

USAID Cities Implementing Transparent, Innovative and Effective Solutions (USAID CITIES)

برنامج دعم اللامركزية والحكم المحلي الممول من الوكالة الأمريكية للتنمية الدولية

المكون رقم 2 – التطوير التنظيمي
زيادة فعالية العمليات التشغيلية في البلديات
اجراء تحليل تشخيصي للنظام المالي



الهدف :	زيادة فعالية عمليات التشغيل في البلدية
النشاط :	رفع كفاءة النظام المحاسبي، العمليات والاجراءات
المهمة :	تحليل النظام المالي في البلدية

اداة تحليل النظام المالي في البلديات

تهدف هذه الاداة التشخيصية والتحليلية الى تقييم النظام المالي في البلديات واعداد تقرير تحليلي بالفجوات مع التوصيات الواجب تبنيها. سيقوم الاخصائي المالي بأجراء تقييم لمواطن القوة والضعف في النظام المالي لكل بلدية ضمن قائمة البلديات المختارة.

اسم البلدية	المدينة
اسم القائم على عملية التشخيص	
تاريخ اجراء المقابلة	

المشاركين	الاسم	الوظيفة

نعم / لا

قائمة الوثائق

	التشريعات (قانون البلديات، قانون اللامركزية)
	الانظمة (النظام المالي في البلديات، التعليمات)
	موازنة البلدية لآخر ثلاث سنوات
	الهيكل التنظيمي للبلدية. هل هناك تفويض صلاحيات خطي (طلب وثيقة التفويض)
	اسم / اسماء البنوك التجارية
	خارطة الحسابات ودفاتر الاستاذ العام
	واحد او أكثر من الحسابات الختامية (تقرير المصروفات والايرادات، الميزانية، الحساب الختامي)
	تقرير تدقيق الحسابات الحالي
	سجلات الموجودات الثابتة الخاصة بالبلدية
	هل هناك سياسات، أدلة، تعليمات، آليات التنفيذ للأمور التالية: <ul style="list-style-type: none"> ○ اللوازم والأشغال ○ ادارة المخزون ○ الادارة المالية (المحاسبة، والتدقيق الداخلي) ○ شؤون الموظفين (سجل الدوام، تقرير الاداء، نظام متابعة الدوام) ○ ادارة الاصول الثابتة (المعدات والممتلكات) ○ ادارة الديون ○ البدلات والمياومات الخاصة بالسفر والتنقلات
	قائمة بمصادر الايرادات وقيمة كل منها للأعوام 2015-2016
	اية معلومات اضافية او وثائق سابقة (مثل تقارير التقييم الخاص بقطاع البلديات)



ملاحظات

القسم أ: عمليات الإدارة المالية (العمليات المحاسبية)

1. ادارة النقدية (الحسابات البنكية)

التأكد من ان للبلدية علاقة بنكية مع البنوك التجارية المسجلة، وان البلدية لديها سياسات واجراءات وممارسات واضحة ومطبقة وان عمليات التسوية البنكية بين الارصدة الدفترية وارصدها لدى البنوك تتم بشكل دوري.

ملاحظات	العلامة	1.1 العلاقات البنكية
	1	لا تمتلك البلدية اية حسابات لدى البنوك التجارية
	2	تمتلك البلدية حسابات لدى البنوك التجارية لتحقيق اهداف ومهام البلدية
	3	تمتلك البلدية حسابات ملائمة لدى البنوك التجارية لتحقيق اهداف ومهام البلدية

ملاحظات	العلامة	2.1 التسويات البنكية
	1	يتم تسوية الحسابات البنكية مع الدفترية بشكل دوري ولكن الوثائق المعززة غير موجودة لتحديد الموافقات والمراجعة المطلوبة للتسويات البنكية.
	2	تتم التسويات البنكية على اساس شهري كما ان بعض الوثائق المعززة موجودة ومتضمنة المراجعة والموافقة لهذه التسويات.
	3	تتم التسويات البنكية على اساس شهري وجميع الوثائق المعززة موجودة من حيث تاريخ الاعداد، المسؤول عن اعدادها، المراجعة، الموافقة، والتوقيع.

ملاحظات	العلامة	3.1 السياسات والاجراءات
	1	لا تتضمن السياسات شروط لإجراء التسويات البنكية بشكل منتظم. وتتخذ إجراءات غير كافية بشأن التحاويل المعقدة على مدى ستة أشهر.
	2	تتضمن السياسات (التشريعات) شرط إجراء التسويات البنكية بشكل دوري. يتم اتخاذ إجراءات لأية تحاويل معقدة يزيد تاريخها عن 6 شهور.
	3	تنص السياسات على متطلبات سليمة تغطي التسوية البنكية بشكل منتظم ودوري. يتخذ الإجراء المناسب بشأن أي تحاويل معقدة لأكثر من ستة أشهر.

ملاحظات	4.1 اسئلة للأخذ بعين الاعتبار
	اوصف عملية التحصيل والاجراءات التي تتبع بخصوص ادارة النقد المحصل. هل هناك رقابة على التحصيلات النقدية وتاريخ الايداع لدى صندوق البلدية و/أو البنك وتسجيل وصولات القبض في السجلات المخصصة لها وحسب مكان التحصيل؟
	كيف تتم عملية ادارة الارصدة النقدية الكبيرة التي تم تحصيلها؟
	هل يتوفر لدى البلدية سجلات معتمدة يمكن من خلالها متابعة التدقيق الداخلي والخارجي من بداية تسجيل العملية المالية حتى اعداد القوائم المالية؟

**USAID**

من الشعب الأمريكي

برنامج دعم اللامركزية
والحكم المحلي (USAID-CITIES)USAID Jordan Cities Implementing Transparent,
Innovative and Effective Solutions

معلومات اضافية

2. نظام المحاسبة ومسك الدفاتر

للتأكد من ان البلدية لديها خارطة حسابات بالإضافة الى سجلات مالية مصنفة حسب خارطة الحسابات والتي تستخدم لإصدار التقارير المحاسبية وبشكل منظم ومتناسق. يتم طلب خارطة الحسابات لإتمام عمليات المراجعة التفصيلية للتأكد ان البلدية لديها تسلسل منطقي للحسابات، الموجودات، الالتزامات وغيرها.

ملاحظات	العلامة	1.2 خارطة الحسابات
	1	لا تمتلك البلدية خارطة حسابات او دفاتر الاستاذ العام او ان هذه السجلات غير كافية وبما يتلاءم مع النظام المحاسبي الأمثل.
	2	لدى البلدية خارطة حسابات وسجلات الاستاذ العام، لكنها غير كافية وضعيفة.
	3	لدى البلدية خارطة حسابات وسجلات الاستاذ العام وتلبي احتياجاتها وملئمة للنظام المحاسبي

ملاحظات	العلامة	2.2 السجلات المحاسبية (الاستاذ العام)
	1	نظام ترفيم السجلات المحاسبية (الاستاذ العام) غير مطابق للمتطلبات الحكومية (ان وجدت). العمليات المالية الكبيرة لا تسجل بشكل منتظم ودائما حسب المعايير المحاسبية.
	2	نظام ترفيم السجلات المحاسبية (الاستاذ العام) مطابق للمتطلبات الحكومية (ان وجدت). العمليات المالية الكبيرة تسجل بشكل منتظم ودائما مع الحد الأدنى للمعايير المحاسبية.
	3	نظام ترفيم السجلات المحاسبية (الاستاذ العام) مطابق للمتطلبات الحكومية (ان وجدت) دون استثناء، وجميع العمليات المالية الكبيرة تسجل بشكل منتظم ومتناسق مع كافة المعايير والممارسات المحاسبية.

