



# مبادئ الحكم الصالح في إدارة الهيئات المحلية

## المحتويات

الصفحة	الموضوع
5	المقدمة
9	تعريفات
15	مدونة سلوك الهيئات المحلية
17	الالتزام بالقواعد المالية والإدارية والتشريعات ذات العلاقة
18	الذمة المالية للأعضاء والعاملين
19	الأسس والمبادئ المحاسبية
27	القواعد الإدارية
55	الرقابة الداخلية
69	تقارير المراجعة والتدقيق المرحلية
70	التقرير السنوي لوحدة الرقابة الداخلية
71	تحسين الموارد المباشرة للبلدية
72	اجتماعات الهيئة

إن إشاعة الشفافية في عمل مؤسسات السلطة الوطنية الفلسطينية ومنظمات المجتمع المدني وتسهيل حصول الجمهور على المعلومات الصحيحة يشكل ضماناً أساسية ومشاركة مجتمعية للحد من الفساد.

الائتلاف من أجل النزاهة والمساءلة - أمان

## المقدمة

يعتبر موضوع نشر وتعزيز ثقافة الحكم الصالح في الهيئات المحلية من الموضوعات المهمة والحيوية، وتعود أهمية ذلك ليس على الصعيد المحلي فحسب، وإنما ما يفرزه من اثر على بنية وتركيب النظام السياسي. فهذه الهيئات تشكل إحدى الأسس المتينة لبناء الدولة، فهي تساعد على المشاركة والإبداع والتطور والنماء. وتلعب دوراً فاعلاً في عملية التنمية بأبعادها المختلفة وذلك من خلال توسيع مشاركة الناس في اختيار ممثليهم المحليين وخلق قيادات سياسية عامة لها بعدها الشعبي.

إن بناء علاقة ايجابية بين المواطنين والهيئات المحلية لا يمكن أن تكون بهذا الشكل إلا في ظل مجتمع ديمقراطي الذي يتيح لكافة المواطنين الحق في المشاركة والمتابعة والرقابة الدائمة على الهيئات المحلية من أجل ضمان قيامها بالدور المطلوب منها على أكمل وجه. فالمواطنة في المجتمع الديمقراطي تعني الحقوق والواجبات بكل تجلياتها. لذلك يجب أن تكون العملية متكاملة ومرتبطة.

من هنا فإن السلطة المحلية تعتبر ركيزة أساسية من ركائز

73	وحدة الشكاوي
81	الابلاغ عن ممارسات فساد أو سوء ادارة داخل الهيئة
82	التوثيق وحق الوصول الى المعلومات
84	تضارب المصالح
85	إشراك المجتمع المحلي
89	النزاهة والعدالة والمساواة في تقديم الخدمات للجمهور
95	المراجع

يهدف الدليل في المقام الأول إلى تعزيز وتقوية أسس الحكم الصالح في مؤسسات القطاع العام الفلسطيني بشكل عام وإلى تعزيز قيم النزاهة ومبادئ الشفافية ونظم المساءلة في تطبيق الاجراءات المالية والادارية والتخطيط والادارة في عمل الهيئات المحلية بشكل خاص.

أخيراً يتناول الدليل مجموعة من الموضوعات في مقدمتها التعريفات ومن ثم أسس ومبادئ الشفافية والنزاهة في الرقابة، العلاقة الداخلية والخارجية وهدفها ومهامها، والمبادئ المحاسبية، الإدارة المالية ولجنة المناقصات والمزايدات، وتحسين الموارد المباشرة للبلدية واستعمال الموجودات، والشؤون الإدارية وإدارة الاجتماعات وآليات التوظيف في الهيئات المحلية والتدريب وبناء القدرات إجراءات وتقييم الموظفين وحدة الشكاوي وحماية المبلغين والتوثيق والحوافز والشفافية والمساءلة والعلاقات العامة والإعلام وإشراك المجتمع المحلي آليات المشاركة والتواصل مع المجتمع المحلي والحصول على المعلومات.

الدولة الديمقراطية. حيث تعتبر سلطة تموية وليست خدماتية فقط، باعتبارها تعبيراً عن حاجات أولوية للمجتمع المحلي، هذا إلى جانب اللامركزية في الحكم الذي تمارسه السلطة المحلية لتعبر عن مظاهر ديمقراطية، ولن يكون ذلك إلا من خلال بناء ثقافة قائمة على المشاركة كمقدمة لوعي عام لدى المواطنين بأهمية هذه الهيئات.

ترجع أهمية الدليل إلى كون الموضوع لم يستوف حقه في البحث والدراسة أسوة بالموضوعات الأخرى، مع عدم التقليل من أهمية الأدبيات التي تناولت الموضوع من جوانبه المختلفة. تناول الدليل الموضوع من منظور مختلف إلى حد ما، حيث تم التركيز على البعد العشائري في تكوين وتشكيل الهيئات المحلية في ظل السلطة الوطنية الفلسطينية.

يأتي هذا الدليل متوافقاً ليس مع رؤية أمان فحسب بل ومع رؤية قطاع الحكم المحلي في فلسطين الذي يسعى جاهداً إلى ترسيخ وتعزيز مفاهيم الحكم الصالح والنزاهة والشفافية والإدارة الرشيدة وتعزيز الشراكة المجتمعية، لتحقيق مزيداً من العدالة والمساواة وتقديم كل ما يلزم من خدمات ضرورية للمواطنين.

## تعريفات

الهيئة المحلية: وحدة الحكم المنتخبة أو المعينة التي تدير كافة الأمور والخدمات المتصلة بالمواطنين في مجتمعهم المحلي، وتعمل على تحسين ظروفهم المعيشية، وتنمية المجتمع المحلي في منطقة جغرافية وإدارية معينة وفقاً للصلاحيات والمهام التي نص عليها قانون الهيئات المحلية الفلسطينية لسنة ١٩٩٧.

المجلس: هو المجلس المسؤول عن إدارة الهيئة المحلية ويشمل مجلس البلدية أو المجلس المحلي أو المجلس القروي أو اللجنة الإدارية أو لجنة التطوير حسب قانون الهيئات المحلية المشار إليه.

الرئيس: هو رئيس مجلس الهيئة المحلية المنتخب أو المعين.

العضو: هو عضو مجلس الهيئة المنتخب أو المعين.

الحكم الصالح: يشير مفهوم الحكم الصالح إلى ممارسة السلطة السياسية والاقتصادية والإدارية لإدارة شؤون بلد ما على جميع المستويات بطريقة محددة وتتصف بأنها «صالحة». وبمعنى أدق، ينصرف مفهوم الحكم الصالح إلى منظومة الحكم التي تعزز وتدعم وتصور رفاه الإنسان وتقوم على توسيع قدرات البشر وخياراتهم وفرصهم وحررياتهم الاقتصادية والاجتماعية

المساءلة: الطلب من المسؤولين تقديم التوضيحات اللازمة لأصحاب المصلحة حول كيفية استخدام صلاحياتهم وتصريف واجباتهم، والأخذ بالانتقادات التي توجه لهم وتلبية المتطلبات المطلوبة منهم وقبول المسؤولية عن الفشل وعدم الكفاءة أو عن الخداع والغش.

وتتضمن المساءلة واجب المسؤولين في الوظائف الرسمية (سواء أكانوا منتخبين أم معينين، وزراء أم موظفين وغيرهم) عن تقديم تقارير دورية حول سير العمل في المؤسسة أو الوزارة وبشكل تفصيلي يوضح الإيجابيات والسلبيات ومدى النجاح أو الإخفاق في تنفيذ سياساتهم في العمل وتحمل المسؤولية عن قراراتهم. وهذا يتطلب قدرة المواطنين على الحصول على المعلومات وقدرتهم على إخضاع المسؤولين للمساءلة.

حق الوصول للمعلومات: ويعني التسهيل والسماح للمواطنين بالحصول على المعلومات المتعلقة بالمال العام وإدارته بحيث تسمح للمواطنين بالمشاركة في أخذ القرارات الخاصة بهم، وكذلك متابعة ومراقبة عمل أجهزة الدولة، والتأشير على الأخطاء بهدف تصحيحها ومحاربة مظاهر الفساد.

والسياسية، لا سيما بالنسبة لأكثر أفراد المجتمع فقراً وتهميشاً. ويعرّف تقرير التنمية الإنسانية العربية للعام ٢٠٠٢ الحكم الصالح الذي يستهدف تحقيق مصلحة عموم الناس في المجتمع على أنه ”نسق من المؤسسات المجتمعية، المعبرة عن الناس تعبيراً سليماً، وترتبط بينها شبكة متينة من علاقات الضبط والمساءلة بواسطة المؤسسات، وفي النهاية بواسطة الناس“. ومن هذا المنطلق فإن الحكم الصالح ليس عملية أحادية، بل ينبغي النظر إليه كمنظومة من المبادئ والسمات والخصائص والمعايير والإجراءات.... إلخ.

الشفافية: هي الوضوح داخل المؤسسة وفي العلاقة مع المواطنين (المتنفعين والمستخدمين للخدمة أو مموليها) وعلنية الإجراءات والغايات والأهداف، وهو ما ينطبق على أعمال الحكومة كما ينطبق على أعمال المؤسسات الأخرى غير الحكومية.

النزاهة: هي منظومة القيم المتعلقة بالصدق الأمانة والإخلاص في العمل، وبالرغم من التقارب بين مفهومي الشفافية والنزاهة إلا أن الثاني يتصل بقيم أخلاقية معنوية بينما يتصل الأول بنظم وإجراءات عملية. وفي حالة الحكم المحلي، فإن النزاهة تعزز الثقة بمؤسسات الحكم المحلي من خلال بناء الاتساق مع الرسالة وبناء القدرات.

**المحاسبة:** خضوع الذين يتولون المناصب العامة للمساءلة القانونية أو الإدارية أو الأخلاقية إزاء قراراتهم وأعمالهم (مسؤولية الموظف العام أمام جهات أخرى كناخبه) وهيئته المرجعية، والمواطنين.

**الفساد:** سوء استغلال المنصب العام من أجل تحقيق مكاسب ذاتية له أو للمقربين منه، أو إهدار المال العام. فكل عمل يتضمن سوء استخدام المنصب (الموقع) العام لتحقيق مصلحة خاصة مادية أو معنوية ذاتية لنفسه أو جماعته سواء بشكل مباشر أو غير مباشر.

**الرشوة:** الحصول على أموال أو أية منافع أخرى مباشرة أو غير مباشرة من أجل تنفيذ عمل أو الامتناع بشكل مخالف للأصول.

**المحسوبية:** تنفيذ أعمال لصالح فرد أو جهة ينتمي لها الشخص مثل حزب أو عائلة أو منطقة... الخ، دون أن يكونوا مستحقين لها أو مؤهلين للحصول عليها.

**المحاباة:** تفضيل جهة على أخرى في الخدمة بغير حق للحصول على مصالح معينة.

**الواسطة:** التدخل لصالح فرد ما، أو جماعة دون الالتزام بأصول العمل والكفاءة اللازمة مثل تعيين شخص في منصب معين لأسباب

تتعلق بالقرابة أو الانتماء الحزبي رغم كونه غير كفو أو مستحق.

**تضارب المصالح:** تدخل الاعتبارات والمنافع الشخصية في اتخاذ القرارات من قبل أصحاب النفوذ.

**الإيرادات:** ما يتم تحصيله من رسوم وغرامات لحساب الدائرة و/أو الخزينة العامة للدولة.

**البلاغ:** هو كل اعتراض مؤقت ملاحظ أو شكوى يتم رفعها من قبل الجمهور حول الممارسات الخاطئة (عدم المساواة والعدل، التمييز، فساد... الخ) التي تمارس من قبل البعض في البلدية. أو الملاحظات التي من شأنها المس تطویر أو تقديم الخدمات للمواطنين أو رفع المستوى المعيشي.

**الخدمة:** هي مجموعة من المهام التي يقوم بها موظفو البلدية لتلبية احتياجات المواطنين الأساسية أولاً والمساهمة في رفاههم ثانياً.

**الرسوم المالية:** تحصيل مالي يتم استلامه مقابل تقديم الخدمة.

**الشكاوى:** أي اتصال من المواطن (كتابي أو شفهي) يعبر فيه عن عدم رضاه عن الخدمة المقدمة له أو عدم رضاه عن نوعيتها أو طريقة تقديمها أو كل ما يتعلق بها .

## مدونة سلوك الهيئات المحلية

تعتبر مدونة سلوك العاملين في الهيئات المحلية قواعد أساسية لسلوك أعضاء وموظفي المجلس وتصرفاتهم وقيامهم على خدمة المواطنين ضمن أسس الحكم الرشيد ومبادئ الشفافية وقيم النزاهة ونظم المساءلة المعتمدة في المجلس والتي تستند للقوانين والأنظمة والقيم النبيلة المحلية.

