟

توقيع منفذ التحقق:	التاريخ المتوقع للمراجعة:	المكلف بالمراجعة:
-----	-----/-----/-----	-----

نموذج تدقيق إدارة المخازن

الرقم	المادة	الكمية المدونة	الكمية الفعلية	الفرق	السبب	إجراء التصحيح
1	طابعات مكتبية	10 طابعات	8 طابعات	-2	غير موثقه	اعادة الجرد والتحقق
2	اجهزة حاسوب					



خدمات الجمهور - الشكاوى

خدمات الجمهور - الشكاوى

الهيئة المحلية:-----	الفترة:-----/-----إلى-----/-----	التاريخ: / /
نطاق العمل:	خدمات الجمهور - الشكاوى	
هدف الإجراء:	ضمان تقديم خدمات عالية الجودة للمواطنين بشكل فعال وشفاف، ومراقبة الالتزام بالإجراءات الرسمية، وتعزيز سرعة الاستجابة للشكاوى والملاحظات، وتحقيق العدالة والمساءلة في التعامل مع المستفيدين، وضمان الاستخدام الأمثل للموارد البشرية والمالية	
المرجع القانوني:	1. قانون الهيئات المحلية الفلسطينية وتعديلاته رقم (1) لسنة 1997م 2. قرار بقانون رقم (8) لسنة 2014 بشأن الشراء العام 3. نظام الشراء العام رقم (5) لسنة 2014 وتعديلاته. 4. النظام المالي للهيئات المحلية رقم (11) لسنة 2019 م	

أولاً: بيئة تقديم الخدمة

ملاحظات	✓	✗	بند التحقق
			هل مركز خدمات الجمهور مجهز بشكل مناسب لاستقبال المواطنين؟
			هل تتوفر للافتات واضحة لتوجيه المراجعين داخل المركز؟
			هل يوجد نظام انتظار/دور إلكتروني فعال؟
			هل يتوفر مكان مخصص لذوي الإعاقة وكبار السن؟
			هل تتوفر لوحات توضح أوقات الدوام والخدمات المقدمة؟



ثانياً: الإجراءات والخدمات

بند التحقق	✓	✗	ملاحظات
هل الإجراءات مكتوبة ومعمروضة بشكل واضح للمواطنين؟			
هل تتوفر نماذج الطلبات مطبوعة أو إلكترونية؟			
هل يتم استقبال الطلبات وفق إجراءات موحدة؟			
هل تم تحديد مدد زمنية للإنجاز كل خدمة؟			
هل يتم تزويد المواطن بوصل استلام للطلب أو الخدمة؟			

ثالثاً: الموظفون والتعامل مع الجمهور

بند التحقق	✓	✗	ملاحظات
هل يتوفر عدد كافٍ من الموظفين خلال ساعات العمل؟			
هل تم تدريب الموظفين على مهارات خدمة الجمهور؟			
هل يتم استقبال الشكاوى والملاحظات باحترام وجدية؟			
هل يلتزم الموظفون باللباقة والمظهر المهني؟			
هل هناك نظام لتقييم أداء الموظفين من قبل المواطنين؟			

رابعاً: الشكاوى والتغذية الراجعة

بند التحقق	✓	✗	ملاحظات
هل تتوفر صناديق أو وسائل إلكترونية لاستقبال الشكاوى؟			
هل يتم تسجيل الشكاوى في سجل رسمي؟			
هل توجد آلية واضحة لمعالجة الشكاوى؟			
هل يتم الرد على الشكاوى خلال فترة محددة؟			
هل يتم تحليل الشكاوى بشكل دوري لتحسين الأداء؟			



خامساً: التحول الرقمي والتكنولوجيا

ملاحظات	✓	✗	بند التحقق
			هل تتوفر خدمات إلكترونية بديلة عن الحضور الشخصي؟
			هل يوجد موقع إلكتروني/تطبيق رسمي محدث؟
			هل يتم إشعار المواطن بمراحل إنجاز الطلب إلكترونياً؟
			هل يمكن للمواطن تتبع معاملته عن بعد؟
			هل تتوفر خدمات دفع إلكتروني؟