ملاحظات	العلامة	3.2 القوائم المالية
	1	لا يتم اصدار القوائم المالية او ان وجدت فإنها غير مشتقة من دفتر الاستاذ العام او ميزان المراجعة وبما يتطابق مع معايير المحاسبة المقبولة.
	2	يتم اصدار القوائم المالية ولكن ليس بشكل دوري. كما انها غير مشتقة من دفتر الاستاذ العام او ميزان المراجعة وبما يطابق معايير المحاسبة المقبولة.
	3	يتم اصدار القوائم المالية بشكل دوري ومستمر من واقع السجلات المحاسبية وميزان المراجعة، ويتم اعداد القوائم حسب المعايير المحاسبية الوطنية والدولية.

ملاحظات	4.2 أسئلة للأخذ بعين الاعتبار
	هل تستخدم البلدية نظام محاسبي يتفق مع نظرية القيد المزدوج؟
	هل تتبع البلدية اساس الاستحقاق؟
	هل يتم تسجيل العمليات المالية في النظام المحاسبي يوميا؟ إذا كان الجواب لا، فكيف ومتى يتم ذلك؟



USAID

من الشعب الأمريكي

برنامج دعم اللامركزية
والحكم المحلي (USAID-CITIES)

USAID Jordan Cities Implementing Transparent,
Innovative and Effective Solutions

هل يمتلك النظام المحاسبي الخصائص لتسوية الحسابات الفرعية مع الحساب الرئيسي؟
هل تحتفظ البلدية بوثائق معرزة مناسبة للمستندات والقيود المحاسبية (سند قيد، سند صرف، سند قبض، فواتير، او اية مستندات اخرى)؟
هل يتم تسجيل العمليات المالية ذات الاثر المالي الكبير بشكل مستمر في النظام المحاسبي وحسب المعايير المحاسبية؟
هل تعمل الادارة المالية في البلدية وبشكل مستمر على اعداد ميزان المراجعة وحسب ارسدة دفتر الاستاذ العام؟

معلومات اضافية

3. آليات الصرف (المدفوعات)

التأكد من أن البلدية لديها سياسات وإجراءات وممارسات مطبقة فيما يتعلق بعملية صرف المدفوعات. ضمان الفصل بين المهام خلال عملية الدفع بما يضمن عدم صرف الأموال إلا بتوقيعات مزدوجة ومعرزة بالوثائق المطلوبة.

ملاحظات	العلامة	1.3 فصل المهام
	1	هناك خلل / ضعف في دورة عمليات الصرف حيث لا يوجد فصل كافي في المهام المتعلقة. عمليات الصرف غير معرزة بالوثائق المطلوبة. (مثلا لا يوجد فاتورة)
	2	عمليات الصرف معرزة بالوثائق الكافية الا ان السياسات أو الإجراءات او الممارسات ضعيفة وغير كافية.
	3	عمليات الصرف مصنفة ومعرزة بالوثائق المطلوبة والمؤيدة كما ان السياسات والاجراءات والممارسات تضمن سلامة آليات الصرف.

ملاحظات	العلامة	2.3 السياسات والإجراءات
	1	لا يوجد سياسات وأجراءات مكتوبة او ان هذه الاجراءات غير كافية
	2	الممارسات المحاسبية والمالية المكتوبة غير موجودة وان وجدت غير ملائمة. (الرقابة الداخلية، التدقيق).
	3	السياسات والاجراءات المالية مكتوبة ومصادق عليها كما يتم اتباعها بشكل مستمر.

ملاحظات	3.3 اسئلة للأخذ بعين الاعتبار
	هل الافراد المخولين بالصرف على دراية كاملة في اشكال المصروفات المسموحة؟ وصلاحيات الموافقة على الصرف؟
	من هو امر الصرف المخول؟
	من يقيد (يسجل) المصروفات؟
	هل يتوفر لدى البلدية إجراءات مطبقة لتجنب ازدواجية الصرف؟ نعم مستندات الادخال، الفواتير الاصلية مخنومة ب مدفوع



هل هناك قنوات اتصال واضحة بين الإدارة المالية في البلدية والإدارات الفنية الأخرى بخصوص بنود الصرف المصرح بها في ضوء السقوف المالية المحددة في البلدية؟
هل هناك وثائق مكتوبة لسياسات، وإجراءات وممارسات عمليات الصرف؟
هل الموظف المخول باستلام النقد ليس لديه صلاحية توقيع الشيكات، التسويات البنكية، وأيضا ليس لديه الصلاحية للوصول الى السجلات المالية باستثناء ما يتعلق بدفتر الصندوق؟
هل تتم عمليات الشراء، استلام اللوازم، والأشغال، واعتماد الفواتير والمطالبات من قبل أكثر من موظف؟
هل يتم اعداد الشيكات وتوقيعها واعداد التسويات البنكية وتسجيل العمليات المالية من قبل أكثر من موظف مختلفين؟

معلومات اضافية

-1

4. الدورة المحاسبية (الدورة المستندية)

لضمان توفر اجراءات وسياسات وممارسات كافية للتأكد من فصل ملائم للمهام المرتبطة بالدورة المحاسبية. (ملاحظة: يعتمد فصل المهام على حجم البلدية ودرجة التعقيد في عملياتها).

ملاحظات	العلامة	1.4 فصل المهام
	1	ليس لدى البلدية سياسات وإجراءات وممارسات كافية تضمن فصل المهام المرتبطة بالدورة المحاسبية. يتم تقييد العمليات المالية في السجلات المحاسبية بدون موافقات مسبقة، ونظام التوثيق غير كاف.
	2	لدى البلدية نظام تفويض للصلاحيات يضمن عدم قيام شخص واحد بتسجيل العمليات المالية في النظام المحاسبي، يتم اخذ الموافقات المسبقة على عمليات الصرف والتسويات/التحويلات، كما ان الموافقات موثقة.
	3	لدى البلدية نظام تفويض صلاحيات موثق وملائم لحجمها بحيث يضمن عدم قيام شخص واحد بتنفيذ العمليات المالية في النظام المحاسبي، كما ان كافة الاجراءات والممارسات المتعلقة باليات الصرف او التسويات او التحويلات موثقة ومناسبة.

ملاحظات	2.4 اسئلة جديرة بالاهتمام
	هل لدى البلدية نظام موثق لتفويض الصلاحيات يتناسب مع حجمها؟
	كم عدد الافراد العاملين ضمن الدورة المحاسبية؟
	هل هناك موافقة مسبقة (ممن؟) لأصرف الاموال؟ وهل هذه الموافقات موثقة؟

ملاحظات اضافية

--



5. إيرادات البلدية

مناقشة اجراءات البلدية وممارستها المتعلقة في تحصيل الايرادات. تحديد مصادر الإيرادات والتي يتم تحصيلها من قبل البلدية ومدى مطابقة وكفاية هذه المصادر او المصادر المحتملة للقيام بوظائفها في تقديم الخدمات للمجتمع.