وقد قام الائتلاف من أجل النزاهة والمساءلة أمان بأعداد مدونة سلوك الهيئات المحلية عام 2006 والتي تم تبنيها من قبل العشرات من الهيئات المحلية. ولاغراض الحصول على النتائج المرجوة من المدونة تعمل الهيئة المحلية على:

1. تبني المدونة من قبل الهيئة المحلية
2. أقامة (مواثمة) القواعد العامة الواردة في المدونة بما يتناسب واحتياجاتها وهيكلتها وطبيعة الخدمات التي تقدمها اضافة إلى عدم تعارضها مع أنظمتها.
3. تعميم المدونة على أعضاء المجلس المنتخب والعاملين في الهيئة من خلال طباعتها وتوزيعها عليهم.

الهدف الاستراتيجي: هو هدف التغيير البعيد المدى والذي يوجه جهود المؤسسة نحو حالة مستقبلية مرغوبة على أن يكون قابلاً للقياس وذو مرحلة زمنية واسعة القصد منها إدراك أو تحقيق الإنجاز الناجح.

**خطط العمل:** تحديد الأعمال والنشاطات المحددة لتحقيق الأهداف الإستراتيجية بعيدة المدى وقصيرة المدى وتحتوي الخطة على تفاصيل الموارد المتاحة والجدول الزمني لتنفيذ المشاريع.

**الحوافز:** تعرف الحوافز، بأثر الوسائل المادية والمعنوية المتاحة لإشباع الحاجات والرغبات المادية والمعنوية للأفراد. وإجرائياً يقصد بها كل ما تقدم الهيئات المحلية من وسائل مادية ومعنوية وتؤدي إلى رفع أداء الموظفين في العمل وتعمل على إشباع حاجاتهم وضمان ولائهم المهني للمؤسسة.

**الرضا الوظيفي:** يعرف بأنه شعور الفرد بالسعادة والارتياح أثناء أدائه لعمله ويتحقق ذلك بالتوافق بين ما يتوقعه الفرد من عمله ومقدار ما يحصل عليه فعلاً في هذا العمل وأن الرضا الوظيفي يتمثل في المكونات التي تدفع الفرد إلى العمل بارتياح.



## الالتزام بالقواعد المالية والادارية والتشريعات ذات العلاقة

تعمل الهيئة المحلية ولأغراض ضمان التزام العاملين بالقواعد المالية والادارية المقررة والمتبعة في عمل الهيئة وبالتشريعات والقوانين ذات العلاقة على:

١. اعداد دليل إجراءات العمل: يوضح الدليل تسلسل الاجراءات الواجب اتباعها في تنفيذ المهام الموكلة للعاملين ويشمل ذلك:
  - أ. الوصوف الوظيفية ونطاق الاشراف
  - ب. الهيكلية
  - ج. اجراءات توريد الخدمات والمشتريات والمناقصات والتعاقدات وصندوق النثریات.
  - د. التعليمات المتعلقة باستخدام ممتلكات الهيئة (الاتصالات، المركبات، التصوير والقرطاسية .... الخ).
  - هـ. الخدمات المقدمة من قبل الهيئة للجمهور وصلاحيات ومسؤوليات دوائر الهيئة المختلفة.

٤. توعية العاملين في الهيئة على بنود وأحكام المدونة وتشجيعهم على المشاركة في ورش العمل أو اللقاءات التوعوية المتعلقة بها والتي تنفذ من قبل أطراف أخرى.

٥. اتخاذ إجراءات تضمن تنفيذ والتزام العاملين بها، ومن بين هذه الإجراءات:

- أ. اضافة بند الالتزام بالمدونة ضمن عقود عمل الموظفين اضافة إلى توقيع العاملين على تعهد بالالتزام وعدم مخالفة ما هو وارد فيها ومعاقبة المخالفين.
- ب. تحفيز العاملين على الالتزام من خلال تضمينها كجزء هام في التقييمات الاداء الدورية أو السنوية للعاملين. إضافة إلى امكانية صرف مكافآت للملتزمين بها بشكل كامل.
- ج. تضمين بنود وأحكام المدونة في أنظمة العمل المالية والادارية والدليل الارشادي للعاملين وأدلة الخدمات المقدمة من قبل الهيئة للجمهور.

## الأسس والمبادئ المحاسبية

### مبادئ عامة:

بشكل عام يجب اتباع المبادئ المحاسبية المتعارف عليها والمقبولة قبولاً عاماً على النحو التالي:

- اقتراح وتنفيذ ما تعتمد الهيئة المحلية من سياسة وتوجيهات وأنظمة وإجراءات وفق النظام المالي لتوفير الخدمات المالية الفعالة وبشكل كفاء، والمتعلقة بإعداد الميزانية، وتحديد وجباية الإيرادات، تنفيذ الدفعات لمستحقاتها، حساب الإيرادات والنفقات والأصول، حفظ الأموال والمستندات المهمة وإنجاز حالات التعويض عن الأملأ المتأثرة بمشاريع البلدية.
- اقتراح وإعداد الموازنة للهيئة المحلية وفقاً لخطط وبرامج واضحة وتنفيذها بعد الاعتماد.
- التسجيل الفوري والدقيق لكافة المعاملات المالية للهيئة المحلية، ومسك دفاتر محاسبية وسجلات ملائمة، واتباع إجراءات صحيحة يتم على أساسها تقديم البيانات الشهرية والسنوية الختامية.

و. التعليمات المتعلقة بالدوام اليومي (ساعات العمل، اذونات المغادرة، الاجازات.... الخ).

٢. توعية العاملين بالدليل وتعميمه على العاملين والاجابة عن أية استفسارات حوله

٣. توعية العاملين بالتشريعات والقوانين الناظمة لعمل الهيئات المحلية.

## الذمة المالية للأعضاء والعاملين

تعمل الهيئة المحلية على تطبيق ما نص عليه قانون مكافحة الفساد فيما يتعلق بوجوب التزام الفئات الواردة في القانون (رؤساء وأعضاء مجالس الهيئات المحلية والعاملون فيها) بتقديم اقرارات الذمة المالية لهيئة مكافحة الفساد (إقرار الذمة المالية إقرار من المكلف بما يملكه هو وزوجه وأبنائه القصر من أموال منقولة وغير منقولة، بما في ذلك الأسهم والسندات والحصص في الشركات والحسابات في البنوك والتقود والحلي والمعادن والأحجار الثمينة وما لهم وعليهم من ديون، ومصادر دخلهم وقيمة هذا الدخل).

- التعاون والتنسيق مع إدارة العقود والمشتريات لعمل التأمين الشامل لحقوق وممتلكات البلدية النقدية والعينية.
- الاحتفاظ بسجل كامل من النماذج الأصلية لتوقعات المسؤولين المفوضين للتأكد من أنه يتم توقيع دفعات وشيكات البلدية من قبل المسؤولين المفوضين والمخولين رسمياً بذلك.
- تطبيق نظام رقابة وضبط داخلي لضمان إنجاز كافة المعاملات الخاصة بالإيرادات والمصروفات، وما يرتبط بها من محاسبة، ومستويات الالتزام التام بالأنظمة والإجراءات ذات العلاقة.
- إعداد الحساب الختامي للدائرة الخاص بالمصروفات والإيرادات العامة للدائرة وكذلك للحسابات خارج الموازنة وفقاً لتعليمات قسم المالية .
- استخدام طريقة القيد المزدوج في تنظيم حسابات الهيئات المحلية.
- تطبيق أساس الاستحقاق المحاسبي في إثبات وتسجيل العمليات المالية وإعداد التقارير الخاصة بنتائج

- مساعدة الوحدات التنظيمية الأخرى في الهيئة المحلية، وتقديم النصح لها لتمكينها من تقديم مقترحاتها للميزانية في الموعد المحدد، وإرشادها فيما يتعلق بالمبادئ التي يتم على أساسها إعداد التقديرات.
- المشاركة وفقاً للتوجيهات مع الوحدات التنظيمية ذات العلاقة في جميع اللجان التي تشكل لأغراض خاصة بالإجراءات المالية أو التي لها انعكاس مالي مثل لجان المزايدة/ المناقصات/ جرد المخازن/ لجنة المشتريات، ووضع آليات التنفيذ التي ترتبط بالنقد وفقاً للأوامر والإجراءات المتبعة في الدائرة.
- التأكد من صحة وقانونية مستندات ووثائق المعاملات المالية، وفي كونها معتمدة وفق تفويض الصلاحيات، والتأكد من أن كافة الدفعات والمقبوضات قد تمت وفقاً للأنظمة السائدة.
- حفظ النقد والشيكات والمستندات المالية القيمة في خزينة الهيئة، والتأكد من أنه يتم تحويل الأرصدة النقدية التي تفوق المستوى المصرح بإبقائه لدى الدائرة إلى المصارف، واتخاذ كافة الإجراءات الأمنية (الوقائية والاحتياطية) اللازمة لإياداعها.

- يتم تسجيل البيانات المالية بالسجلات المحاسبية بإحدى العملات المتداولة قانونياً، ويتم ترجمة العملات في المعاملات المحاسبية والمالية حسب سعر الصرف السائد في السوق، وترجمة الموجودات والمطلوبات بالعملات الأخرى في نهاية السنة المالية حسب سعر الصرف السائد في نهاية العام، وتحول الفروقات إلى الإيرادات والمصروفات الإدارية العامة.

### متطلبات واجب توفرها في إدارة الجانب المالي

- وجود نظام مالي مكتوب ومحدد وملتمزم به.
- وجود نظام الإيرادات.
- وجود نظام المدفوعات والنفقات.
- وجود معايير واضحة لتسعير الخدمات المقدمة.
- وجود إجراءات محددة في تحصيل الرسوم المتأخرة.
- توفير بيانات توضح سبل إعادة الاستثمار.
- وجود إجراءات واضحة للتعامل مع البنوك.
- وجود إجراءات واضحة في تسجيل العمليات المحاسبية من حيث القبض والصرف ومسك الدفاتر وقيد الحسابات.

الأعمال المتعلقة بحسابات الموجودات والمطلوبات وصافي الموجودات والإيرادات والنفقات.

- اعتماد تصنيف محاسبي موحد ومرمز لبنود قائمة النشاطات والمركز المالي، يتفق ويتلاءم مع طبيعة وحجم نشاطات الهيئة المحلية بمراكزها المختلفة.
- إعداد الحسابات والبيانات المالية وفقاً للمبدأ التاريخي للتكلفة.
- إتباع طريقة القسط الثابت في استهلاك الموجودات الثابتة بالنسبة المئوية المنصوص عليها في القانون والأنظمة المالية.
- مكافأة نهاية الخدمة يتم احتسابها وفق النظام الأساسي ونظام العاملين في الهيئة المحلية، وذلك حسب قوانين العمل السارية المفعول في الوطن.
- استهلاك المخصصات المختلفة للحسابات، لمواجهة الالتزامات المستقبلية وتحميل المصاريف الحقيقية للأعوام المالية. (استهلاك، ديون مشكوك بها، نهاية الخدمة ... الخ)

## صندوق التثرية

- مبادئ عامة يجب اتباعها في ادارة صندوق التثريات:
- يجب أن تقوم الهيئة بتحديد اشكال المصاريف التثرية المسموح صرفها من الصندوق، وبشكل عام يتم الصرف من الصندوق للأغراض التالية:
- المدفوعات التي قيمتها المالية لا تستوجب اصدار شيكات استنادا للنظام المالي والاداري.
- المدفوعات التي لا يمكن تجميعها ودفعها بشيك بنكي (بدل مواصلات، ضيافة اجتماعات اعضاء الهيئة.... الخ).
- مدفوعات تتعلق بالصيانة الداخلية ولا تتعدى سقف الدفعة المسموح بها من صندوق التثريات.
- المدفوعات الطارئة والتي لا تتعدى سقف الدفعة المسموح بها من صندوق التثريات.
- لا يجوز تسليف أي من العاملين من مالية صندوق التثرية.
- عدم استخدام صندوق التثرية لتبديل العملة «الصرافة».

- وجود عمليات تدقيق مالي خارجي.
- وجود إجراءات ومعايير واضحة للإعفاءات.
- وجود بيانات واضحة لإدارة أرصدة مخصصات تقاعد الموظفين.
- إعداد الموازنات بطريقة صحيحة حيث:
  - الالتزام بنماذج وزارة الحكم المحلي.
  - وجود أسس محددة لتوقع الإيرادات.
  - مشاركة الأقسام والدوائر في اعداد الموازنات.
  - مصادقة الوزارة والوقت لذلك.
- وجود معايير واضحة لتكلفة الخدمات المقدمة بالأخذ بالاعتبار العناصر التالية:
  - نسبة الضرائب والرسوم والجباية.
  - نسبة المساعدات الخارجية.
  - نسبة التمويل الخاص.
  - العائدات والتحويلات الحكومية.

- دفعها من الصندوق.
- المستندات والفواتير المرفقة مع السند يجب أن تكون أصلية.
- تختتم الفواتير والسندات المرفقة بختم (Paid) بعد دفعها.

## القواعد الإدارية

### مبادئ عامة:

- وجود مرجعية مكتوبة لتحديد الأسس الإدارية للأداء السليم أي «دليل العمل».
- وجود هيكل تنظيمي للهيئة المحلية.
- وجود وصف وظيفي لكل موظف وعامل.
- وجود إجراءات عمل واضحة.