توقيع منفذ التحقق:	التاريخ المتوقع للمراجعة:	المكلف بالمراجعة:
_____	_____/_____/_____	_____

سادساً: النماذج الخاصة بالشكاوى

رقم الشكاوى	اسم المواطن /المواطنة	تاريخ الشكاوى	نوع الشكاوى	الإجراء	الحالة
088/2025	سارة احمد	4/6/2025	ادارية	تمت المعالجة	جيده
089/2025	حسن	5/6/2025	فنية	للمختبر	تحت الاختبار
090/2025	علي	5/6/2025	بيئية	تم الاصلاح	جيده
091/2025	جورج	9/6/2025	جماعية من الحي	تم توصيل المياه	ممتاز
092/2025	حنا	10/6/205	تتعلق بالنوع الاجتماعي	تم موائمة المبنى	ممتاز



نموذج رد على شكوى (صادر من الهيئة)

رقم الشكوى	اسم المواطن /المواطنة	تاريخ الشكوى	مضمون الرد	الإجراء	التوصية
088/2025	سارة احمد	4/6/2025	تم تحويل الشكوى للإدارة	تمت المعالجة	متابعه
089/2025	حسن	5/6/2025	تم تحويل للمختبرات وبانتظار الرد	للمختبر	متابعه
090/2025	علي	5/6/2025	تم جمع النفايات	تم الاصلاح	أغلاق
091/2025	جورج	9/6/2025	تم توصيل المياه للحي	تم توصيل المياه	اغلاق
092/2025	حنا	10/6/205	تمت المعالجة	تم موائمة المبنى	اغلاق



المساءلة والمشاركة المجتمعية

قائمة التحقق - المساءلة والمشاركة المجتمعية

الهيئة المحلية:-----	الفترة:-----/-----إلى-----/-----	التاريخ: / /
نطاق العمل:	المساءلة والمشاركة المجتمعية	
هدف الإجراء:	ضمان تمكين المواطنين من المشاركة الفاعلة في صنع القرار ومتابعة تنفيذ السياسات والخدمات، وتعزيز الشفافية والمساءلة في إدارة الموارد العامة، وتحقيق تفاعل إيجابي بين الهيئة المحلية والمجتمع المحلي بما يدعم التنمية المستدامة.	
المرجع القانوني:	1. قانون الهيئات المحلية الفلسطينية وتعديلاته رقم (1) لسنة 1997م 2. قرار بقانون رقم (8) لسنة 2014 بشأن الشراء العام 3. نظام الشراء العام رقم (5) لسنة 2014 وتعديلاته. 4. النظام المالي للهيئات المحلية رقم (11) لسنة 2019 م	

أولاً: الشفافية وتوفير المعلومات

بند التحقق	✓	✗	ملاحظات
نشر الموازنة السنوية على الموقع الإلكتروني ولوحة الإعلانات.			
عرض تقارير الإنجاز والفصل المالي بشكل دوري.			
توفير معلومات المشاريع (الكلفة، المدة، الجهة المنفذة) للجمهور.			
إتاحة الوصول إلى أنظمة وتعليمات الهيئة بسهولة.			
الإعلان عن الاجتماعات العامة وجلسات مجلس الهيئة مسبقاً			



ثانياً: آليات المشاركة المجتمعية

ملاحظات	✓	✗	بند التحقق
			وجود خطة واضحة لمشاركة المواطنين في وضع الخطط التنموية.
			عقد جلسات استماع أو ورش عمل لمناقشة المشاريع الكبرى.
			إشراك مؤسسات المجتمع المدني والتقابات في صياغة القرارات.
			إجراء استبيانات أو استطلاعات رأي لقياس احتياجات السكان.
			تمثيل الفئات المهمشة (نساء، شباب، ذوي إعاقة) في اللجان.