ملاحظات	العلامة	1.5 اجراءات تتبع الإيرادات
	1	لا يوجد لدى البلدية نظام لتتبع مصادر الإيرادات. نظام مسك الدفاتر يتتبع مصادر الإيرادات من خلال حساب واحد فقط لكافة مصادر الإيرادات.
	2	تتبع البلدية مصادر إيراداتها من خلال سجلاتها المحاسبية غير محوسب، نظام المحاسبة ومسك الدفاتر لديها كاف لتتبع مصادر الإيرادات.
	3	لدى البلدية نظام فعال لتتبع مصادر إيراداتها (نظام محوسب).

ملاحظات	العلامة	2.5 وظيفة ادارة التحصيلات
	1	مستوى ضعيف من المعرفة، المهارات، الخبرات في مجال المالية ومحاسبة التكاليف ومحاسبة الإيرادات.
	2	لدى الموظفين الماليين معرفة وخبرات كافية في مجال محاسبة التكاليف وكافة الامور المالية.
	3	لدى الموظفين الماليين خبرات ملائمة وكافية في مجال العمل المالي (محاسبة التكاليف ومحاسبة الإيرادات)

ملاحظات	العلامة	3.5 مصادر إيرادات البلدية
	1	هنالك ضعف في مصادر إيرادات البلدية من الأنشطة و/أو البدائل المحتملة. لا تمتلك البلدية أي ممارسات في مجال تطوير الاعمال لتوليد الإيرادات.
	2	لدى البلدية مصادر إيرادات كافية من انشطتها أو من البدائل الاخرى المحتملة كمصادر للإيرادات. البلدية تمتلك ممارسات بسيطة ومقبولة في مجال تطوير الاعمال لتوليد إيرادات إضافية.
	3	البلدية لديها مصادر جيدة للإيرادات من أنشطتها ومصادر أخرى. تعمل البلدية على تنويع مصادر إيراداتها. ولديها ايضا القدرة على تطوير الاعمال لتوليد الإيرادات ولديها سمعة جيدة في أنشطتها.

ملاحظات	العلامة	4.5 اسئلة جديرة بالاهتمام
		كيف تقوم البلدية بتتبع مصادر إيراداتها؟ من خلال الادارات والاقسام المالية التابعة للبلدية
		هل يتوفر لدى كادر البلدية المؤهلات المطلوبة في مجال محاسبة التكاليف او محاسبة الايرادات؟
		هل لدى إدارة البلدية فهم واضح لأهمية توليد الإيرادات من خلال تطوير الأعمال والشراكات والاستثمارات الجديدة؟
		هل تطوير الاعمال يعتبر من المهام الحيوية ومناطق بوحدة/ قسم محدد في البلدية؟

ملاحظات اضافية



6. ادارة السجلات المالية

للتأكد من وجود إجراءات وسياسات وممارسات كافية وملائمة لدى البلدية فيما يتعلق بتنظيم الملفات والمستندات والسجلات المحاسبية بما يضمن سهولة الوصول اليها وتحقيق الرقابة الداخلية الكافية.

ملاحظات	العلامة	1.6 السياسات والاجراءات
	1	ليس لدى البلدية اجراءات واضحة فيما يتعلق بالحفاظ على سلامة السجلات المالية (نظام أرشفة عشوائي)
	2	لدى البلدية اجراءات كافية فيما يتعلق بالحفاظ على سلامة السجلات المالية (نظام الارشفة مقبول ولكن ليس بالضرورة الامثل)
	3	لدى البلدية اجراءات واضحة وقوية فيما يتعلق بالحفاظ على سلامة السجلات المالية والوثائق المهمة. وهذا يشمل تخزين الوثائق في مكان خارج البلدية ان وجد.

ملاحظات	العلامة	2.6 ادارة الملفات والسجلات
	1	خطة الطوارئ في البلدية ضعيفة وهناك فجوة واضحة في اجراءات حفظ نسخ احتياطية او استرجاع البيانات المالية وذلك لضمان استمرارية عملياتها.
	2	تدعم إدارة البلدية ممارسات مناسبة فيما يتعلق بإدارة الملفات والسجلات في البلدية وفي جميع الأقسام. ولكن إجراءات حفظ نسخ احتياطية وخطة الطوارئ لا تزال غير كافية وبحاجة الى تطوير لضمان استمرارية عملياتها.
	3	تدعم إدارة البلدية وتؤكد على اهمية تطبيق معايير وانشطة وممارسات فعالة وكفوة لإدارة السجلات والملفات، ولديها خطة طوارئ واضحة في اجراءات استرجاع البيانات المالية وحفظ نسخ احتياطية وذلك لضمان استمرارية عملياتها.

ملاحظات	3.6 اسئلة للأخذ بعين الاعتبار
	اين يتم حفظ الوثائق والسجلات المالية المهمة في البلدية؟ نعم
	هل يتوفر لدى البلدية نظام كفؤ وفعال لأرشفة وإدارة الملفات والسجلات المالية؟
	هل لدى البلدية اجراءات مطابقة لاسترجاع وحفظ نسخ احتياطية من السجلات والوثائق المهمة؟
	هل يتوفر لدى البلدية خطة طوارئ مطابقة لضمان استمرارية العمليات المالية والتشغيلية في حال حدث كوارث او احتمال تلف للسجلات والوثائق؟

ملاحظات اضافية

7. ادارة الذمم والتدفقات النقدية

للتأكد من التزام البلدية في تطوير ورصد واستخدام التدفقات النقدية بشكل فعال بالإضافة الى ادارة النقد والالتزامات بطريقة مسؤولة.

ملاحظات	العلامة	1.7 ادارة التدفقات النقدية
	1	البلدية لديها نظام ضعيف في تطوير ومتابعة والاستفادة من موازنة التدفقات النقدية



USAID

من الشعب الأمريكي

برنامج دعم اللامركزية
والحكم المحلي (USAID-CITIES)

USAID Jordan Cities Implementing Transparent,
Innovative and Effective Solutions

	2	البلدية لديها نظام متوسط في تطوير ومتابعة والاستفادة من موازنة التدفقات النقدية
	3	البلدية لديها نظام جيد في تطوير ومتابعة والاستفادة من موازنة التدفقات النقدية

ملاحظات	العلامة	2.7 مشاركة الادارة
	1	لا تملك البلدية القدرة والموارد الكافية على تطوير ورصد وتحديث واستخدام توقعات شاملة للتدفقات النقدية.
	2	تشارك الإدارة بشكل كاف مع الموظفين الماليين في إدارة التدفقات النقدية اليومية و/أو الأسبوعية.
	3	تشارك الإدارة بشكل فعال مع الموظفين الماليين في إدارة التدفقات النقدية اليومية.