### التوظيف:

قاعدة عامة: على مجلس الهيئة المحلية اتخاذ الإجراءات الكفيلة بتعيين الموظفين أو ترفيعهم أو تدريبهم أو مكافأتهم أو تقييمهم أو نقلهم أو انتدابهم أو إعارتهم أو بأي من الأمور

- أي عملية صرف يجب ان تعزز بمستندات رسمية (فواتير، سند قبض، مطالبة مالية... الخ)
- يجب اعداد تقارير دورية لمصروفات الصندوق مع وجوب الفصل في الصلاحيات ما بين معد التقرير ومن يصادق على مراجعة التقرير واقراره.
- يجب تنفيذ عمليات عمل جرد فعلي ومفاجئ للصندوق بين فترة وأخرى من قبل جهة التكليف كالرقابة او الدائرة المالية واعداد تقرير بها.
- مالية الصندوق عهدة يجب أن يتم توقيع الشخص المسؤول عنها على نموذج استلام عهدة وتوضيح مسؤوليته في المحافظة على الصندوق.
- لا يجوز أن يقوم مسؤول الصندوق بتسليم الصندوق لموظف آخر في حال غيابه الا بقرار رسمي من ادارة الهيئة مع ضرورة التوثيق والتوقيع على نموذج العهدة.
- في حالة وجود فواتير كبيرة بنفس الفترة أو مجموعة من الفواتير الصغيرة ومجموعها كبير، يجب تحويلها إلى قسم المحاسبة من أجل إعداد شيك بها بدلا من

و/أو جميعها لمدة يومين على الأقل. كما يمكن أن يعاد الإعلان مرة أخرى عدم ملائمة اي من المتقدمين بناء على الاعلان الاول، على أن يكون تحت اسم «إعلان للمرة الثانية».

- يجب أن يشمل الاعلان المهام والصلاحيات والشروط باقصى درجات الوضوح.
- صياغة الشروط في الاعلان بغير تحيز أو حصرها في جهة معينة وبشكل يحقق مبدأ تكافؤ الفرص والمساواة.
- عدم استقبال أي طلبات بعد انتهاء الفترة المحددة في الاعلان.
- عدم قبول أي طلب يقدم عبر وسيلة غير تلك المعلن عنها لاستقبال الطلبات.
- صياغة وتصميم الاعلان:
  - شعار الهيئة المحلية.
  - اسم الهيئة المحلية
  - الرقم المتسلسل للإعلان في سنة النشر للإعلان.
  - تحديد إذا كانت الوظيفة دائمة أو مؤقتة.

المتعلقة بأعمالهم، بشفافية ونزاهة مطلقة، وبمناى عن أية اعتبارات ذات صلة بالقرابة أو الصداقة أو المفاهيم النفعية، ودون أي تمييز مبني على النوع الاجتماعي أو العرق أو العمر أو الدين، وبتباعد أسس الاستحقاق والجدارة والتنافسية، والتقييد التام بالصلاحيات وإجراءات العمل المعتمدة.

#### المبادئ الأساسية:

- مراعاة تحقيق مبدأ تكافؤ الفرص والمساواة.
- الشفافية في الاعلان
- النزاهة في الاختيار
- اتاحة المجال لتوظيف الأشخاص من ذوي الأحتياجات الخاصة

#### الشفافية في الاعلان:

- يتم صياغة الإعلان من قبل القسم المعني وقسم شؤون الموظفين، مبيناً به الشروط الواجب توفرها بالمتقدم/ة للوظيفة.
- يتم الإعلان عن الوظيفة في إحدى الصحف المحلية

### لجنة فرز طلبات التوظيف

- تشكل لجنة من القسم المعني ومن قسم شؤون الموظفين لفرز طلبات التوظيف بناء على شروط الوظيفة.
- يحظر استثناء أي طلب مستوفي الشروط تحت أي ظرف من الظروف.
- يتم تسجيل الأسماء المستوفية الشروط على نموذج معد لهذه الغاية، يحتوي الاسم الرباعي ومكان السكن، وطريقة الاتصال به/ا.

### لجنة المقابلات

- تشكل لجنة مقابلات من ذوي الاختصاص على أن لا تقل عن ثلاثة أشخاص .
- يجب ألا يكون أيًا من الأشخاص أعضاء اللجنة على علاقة بأي متقدم/ة للوظيفة ( من قبيل القرابة أو الصداقة أو غير ذلك).
- يمكن أن تشكل اللجنة من موظفي الهيئة المحلية أو أعضاء الهيئة، أو من خارج الهيئة المحلية إذا اقتضت المصلحة ذلك.

- يتم تحديد موقع العمل.

- يتم تحديد المؤهلات المطلوبة لشغل الوظيفة.
- يتم تحديد إذا كانت هناك خبرات أو مهارات خاصة يجب توفرها في المتقدمين لشغل الوظيفة.
- يتم تحديد أي ملاحظات إضافية تختص بالوظيفة التي يعلن عنها.

### الحصول على طلبات التوظيف

- يتم الحصول على طلبات التوظيف إما من خلال الصفحة الالكترونية للهيئة المحلية أو شخصياً من الهيئة المحلية أو من خلال إرسال السيرة الذاتية للهيئة المحلية على القنوات المشار إليه في الإعلان.

### استقبال طلبات التوظيف

- يتم استقبال طلبات التوظيف من قبل قسم شؤون الموظفين ويتم ترقيمها تسلسلياً، وتحفظ في ملف خاص.



- أو من قبيل ذلك.
- استخدام نموذج تقييم المقابلات مبني نقاط (علامات).

### المقابلة

- يعطى كل شخص المدة الكافية وبالتساوي مع الجميع في المقابلة.
- يعطى الشخص فكرة عن الوظيفة قبل بداية المقابلة، إلا إذا كانت مشروحة في الإعلان .
- بعد انتهاء المقابلة يقوم أعضاء اللجنة بتقييم الأشخاص بالاستناد على نموذج التقييم.
- في حال تساوي اثنين أو أكثر في المقابلة يعقد امتحان تحريري لهم في مقر الهيئة.

### قبول الشخص للوظيفة

- يتم تبليغ الشخص الذي قبل للوظيفة.
- يتم الاتصال بالأشخاص الذين تمت مقابلتهم ولم يحالفهم الحظ للاعتذار لهم.
- في حال اعتذار الشخص الذي وقع عليه الاختيار

- وضع الأسئلة من قبل أعضاء اللجنة. ويتم تقسيم الأسئلة بين أعضاء اللجنة.
- وضع علامات (نقاط) (للشهادة، للتخصص، للخبرة، للشخصية، اللغة، المهارات...الخ).

### الدعوة للمقابلة

- يتم الاتصال بجميع الأشخاص الذين وقع عليهم الاختيار للمقابلة.
- يتم تعبئة نموذج معد سلفاً يحتوي الاسم الرباعي، وطريقة الاتصال، وساعته، وملاحظات تحوي إجابته.
- يبلغ المعني بيوم وتاريخ ومكان وساعة وطبيعة الوظيفة التي سيقابل لها في حال كان هناك أكثر من وظيفة في نفس الاعلان.
- في حال اعتذار أياً من المشاركين/ات يشار الى ذلك مقابل اسمه في جدول المقابلات شاملاً السبب، وتبلغ اللجنة بذلك. وللجنة الحق في اتخاذ ما تراه مناسباً في إجراء المقابلة من عدمها في حال اعتذار المعني كونه لا يستطيع الحضور في ذلك اليوم لأي سبب من الأسباب

للووظيفة يتم الاتصال بالشخص الذي يليه في علامة التقييم.

### قواعد عامة في عمل العاملين وادارتهم

١. الالتزام بالقوانين والانظمة المالية والادارية والتعليمات والاجراءات ومدونة السلوك.
٢. توخي الدقة والأمانة والكفاءة والنزاهة والشفافية في العمل.
٣. الالتزام بساعات الدوام الرسمية ويكرس وقت الدوام الرسمي لأداء المهام المناطة به.
٤. الالتزام بالصلاحيات الممنوحة له والمسؤوليات المناطة به.
٥. اعلام المسؤولين بأية أعمال يقوم بها خارج أوقات الدوام وفي العطل الرسمية إن كان بأجر أو بدون أجر.
٦. اعلام المسؤولين بأية علاقة تربطه بشركات أو مؤسسات ترتبط بالهيئة بتوريد خدمات أو تنفيذ مشاريع.
٧. المحافظة على أسرار عمله وأسرار الهيئة وعدم

استغلالها لمصالح أو منفعة شخصية.

٨. الإبلاغ عن أية ممارسات فساد كواسطة او محسوبية أو تضارب للمصالح يشهده اثناء عمله.
٩. عدم إثارة النعرة الحزبية او العائلية أو العشائرية أو الدينية في العمل.
١٠. عدم إثارة الفتن السياسية أو الاجتماعية أو مضايقة زملاءه بالعمل
١١. المساواة والعدل وعدم التمييز في التعامل مع العاملين من قبل الادارة.
١٢. النزاهة والشفافية في الترقيات والعلاوات وتقييمات الاداء.
١٣. تطبيق مبدأ تكافؤ الفرص في التنسيب للدورات التدريبية والمشاركات المحلية والخارجية.

## بناء القدرات

### قواعد عامة:

١. تبني إدارة الهيئة استراتيجية قصيرة المدى وطويلة المدى لتنمية قدرات العاملين في مجالات ذات علاقة بعمل الهيئة.
٢. اعداد خطة تنمية قدرات سنوية وربطها بنتائج تقييم أداء العاملين وحاجة الهيئة
٣. مراعاة تطبيق مبدأ تكافؤ الفرص والمساواة في التنسيب والمشاركة المحلية والخارجية في الدورات التدريبية.

### أنواع واشكال التدريب وتنمية القدرات:

- توجيه الموظف الجديد: يحتاج الموظف الجديد إلى مجموعة من المعلومات عن عمله الجديد. فالمعلومات التي يحصل عليها الموظف الجديد في الأسابيع الأولى من عمله ستؤثر على أدائه واتجاهاته النفسية لسنوات عديدة قادمة.
- التدريب أثناء العمل: يفضل تقديم التدريب في موقع

العمل ( داخل الهيئة)؛ ومن ميزات هذا التدريب امكانية مشاركة عدد أكبر من العاملين في التدريب وملاءمة أوقات وموعد التدريب بناء على ظروف العمل. كما أن التدريب المتعلق باستخدام المعدات والآليات يعطي نتائج أفضل حين يتم تلقي التدريب مباشراً على هذه المعدات في موقع العمل.

- التدريب المهني والفني: يهتم هذا النوع بالمهارات اليدوية والميكانيكية، في الأعمال الفنية والمهنية، ومن أمثلتها أعمال الكهرباء، والميكانيكا، وغيرها.
- التدريب التخصصي: ويتضمن هذا التدريب معارف ومهارات على وظائف أعلى من الوظائف الفنية والمهنية، وتشمل عادة الأعمال المحاسبية والهندسة... الخ.
- التدريب الإداري: ويتضمن هذا التدريب المعارف والمهارات الإدارية والإشرافية اللازمة لتقلد المناصب الإدارية الإشرافية أو الوسطي أو العليا.

## تقييم أداء العاملين

### حدود المسؤولية:

- تقع مسؤولية إدارة عملية تقييم الموظفين على رئيس قسم شؤون الموظفين/ أو المسؤول الإداري الذي يتأكد من فعالية عملية التقييم من خلال:
- توزيع نماذج التقييم على مدراء الأقسام في موعدها المحدد.
- التأكد من إعادة/استعادة جميع النماذج المعبأة في موعدها المحدد لتوثيقها وحفظها في ملفات الموظفين و دون إطلاع غير المخولين عليها.
- التأكد من أن نماذج التقييم قد تم تعبئتها حسب الأصول وتحديد أي خلل في عملية تعبئة النماذج.
- تتحدد مسؤوليات المسؤول المباشر للموظف (المقيم) فيما يأتي:
- متابعة ومراقبة وتقييم أداء الموظفين بشكلٍ دائم مستمر.

- مناقشة الأداء مع الموظف بشكلٍ دوري و/أو كلما كان ذلك ضرورياً.

- تعبئة نموذج التقييم لكل موظف حسب الأصول.
- إعطاء الموظف المعني نسخة من نموذج التقييم ومناقشته معه والتأكد من الحصول على توقيعه بما يفيد استلامه للنموذج.

المسؤول الذي يراجع التقييم هو المسؤول المباشر للمقيم، وتتلخص مسؤولياته فيما يأتي:

- مراجعة التقييم للتأكد من دقته وموضوعيته.
- التحقيق في وحل أي خلاف قد ينشأ بين الموظف ومسؤوله المباشر الذي قام بتقييمه.

### الإجراءات:

يقوم المسؤول المباشر للموظف

- بتعبئة نموذج التقييم المعد لهذه الغاية من نسختين يتسلم الموظف إحداها. يراعى تعبئة نموذج التقييم للموظفين الجدد قبل انتهاء الفترة التجريبية بأسبوع على الأقل.