ثالثاً: المساءلة

ملاحظات	✓	✗	بند التحقق
			وجود قنوات واضحة لاستقبال الشكاوى والمقترحات (مكتب، تطبيق، بريد إلكتروني).
			الالتزام بمدة زمنية محددة للرد على الشكاوى.
			إعداد ونشر تقارير متابعة لمعالجة الشكاوى والملاحظات.
			تفعيل لجان المراقبة الداخلية أو المجتمعية.
			مراجعة القرارات الكبرى وتقييم أثرها على المجتمع.



رابعاً: النزاهة ومنع الفساد

ملاحظات	✓	✗	بند التحقق
			إعلان تضارب المصالح للمسؤولين والموظفين.
			وجود مدونة سلوك وظيفي معلنة ومطبقة.
			إتاحة آلية للإبلاغ عن الفساد بسرية وأمان.
			تدقيق العقود والمشتريات من قبل جهة مستقلة أو لجنة.

خامساً: التواصل والإعلام

ملاحظات	✓	✗	بند التحقق
			تحديث موقع الهيئة وصفحاتها على وسائل التواصل بانتظام.
			نشر أخبار وإنجازات الهيئة المحلية بلغة مبسطة للجمهور.
			الرد السريع والمهني على استفسارات المواطنين.
			تنظيم أيام مفتوحة أو معارض لعرض خدمات وإنجازات الهيئة

المكلف بالمراجعة:	التاريخ المتوقع للمراجعة:	توقيع منفذ التحقق:
_____	_____/_____/_____	_____



النوع الاجتماعي

قائمة التحقق – النوع الاجتماعي

الهيئة المحلية:	الفترة:/.....إلى...../.....	التاريخ: / /
نطاق العمل:	النوع الاجتماعي	
هدف الإجراء:	ضمان تكافؤ الفرص والمساواة بين الجنسين في الوصول إلى الخدمات والفرص، وتعزيز العدالة الاجتماعية، وضمان دمج قضايا النوع الاجتماعي في السياسات والبرامج المحلية وفق القوانين والمعايير المعتمدة	
المرجع القانوني:	1. قانون الهيئات المحلية الفلسطينية وتعديلاته رقم (1) لسنة 1997م 2. النظام المالي للهيئات المحلية رقم (11) لسنة 2019 م	

أولاً: الحوكمة والسياسات

بند التحقق	✓	✗	ملاحظات
هل لدى الهيئة سياسة مكتوبة تعزز المساواة بين الجنسين؟			
هل يتم تضمين قضايا النوع الاجتماعي في الخطة الاستراتيجية للهيئة؟			
هل تتوفر تعليمات أو دليل إجراءات يأخذ النوع الاجتماعي في الاعتبار؟			
هل تخصص ميزانية للأنشطة تتعلق بتمكين النساء والمساواة؟			

ثانياً: التمثيل والمشاركة المجتمعية

بند التحقق	✓	✗	ملاحظات
هل تشارك النساء بفاعلية في لجان الهيئة؟			
هل تضمن الهيئة تمثيلاً عادلاً للنساء في الاجتماعات المجتمعية؟			
هل يتم التنسيق مع مؤسسات نسوية أو جمعيات تهتم بالنوع الاجتماعي؟			



ثالثاً: الإدارة والموارد البشرية

ملاحظات	✓	✗	بند التحقق
			هل تطبق الهيئة سياسة عدم التمييز بين الجنسين في التوظيف؟
			هل يوجد توازن بين النساء والرجال في الوظائف القيادية؟
			هل توفر الهيئة تدريباً دورياً حول النوع الاجتماعي لموظفيها؟
			هل توجد لجنة أو مسؤول/ة عن النوع الاجتماعي ضمن هيكل الهيئة؟