ملاحظات	العلامة	3.7 توقيت الدفعات
	1	في الغالب، لا يتم اصدار الدفعات في الوقت المحدد بسبب التقلبات في التدفقات النقدية الداخلة والخارجة، فضلا عن ضعف ممارسات إدارة النقد.
	2	للبلدية ممارسات مرضية بخصوص اصدار الدفعات للدائنين والموظفين في الوقت المحدد، لكن هناك تأخير في تسديد الدفعات الكبيرة المستحقة (دفعات فردية او مجمعة).
	3	تتمتع البلدية بسجل جيد في تسديد المدفوعات للدائنين والموظفين في الوقت المحدد.

ملاحظات	العلامة	4.7 حسابات الذمم المستحقة
	1	لا توجد أقساط/دفعات مستحقة وغير مسددة لأكثر من 90 يوما.
	2	لا توجد أقساط/دفعات مستحقة وغير مسددة لأكثر من 60 يوما.
	3	لا يوجد ذمم مستحقة متأخرة (فردية او مجمعة). وهذا يشمل دفعات الذمم المتأخرة السداد.

ملاحظات	العلامة	5.7 اسئلة للأخذ بعين الاعتبار
		ما هي خبرة البلدية في تطوير ومراقبة واستخدام موازنة التدفقات النقدية؟ لا يوجد
		هل تقوم البلدية بدفع المستحقات المطلوبة عليها للدائنين والموظفين في الوقت المحدد وبشكل مستمر؟
		هل على البلدية مستحقات مالية كبيرة؟ وفي حالة وجودها، ما هي خططها لسداد تلك الديون؟

ملاحظات إضافية



8. ادارة الموجودات الثابتة

مراجعة ممارسات البلدية واجراءاتها في كيفية ادارة موجوداتها الثابتة بالإضافة الى دراسة مستوى فهم الموظفين فيما يتعلق بذلك. وأيضا التأكد من وجود ممارسات مناسبة في آلية تسجيل الموجودات الثابتة (وجود سجل مكتمل)، وسجلات المخزون، والصيانة والاهلاك.

ملاحظات	العلامة	1.8 السياسات والاجراءات
	1	لا توجد سياسات واجراءات مكتوبة، أو أنها مكتوبة ولكن ليست شاملة، غير كافية وتتطلب تغييرات رئيسية.
	2	ان السياسات والاجراءات شاملة جزئيا، ضعيفة وتتطلب تغييرات رئيسية. سجلات مخزون الموجودات الثابتة غير كافية وعادة لا يتم اتباع السياسات ان وجدت.
	3	إن السياسات والاجراءات جيدة ويتم اتباعها باستمرار. انها تعتبر شاملة وتشمل سند الملكية والمخزون والتأمين ومتطلبات العهدة.

ملاحظات	العلامة	2.8 الرقابة والادارة
	1	لا يتم وضع علامة على الموجودات الثابتة وذلك لمراقبتها من خلال الارقام. لا تتم صيانتها واستبدالها او التخلص منها بشكل مناسب. كما لا يتم احتساب الاهلاك وفقا للمعايير المقبولة.
	2	لا يتم دائما وضع علامة على الموجودات الثابتة وذلك لمراقبتها من خلال الارقام. لا تتم صيانتها او استبدالها او التخلص منها دائما بشكل مناسب. يتم احتساب نسبة الإهلاك ولكن ليس بشكل صحيح او دقيق وفقا للمعايير المقبولة.
	3	يتم وضع علامة ثابتة على الموجودات الثابتة وذلك لمراقبتها من خلال أرقام مراقبة المخزون. ويتم صيانتها، واستبدالها، والتخلص منها بشكل صحيح دائما. يتم احتساب نسبة الإهلاك سنويا وفقا للمعايير المقبولة.

ملاحظات	العلامة	3.8 الموظفين المسؤولين عن إدارة الموجودات الثابتة
	1	مستوى المعرفة المهنية والمهارات والخبرات لموظفي الدائرة المالية/القسم المالي في مجال إدارة الموجودات الثابتة ومحاسبتها يعتبر ضعيف.
	2	يمتلك موظفي الدائرة المالية/القسم المالي مستوى مقبول من المعرفة المهنية والخبرات في مجال محاسبة وإدارة الموجودات الثابتة.
	3	يمتلك موظفي الدائرة المالية/القسم المالي مستوى مناسب وعالي من المعرفة المهنية والخبرات في مجال محاسبة وإدارة الموجودات الثابتة.

ملاحظات	4.8 اسئلة للأخذ بعين الاعتبار
	ما هي السياسات والاجراءات المعمول بها لتوفير الحماية المناسبة والتأمين الكافي للموجودات الاحتياطية أو الهدر أو سوء الاستخدام؟
	هل تحتفظ البلدية بسجل للموجودات الثابتة؟ هل يتم تحديث السجل شهريا؟ هل يتم تسجيل ملكية الموجودات، أو أية موجودات مرهونة أو هناك تعهد بشأنها؟
	هل يتم تحديث السجلات الفرعية للموجودات الثابتة والمخزون؟ وهل يتم مطابقتها مع دفاتر المحاسبة؟



USAID

من الشعب الأمريكي

برنامج دعم اللامركزية
والحكم المحلي (USAID-CITIES)

USAID Jordan Cities Implementing Transparent,
Innovative and Effective Solutions

	هل يتم اجراء جرد فعلي ودوري للموجودات الثابتة او اللوازم في المستودع؟ هل الموجودات الثابتة واللوازم مرقمة بعلامات مناسبة؟
	هل يتم مطابقة جرد الموجودات الثابتة واللوازم مع السجلات المتعلقة؟ وهل يتم تحليل وتحديد وحل الفروقات ان وجدت؟
	اوصف الاجراءات والسياسات الخاصة للتخلص من الموجودات الثابتة اللوازم، وهل يتم اتخاذ الاجراءات الخاصة لكل بند على حدة سواء في التسجيل او الموافقات المطلوبة، وهل يتم اتخاذ اجراءات فورية لبيان الخسارة او الكسر في هذه الموجودات؟
	هل تتم التغطية التأمينية لكافة الموجودات؟
	هل هناك اجراءات واضحة لتحديد وصيانة الموجودات الثابتة كاملة الاهلاك وتمييزها عن الموجودات التي لا تزال عاملة او فعالة.
	تزويدنا بقائمة الموجودات الثابتة والتي تعتبر وتستخدم كمورد في توليد الإيرادات.

ملاحظات اضافية

--

9 - إدارة المخزون / المستودعات

مقابلة المدير الإداري/ اللوازم وإدارة المستودعات فيما يتعلق بإدارة مخزون اللوازم. مراجعة عمليات استلام وصرف اللوازم. التأكد من الامتثال للسياسات والإجراءات المعمول بها. وايضا فحص جرد المخزون الفعلي والتحقق منها في السجلات ذات الصلة.

ملاحظات	العلامة	1.9 الامتثال مع السياسات والاجراءات
	1	لا توجد إجراءات وتعليمات مكتوبة، أو أنها مكتوبة ولكن ليست شاملة وغير كافية وتتطلب تغييرات جوهرية.
	2	تعتبر الإجراءات والتعليمات شاملة جزئيا وضعيفة وتتطلب تغييرات بليغة. سجلات المخزون غير كافية. لا يتم دائما اتباع التعليمات.
	3	تعتبر الاجراءات والتعليمات جيدة ويتم اتباعها دائما. وأيضا يمكن اعتبارها شاملة حيث تغطي سند الملكية، والمخزون، والتأمين ومتطلبات الاحتفاظ.