الذي قام بتقييم أدائه. تعتبر نتيجة التقييم نهائيةً حال توقيع منسق الدائرة على نموذج التقييم.

- إرسال النموذج إلى رئيس الهيئة المحلية أو إلى المدير المعني حسب درجة الموظف.

يقوم رئيس الهيئة المحلية أو المدير المعني بما يأتي:

- التعليق على نموذج التقييم في المكان المخصص لذلك وتحديد الإجراء الواجب اتخاذه بحق الموظف.
- مراجعة نماذج التقييم ومناقشتها معهم.
- تمرير كافة النماذج إلى قسم شؤون الموظفين/ الموظف الإداري.

عند استلام نماذج التقييم، يقوم قسم شؤون الموظفين/ الموظف الإداري. بـ:

- مراجعة نماذج التقييم للتأكد من تعبئتها كاملةً وحسب الأصول.
- البدء بتنفيذ الإجراءات المتعلقة بقرارات المدير العام الواردة في نموذج التقييم أو إعلام الدوائر المعنية،

- مناقشة تقرير التقييم مع الموظف مع التركيز على نقاط القوة والضعف المتعلقة بأدائه.

- وضع وشرح أهداف ينبغي على الموظف تحقيقها قبل موعد التقييم التالي.

- وضع توصيات حول كيفية تعزيز نقاط القوة/ تقليل نقاط الضعف وأثرها على أداء وإنتاجية الموظف.

- يسمح للموظف بالتعليق على نموذج التقييم قبل توقيعه بما يفيد استلامه للنموذج، وذلك بعد تعليق مسؤوله المباشر عليه.

- إرسال نسخة من نموذج التقييم إلى المسؤول المباشر للمقيم.

يقوم المسؤول المباشر للمقيم عند استلامه نموذج التقييم بما يأتي:

- مراجعة النموذج التقييم من حيث الدقة والموضوعية. إذا أفاد الموظف بعدم موافقته على ما ورد في نموذج التقييم أو أجزاء منه يقوم المسؤول المباشر للمقيم بمحاولة لحل الخلاف بين الموظف ومسؤوله المباشر

خطياً، لتنفيذ تلك القرارات.

- حفظ نماذج التقييم وتوثيقها في ملف كل موظف.

**أهم الصفات والميزات التي يتم تقييمها:**

تعتبر الصفات والميزات والمهارات الآتية دليلاً لتقييم أداء الموظف:

- **المعرفة والإلمام بمهام الوظيفة/العمل:** ما مدى معرفة الموظف بمهام وظيفته؟ ما هو مستوى المعرفة الفني الذي يمتلكه الموظف والمطلوب لنجاحه في أداء مهمات وظيفته؟
- **نوعية الأداء/الإنتاج:** هل يعتبر مستوى إنتاجية الموظف كافياً؟ كيف يقارن مستوى إنتاجية الموظف مع غيره من زملائه؟ هل يستغل الموظف وقته بشكل فعال؟ هل يكرر الموظف ارتكاب أخطاء معينة؟ هل يحتاج الموظف إلى إرشاد مستمر للتأكد من مستوى ونوعية إنتاجه؟ هل يسعى الموظف إلى تحسين نوعية إنتاجه؟
- **الاعتمادية / المسؤولية:** هل يقوم الموظف بمسؤولياته بشكل كامل؟ ما مدى المتابعة التي يحتاجها الموظف؟ ما

مدى الاعتماد على الموظف؟

- **التعاون/مهارات الاتصال ونوعية العلاقات الشخصية:** كيف يتأقلم الموظف مع زملائه؟ ما هو مستوى مهارات الاتصال الذي يمتلكها الموظف؟ هل يشجع الموظف و/أو هل يستطيع العمل ضمن فريق؟ كيف يتعاون الموظف مع زملائه ورؤسائه؟
- **المبادرة:** هل يتطوع الموظف لتحمل مسؤوليات جديدة أو القيام بمهام إضافية؟ هل يبادر الموظف باقتراحات حول طرق ووسائل جديدة لتحسين أدائه أو أداء القسم/الدائرة الذي/التي يعمل فيه؟
- **الدوام ودقة المواعيد:** ما مدى تكرار غياب الموظف عن عمله و/أو حضوره متأخراً إليه؟ هل يقوم الموظف بإعلام مسؤوله المباشر فوراً عند تغيبه و/أو تأخره؟ كيف يمكن مقارنة دوام الموظف مع زملائه؟ هل يؤدي الموظف المهام الموكلة إليه ضمن المواعيد المحددة لها؟
- **القدرة الإشرافية والإدارية:** هل للموظف تأثير إيجابي على زملائه في القسم و/أو الدائرة؟ هل يقوم الموظف،

أداء الموظفين في المناصب القيادية/الإشرافية، بحكم مناصبهم، جيداً جداً فأعلى بينما يعتبرون أداء الموظفين في مناصب أدنى أقل من ذلك وبالتالي فإن نتيجة التقييم تتعلق، خطأً، بالوظيفة لا بالأداء.

- لا يجب الربط بين مدة التوظيف ونتيجة التقييم، بحيث يتم تقييم أداء موظف أمضى فترة زمنية أطول في المركز أفضل من موظف، يعمل في نفس الوظيفة، ولكنه انضم حديثاً للعمل في المركز.
- يجب الامتناع عن الحكم على أداء الموظف الذي يشاطر المسؤول المباشر نفس الصفات/الميول/الاهتمامات الشخصية بشكل مغاير لمن لا يشاطرونه تلك الصفات/الميول/الاهتمامات من موظفيه المنتجين الذين يتميزون بحسن أدائهم.

### العطاءات

يتعهد كل من رئيس وأعضاء الهيئة المحلية بالالتزام باتخاذ القرارات بما يحقق المصلحة الفضلى للبلدية، كما يتعهدوا بالامتناع عن المشاركة في اتخاذ أي قرار تتعارض

في حال كونه مسؤولاً، بمعاملة موظفيه بعدل ومساواة؟ هل يقوم الموظف باتخاذ قرارات صحيحة وصائبة؟ هل يحاول و/أو يستطيع الموظف حل المشاكل على مستوى الدائرة التي يعمل فيها؟

### أخطاء يجب تجنبها أثناء التقييم

- يتم التقييم بناءً على مجمل أداء الموظف خلال فترة التقييم ولا يبنى على حوادث و/أو مواقف منفصلة معزولة معدودة أو بناء على تقييمات شخصية مسبقة.
- يتم تقييم كل صفة/ميزة أداء كل على حدة بحيث يُمنع تأثير نتيجة تقييم تتعلق بصفة/ميزة أداء معينة على صفات/مميزات أداء الموظف الأخرى.
- يتم تقييم كل موظف على حدة بحيث يتمتع مسؤول الموظف المقيم المباشر (المقيم) عن إعطاء تقييم واحد متقارب لمجموع موظفين.
- على المسؤول المباشر (المقيم) تقييم أداء الموظف وليس الموظف نفسه و/أو وظيفته. قد يعتبر بعض المقيمين أنّ

• يحظر على رئيس وأعضاء الهيئة المحلية المشاركة في التصويت لترسيه العطاءات أو المناقصات على أي شخص و/أو شركة تربطهم علاقة صداقة أو قرابة أو مصالح من أي نوع.

• تحديد الشروط بأقصى قدر ممكن من الوضوح والشفافية عند طرح العطاءات والمناقصات.

• يتم فتح المظاريف من قبل لجنة تشكلها الهيئة المحلية لهذه الغاية بحضور من يرغب ممن تقدموا للعطاءات.

• يجب اعلام الجهات المتقدمة للعطاء بنتائجه مع فتح باب حق الاعتراض او تقديم شكوى.

#### استعمال موجودات وممتلكات الهيئة

يمنع على رئيس وأعضاء الهيئة المحلية الطلب أو السماح باستخدام آليات البلدية ومعداتها وسياراتها وموادها وأملكها للمصلحة الشخصية، ويحرصوا على تجنب أهدار وسوء استغلال أموال البلدية ومواردها واتخاذ كافة الاجراءات ذات العلاقة بتحقيق هذا المبدأ.

فيه مصالحهم الشخصية مع مصالح الهيئة المحلية منعاً لتضارب المصالح والمحابة والواسطة والمحسوبية، وذلك لتحقيق عناصر الحكم الصالح والنزاهة والشفافية.

#### المبادئ العامة في ادارة العطاءات

• الالتزام الكامل بالقوانين والتعليمات المحلية والمتعلقة بالعطاءات

• تخضع كل المناقصات والعطاءات والمزادات والمناقصات لمبادئ العلنية وتكافؤ الفرص والمساواة وحرية المنافسة.

• يتم الإعلان عن المناقصات والعطاءات في الصحف المحلية.

• يحظر على رئيس وأعضاء الهيئة المحلية أو أحد أقاربهم من الدرجة الأولى أو على شركائهم أو شركائهم التقدم للعطاءات و/أو المناقصات.

• على رئيس أو أعضاء الهيئة المحلية الإفصاح عن أي شركة تقدمت للعطاءات أو المناقصات إذا كانت تخصصهم أو تخصص أحد أقاربهم من الدرجة الأولى.



## أولاً: استعمال أجهزة الهاتف والمحمول

تهدف هذه السياسة إلى خفض مصروفات الاتصالات وإبقاء هواتف الهيئة المحلية غير مشغولة واستعمالها لأغراض العمل فقط.

- يجب استعمال الهاتف لإجراء مكالمات مختصرة وضرورية لأغراض العمل فقط.
- تدرك الهيئة المحلية أن الموظف قد يحتاج لإجراء و/أو استقبال بعض المكالمات الشخصية أحياناً خلال ساعات الدوام الرسمي. ولكن، على الموظف أن يقلل عدد هذه المكالمات وأن يختصرها قدر الإمكان.
- ينصح الموظفون باستقبال المكالمات الخاصة على هواتفهم الخلوية الخاصة. ويراعى عدم استخدام فاكس الهيئة للاستقبال أو الارسل للمصلحة الشخصية.
- تعتبر الهواتف الخلوية الممنوحة للموظفين ملكاً للهيئة المحلية، ويحق لها استعادة الهاتف/ الهواتف الخليوية وأية لوازم أخرى تخصه/ها، مثل جهاز الشحن الكهربائي والبطارات، من الموظف/الموظفين:

- يقتصر استعمال الهاتف الخليوي على الموظف الذي استلمه فقط، ما لم يحدد غير ذلك في نموذج الاستلام الذي وقعه الموظف.
- يتحمل الموظف حامل الهاتف الخليوي كامل المسؤولية الجزائية والمدنية أو أي شكل آخر من أشكال المسؤولية الناجمة عن استعماله بشكل يخالف القانون، ولا تتحمل الهيئة المحلية أي شكل من المسؤولية عن ذلك.
- لا تتحمل الهيئة المحلية مسؤولية أية ضرر، مادياً و/أو معنوياً، قد يحدث للموظف نتيجة استعمال و/أو امتلاك الهاتف الخليوي.
- يحق للمسؤول المباشر، أن يستفسر عن أية مكالمات مكلفة تسترعي انتباهه قد ترد في كشف المكالمات الشهرية.
- على الموظف إبقاء هاتفه مفتوحاً طوال الوقت لتسهيل عملية الاتصال به.
- تتوقع الهيئة المحلية من موظفيها بذل أقصى جهد ممكن والتمتع بروح المسؤولية في المحافظة على هواتفهم الخلوية الخاصة وفي طريقة استعمالها.

- يتحمل الموظف أية نفقات أو مصاريف قد تنجم عن سوء استخدامه من قبل الموظف كفقده أو كسره.

### ثانياً: استخدام سيارات أو آليات الهيئة المحلية

- يحظر قيادة السيارات والآليات إلا من قبل سائقين مكلفين بشكل رسمي، باستثناء حالات يقررها رئيس الهيئة المحلية، والحاصلين على رخصة سواقة رسمية سارية المفعول.
- يمنع قيادة السيارات والآليات مهما كانت الأسباب خارج أوقات الدوام الرسمي إلا في الزيارات الميدانية وبتقدير من رئيس الهيئة المحلية وبأمر مهمة موقعة من المسؤول المباشر.
- يمنع استخدام سيارات الهيئة المحلية أيام العطل الرسمية وأيام الأعياد إلا لإغراض العمل بموافقة مسبقة من المسؤول المباشر.
- تحدد المسافة القصوى المسموح قطعها شهرياً ضمن الحدود الإدارية لكل محافظة وبحيث تقوم كل جهة مشرفة على أعمال الآليات بوضع خطة شهرية وفق

برامج معدة لذلك وتشكيل لجنة مهمتها مراقبة العدادات ومعايرتها والتأكد من عداداتها بشكل دوري.