رابعاً: الخدمات والبنية التحتية

ملاحظات	✓	✗	بند التحقق
			هل تصمم الهيئة مشاريعها بما يراعي احتياجات النساء والرجال؟
			هل تأخذ تصاميم المرافق العامة (حدائق، طرق، إنارة) في الحسبان أمن النساء واحتياجاتهن؟
			هل تقدم الهيئة خدمات خاصة تدعم النساء (مثل رياض الأطفال)؟

خامساً: الرصد والتقييم

ملاحظات	✓	✗	بند التحقق
			هل تجمع الهيئة بيانات مفصلة حسب الجنس؟
			هل تستخدم تلك البيانات لتحسين البرامج والخطط؟
			هل يوجد نظام شكاوى سهل وآمن للنساء؟
			هل تصدر الهيئة تقارير دورية تتناول قضايا النوع الاجتماعي؟



توقيع منفذ التحقق:	التاريخ المتوقع للمراجعة:	المكلف بالمراجعة:
-----	-----/-----/-----	-----

التوصيات:

- يُنصح بإجراء هذا التقييم مرة واحدة على الأقل سنويا.
 - نتائج التقييم يمكن أن تُستخدم كأساس لبناء خطة عمل لتحسين دمج النوع الاجتماعي.
- ولأهمية النوع الاجتماعي فإننا نضع النماذج التالية قيد الاستخدام للاستفادة في التحقق وهي:

الرقم	المعيار	الاجابة (نعم /لا/ جزئيا)	ملاحظات
01	هل توجد سياسة مكتوبة ضد التمييز؟		
02	هل توجد وحدة جندر أو نقطة اتصال واضحة؟		
03	هل يتلقى الموظفون تدريباً على المساواة؟		
04	هل تُراعى احتياجات النساء في توزيع المهام؟		
05	هل توجد غرف خاصة للرضاعة أو الخصوصية؟		



الترويج لأعمال الهيئة المحلية

قائمة التحقق - الترويج لأعمال الهيئة المحلية

الهيئة المحلية:-----	الفترة:-----/-----إلى-----/-----	التاريخ: / /
نطاق العمل:	الترويج لأعمال الهيئة المحلية	
هدف الإجراء:	ضمان دقة وموضوعية المعلومات المنشورة، والتحقق من التزام الهيئة بالسياسات الإعلامية المعتمدة، وتعزيز الشفافية والمصادقية في نقل المعلومات للمواطنين، وضمان الاستخدام الأمثل للموارد المالية والبشرية في أنشطة الترويج والإعلام.	
المرجع القانوني:	1. قانون الهيئات المحلية الفلسطينية وتعديلاته رقم (1) لسنة 1997م 2. قرار بقانون رقم (8) لسنة 2014 بشأن الشراء العام 3. نظام الشراء العام رقم (5) لسنة 2014 وتعديلاته. 4. النظام المالي للهيئات المحلية رقم (11) لسنة 2019 م	

أولاً: التخطيط الاستراتيجي للترويج

ملاحظات	✓	✗	بند التحقق
			هل توجد خطة ترويجية واضحة لأعمال الهيئة على مستوى الهيئة؟
			هل تشمل الخطة أهدافاً محددة وجمهوراً مستهدفاً؟
			هل يتم تحديث الخطة الترويجية بشكل دوري؟
			هل يتم تخصيص ميزانية مستقلة للترويج الإعلامي؟



ثانياً: قنوات وأدوات الترويج

بند التحقق	✓	✗	ملاحظات
هل تستخدم الهيئة وسائل التواصل الاجتماعي بشكل نشط (فيسبوك، إنستغرام، تويتر، إلخ)؟			
هل يتم إصدار نشرات أو مجلات دورية تعكس أنشطة الهيئة؟			
هل تنشر الهيئة تقارير سنوية أو فصلية توضح إنجازات الهيئة؟			
هل تُستخدم وسائل الإعلام المحلية (راديو، تلفزيون، صحف) في الترويج؟			
هل لدى الهيئة موقع إلكتروني محدث يعرض أخبار وإنجازات الهيئة؟			