ملاحظات	العلامة	2.9 استلام وصرف اللوازم
	1	الوثائق المعززة لاستلام وصرف اللوازم لا يتم ادارتها بشكل صحيح كما لا يمكن الوصول إليها بسهولة. لا يتم اتباع الإجراءات المتعلقة.
	2	الوثائق المعززة لاستلام وصرف اللوازم لا يتم ادارتها بشكل مناسب ولكن لا يمكن الوصول إليها بسهولة. يتم اتباع الاجراءات أحيانا كما ان الموظفين غير مدربين بشكل كاف.
	3	الوثائق المعززة لاستلام وصرف اللوازم كاملة ويتم ادارتها بشكل صحيح كما يمكن الوصول إليها بسهولة. يتم اتباع التعليمات والإجراءات دائما والتي تعتبر مفهومة بوضوح من قبل الموظفين المعنيين.



ملاحظات	3.9 اسئلة للأخذ بعين الاعتبار
	ما هي السياسات والإجراءات المعمول بها لحماية مخزون اللوازم بشكل كاف من إساءة الاستخدام والتلف والاحتيايل؟ لا يوجد
	هل تحتفظ البلدية بسجل مخزون اللوازم؟ هل يتم تحديث السجل شهريا؟ نعم ، ولكن لا يتم شهري
	هل يتم تحديث السجلات الفرعية للمخزون واللوازم ومطابقتها مع حسابات المراقبة (دفاتر المحاسبة)؟
	هل هناك جرد مادي دوري للمخزون واللوازم؟ هل يتم تصنيف ووسم المخزون واللوازم بشكل مناسب؟
	هل يتم التسوية بين الجرد الفعلي للمخزون واللوازم مع السجلات الخاصة؟ وهل يتم تحليل الاختلافات (ان وجدت) واتخاذ الاجراءات اللازمة لتصويبها؟
	أوصف الإجراءات المتبعة في اتلاف بعض اللوازم؟ هل يتم الحصول على وتوثيق الموافقة اللازمة لإتلاف اللوازم؟ هل يتم اتخاذ خطوات فورية لتحديد مكان فقدان أو إصلاح اللوازم المكسورة؟
	هل هناك بوليصة تأمين كافية لتغطية اللوازم والمخازن؟
	أوصف التعليمات والاجراءات المتبعة في تحديد او صيانة اللوازم/المخزون المستهلكة بالكامل وفصلها عن تلك التي لا تزال فاعلة وصالحة للاستعمال.

ملاحظات اضافية

10 - إدارة العطاءات والمشتريات

دراسة نظم الشراء والعطاءات والتعاقد، مع التركيز على دقة عمليات التعاقد الرئيسية، وتجنب الممارسات غير السليمة وتضارب المصالح الشخصية. التأكد من التزام البلدية بقواعد وأنظمة ادارة كافة مراحل العطاءات.

ملاحظات	العلامة	1.10 السياسات والاجراءات
	1	لا توجد لدى البلدية سياسات وممارسات واجراءات متعلقة بإدارة المشتريات وان وجدت فهي غير كافية. الموظفون الجدد لم يحصلوا على أي تدريب وان وجد يكون التدريب المكتسب غير كاف في هذا المجال. لا يوجد اهتمام من قبل الإدارة على أهمية هذا المجال.
	2	لدى البلدية سياسات وإجراءات وممارسات مشتريات كافية تتماشى مع القوانين واللوائح المعمول بها. إن سياسات وإجراءات وممارسات الشراء في البلدية ليست معروفة جيدا للموظفين ولا يتم اتباعها باستمرار. يحتاج الموظفون إلى تدريب إضافي، ويتعين على الإدارة التأكيد على أهمية إجراءات الشراء.
	3	لدى البلدية سياسات وإجراءات وممارسات مشتريات كاملة وموثقة بشكل جيد وفقا للتشريعات المعمول بها. الاجراءات معروفة ومفهومة من قبل موظفين مدربين جيدا، ويتم التقيد بها باستمرار، وتحديثها عند الضرورة.



USAID

من الشعب الأمريكي

برنامج دعم اللامركزية
والحكم المحلي (USAID-CITIES)

USAID Jordan Cities Implementing Transparent,
Innovative and Effective Solutions

ملاحظات	العلامة	2.10 الامتثال للسياسات والإجراءات
	1	لا توجد وثائق معززة أو كافية للتحقق من الامتثال نحو استخدام مبدأ المنافسة أو اتخاذ قرارات الشراء منطقية وبطريقة مقبولة.
	2	توجد وثائق معززة كافية للتحقق من الامتثال.
	3	توجد وثائق معززة كاملة ودقيقة للتحقق من الامتثال.

ملاحظات	3.10 اسئلة للأخذ بعين الاعتبار
	هل لدى البلدية سياسات مشتريات موثقة جيدا تتبع اللوائح المعمول بها؟
	هل تطبق البلدية هذه السياسات والإجراءات بانتظام؟
	هل تتم مراجعة هذه السياسات والاجراءات؟ (متى؟ وكم مرة؟)
	من هو المسؤول في البلدية عن المشتريات؟
	من هو المسؤول في البلدية عن الامتثال لسياسة المشتريات؟
	هل وضعت البلدية قواعد ارشادية مكتوبة لتجنب محتمل في تضارب المصالح؟
	هل لدى الموظفين والإدارة فهما واضحا لهذه القواعد الارشادية؟
	هل لدى البلدية وثيقة تتعلق بمدونة السلوك الوظيفي؟ وهل يتم تدريب الموظفين عليها بشكل دوري؟

ملاحظات اضافية

11 - التقارير المالية

للتأكد من كفاية الاجراءات المكتوبة والممارسات العملية المطبقة في البلدية لإصدار تقارير مالية موثوقة وبشكل شهري وتقارير القوائم المالية السنوية (قائمة الإيرادات والمصروفات، والميزانية العمومية)

ملاحظات	العلامة	1.11 السياسات والإجراءات
	1	نادرا ما يتم مراجعة القوائم المالية (ان وجدت) من قبل الادارة، نادرا ما تقوم الادارة باتخاذ اجراءات تصحيحية لقوائمها المالية على ضوء المراجعة.
	2	تقوم البلدية بإصدار تقارير كافية بشكل معقول وبشكل منتظم وتلبي هذه التقارير احتياجاتها، وتقوم الادارة باتخاذ الاجراءات التصحيحية المطلوبة استنادا الى عملية مراجعة التقارير المالية.
	3	تقوم البلدية بإصدار التقارير المالية باستمرار وبشكل منتظم وموثوق وعلى اساس شهري وبناء على سجلاتها المالية. كما تعمل الادارة على مراجعة هذه التقارير واتخاذ الاجراءات التصحيحية المطلوبة.