- يزود السائق ببطاقة عمل السيارة والآلية موضعاً فيها المهمة وأسباب القيام بها ورقم العداد ساعة الذهاب وساعة الوصول.
- حظر تزويد السيارة أو الآلية بالمحروقات المخصصة لها إلا بكتاب رسمي من القسم المعني.
- حظر مبيت سيارة الهيئة المحلية أو آلياتها خارج مقر الهيئة المحلية، إلا إذا كان هناك استثناء من قبل مجلس الهيئة المحلية معللاً بالأسباب.
- يتحمل سائق سيارة الهيئة المحلية أو آلياتها تكاليف مخالفات السير الناتجة عن سوء الاستخدام أو القيادة بالإضافة إلى نفقات إصلاح أعطال الآلية المكلف بقيادتها في حال كان العطل ناتجاً عن سوء استخدامه للآلية وعن طريق لجنة فنية مختصة بالكشف على هذه الأعطال وأسبابها.

### ثالثاً: ممتلكات أخرى

- عدم استخدام البريد الالكتروني للمراسلات الخاصة.
- عدم تخزين البيانات والملفات الشخصية على أجهزة حواسيب الهيئة.
- عدم استخدام ماكنات التصوير والطابعات للأغراض الخاصة.
- الاهتمام قدر الامكان بترشيد استخدام الانارة وأجهزة التكييف وقرطاسية الهيئة.

### الهدايا والمنافع

- يمنع على العضو اظهار أي تفضيل او انحياز تجاه أي مستفيد أو متعاقد أو أي جهة تتعاطى أعمال مع الهيئة، كما ويمنع على الأعضاء قبول أي هدية أو منفعة من أي مستفيد او متعاقد أو أي جهات أخرى تتعاطى أعمالها مع الهيئة سواء بشكل شخصي أو من خلال أي فرد من افراد عائلته أو صديق له، والتي من الممكن أن تشكل احتمالية الشبهة في التأثير على قراره في إعطاء افضلية أو الحاق ضرر تجاه أي شخص أو جهة.

- تقوم الهيئة بفتح سجل خاص بالهدايا المقدمة للبلدية تسجل فيه الهدايا الواردة للبلدية أو رئيسها أو أحد أعضاء المجلس البلدي أو احد موظفيها، وكيفية التعامل معها سواء كانت من خلال الاحتفاظ بها في البلدية أو التبرع بها أو الاحتفاظ بها من قبل الموظف.

### الجرد السنوي:

1. تعمل الهيئة على تشكيل لجنة الجرد السنوي على أن تضم في عضويتها المدير الإداري والمدير المالي.
2. تعمل لجنة الجرد على مقارنة سجل الموجودات المحاسبي مع الموجودات داخل الهيئة
3. تعمل لجنة الجرد على إعطاء كود لكل الموجودات استناداً للنظام الإداري والمحاسبي
4. تقوم اللجنة باعداد تقرير بعملية الجرد على أن يشمل قائمة بالمفقودات والموجودات التي تتطلب الاتلاف وترفع تقريرها لرئيس الهيئة لإتخاذ القرار بشأنها
5. يتم الاحتفاظ بسجل الموجودات لدى الدائرة الإدارية.

١. بناء على نتائج تقرير الجرد السنوي ومصادقة رئيس الهيئة عليه يتم تشكيل لجنة لدراسة وتنفيذ القرارات المتعلقة بالموجودات المراد اتلافها ومبررات اتلافها على ان تضم في عضويتها عدد من الخبراء الفنيين والتقنيين.
٢. تقوم لجنة الاتلاف بدراسة هذه الموجودات وتتحقق من ضرورة الاتلاف وتقدم تقريراً بذلك لرئيس الهيئة يشمل توصيات تتعلق بألية الاتلاف المناسبة (عطاء شراءها، اهداءها، اتلافها...)
٣. تعمل لجنة الاتلاف على تنفيذ قرارات رئيس الهيئة فيما يتعلق بألية الاتلاف والاشراف على التطبيق.
٤. يتم توثيق عملية الاتلاف ويرفع تقرير بذلك لرئيس الهيئة ويتم الإحتفاظ بكافة التقارير ذات العلاقة لدى الشؤون الادارية.

### مفهوم الرقابة:

- التحقق مما إذا كان كل شيء يسير وفقاً للخطة المرسومة والتعليمات الصادرة والقواعد المقررة.
- وظيفة تقوم بها السلطة المختصة بقصد التحقق من أن العمل يسير وفقاً للأهداف المرسومة بكفاية وفي الوقت المحدد لها.
- التحقق والتأكد من التزام الإدارة بالقوانين والأنظمة والتعليمات في أدائها لعملها لتحقيق الأهداف المرسومة وفق الخطط الموضوعة بكفاءة وفاعلية، والوقوف على نواحي القصور والخطأ ومن ثم العمل على علاجها ومنع تكرارها.

### أهداف الرقابة:

- التأكد من التزام الإدارة بكافة القوانين والأنظمة والتعليمات أثناء ممارستها لنشاطاتها وهذا ما يعرف بمبدأ الشرعية.

- التأكيد من أن الخدمات تقدم للجميع بدون تفرقة أو تمييز وبأقل قدر ممكن من الإجراءات البيروقراطية.

### قواعد عامة في الرقابة الداخلية:

- الاستقلال والحيادية حقيقة ومظهرا.
- توافر الكفاءة المهنية اللازمة.
- بذل العناية المهنية اللازمة.

### مرجعيات الرقابة الداخلية وحدود العلاقة مع المجلس البلدي:

- يكون مسؤول وحدة الرقابة الداخلية، مسؤولاً أمام المجلس البلدي. ويتمتع بالاستقلالية في أداء واجباته، وله صلاحية بدء أية إجراءات وإنجاز أية أعمال مراجعة وتبليغ المجلس البلدي عن أية إجراءات أو أنشطة لا تتفق والأنظمة المعمول بها داخل البلدية، كلما رأى ذلك ضرورياً لممارسة اختصاصاته.
- تكون لمسؤول الرقابة الداخلية حرية إنجاز أي مراجعة أو تحقيق يدخل في إطار ولايته. ويجب أن تستند خطة عمله

- ضمان حريات الأفراد وحقوقهم.

- كشف الأخطاء وأسبابها والعمل على تصحيحها.

- كشف الانحراف الإداري الذي يقصد به استغلال السلطة أو الوظيفة لتحقيق أغراض شخصية بعيدة عن المصلحة العامة رغم انسجام أعمال الإدارة مع القوانين والأنظمة والتعليمات.

- تحفيز الموظفين على الأداء الجيد والالتزام بالقوانين والأنظمة.

- الوقوف على المشاكل والمعوقات التي تعترض عمل الجهاز الإداري والعمل على علاجها وإزالتها.

- تطوير الإجراءات والأعمال الإدارية.

- التحقق من تنفيذ الخطط والسياسات في الأجهزة الإدارية بأقل تكلفة ممكنة وتحقيق أكبر قدر ممكن من الكفاءة والفاعلية والحد من الإسراف في إنفاق الأموال العامة.

- النبذ إلى أوجه النقص والخلل والتصور في التشريعات المعمول بها واقتراح وسائل معالجتها.

إلى تقييم للمخاطر يجري مرة في السنة على الأقل وتحدد على أساسه أولويات العمل. ويجب على المدير أن يراعي في ذلك التقييم ملاحظات وتوصيات المجلس البلدي.

- يتولى المجلس البلدي تعيين مسؤول الرقابة الداخلية وفقاً للشروط المرعية في أنظمة البلدية على أن يكون من يشغل هذا المنصب حسن السيرة والسلوك و متمتعاً بكفاءات عالية ومتخصصاً في الرقابة والتدقيق الداخلي.

- يؤدي المسؤول المراجعة الداخلية والتدقيق بأسلوب مهني ومحايد. وينجز كل أعمال المراجعة والتدقيق بما يقتضيه العمل من عناية مهنية، ويكون مستقلاً عن كل البرامج والأعمال والأنشطة التي تخضع لرقابته، بغية ضمان الحياد والمصدقية في أعمال المراجعة والتدقيق التي ينجزها.

- يضمن المجلس مسؤول الرقابة الداخلية، في أداء مهماته، النفاذ والمباشر إلى سجلات البلدية وأنشطتها والاتصال بالمسؤولين أو الموظفين في الهيئة وكذلك أية

أشخاص منتفعين من خدمات الهيئة أو متعاقدين معها أياً كان نوع هذه التعاقدات، ويصدر المجلس القرارات والتعاميم اللازمة لجميع موظفين ورؤساء الأقسام والدوائر في البلدية لتعريفهم بمهام وصلاحيات المسؤول بغية تسهيل مهمته وتمكينه من النفاذ للمعلومات أو الملفات ذات العلاقة بمهمته عند طلبه.

- للمسؤول في الحالات المستعجلة التي لا تحتمل التأخير ويخشى عليها من فوات الوقت تقديم طلب للمجلس البلدي لعقد إجتماع طارئ لمناقشة الموضوع خلال ثلاثة ايام في حالة أن كان الإجتماع العادي للمجلس خارج إطار هذه المدة، وفي حال تعذر الإجتماع خلال هذه المدة للمسؤول حق الاتصال بديوان الرقابة المالية والإدارية في السلطة الوطنية لطلب المشورة والتبليغ.

#### ادوات الرقابة والنفاذ لانشطة الهيئة:

- يباشر المسؤول ووفقاً لخطة سنوية أو ومن تلقاء ذاته عند الإقتضاء أو بناء على طلب من رئيس المجلس البلدي إجراء التحقيقات الإدارية أو المالية أو الفنية، فيما

يتعلق بالتجاوزات والمخالفات وحالات الإساءة والإضرار المشتبه فيها والتي تدخل في حدود اختصاصاته.

• يحق للمسؤول الحصول على أية معلومات تتعلق بأية مراجعات أو تدقيقات يقوم بها سواء من رئيس وأعضاء المجلس البلدي أو من موظفي البلدية أو المتعاقدين معها أو المنتفعين من خدماتها أو المستهدفين بأعمالها مباشرة وفي حال اكتشافه لوجود أية حالات غش أو تلاعب أو هدر أو تسوّف في استعمال السلطة أو تخلف عن الامتثال لأنظمة البلدية ولوائحها في شؤون الإدارة والموظفين وغيرهما أو أية أنشطة غير قانونية تدخل في نطاق ولايته الرقابية يقوم المسؤول بتبليغ المجلس البلدي فوراً بكتاب خطي يتضمن وصفاً أولياً للحالة ومن ثم يقوم بأعداد تقرير خاص بالحالة وفقاً لإجراءات هذا النظام اللاحقة.

• يضمن المجلس البلدي حماية جميع الموظفين الذين قاموا بتزويد مسؤول الرقابة بالمعلومات، من أية أعمال أو إجراءات انتقامية. وذلك دون إخلال بالتدابير المنصوص عليها في نظام الموظفين ولائحته في حال نقل المعلومات إلى

المدير مع علم ناقلها بأنها غير صحيحة أو خاطئة.

• يلتزم المجلس البلدي بالإستجابة إلى توصيات المسؤول التي تتسجم مع صلاحياته والأنظمة المعمول بها في البلدية في أقرب فرصة وبيان التدابير المتخذة بخصوص النتائج والتوصيات المحددة في تقارير المسؤول سواء التي تمت الإستجابة لها أو التي لم يتم الإستجابة لها مع بيان الأسباب الموجبة لذلك وعلى المجلس تمكين المسؤول من حضور إجتماعاته المدرج على جدولها توصيات أو تقارير المسؤول، على أن يتم تدوين ذلك في سجلات ومحاضر جلسات المجلس البلدي.

• يحق للمسؤول أثناء عمليات المراجعة والتحقيق إذا قامت لديه خشية حقيقية من فوات الوقت الطلب من رئيس المجلس التحرز على أية مستندات يراها لازمة، وعلى الموظف الواقعة هذه المستندات تحت يده أن يقوم بتسليمها فوراً للمسؤول على أن توضع مكانها صورة طبق الأصل ويؤشر عليها رئيس المجلس ومسؤول الرقابة والموظف المعني.

عقب توصيات المسؤول، وإعداد تقارير مرحلية حول الحالات التي لم تتفد فيها التدابير التصحيحية الملائمة في الوقت المناسب.

- الاتصال والتواصل الدائم مع المجلس البلدي لتحقيق أهداف هذا النظام وكذلك الإتصال بمدقق الحسابات الخارجي والتنسيق معه ورصد ومتابعة توصياته.
- التنسيق مع المجلس البلدي لمتابعة توصيات وملاحظات وزارة الحكم المحلي وديوان الرقابة المالية والإدارية
- وضع برنامج لضمان الجودة وتحسينها والحفاظ على ذلك البرنامج، على أن يشمل كل جوانب الرقابة الداخلية، بما في ذلك أية مراجعات منتظمة وتقييم ذاتي متواصل، مثل تعقب الزمن المستغرق لإعداد التقارير.

## أنواع الرقابة

### أ- الرقابة الإدارية:

يتولى المسؤول صلاحية الرقابة الإدارية داخل البلدية ويؤدي المهام التالية على وجه الخصوص:

- يحترم المسؤول ويحافظ على المعلومات المتحصلة أو المتسلمة في إطار عملية المراجعة والتدقيق، ولا يستعمل تلك المعلومات إلا في حدود ما هو ضروري لإجراء المراجعة.