ثالثاً: التفاعل المجتمعي والإعلامي

بند التحقق	✓	✗	ملاحظات
هل يتم إشراك المجتمع المحلي في الفعاليات التي تنظمها الهيئة؟			
هل يتم تنظيم مؤتمرات أو لقاءات صحفية بشكل منتظم؟			
هل يوجد ناطق إعلامي رسمي باسم الهيئة ؟			
هل يتم الرد على استفسارات وتعليقات المواطنين على وسائل التواصل بشكل فعال؟			



رابعاً: الهوية البصرية والمحتوى

ملاحظات	✓	✗	بند التحقق
			هل يتم استخدام شعار وهوية بصرية موحدة في جميع المواد الإعلامية؟
			هل يتم إنتاج محتوى بصري (صور، فيديوهات) يعكس مشاريع الهيئة؟
			هل تُستخدم لغة واضحة وسهلة الفهم في المواد الترويجية؟
			هل يتم مراعاة التنوع والإنصاف في تمثيل فئات المجتمع في المحتوى المنشور؟

خامساً: التقييم والتحسين

ملاحظات	✓	✗	بند التحقق
			هل يتم تقييم الحملات الترويجية بناءً على مؤشرات أداء واضحة؟
			هل يتم جمع آراء الجمهور حول فاعلية الترويج؟
			هل يتم استخدام التغذية الراجعة لتحسين الخطط الترويجية المستقبلية؟

توقيع منفذ التحقق:	التاريخ المتوقع للمراجعة:	المكلف بالمراجعة:
_____	_____/_____/_____	_____

التوصيات:

- يُنصح بوضع خطة إعلامية شاملة تعكس إنجازات الهيئة وتساهم في بناء الثقة مع المجتمع المحلي.
- من المهم تنويع أدوات الترويج لتشمل الرقمية والميدانية لضمان وصول أوسع للجمهور.



مركز فحص السيارات (الدينومومتر)

قائمة التحقق - مركز فحص السيارات (الدينومومتر)

الهيئة المحلية:	الفترة:/...../..... إلى/...../.....	التاريخ: / /
نطاق العمل:	مركز فحص السيارات (الدينومومتر)	
هدف الإجراء:	ضمان التزام المركز بالمعايير الفنية والهندسية لفحص المركبات، وتحقيق دقة وموثوقية نتائج الفحص، وضمان سلامة المركبات والمستخدمين، وتعزيز كفاءة العمل والخدمات المقدمة، مع الالتزام بالقوانين والتعليمات المعمول بها.	
المرجع القانوني:	1. قانون الهيئات المحلية الفلسطينية وتعديلاته رقم (1) لسنة 1997م 2. قرار بقانون رقم (8) لسنة 2014 بشأن الشراء العام 3. نظام الشراء العام رقم (5) لسنة 2014 وتعديلاته. 4. النظام المالي للهيئات المحلية رقم (11) لسنة 2019 م 5. نظام الشراكة بين الهيئات المحلية والقطاع الخاص رقم (27) لسنة 2022	

أولاً: التوفر والتركيب

بند التحقق	X	✓	ملاحظات
هل يتوفر مرفق ديناموميتر في الهيئة؟			
هل تم انشاؤه حسب الاصول ؟			
هل في موقع مناسب من حيث السلامة والمساحة؟			

ثانياً: الاستخدام والصيانة

بند التحقق	X	✓	ملاحظات
هل يقوم طاقم الديناموميتر بانتظام لاختبار أداء المركبات؟			
هل يتم تدريب الفنيين على استخدام الاجهزة بشكل صحيح؟			
هل توجد خطة لتطوير وتحديث الاجهزة للدينامو يتر؟			
هل ت يتم تسجيل وتوثيق العمل وتحفظ لتوثيق الفحوصات؟			
هل تتقاضى الهيئة المحلية الرسوم اللازمة لذلك ؟			