ملاحظات	2.11 اسئلة للأخذ بالاعتبار
	هل لدى البلدية إجراءات مكتوبة لإصدار التقارير المالية الشهرية من واقع سجلاتها المحاسبية (الاستاذ العام)؟
	هل تعطي هذه التقارير معلومات كافية وتسلط الضوء على الانحرافات (ان وجدت)؟

ملاحظات اضافية

12 - مراجعة وتدقيق القوائم المالية

للتأكد من ان البلدية لديها اجراءات وسياسات وممارسات مقبولة ومطبقة والتأكد من ان القوائم المالية مدققة ومراجعة بشكل منتظم من قبل جهة تدقيق خارجية وحسب القوانين النافذة مثل شركات التدقيق المعتمدة والمرخصة او جهات حكومية رسمية او كلاهما.

ملاحظات	العلامة	1.12 سياسات وإجراءات التدقيق
	1	ليس لدى البلدية إجراءات وسياسات وممارسات مطبقة خاصة بالتدقيق او انها ضعيفة او غير كافية. نادرا ما يتم التدقيق بشكل منتظم من قبل طرف خارجي معتمد وحسب التشريعات السارية المفعول.
	2	لدى البلدية إجراءات وسياسات وممارسات كافية ومطبقة متعلقة بالتدقيق الخارجي. ويتم التدقيق بشكل منتظم من قبل طرف ثالث معتمد وحسب التشريعات السارية المفعول.
	3	لدى البلدية إجراءات وسياسات وممارسات ومناسبة ومطبقة متعلقة بالتدقيق الخارجي. ويتم التدقيق بشكل سنوي من قبل طرف ثالث معتمد حسب التشريعات السارية المفعول..

ملاحظات	العلامة	2.12 تدقيق القوائم المالية
	1	تصدر البلدية قوائمها المالية الداخلية بدون ملاحظات او مع ملاحظات محدودة على قوائمها.
	2	عندما يتم تدقيق القوائم المالية الخاصة بالبلدية، فان الراي المتحفظ مقبول في حال ان ملاحظات التدقيق غير ذات أهمية على الإدارة المالية وان يكون (أو لا يكون) لها مخاطرة قليلة على الشؤون المالية او على تنفيذ مهام البلدية.
	3	تقرير مدقق الحسابات على القوائم المالية نظيف (ليس هناك راي متحفظ او عكسي او امتناع عن إعطاء الراي).

ملاحظات	العلامة	3.12 نتائج وتوصيات التدقيق
	1	سياسات وإجراءات وممارسات البلدية في التعامل والإجابة على استيضاحات ونتائج وتوصيات التدقيق تعتبر ضعيفة.
	2	لدى البلدية بعض السياسات والإجراءات والممارسات في التعامل والإجابة على استيضاحات ونتائج وتوصيات التدقيق.
	3	لدى البلدية سياسات وإجراءات وممارسات كافية ومناسبة في التعامل والإجابة على استيضاحات ونتائج وتوصيات التدقيق.



ملاحظات	4.12 اسئلة للأخذ بالاعتبار
	إذا كان هناك تقارير مالية شهرية، هل يتم مراجعتها من قبل إدارة البلدية؟
	هل يتم اتخاذ اجراءات تصحيحية من قبل الادارة استنادا الى نتائج مراجعة التقارير المالية؟
	هل يتم مراجعة التقارير المالية على اساس سنوي من قبل طرف تدقيق خارجي وحسب التشريعات المتعلقة بذلك؟
	هل تقوم البلدية بإجراء تدقيق سنوي على سجلاتها المالية؟
	هل حصلت التقارير المالية المدققة لآخر ثلاث سنوات على رأي متحفظ، ام عكسي ام عدم ابداء الرأي؟
	هل حصلت البلدية في السابق على تقييم ضعيف او ضعف جوهري في مجال الرقابة الداخلية؟
	هل هناك اجراءات واضحة ومطبقة لدى البلدية بخصوص التعامل والإجابة على استيضاحات ونتائج وتوصيات عملية التدقيق الخارجي؟

ملاحظات اضافية

13 - دائرة الشؤون المالية

مراجعة الهيكل التنظيمي لدائرة الشؤون المالية للتأكد من تضمين جميع الوظائف المطلوبة والمسمى الوظيفي. تقييم ما إذا كان المخطط التنظيمي مناسباً. التأكد من أن الأفراد المسؤولين عن أداء المهام المحاسبية وغيرها من وظائف الإدارة المالية داخل البلدية لديهم المؤهلات والخبرة المحاسبية المطلوبة وغيرها من متطلبات تطبيق الإدارة المالية.

ملاحظات	العلامة	1.13 الهيكل التنظيمي
	1	الهيكل التنظيمي غير مكتوب او مكتوب ولكن حدود الصلاحيات والمسؤولية بين الدوائر والوظائف غير محددة بشكل واضح.
	2	الهيكل التنظيمي مكتوب ولكنه بحاجة الى تحديث كما انه يعتمد جزئيا على مهام ومسؤوليات الوظائف وحدود الصلاحيات.
	3	الهيكل التنظيمي مكتوب وكامل ويتم تحديثه باستمرار. يعتمد على مهام ومسؤوليات واضحة التعريف للوظائف وحدود الصلاحيات.

ملاحظات	العلامة	2.13 المؤهلات والخبرات
	1	لم يتم إعطاء المحاسبين/الموظفين المعنيين بمسك السجلات المحاسبية أي تدريب مهني. لديهم إدراك وفهم محدود في إدارة وتطبيق المعايير والمبادئ والممارسات المحاسبية المتعارف عليها.
	2	يحصل المحاسبين/الموظفين المعنيين بمسك السجلات المحاسبية على بعض التدريبات المهنية. لديهم شهادات وخبرات مهنية مناسبة الى حد ما.
	3	المحاسبين/الموظفين المعنيين بمسك السجلات المحاسبية لديهم شهادات وخبرات مهنية في المحاسبة.



ملاحظات	العلامة	2.13 المهارات والقدرات
	1	لا يمتلك المحاسبين/الموظفين المعنيين بمسك السجلات المحاسبية القدرة على توضيح وتطبيق المفاهيم والمبادئ والممارسات ذات الأهمية كما يفتقدون القدرات التقنية لإعداد ومراقبة الموازنات التشغيلية وموازنات المشاريع.
	2	يستطيع المحاسبين/الموظفين المعنيين بمسك السجلات المحاسبية القدرة على توضيح وتطبيق المفاهيم والمبادئ والممارسات الأساسية في الإدارة والمحاسبة المالية. لديهم قدرات تقنية مناسبة لإعداد ومراقبة الموازنات التشغيلية وموازنات المشاريع بالإضافة إلى إعداد توقعات وقائمة التدفقات النقدية.
	3	لدى المحاسبين/الموظفين المعنيين بمسك السجلات المحاسبية قدرات عالية وقوية على توضيح وتطبيق المفاهيم والمبادئ والممارسات الأساسية في الإدارة والمحاسبة المالية. لديهم قدرات تقنية عالية وقوية في إعداد ومراقبة الموازنات التشغيلية وموازنات المشاريع بالإضافة إلى إعداد توقعات وقائمة التدفقات النقدية.