### شمول صلاحيات الرقابة الداخلية:

- لتنفيذ مهمة الرقابة الداخلية في البلدية بفعالية، يضطلع المسؤول بما يلي:
- تصميم خطط رقابة داخلية على المدى الطويل والقصير بالتنسيق مع المجلس البلدي ومع مدقق الحسابات الخارجي للبلدية وباعتماد منهجية قائمة على درء المخاطر أو مسائل رقابية يتم تحديدها.
- إعداد دليل للرقابة الداخلية وتقديمه للمجلس البلدي لإقراره ونشره وتعميمه وتحديثه، على أن يشمل جرداً لإجراءات المراجعة في البلدية، واليات الامتثال لها.
- إعداد مشاريع أنظمة للمتابعة وتحديثها وتقديمها للمجلس البلدي لإقرارها، بهدف التحقق من أن التدابير الفعالة قد اتخذت في غضون مواعيد معقولة



- معاينة الأنظمة الرامية إلى التأكد من امتثال موظفي البلدية لتقواعد أنظمة البلدية ولوائحها وللسياسات الداخلية المكرسة وتقديرها.
- مراجعة الاتفاقيات والعقود الموقعة مع البلدية والتأكد من اختصاصات موقعيها ومن أنها لا تتعارض مع القوانين والأنظمة والتعليمات والقرارات النافذة في البلدية.
- ضمان شمولية التقارير حول المراجعة الداخلية والتحقيقات والمعاينات واحترام مواعيدها والحرص على موضوعيتها ودقتها.
- الإشراف على موظفي وحدة الرقابة الداخلية وتقييمهم، ويقوم بتوزيع أعمال المراجعة الداخلية عليهم بحسب تخصصاتهم.

#### ب- الرقابة المالية

- يتولى المسؤول صلاحية الرقابة المالية داخل البلدية ويؤدي المهام التالية على وجه الخصوص:
- التحقق من مدى إحصاء الأصول والحفاظ عليها من

- التحقق من متانة آليات البلدية للرقابة الداخلية وفعاليتها ونزاهتها وتقديرها.
- التحقق من سلامة وتطبيق الهياكل التنظيمية والوظيفية في البلدية وأنظمتها وعملياتها وتقديرها والإلتزام بالوصف الوظيفي من حيث الواجبات وعلاقات العمل، لضمان الاتساق بين النتائج والأهداف المحددة.
- التحقق من تقسيم المهام الإدارية داخل أقسام ودوائر البلدية بحيث لا ينفرد شخص واحد بعمل ما من بدايته حتى نهايته لتفادي وقوع الأخطاء أو لاكتشافها مبكراً.
- متابعة التنفيذ من قبل الدوائر الإدارية المختلفة للتأكد من وضوح القرارات والتعليمات الإدارية المختلفة الموجهة لهم كل حسب اختصاصه، بحيث لا يُترك مجال للتأويل وبالتالي إساءة الاستخدام أو التنفيذ.
- متابعة خطوط توزيع المسؤوليات والسلطات المفوضة للدوائر المعنية بهدف منع التداخل أو التضارب أو التكرار بينها مما يتسبب بالإخلال و عدم الإلتزام بالسياسات الإدارية الموضوعية من قبل المجلس البلدي.

- التأكد من حسن تنظيم السجلات المالية والتقارير المالية وتدقيقها ومراجعة واردات البلدية والتحقق من أن الدوائر المختصة في البلدية قد قامت بتحصيل الأموال والرسوم المستحقة للبلدية وفي أوقاتها المحددة.
- مراقبة تنفيذ موازنة البلدية وفحص الحسابات الختامية.
- التأكد من سرعة انجاز المعاملات المالية وذلك بالتعاون مع الدوائر المختصة في البلدية.
- مراقبة التقارير والتسويات البنكية والتحقق منها.
- التحقق من فصل المهمات والأعمال المحاسبية والتدقيق عليها وفق الأصول المحاسبية لضمان عدم قيام ذات الشخص الذي يقوم بإعداد المعاملات البنكية بالتدقيق عليها.

#### ج- الرقابة الفنية :

يتولى المسؤول صلاحية الرقابة الفنية على أعمال ومشاريع البلدية ويؤدي المهام التالية على وجه الخصوص:

- الضياع، وله القيام بعمليات الجرد الفجائية لصناديق البلدية (الرئيسية أو النثرية) ومستودعاتها وموجوداتها الثابتة للتحقق من سلامة هذه الموجودات من الاختلاس أو الضياع أو التلاعب.
- التأكد من دقة وصحة القيود والمستندات المالية والوثائق المعززة لها ومن صحة الاستحقاق قبل الصرف، وكذلك التحقق من صحة إدخال المبالغ المدفوعة في صندوق البلدية أو في حساباتها الجارية.
- تقييم مدى الالتزام بالنظام المالي من حيث الإجراءات المتبعة والسياسات المطبقة والمستندات المستخدمة والدورات المستندية والتقارير الصادرة ومدى ملائمة ذلك ومفهوم الرقابة المحاسبية وإجراءات الضبط الداخلي.
- التثبت من قانونية الإنفاق وفق الأصول المحددة في القوانين والأنظمة والتعليمات والقرارات النافذة في البلدية ومراقبة أرقام وقيمة الشيكات المسحوبة من الحساب الجاري.

## تقارير المراجعة والتدقيق المرحلية

- يجب أن يتضمن تقرير المراجعة النهائي أي تعليقات مفيدة من المسؤولين المعنيين على الوقائع المثبتة في تقرير التدقيق وعلى التدابير الموصى باتخاذها وأي جدول زمني يوضع لأغراض التنفيذ. وإذا لم يستطع المسؤول والمسؤول عن البرنامج الاتفاق حول الوقائع المثبتة في مشروع تقرير المراجعة والتدقيق، تعين إبراز رأي المدير في تقرير المراجعة النهائي. وتتاح للمسؤولين المعنيين فرصة التعليق على التقرير وتتاح للمدير فرصة الرد على التعليقات.
- يرفع المسؤول التقارير النهائية عن المراجعة الداخلية إلى المجلس البلدي لإتخاذ ما يلزم من إجراءات أو قرارات للمتابعة، مع نسخة لمدقق الحسابات الخارجي مع أية وثائق مؤيدة.
- يجوز للمسؤول أن يوصي للمجلس البلدي بتوجيه إشعارات ومخاطبات إلى المسؤولين المعنيين في البلدية حول مسائل جارية لا تقتضي إعداد تقارير رسمية.

- الإشراف على عمليات الرقابة الفنية الخاصة بالمشاريع القائمة والجديدة والتأكد من سير العمل فيها وفق المواصفات المحددة، ومن الالتزام بالجدول الزمنية، وله في ذلك طلب إجراء الفحوصات المختلفة سواء المخبرية أو الميدانية.
- إجراء معاينات لتحديد مواطن الضعف والخلل في أي نشاط أو برنامج أو مشروع محدد في البلدية بتكليف من رئيس البلدية حسب الحاجة، ويضع المدير المقترحات للمعالجة والتحسين.
- التحقق من إجراءات الحماية المادية للموجودات والمعلومات والوثائق والمستندات والأنظمة المستخدمة في البلدية كوجود حافظات ضد الحريق لحفظ المستندات والملفات والسجلات المحاسبية.

## تحسين الموارد المباشرة للبلدية

- من الواجب ألا يكون أي استحقاقات مالية مهما كان حجمها أو نوعها على رئيس أو أعضاء الهيئة المحلية.
- ضرورة إيجاد وسيلة لإلزام المواطنين دفع المستحقات، واستخدام الادوات التوعوية المتعلقة بمفهوم المواطنة وحقوق وواجبات المواطنين وتعزيز المشاركة المجتمعية.
- تطوير وسائل تسهيل جباية ضرائب الهيئة المحلية كإشراك الفروع المحلية للبنوك في العملية.
- تقديم المساعدة إلى البلديات لتقييم عقاراتها ومعاينتها ولتطوير أفكار يمكن أن تحول هذه العقارات إلى مشاريع تنمية رابحة للبلدية ( كالمرافق الرياضية والثقافية والمناطق التجارية والمتاحف والمسارح...).
- البحث عن موارد جديدة للهيئات المحلية تصبح فيما بعد موارد دورية (رسوم مالية).

## التقرير السنوي لوحدة الرقابة الداخلية

- يقدم المسؤول كل سنة تقريراً موجزاً إلى المجلس البلدي، مع نسخة إلى مدقق الحسابات الخارجي يتناول فيها أنشطته مع بيان توجه تلك الأنشطة ونطاقها والجدول الزمني للعمل المنجز والتقدم المحرز في تنفيذ التوصيات المعروضة في تقاريره حسب الأولوية. ويشمل التقرير السنوي ما يلي حسب ما يكون الحال:
- وصفاً للمشكلات والتجاوزات والمآخذ الرئيسية المتعلقة بإدارة البلدية عامة أو أي برنامج أو إجراء بعينه، مما يتضح خلال الفترة قيد النظر.
- وصفاً لكل التوصيات النهائية بالتدابير التصحيحية الصادرة عن المدير أثناء الفترة قيد التقرير بشأن ما يحدّد من مشكلات وحالات تفسّف ومآخذ رئيسية.
- معلومات بشأن أي قرار إداري رئيسي كانت للمسؤول ملاحظات حول مخالفته للأنظمة المرعية في البلدية أو القوانين ذات العلاقة.
- موجزاً لأي حالة كان فيها الرد على طلب صادر عن المسؤول للحصول على معلومات أو مساعدة محل رفض.
- موجزاً بشأن تنفيذ توصيات مدقق الحسابات الخارجي.

## اجتماعات الهيئة

قواعد عامة:

- ضرورة وأهمية مشاركة غالبية اعضاء الهيئة في الاجتماعات الدورية.
- ضرورة وضع برنامج واضح لكل اجتماع لتحقيق نتائج ملموسة في حل الاشكاليات واتخاذ القرارات.
- ضرورة توثيق كافة محاضر الاجتماعات.
- التأكيد من وصول وقائع الاجتماع لكل المعنيين من مشاركين أو كل من له صلة بالقرارات التي اتخذت في الاجتماع.
- تحقيق مبدأ الشفافية في اجتماعات الهيئة:
  - تبني مبدأ الاجتماعات المفتوحة.
  - اشراك ممثلي الاحياء والاعلام والمجتمع المدني في الاجتماعات.
  - نشر القرارات المتخذة بالوسائل المتاحة كالصفحة الالكترونية للهيئة.
  - فتح المجال لاستلام مقترحات أو توصيات أو اعتراضات تتعلق بقرارات الهيئة.

## وحدة الشكاوي

1. تشكل في كل هيئة محلية وحدة مختصة باستقبال الشكاوي تكون تابعة مباشرة لرئيس الهيئة، يتولى إدارتها موظف وفقاً لما هو منصوص عليه في نظام موظفي الهيئات المحلية.
2. على الهيئة توفير وسائل تقديم الشكاوي بشكل يسمح لجميع المواطنين بتقديم الشكاوي أو الاعتراضات دون أن يترتب عليه تكاليف مالية.
3. على الهيئة أن تقوم وبشكل دوري بتوعية المواطنين حول آليات استقبال الشكاوي.

### الأهداف العامة لوحدة الشكاوي

- استقبال شكاوي المواطنين والتأكد من أنها ضمن اختصاص الهيئة المحلية.
- متابعة قضايا المواطن المختلفة والتي تقع ضمن صلاحيات والحدود الإدارية للهيئة المحلية.
- تحسين أداء الهيئات المحلية بما يمكنها من الارتقاء بخدماتها إلى المعايير الفضلى، ويساعدها في عملية التحسين المستمر لأدائها لتحقيق متطلبات الجودة

والتميز والشفافية.

- تعزيز الرقابة والمساءلة الشعبية على عمل الهيئات المحلية.
- تنظيم وتسهيل عملية اتصال جمهور المراجعين مع الأطراف المعنية لحل موضوع الشكاوى
- ضمان انجاز الشكاوى ضمن فترة زمنية محددة وتوفير الوقت والجهد والكلفة في ذلك.
- الحد من الالتماس بين المراجعين وموظفي الدوائر والأقسام المعنية وذلك لكي يستغل الموظف وقته في انجاز عمله بجو مناسب.

### قواعد العمل في وحدات الشكاوى

- عند ممارسة الموظف لعمله في دائرة ووحدات الشكاوى لا بد من أن يتبع قواعد العمل التالية:
- الامتناع عن الاحتفاظ بأصل أي سند أو تقرير أو وثيقة أو رسالة خاصة بالدائرة أو بنسخ منها واستخدامها لأغراض خاصة.
  - التقيد بعدم الاطلاع على المستندات والأوراق والسجلات التي ليست من اختصاصه.

• الحرص على الظهور بمظهر لائق.