ثالثاً: السلامة والمعايير الفنية

ملاحظات	✓	✗	بند التحقق
			هل الدينومومتر معتمد ويعمل وفقاً للمواصفات الفلسطينية ؟
			هل تتوفر تعليمات التشغيل والسلامة للدينومومتر ؟
			هل توجد إجراءات سلامة خاصة عند العمل في الدينومومتر (ملابس واقية، إشراف، تهوية... إلخ)؟

رابعاً: الرقابة والجودة

ملاحظات	✓	✗	بند التحقق
			هل يتم فحص الجهاز ومعايرته بشكل دوري من جهة فنية مختصة؟
			هل هناك جهة رقابية تراجع استخدام الجهاز ونتائج الفحوصات؟
			هل تُستخدم نتائج الفحص في تحسين أداء المركبات وتقليل الأعطال؟

المكلف بالمراجعة:	التاريخ المتوقع للمراجعة:	توقيع منفذ التحقق:
_____	_____/_____/_____	_____



أسواق الجملة للخضار والفواكه

قائمة التحقق – أسواق الجملة للخضار والفواكه

الهيئة المحلية:-----	الفترة:-----/-----إلى-----/-----	التاريخ: / /
نطاق العمل:	أسواق الجملة للخضار والفواكه	
هدف الإجراء:	ضمان الشفافية والنزاهة في عمليات البيع والشراء، وتحقيق العدالة في التسعير، وتعزيز إيرادات الهيئة المحلية، والتأكد من جودة وسلامة المنتجات، إضافة إلى تنظيم العمل داخل السوق بما يضمن تكافؤ الفرص بين التجار وحماية الأمن الغذائي المحلي.	
المرجع القانوني:	1. قانون الهيئات المحلية الفلسطينية وتعديلاته رقم (1) لسنة 1997م 2. قرار بقانون رقم (8) لسنة 2014 بشأن الشراء العام 3. نظام الشراء العام رقم (5) لسنة 2014 وتعديلاته. 4. النظام المالي للهيئات المحلية رقم (11) لسنة 2019 م 5. نظام الشراكة بين الهيئات المحلية والقطاع الخاص رقم (27) لسنة 2022	

أولاً: انشاء سوق الجملة للخضار والفواكه

بند التحقق	✓	✗	ملاحظات
هل تم انشاء السوق بقرار من مجلس الهيئة المحلية ؟			
هل وافق وزير الحكم المحلي على انشاء السوق ؟			
هل تم اشغال محلات او انشاءات السوق بالمزاد العلني سنة بعد أخرى ؟			
هل تم الإعلان عن عملية المزاد بالصف الرسمية ؟			



التنظيم والإدارة والحسابات

ملحظات	✓	✗	بند التحقق
			هل تم تعيين مدير للسوق ؟
			هل يوجد مجلس إدارة للسوق ؟
			هل ممثل عن جمعية التسويق الزراعي عضوا في مجلس الإدارة ؟
			هل ممثل وزارة الزراعة عضوا في مجلس الإدارة ؟
			هل ممثل عن وكلاء السوق عضوا في مجلس الإدارة ؟
			هل وضع مجلس الإدارة نظاما داخليا للسوق ؟
			هل هناك من يعرض ويبيع بالجملة خارج نطاق السوق؟
			هل خصص فصلا خاصة في الموازنة للسوق ؟
			هل يتم ترصيد عائدات السوق لحسابات الهيئة المحلية ؟
			هل تستوفي الهيئة المحلية عما يباع في السوق الرسوم والمحددة 4% ؟
			هل يتم تحصيل الرسوم (الإيرادات) بشكل منتظم ؟
			هل يتم استخدام النماذج الإحصائية والمالية المعدة من قبل الإدارة ؟