ملاحظات	3.13 اسئلة للأخذ بعين الاعتبار
	ما هي المؤهلات المطلوبة لوظيفة المحاسب والموظفين المعنيين بمسك السجلات المحاسبية؟
	ما هو مستوى المعرفة المطلوب الذي يمتلكه المحاسب في مجال الإدارة المالية ومبادئ المحاسبة؟
	هل هناك متطلبات مسبقة على المحاسب معرفتها لمراقبة تنفيذ الموازنات التشغيلية والتخطيطية؟
	هل يستطيع المحاسب إعداد ومراقبة توقعات وقائمة التدفقات النقدية.

ملاحظات إضافية

--



القسم ب: الموازنة العامة للبلدية

للتأكد من ان البلدية لديها اجراءات وسياسات لدورة اعداد الموازنة السنوية. التحقق من عملية اعداد ومراجعة والمصادقة على الموازنة بالإضافة الى تنفيذها وادارتها. مراجعة الممارسات والإجراءات المتعلقة بإعداد موازنة الإيرادات والنفقات (التقديرات والتوزيع). التأكد من اتباع معايير محددة وواضحة وحسب التشريعات النافذة.

ملاحظات	العلامة	1. دورة الموازنة
	1	الموازنة السنوية لا تتم المصادقة عليها في الوقت المحدد حسب النظام المالي للبلديات.
	2	الموازنة السنوية تعد وتقدم للمصادقة عليها قبل نهاية السنة المالية. ولكن لا تتم المصادقة عليها في الوقت المحدد حسب النظام المالي للبلديات.
	3	يتم اعداد الموازنة والمصادقة عليها قبل نهاية السنة المالية وحسب النظام المالي للبلديات.

ملاحظات	العلامة	2. تقديرات الموازنة
	1	يتم تقدير بنود الموازنة (الإيرادات والنفقات) بشكل شخصي ومنفرد من قبل الدائرة المالية وبناء على معرفة الموظف المالي.
	2	يتم تقدير بنود الموازنة (الإيرادات والنفقات) باستخدام اساليب احصائية واعتمادا على البيانات التاريخية.
	3	يتم تقدير بنود الموازنة (الإيرادات والنفقات) باستخدام أفضل الاساليب الإحصائية والبيانات التاريخية بالإضافة الى التوقعات للسنة القادمة. يتم اعداد الموازنة بشكل تشاركي مع الأقسام الأخرى (القسم الفني، شؤون الموظفين). التقديرات يتم توثيقها.

ملاحظات	العلامة	3. تقديرات الموازنة - التحويلات الحكومية
	1	يتم تقدير هذا البند من الموازنة فقط بناء على حصة البلدية من ضريبة المحروقات.
	2	يتم تقديرها على اساس ترتيبات أنية (الحصة، الاحتياجات الطارئة، بعض الخدمات).
	3	يتم تقديرها بشكل كافي بناء على متغيرات قابلة للقياس ووثائق مؤيدة.

ملاحظات	العلامة	4. سلطة الاقتراض
	1	الاقتراض غير مسموح به ومقيد.
	2	يحتاج الاقتراض الى موافقة مسبقة من الحكومة المركزية (وزارة البلديات، بنك تنمية المدن والقرى).
	3	الاقتراض غير مقيد. للبلدية حرية اختيار مصدر الاقتراض.

ملاحظات	العلامة	5. تبويب الموازنة - النفقات
	1	يتم تبويب النفقات حسب التبويب الاقتصادي.
	2	يتم تبويب النفقات حسب البرامج (والتي تنقسم الى تبويب اقتصادي)
	3	يتم تبويب النفقات حسب كل وحدة ادارية على حدة ضمن الهيكل التنظيمي للبلدية.

ملاحظات	العلامة	6. تبويب الموازنة - الإيرادات
	1	يتم تبويب الإيرادات حسب مصادرها.
	2	يتم تبويب الإيرادات حسب الأنشطة التشغيلية والتمويلية والاستثمارية.
	3	يتم تبويب الإيرادات حسب الأنشطة التشغيلية والتمويلية والاستثمارية بالإضافة الى الإيرادات المقبوضة من المساعدات الخارجية.



USAID

من الشعب الأمريكي

برنامج دعم اللامركزية
والحكم المحلي (USAID-CITIES)

USAID Jordan Cities Implementing Transparent,
Innovative and Effective Solutions

ملاحظات	7. أسئلة للأخذ بعين الاعتبار
	هل يتم تحديث التعليمات والقرارات الصادرة من وزارة الشؤون البلدية والمتعلقة بإعداد موازنة البلديات؟ متى يتم التحديث؟
	عند إعداد الموازنة، هل يتم اعتبار الإطار الاقتصادي الكلي كتقدير رئيسي ومهم؟ (البطالة، النمو الاقتصادي، التضخم).
	هل يتم إعداد موازنة ضمن إطار متوسط الأجل لسياسة البلدية المالية وحسب أهدافها ورؤيتها؟
	هل هناك ملخص للموازنة مكتوب بلغة بسيطة وواضحة، يُنشر للمواطنين ويكون متاحاً وقت اعتماد / المصادقة عليها من الجهات المختصة؟
	هل تتضمن وثائق الموازنة تحليلاً للمخاطر النظامية على مالية البلديات؟ وما هي المعلومات التي يتضمنها هذا القسم بشأن المخاطر؟ هل يحتوي على أي/جميع من الأمور التالية: <ul style="list-style-type: none"> تغيير الافتراضات الأساسية التي تقوم عليها التنبؤات في الميزانية. عدم التأكد من حجم التزامات معينة على جانب النفقات. التعويضات. الدعوى القضائية المقامة على البلدية. غير ذلك (مع التحديد).
	هل يتضمن قانون البلديات (أو أي تشريع آخر) تحديداً للجدول الزمني للموازنة؟ وهل يتم الالتزام به من الناحية العملية؟
	هل تتم عادة الموافقة على موازنة السنة المالية المقبلة قبل نهاية السنة المالية الحالية؟
	هل توجد أي قيود تشريعية تضع حدوداً لحجم العجز، أو الدين، أو مستوى الإنفاق، أو غير ذلك؟

القسم ج: استرداد التكاليف ومحاسبة المسؤولية

التأكد من وجود معايير وضوابط للرقابة في البلدية وإداراتها المختلفة (ضمن الهيكل التنظيمي المعتمد) ومدى التزام هذه الإدارات للقيام بتنفيذ المطلوب منها بكفاءة. احتساب كلفة الخدمات المقدمة بناءً على عدة معايير منها التكاليف المعيارية، التكاليف القابلة للرقابة، التكاليف الفعلية ونسبة التغطية لهذه التكاليف في ظل التشريعات النافذة.

ملاحظات	العلامة	1. مراكز التكلفة
	1	كافة الخدمات المقدمة لا يتم احتسابها بشكل منفصل لكل خدمة وإنما يتم ذلك من خلال إجمالي النفقات.
	2	كافة الخدمات المقدمة يتم احتسابها فقط لبعض الخدمات ذات الوزن النسبي المرتفع.
	3	يتم احتساب كلفة كل الخدمات المقدمة وبشكل منفصل لكل خدمة من خدمات البلدية.