- المعاملة الحسنة للجمهور والتعامل معه بانفتاح واحترام.
- المحافظة على الحيادية والبعد عن الفئوية والمصالح والاهتمامات الخاصة عند تقديم الخدمات للجمهور.
- الالتزام بعرض الحقائق دون أي اعتبارات خاصة ودون إخفاء المعلومات أو تحريفها أو تأخيرها.
- التصرف بموضوعية والقيام بالمهام والمسؤوليات الوظيفية وبنفس الجودة بغض النظر عن المعتقدات السياسية والانتماءات الحزبية.
- الحرص على عدم استخدام المعلومات التي يتم الحصول عليها خلال أداء الوظيفة أو بعد ترك العمل العام لتحقيق مصالح خاصة.
- الحرص على عدم استغلال الموقع الوظيفي لتحقيق مصالح شخصية أو عائلية أو حزبية أو لمكاسب مادية أو قبول لأية هدية أو مكافأة أو منحة أو عمولة مباشرة أو بالواسطة سواء أثناء تأدية الخدمة أو بعد تركها.
- احترام التسلسل الإداري في الاتصالات الوظيفية وتنفيذ

- الإنصات النشط: على العاملين في وحدات ودوائر الشكاوى الإنصات الجيد والتحلي بالصبر عند تقديمهم أي خدمة للمستفيدين من خدمات دوائر ووحدات الشكاوى.
- عدم التشهير: لا يجوز التشهير بأي جهة رسمية أو غير رسمية أو بأي شخص تحت طائلة المسؤولية أو التعويض.
- السرعة ومراعاة عامل الوقت: نظرا لأهمية الوقت بالنسبة لشكاوى المواطنين لا بد من مراعاة السرعة في متابعة الشكاوى وفي الحصول على الحلول الممكنة فيها.
- عدم التصرف في المعلومات: لا يجوز استغلال المعلومات التي يتم الحصول عليها بحكم الموقع أو الوظيفة لأغراض الربح الشخصي أو تمرير هذه المعلومات لآخرين يمكن الاستفادة منها مع حجبها عن آخرين.
- احترام القانون: الخضوع للقواعد القانونية المنظمة للعمل وفقا للقوانين والأنظمة أو اللوائح والتعليمات الصادرة بموجبها.
- الحيادية: وهي التصرف فقط بما تمليه الجوانب الموضوعية للقضية المعروضة على الموظف وتقديم الخدمات والنصيحة بالجودة نفسها للمواطنين بغض النظر عن معتقداتهم

ما يصدر من أوامر وتعليمات في حدود القانون واللوائح النافذة.

- احترام كافة القوانين واللوائح والتعليمات الصادرة بموجبها وحث المواطنين على احترامها.
- اللباقة وحسن التعامل: على جميع العاملين في دوائر ووحدات الشكاوى أن يتحلوا باللباقة وحسن وأن يتعاملوا بأدب وان يتحلوا بالأخلاق والصبر عند تعاملهم مع المستفيدين من خدمات الدائرة أو الوحدة
- السرية: إبقاء المعلومات التي يتم تصنيفها بأنها سرية بموجب أحكام القانون طي الكتمان وعدم كشفها.
- الحيادية والموضوعية: تقديم جميع الخدمات لكافة المواطنين بصرف النظر عن الانتماء السياسي أو العرقي أو الجهوي أو اللون أو الدين أو الجنس أو الإعاقة.
- عدم التمييز: جميع المستفيدين من خدمات دوائر ووحدات الشكاوى يجب أن يعاملوا بشكل متساو وعادل ودون تمييز.
- المجانية: تقدم وحدات ودوائر الشكاوى خدماتها للمستفيدين دون مقابل مادي أو معنوي.

- الحرص على تأدية العمل بدقة وأمانه وإخلاص والتجرد من أية اعتبارات تخل بالوظيفة.
- التقيد بقيم النزاهة والقيام بجميع الواجبات التي تفرضها طبيعة العمل وتفرضها القوانين واللوائح والتعليمات.
- الحرص على تنمية القدرات والكفاءات العلمية والعملية التي تمكنه من القيام بالأعمال المطلوبة والمتوقعة.
- تعطي وحدة الشكاوى المشتكى "وصلاً" أو سندا وفقاً للنموذج المعتمد يوضح الوثائق والمستندات التي يرفقها مع الشكاوى في حالة حصول ذلك. ويمكن أن يتم هذا الإجراء إما بوجود نموذج السند الخاص بالوثائق أو بإعطاء المشتكى صورة عن نموذج الشكاوى التي يتم تثبيت المرفقات فيها بعد ختمها بخاتم وحدة الشكاوى. وفي جميع الأحوال، لا تقبل وحدة الشكاوى أية وثائق أو مستندات أصلية بل نسخاً مصورة عنها.
- على الموظف في وحدة الشكاوى إبلاغ المشتكى أو من ينوب عنه قانوناً بقبول الشكاوى خلال ثلاثة أيام من تاريخ تقديمها كحد أقصى، وبأنها أصبحت في طور المتابعة، أو

إبلاغه بالاعتذار عن متابعتها، كتابياً، مع ذكر الأسباب والمبررات من خلال نموذج معد لذلك .

- يتوجب إعلام المشتكى حال قبول الشكاوى بالخطوات التي سيتم خلالها متابعة شكواه ضمن سقف زمني متوقع، ووضعه في صورة آليات عمل وحدة الشكاوى.
- تعد وحدة الشكاوى تقريراً دورياً كل ثلاثة أشهر وترفعه إلى رئيس الهيئة أو من يفوضه بذلك على أن يتضمن عرضاً رقمياً إحصائياً لإعداد الشكاوى التي وردت لوحدة الشكاوى مصنفة وموزعة على الجهات ذات الاختصاص، مع الإشارة إلى وضع الشكاوى المدرجة وحالتها من حيث درجة المتابعة، وناقش التقرير في اجتماع يعقده رئيس الهيئة أو من يفوضه مع وحدة الشكاوى.
- تعد وحدة الشكاوى تقريراً سنوياً شاملاً إلى رئيس الهيئة، رقمياً وتحليلياً، يتضمن عدد الشكاوى الواردة مصنفة وفقاً للموضوعات والدوائر التي تعلق بها الشكاوى مع الإشارة إلى ما آلت إليه، وعدد المتابع منها، ودرجات المتابعة، والردود التي تلقتها وحدة الشكاوى، ودرجات الاستجابة من الجهات ذات الاختصاص، إضافة إلى اشمال التقرير



## الابلاغ عن ممارسات فساد أو سوء ادارة داخل الهيئة

### تقديم المعلومات

- تقدم المعلومات من قبل الموظف، طالما أن الموظف المبلغ لديه اعتقاداً منطقياً بأن هناك مخالفة لأي من القوانين أو اللوائح، أو هناك سوء إدارة جسيم، أو تبيد وإتلاف ملموس للمال العام، سوء استخدام السلطة، أو وجود خطر حقيقي ومحدد على الصحة أو السلامة العامة.
- يقدم الموظف المعلومات إلى رئيس البلدية أو من يقوم مقامه، من خلال نموذج يعد لهذه الغاية.
- يشترط أن تعرض الشكوى على المجلس البلدي في أول اجتماع له.
- للمجلس البلدي أن يشكل لجنة للتحقق من المعلومات.
- يصدر المجلس البلدي تقريره حول المعلومات المقدمة ويعد الانتهاء من التقصي والتحقيق.

### حماية المبلغين

- عدم ذكر البيانات الخاصة بالمبلغ ومحل إقامته، إلا

على مقترحات وتوصيات بهذا الغرض. كما ويتناول التقرير السنوي أيضاً تحليلاً للشكاوى وطبيعتها وتبويبها من حيث تركزها على جهة أو موظف لمناقشة الموضوع واتخاذ القرار المناسب مع إمكانية التنويه إلى حالات معينة وعينات ونماذج من الشكاوى المحلولة وتلك التي لا تزال قيد المتابعة، فضلاً عن تركيز التقرير على أسباب الشكاوى ودواعيها، وفرز ما يمكن أن يشكل ظواهر معينة ودواعي إثارتها بهدف العمل على معالجة جذور مسببات الشكوى وإزالتها. ويتضمن التقرير السنوي أيضاً تحليل العلاقة بين وحدة الشكاوى والجهات ذات الاختصاص الأخرى في نفس الهيئة المحلية، والاحتياجات التي تظهر أثناء مزاوله العمل، والتوصيات العامة حول كل ذلك .

- يقوم رئيس الهيئة بتقديم التقرير السنوي للجمهور وإتاحة فرصة الإطلاع عليه وقراءته، كما تقوم الهيئة المحلية بنشره طبقاً للوسائل المتاحة لديها.
- تقوم وحدة الشكاوى بإعداد تقارير خاصة في حالات معينة حول شكاوى معينة أو نظراً لتكرار بعض الشكاوى على نفس الموظف أو الخدمة.

في نموذج خاص وبرضى المبلغ ويحتفظ بهذه البيانات والمرفقات في مكان آمن.

- يجب توفير حماية للموظفين الحاليين أو سابقين الذين يبلغوا عن أفعال تدل على أنشطة غير قانونية أو خاطئة وتشمل حماية الأفراد من أية عقوبات قانونية أو إدارية أو عقوبات تتعلق بالعمل لكونهم أفضوا معلومات حول المخالفات تلحق أضراراً بالناس أو على الصحة أو السلامة أو البيئة، حتى ولو كان الكشف عن تلك المعلومات انتهاكاً لمتطلبات قانونية أو مختصة بالعمل.

## التوثيق وحق الوصول الى المعلومات

التوثيق:

التوثيق: هو عملية جمع المعلومات وتسجيلها وتنظيمها وفق أساليب حديثة، وهو أيضاً تحليل ونقل وتجميع وتصنيف الوثائق واستعمالاتها، والمقصود بالوثائق هنا جميع أشكال المعرفة البشرية المسجلة.

قواعد عامة:

- على الهيئة تبني نظام أرشفة وتوثيق يدوي والكتروني

بناء على الامكانيات المتوفرة لديها وحجم المواد المراد أرشفتها والعمل على تنمية قدرات العاملين ذوي العلاقة على التعامل مع النظام.

- إنشاء قواعد ومعطيات لتوصيف هذه الوثائق وتسهيل الوصول إليها.
- إنشاء نظام الأرشفة الضوئية، الذي يضمن عدم المساس بالوثيقة الأصلية، فهو يحيل المستفيد إلى صورة الوثيقة أو المخطوطة المخزنة في الحاسوب بسهولة وسرعة.
- تحفظ الملفات والوثائق في الأماكن المناسبة للحفاظ عليها من التأثيرات والتغيرات البيئية والطبيعية.
- على الهيئة بناء نظام Pack up (النسخ الاحتياطية)
- على الهيئة استخدام الوسائل التي تمكن الموظفين من الوصول الى المعلومات العامة بسهولة وسرعة.

حق الوصول الى المعلومات:

يعني التسهيل والسماح للمواطنين بالحصول على المعلومات المتعلقة ذات العلاقة بادارة الهيئة للشأن العام والمال العام والقرارات ذات العلاقة، بحيث تسمح للمواطنين بالمشاركة

في أخذ القرارات الخاصة بهم، وكذلك متابعة ومساءلة عمل الهيئة.

### قواعد عامة:

- تعمل الهيئة على نشر تقاريرها المالية والادارية ومحاضر اجتماعاتها عبر الوسائل المتاحة كالصفحة الالكترونية للهيئة أو من خلال عقد الاجتماعات المفتوحة مع المواطنين والرد على استفساراتهم أو من خلال المطبوعات والمنشورات.
- تعمل الهيئة على نشر المعلومات المتعلقة بالخدمات المقدمة للمواطنين وآليات الحصول عليها والتقدم لها وتكلفتها... الخ بالوسائل المذكورة أعلاه.
- تعمل الهيئة على نشر المعلومات المتعلقة بنتائج لجان تحقيق ولجان اختيار الموردين والوظائف المعلن عنها.
- تعمل الهيئة على نشر المعلومات المتعلقة بالمشاريع التي ستنفذ والخطط المستقبلية.

### تضارب المصالح

- امتناع كل من رئيس وأعضاء الهيئة المحلية والعالمين عن القيام بأي نشاط من شأنه أن يؤدي إلى نشوء تضارب

حقيقي أو ظاهري أو محتمل بين المصالح الشخصية ومهامهم في الهيئة المحلية.

- على كل من رئيس وأعضاء الهيئة المحلية وأي من العاملين إعلام مجلس الهيئة المحلية خطياً وبشكل فوري في حال تضارب المصالح مع أي شخص في تعاملاته مع البلدية.
- يتمتع كل من رئيس وأعضاء الهيئة المحلية عن استغلال أو توظيف المعلومات التي بحوزتهم أثناء عضويتهم أو بعد الانتهاء منها، بأية وسيلة لتحقيق منافع شخصية له أو لغيره بشكل مباشر أو غير مباشر، أو للإساءة إلى الغير، وعدم القيام بإفشاء معلومات لإعطاء امتياز غير عادل أو غير معقول لأطراف أخرى.