ثالثاً: الموقع والبنية التحتية

ملحظات	✓	✗	بند التحقق
			هل يقع السوق في مكان مناسب وسهل الوصول؟
			هل تتوفر مداخل ومخارج منظمة وأمنة؟
			هل البنية التحتية للسوق (أرضيات، أسقف، تصريف مياه) بحالة جيدة؟
			هل تتوفر مظلات أو حواجز تقي من الشمس والمطر؟



رابعاً: النظافة والصحة العامة

ملاحظات	✓	✗	بند التحقق
			هل يتم تنظيف السوق بشكل يومي ومنتظم؟
			هل تتوفر حاويات نفايات كافية وموزعة بشكل جيد؟
			هل يتم التخلص من النفايات بطرق صحية؟
			هل توجد رقابة صحية على البضائع المعروضة (الفواكه، الخضار)؟

خامساً: السلامة والأمان

ملاحظات	✓	✗	بند التحقق
			هل السوق مزود بطفايات حريق؟
			هل يوجد مراقبة أمنية أو تواجد للشرطة في السوق؟
			هل الإنارة كافية وأمنة في جميع أنحاء السوق؟
			هل توجد ممرات خالية وأمنة للمشاة؟

سادساً: الرقابة والمتابعة

ملاحظات	✓	✗	بند التحقق
			هل تتم زيارات تفتيش دورية من الهيئة؟
			هل يوجد سجل شكاوى واقتراحات من المواطنين؟
			هل يتم توثيق مخالفات الباعة واتخاذ الإجراءات اللازمة؟
			هل تُجرى استطلاعات دورية لقياس رضا المواطنين؟

توقيع منفذ التحقق:	التاريخ المتوقع للمراجعة:	المكلف بالمراجعة:
_____	_____/_____/_____	_____



الحدائق والمنتزهات

قائمة التحقق – الحدائق والمنتزهات

الهيئة المحلية:-----	الفترة:-----/-----إلى-----/-----	التاريخ: / /
نطاق العمل:	الحدائق والمنتزهات	
هدف الإجراء:	ضمان حسن إدارتها وصيانتها والمحافظة على نظافتها وجهازيتها، بما يعزز السلامة العامة والأمن للزوار، ويرفع جودة الخدمات المقدمة، ويضمن استدامة الموارد المالية والبيئية.	
المرجع القانوني:	1. قانون الهيئات المحلية الفلسطينية وتعديلاته رقم (1) لسنة 1997م 2. قرار بقانون رقم (8) لسنة 2014 بشأن الشراء العام 3. نظام الشراء العام رقم (5) لسنة 2014 وتعديلاته. 4. النظام المالي للهيئات المحلية رقم (11) لسنة 2019 م 5. نظام الشراكة بين الهيئات المحلية والقطاع الخاص رقم (27) لسنة 2022	

أولاً: التخطيط والتصميم والإدارة

بند التحقق	✓	✗	ملاحظات
هل تم تصميم الحدائق لتكون شاملة وآمنة لجميع الفئات العمرية؟			
هل روعي في التصميم الوصول للأشخاص ذوي الإعاقة؟			
هل يوجد توازن بين المساحات الخضراء والمرافق الترفيهية؟			
هل تشمل الحديقة مناطق للعب الأطفال، مناطق للعائلات، وأماكن جلوس؟			
هل قام مجلس الهيئة المحلية بتشكيل لجنة لإدارة الحديقة او المنتزه ؟			
هل يتم ترصيد الإيرادات وفقاً للأصول وفي موازنة الهيئة ؟			



ثانياً: النظافة والصيانة

ملاحظات	✓	✗	بند التحقق
			هل يتم تنظيف الحدائق بانتظام؟
			هل يوجد برنامج صيانة دوري للمرافق (المقاعد، الألعاب، الممرات)؟
			هل تتم صيانة المساحات الخضراء (الري، القص، الزراعة) بشكل منتظم؟
			هل تتوفر حاويات نفايات موزعة بشكل مناسب؟

ثالثاً: السلامة والأمان

||
||
||