ملاحظات	العلامة	2. مراكز الإيراد
	1	لا يتم احتساب كلفة الخدمات المقدمة والإيرادات المرتبطة بهذه الخدمات. وإنما يتم ذلك من خلال إجمالي النفقات والإيرادات وحسب موازنة البلدية.
	2	يتم احتساب بعض كلف الخدمات المقدمة ذات الوزن النسبي المرتفع والإيرادات المرتبطة بها. تتم مقارنة التكاليف المحسوبة مع الإيرادات المتحققة والمقبوضة.
	3	يتم احتساب كلفة كل الخدمات المقدمة والإيرادات المتعلقة (المحصلة) وبشكل منفصل لكل خدمة من خدمات البلدية. يتم بيان نسبة الفائض/العجز لهذه الخدمات.



USAID

من الشعب الأمريكي

برنامج دعم اللامركزية
والحكم المحلي (USAID-CITIES)

USAID Jordan Cities Implementing Transparent,
Innovative and Effective Solutions

ملاحظات	العلامة	3. مراكز الاستثمار (Cost Benefit Analysis)
	1	لا تقوم البلدية باحتساب وتحليل التكاليف / المنافع لمشاريعها الرأسمالية والاستثمارية.
	2	تقوم البلدية بتحليل بعض التكاليف \ المنافع لبعض المشاريع الرأسمالية / الاستثمارية.
	3	تقوم البلدية بتحليل التكاليف / المنافع لكافة المشاريع الرأسمالية والاستثمارية وبشكل مفصل لكل مشروع.

ملاحظات	العلامة	4. تقييم اداء مراكز التكلفة
	1	يتم استخدام مقارنة بين النفقات المقدرة والفعلية عند تقييم اداء مراكز التكلفة.
	2	يتم استخدام مقاييس رضا المواطنين عند تقييم اداء مراكز التكلفة.
	3	يتم استخدام مقاييس/معايير الكفاءة والجودة والزمن عند تقييم اداء مراكز التكلفة.

ملاحظات	العلامة	5. تقييم اداء مراكز الايراد
	1	يتم استخدام مقارنة بين الايرادات المقدرة والفعلية عند تقييم اداء مراكز الايراد.
	2	يتم استخدام نسبة تغطية الإيرادات الى النفقات عند تقييم أداء مراكز الايراد.
	3	يتم استخدام مقاييس الربحية (مثل نسبة نمو الايراد، نقطة التعادل، الربح التشغيلي) عند تقييم اداء مراكز الايراد.

ملاحظات	العلامة	6. تقييم اداء مراكز الاستثمار
	1	يتم استخدام مقارنة بين الايرادات المقدرة والفعلية عند تقييم المشاريع الرأسمالية او الاستثمارية.
	2	يتم استخدام مقاييس نسبة نمو الايرادات لتقييم المشاريع الرأسمالية او مشاريع تقديم الخدمات.
	3	يتم استخدام مقاييس الربحية (مثل معدل العائد الداخلي، معدل العائد على الاستثمار، او الربح المتبقي) عند تقييم المشاريع الاستثمارية.

**USAID**

من الشعب الأمريكي

برنامج دعم اللامركزية
والحكم المحلي (USAID-CITIES)USAID Jordan Cities Implementing Transparent,
Innovative and Effective Solutions**أ - نتائج الدراسة التشخيصية لعمليات الإدارة المالية في البلديات**

العلامة			مجالات التشخيص الرئيسية
1	2	3	
			1- ادارة النقدية (الحسابات البنكية)
			1.1 العلاقات البنكية
			2.1 التسويات البنكية
			3.1 السياسات والإجراءات
			متوسط العلامة
			2- نظام المحاسبة ومسك الدفاتر
			1.2 خارطة الحسابات
			2.2 السجلات المحاسبية (دفتر الأستاذ العام)
			3.2 القوائم المالية
			متوسط العلامة
			3- اليات الصرف (المدفوعات)
			1.3 فصل المهام
			2.3 السياسات والاجراءات
			متوسط العلامة
			4- الدورة المحاسبية (الدورة المستندية)
			1.4 فصل المهام
			5- ايرادات البلدية
			1.5 اجراءات تتبع الايرادات
			2.5 وظيفة ادارة التحصيلات
			3.5 مصادر ايرادات البلدية
			متوسط العلامة
			6- ادارة السجلات المالية
			1.6 السياسات والاجراءات
			2.6 ادارة الملفات والسجلات
			متوسط العلامة
			7- ادارة الذمم والتدفقات النقدية
			1.7 إدارة التدفقات النقدية
			2.7 مشاركة الإدارة
			3.7 توقيت الدفعات
			4.7 حسابات الذمم المستحقة
			متوسط العلامة
			8- ادارة الموجودات الثابتة
			1.8 السياسات والاجراءات
			2.8 الرقابة والادارة
			8.3 الموظفون المسؤولون عن إدارة الموجودات الثابتة
			متوسط العلامة
			9- ادارة المخزون/المستودعات
			1.9 السياسات والاجراءات
			2.9 استلام وصرف اللوازم
			متوسط العلامة



USAID
من الشعب الأمريكي

برنامج دعم اللامركزية
والحكم المحلي (USAID-CITIES)

USAID Jordan Cities Implementing Transparent,
Innovative and Effective Solutions

			10- ادارة العطاءات والمشتريات
			1.10 السياسات والاجراءات
			2.10 الامتثال للسياسات والاجراءات
			متوسط العلامة
			11- التقارير المالية
			1.11 السياسات والإجراءات
			متوسط العلامة
			12- مراجعة وتدقيق القوائم المالية
			1.12 السياسات والاجراءات
			2.12 تدقيق القوائم المالية
			3.12 نتائج وتوصيات التدقيق
			متوسط العلامة
			13- دائرة الشؤون المالية
			1.13 المؤهلات والخبرات
			2.13 الخبرات والقدرات
			متوسط العلامة
			متوسط علامات التشخيص



ب - نتائج الدراسة التشخيصية لدورة الموازنة العامة في البلديات

العلامة			مجالات التشخيص الرئيسية
1	2	3	
			1. دورة الموازنة
			2. تقديرات الموازنة
			3. تقديرات الموازنة - التحويلات الحكومية
			4. سلطة الاقتراض
			5. تبويب الموازنة - النفقات
			6. تبويب الموازنة - الإيرادات
			متوسط علامات التشخيص

ج - نتائج الدراسة التشخيصية لعمليات استرداد التكاليف ومحاسبة المسؤولية في البلديات

العلامة			مجالات التشخيص الرئيسية
1	2	3	
			1. مراكز التكلفة
			2. مراكز الإيراد
			3. مراكز الاستثمار (Cost Benefit Analysis)
			4. تقييم أداء مراكز التكلفة
			5. تقييم أداء مراكز الإيراد
			6. تقييم أداء مراكز الاستثمار
			متوسط علامات التشخيص



USAID
من الشعب الأمريكي

برنامج دعم اللامركزية
والحكم المحلي (USAID-CITIES)

USAID Jordan Cities Implementing Transparent,
Innovative and Effective Solutions

التوصيات العامة والإجراءات المطلوبة لتحسين اداء مالية البلديات

- _____ .1
- _____ .2
- _____ .3
- _____ .4