### إشراك المجتمع المحلي

- إن مشاركة المجتمع المحلي تسهم في التحديد الأفضل للاحتياجات والمطالب وزيادة الكفاءة في التنفيذ، بالإضافة إلى تعزيز الاستدامة والانسجام الاجتماعي.
- وجود آليات الحوار والنقاش ومدى إطلاع المجتمع على

المعلومات وحريتهم في الوصول إلى تلك المعلومات.

- العمل على إزالة كل المعوقات التي تحول دون المشاركة سواء أكانت سياسية أو اجتماعية أو ثقافية أو إدارية أو اقتصادية أو غيرها من المعوقات.
- إشراك المجتمع المحلي في خطط العمل وعملية تحديد الأولويات والاحتياجات (وضع الخطط وتنفيذها والإشراف والرقابة عليها، وأخيراً التقييم) على أن يتضمن ذلك اختيار ما يتلاءم مع طبيعة المجتمع.
- الاتصال والتواصل مع المجتمع المحلي والإعلان عن البرامج وشرحها للمجتمع المحلي.
- يتجلى دور المواطن في العمل البلدي خلال المشاركة في صنع القرارات وبلورة أولويات العمل البلدي وطرح الملاحظات والانتقادات والمطالب.
- يساهم المواطن في إنجاح العمل البلدي من خلال تجاوبه مع التزامه بالقرارات البلدية.
- التواصل بين البلدية والمواطنين قد يؤدي إلى تفهم المواطنين لحدود موارد البلدية كما يؤدي إلى إعادة صياغة الأولويات كما يراها المواطنون وليس فقط كما

يراهها المجلس البلدية.

## آليات طرق التواصل بين الهيئات المحلية والمواطنين

- اللجان البلدية والتي تتضمن أشخاصاً من خارج الهيئات المحلية.
- الاجتماعات مع الأهالي: تقوم الهيئات المحلية بتقسيم المجتمع إلى شرائح حيث تعقد اجتماعات مع كل شريحة على حدة (مثلاً، المزارعون، التربويون...) هذا بالإضافة إلى اجتماعات مع الجمعيات الأهلية الموجودة ضمن نطاق الهيئة المحلية.
- المراجعات اليومية في مقر البلدية-صندوق شكاوى.
- توزيع استمارات لمعرفة آراء الناس في مشاريع معينة: أن يكون الاستبيان أو الاستمارة طريقة من طرق آليات تعزيز دور افراد المجتمع في عملية اتخاذ القرار للمؤسسات التي تطمح إلى النجاح والتقدم دائماً إذا أرادت أن تتخذ قرارات مهمة ومصيرية. مع الأخذ بعين الاعتبار امكانيات الهيئة المحلية المادية والبشرية.
- لقاءات في مناسبات عامة

## النزاهة والعدالة والمساواة في تقديم الخدمات للجمهور

ترسيخ أسس الشفافية والنزاهة والمساءلة وتكافؤ الفرص من خلال خلق بيئة آمنة هدفها تقديم الخدمة المميزة السريعة والمساهمة في غرس بذور الثقة بين متلقي الخدمة والهيئات المحلية وضرورة تقديم الخدمة للجمهور والمستفيدين على قدم المساواة والتعامل بما يحقق العدالة، وهذا مؤشر ووسيلة يمكن من خلالها قياس نقاط القوة .

### أولاً: قواعد عامة:

1. الالتزام بمقاييس الجودة والنوعية:
  - وجود معايير النوعية والكلفة لجمع الخدمات المقدمة.
  - مع الاخذ بملاحظات المجتمع المحلي حول جودة الخدمات المقدمة.
  - كلفة الخدمات المقدمة، مع التأكيد على أهمية وجود مرجعية تحدد التكلفة (كتعرفة الماء والكهرباء)
  - الالتزام بالعناصر المحددة للأداء السليم وتشمل:
    - أفضل العروض (استدراجات العروض من عدة موردين)

- اللقاءات المفتوحة للتقييم أو المشاركة أو الاستمراج.
- زيارات شخصية.
- الاجتماع مع ممثلي الاعلام
- المشاركة بايجابية في جلسات الاستماع
- وسائل إعلامية وإعلانية: إصدار نشرات تطلع المواطن من خلالها على انجازات الهيئة المحلية.
- وجود صندوق للاقتراحات وصندوق للشكاوى: من شأن هذه الاقتراحات أن تعبر وإن كان بجزء يسير عن المشاركة المجتمعية.
- قد يكون هناك جلسات أو اجتماعات تقييم لعمل قامت به الهيئة المحلية ويدعى إليه أعضائها من أجل مناقشته من جميع الجوانب بغية الاستفادة من التجربة سواء أكانت سلبية أم إيجابية.
- إنشاء لجنة من المتطوعين الشبان والشابات بهدف تأمين التواصل والتفاعل بين البلدية والمواطنين
- إنشاء لجنة أهلية لكل مشروع تقوم فيه الهيئة المحلية وذلك لإشراك المواطنين في هذا المشروع.

- عدة قيم نبيلة في موظفيها كجزء من الثقافة المؤسسية
- المساندة لتقديم خدمة أفضل للجمهور مثل
- إيلاء الأولوية دائماً لخدمة المواطن أينما وجد.
- التحرر من مخاوف التغيير.
- التشجيع على المبادرة والإبداع الذاتيين.
- الانتماء للمؤسسة.
- العمل بروح الفريق.
- توخي العدالة والنزاهة.
- تحديث وتطوير الأنظمة لتقديم أفضل خدمة.
- تبسيط الإجراءات لتحقيق العدالة والنزاهة والشفافية
- في مختلف المجالات.
- اعتبار تقديم الخدمة للمواطنين حق.

### ثالثاً: المبادئ والمعايير

- على الهيئات المحلية العمل على تعزيز ثقة المواطنين
- والمقيمين والمؤسسات بعمليها، وزيادة الاحترام والتقدير
- لدورها من خلال توفير الخدمات بأفضل طريقة ممكنة

- قيمة المال
- التوازن بين الحاجة والإمكانية
- الاستثمار المحلي
- التوقعات المجتمعية (الشراكة مع المجتمع المحلي والأخذ
- بملاحظاتهم واشراكهم في التخطيط ووضع السياسات
- العامة)
- القيمة البيئية المتوقعة
- إتباع نظام لقياس النتائج
- الاستجابة إلى احتياجات المجتمع المحلي
- توفر الخدمة للجمهور المستهدف
- التنمية المستدامة
- المشاركة المجتمعية
- إصدار التقارير الدورية

### ثانياً: الأنظمة والإجراءات

- من الأهمية وجود الأنظمة والإجراءات متبعة في الهيئات
- المحلية لتقديم خدماتها بما يكفل العدل والمساواة بين جميع
- المواطنين، على أن تمتاز هذه الأنظمة بالشفافية والمساواة
- بين الجميع. وعلى الهيئات المحلية أن تحرص على غرس

ضمن معايير تتسم بالمصداقية والشفافية.

- يرتكز تقديم الخدمة على أسس العدالة ومبادئها، وعلى تكافؤ الفرص، والشفافية، والمساءلة، والنزاهة المهنية، والحيادية، وتحمل المسؤولية والانتماء وعلى تحقيق رسالة الهيئة المحلية وأهدافها.
- الحيادية والتعامل مع المواطنين والمقيمين بعدل ومساواة وبلا أي محاباة أو تمييز أو انحياز لأي طرف من الأطراف.
- النزاهة بوضع المصلحة العامة للهيئة المحلية فوق أي مصلحة شخصية (تضارب المصالح) مهما كانت، بما يتضمنه ذلك من الامتناع عن استثمار الوظيفة لتحقيق مصالح شخصية في أي وقت من الأوقات.
- الموضوعية في اتخاذ القرارات فيما يخص تقديم الخدمة والبناء على الحقائق ودون أن تتأثر بالانطباعات الشخصية أو الأفكار المسبقة.

#### رابعاً: القيم الأخلاقية

- التحلي بالصبر والمرونة واللباقة في التعامل وانفتاح

العقل وسعة الأفق ورحابة الصدر .

- عدم التعامل مع المواطنين والمقيمين بفضاظة أو بمفاضلة أو تحيز أو تحامل أو تعصب.
- يجب أن يكرس الموظف/ة جهوده على العمل وحسن الأداء لخدمة المواطنين والمقيمين دون استعلاء حتى يمكن كسب تأييدهم وثقتهم، وتحقيق التعاون بينهم وبين الهيئة المحلية بما يحقق حصول المواطنين والمقيمين على الخدمة بسهولة.
- أن يراعي أداء عمله بدقة وذوق سليم، وصدق، وأمانة في جميع تصرفاته.
- أن يتعاون الموظف/ة في مختلف المجالات لتحقيق أفضل مستوى لخدمة المواطنين والمقيمين. بصفة مستمرة لتحقيق كسب ثقة المواطنين والمقيمين وتعاونهم.
- الإيمان بالعمل على تحقيق الأهداف التي تخدم الصالح العام دون التركيز على تحقيق الأهداف التي تخدم المصالح الشخصية.
- إتقان العمل والسرعة في الإنجاز والدقة في الأداء.

## المراجع

### القوانين

١. قرار بقانون رقم (٩) لسنة ٢٠٠٨ بشأن تعديل قانون الهيئات المحلية رقم (١) لسنة ١٩٩٦.
٢. قانون رقم (١) لسنة ١٩٩٧ بشأن الهيئات المحلية الفلسطينية.
٣. قانون رقم (٦) لسنة ١٩٩٩ بشأن المعطيات للإشغال الحكومية.
٤. قانون رقم (١٠) لسنة ٢٠٠٥ بشأن انتخاب مجالس الهيئات المحلية.

### الكتب

١. الدكتور إبراهيم شحاته، وصيتي لبلادي (محرارية الفساد)، (القاهرة: مركز ابن خلدون للدراسات الإنمائية، ١٩٩٧).
٢. جهاد حرب، أجهزة الرقابة وأنظمة المساءلة في القطاع العام الفلسطيني، (رام الله: مفتاح، ط١، ٢٠٠٣).
٣. حمدي سليمان القبيلات، الرقابة الإدارية والمالية على الأجهزة الحكومية، (عمان: مكتبة دار الثقافة للنشر والتوزيع، ط١، ١٩٩٨).
٤. الدكتور عدنان عمرو، الحكم المحلي في ظل السلطة الوطنية الفلسطينية، (القدس ٢٠٠٢).

## التقارير

١. المحامي باسم بشناق، تقرير حول الرقابة المالية على الأجهزة الحكومية في ظل السلطة الوطنية الفلسطينية، (رام الله: الهيئة الفلسطينية المستقلة لحقوق المواطن).
٢. المحامي طارق طوقان، تقرير حول اللامركزية والحكم المحلي في فلسطين، (رام الله: الهيئة الفلسطينية المستقلة لحقوق المواطن).

### منشورات أمان

١. أمان، النزاهة والشفافية والمساءلة في الخدمات التي تقدمها الهيئات المحلية للمواطنين، سلسلة تقارير (٢٧)، ٢٠١٠.
٢. أمان، استطلاع رأي حول مدى رضا المواطنين للخدمات المقدمة لهم، ٢٠١٠.
٣. أمان، تقييم الإطار التشريعي الناظم للهيئات المحلية في فلسطين من أجل تعزيز استجابته لمتطلبات النزاهة والشفافية والمساءلة، سلسلة تقارير (٢٩)، ٢٠١٠.
٤. أمان، النزاهة والشفافية والمساءلة في مواجهة الفساد، ط١، ٢٠١٠.
٥. أمان، مبادئ مدونات السلوك والمعايير الأخلاقية، ط١، ٢٠١٠.
٦. أمان، تحديد أسس الشفافية والمساءلة الواجب توفرها في



- النظم المالية والإدارية في الهيئات المحلية.
٧. برنامج أمان لتعزيز قيم النزاهة ومبادئ الشفافية ونظم المساءلة في المجتمع الفلسطيني برنامج تدريبي حول تعزيز النزاهة والشفافية والمساءلة في عمل الهيئات المحلية.
٨. أمان، أوراق وتوصيات المؤتمر الوطني لتعزيز النزاهة والشفافية في المجتمع الفلسطيني، الذي عقده الائتلاف من أجل النزاهة والشفافية والمساءلة، في رام الله ٢٠٠٣.
٩. دليل إجراءات نظام الشكاوى للهيئات المحلية رقم ( ) لسنة .( )
١٠. عصام عقل، دليل جلسات الاستماع، ٢٠١٠ .
١١. قواعد أساسية في عمل الهيئات المحلية «مدونة قواعد السلوك لرؤساء وأعضاء مجالس الهيئات المحلية وموظفيها».
١٢. ماهر زحاكية، قيم النزاهة ونظم المساءلة والشفافية في عمل الهيئات المحلية، ٢٠٠٤ .

#### منشورات وزارة الحكم المحلي

٥. مجلة الحكم المحلي، العدد الثامن، كانون الأول ٢٠١٠.
٦. دليل التوجيه والرقابة
٧. الإطار الاستراتيجي لوزارة الحكم المحلي، ٢٠١٠.