

State of Palestine

State Audit & Administrative
Control Bureau
President Bureau



دولة فلسطين

ديوان الرقابة المالية والإدارية
ديوان رئيس الديوان

تقرير ديوان الرقابة المالية والإدارية

حول

فعالية وحدات الرقابة الداخلية في الوزارات والمؤسسات العامة

تشرين أول - 2021م

رقابة وتدقيق من أجل البناء والتنمية وتعزيز الحكم الرشيد

| | |
|--------|--|
| - 2 - | الفهرس |
| - 3 - | الملخص التنفيذي |
| - 7 - | أولاً: المقدمة |
| - 22 - | ثانياً: لمحة عامة |
| - 24 - | ثالثاً: النتائج |
| - 24 - | 1. ضعف فاعلية موضوعية واستقلالية وحدات الرقابة الداخلية |
| - 32 - | 2. القصور في مكونات الرقابة الداخلية |
| - 40 - | 3. لا تسند وحدات الرقابة الداخلية إلى معايير واضحة في إعداد تقاريرها |
| - 54 - | 4. الخطط المعمول بها في وحدات الرقابة الداخلية لا تضمن القيام بالأعمال المطلوبة منها بفعالية.. |
| - 57 - | رابعاً: الاستنتاجات |
| - 58 - | خامساً: التوصيات |
| - 59 - | سادساً: الملاحق |

المخلص التنفيذي

قام ديوان الرقابة المالية والإدارية بإجراء تدقيق أداء حول فعالية وحدات الرقابة الداخلية في الوزارات والمؤسسات العامة، وذلك انطلاقاً من توجه الديوان لإجراء أعمال التدقيق بهدف إحداث فارق في حياة المواطن، وتهدف وحدات الرقابة الداخلية إلى مساعدة الإدارة في تحقيق أهدافها من خلال تزويدها بالمعلومات وأنواع التحليل والتقييم والتوصيات المتعلقة بواجبات إدارة الجهة وأهدافها، بالإضافة إلى توجه الحكومة لتحقيق أهداف التنمية المستدامة من خلال الهدف السادس عشر من أهداف التنمية المستدامة المؤشر رقم (16.6 و16.7) المتمثل بإنشاء مؤسسات فعالة وشفافة وخاضعة للمساءلة على جميع المستويات للوصول إلى نسبة السكان الراضين عن تجربتهم الأخيرة في استعمال الخدمات العامة.

تم تقييم وحدات الرقابة الداخلية في الوزارات التي تقدم خدمات مباشرة للمواطنين بالاستناد للتشريعات والأنظمة ذات العلاقة بالإضافة إلى المعايير الدولية للأجهزة العليا للرقابة المالية والمحاسبية (ISSAI) الصادرة عن المنظمة الدولية للأجهزة العليا للرقابة المالية والمحاسبية (الأنتوساي) والى الدليل الإرشادي للحكومة ودليل الإجراءات الصادر عن وزارة المالية والذي تم الرجوع في إعداده إلى المعايير الدولية للأجهزة العليا للرقابة المالية والمحاسبية.

يهدف هذا التقرير إلى التحقق من أن أعمال وحدات الرقابة الداخلية في الوزارات والمؤسسات العامة تتم بفاعلية وتغطي كافة الخدمات التي تقدمها الوزارات للمواطن الفلسطيني، بما يساهم في تقديم ضمان معقول للإدارة العليا حول سير الأعمال ومدى تحقيق الأهداف.

وتم مخاطبة الوزارات عينة التدقيق بالتقرير الأولي وتم إعطائهم فترة للرد على تقرير الديوان وفقاً للأصول وكان الالتزام بالرد وفقاً لما يلي:

| ت | الوزارة | الالتزام بالرد |
|----|--------------------------|----------------|
| 1 | وزارة الداخلية | لم يتم الرد |
| 2 | وزارة الحكم المحلي | تم الرد |
| 3 | وزارة النقل والمواصلات | لم يتم الرد |
| 4 | وزارة الاقتصاد | تم الرد |
| 5 | وزارة الزراعة | تم الرد |
| 6 | وزارة التربية والتعليم | لم يتم الرد |
| 7 | وزارة التنمية الاجتماعية | تم الرد |
| 8 | وزارة الصحة | لم يتم الرد |
| 9 | وزارة الثقافة | لم يتم الرد |
| 10 | وزارة التعليم العالي | لم يتم الرد |

وقد توصل الديوان إلى وجود قصور في أعمال وحدات الرقابة الداخلية مما جعلها غير قادرة على تحقيق الهدف من إنشائها وفق المعايير الدولية وهو مساعدة الجهات ذات العلاقة في تحقيق أهدافها من خلال

تزويدها بالمعلومات وأنواع التحاليل والتقييم والتوصيات المتعلقة بواجبات إدارة الجهة وأهدافها. وذلك للأسباب التالية:

1. ضعف استقلالية وحدات الرقابة الداخلية

- تبين لنا وجود بعض التجاوزات فيما يتعلق باستقلالية وموضوعية وحدات الرقابة الداخلية وفقا للأسباب التالية:
- عدم تناسب الهياكل في وحدات الرقابة الداخلية مع المهام في الوزارات.
 - وجود نقص في التشريعات والأنظمة والأدلة التي تنظم عمل وحدات الرقابة الداخلية في الوزارات.
 - غياب الضوابط اللازمة لمنع تضارب المصالح في الوزارات، حيث لا يقوم مدققي وحدات الرقابة الداخلية في الوزارات بالتوقيع أو التصريح حول إذا كان هناك احتمالية لوجود تضارب مصالح في المهام المنوي تدقيقها.
 - عدم توفر شروط خاصة لتعيين موظفي وحدات الرقابة الداخلية في الوزارات بحيث تراعي خصوصية تلك الوحدات وتتوافق مع المعايير الدولية.

2. القصور في مكونات نظام الرقابة الداخلية

- وجود قصور في مكونات نظام الرقابة الداخلية الخمسة (البيئة الرقابية، تقييم المخاطر، الأنشطة الرقابية، المعلومات والتبليغ، المراقبة) وفقا للأسباب التالية:
- ضعف السياسات الداعمة لوحدات الرقابة الداخلية من قبل الإدارة العليا.
 - لم تستند وحدات الرقابة الداخلية على تقييم المخاطر للقيام بأعمالها ومهامها وفقا لأهداف الوزارات.
 - غياب توفر نظام يتيح لوحدات الرقابة الداخلية الوصول إلى كافة المعلومات الضرورية على كافة المستويات داخل الوزارة.

3. القصور في آلية إعداد تقارير وحدات الرقابة الداخلية

- تبين لفريق الديوان وجود قصور في إعداد التقارير الصادرة عن وحدات الرقابة الداخلية كما أنها لا تستند إلى القواعد والمعايير العامة في إعداد التقارير الرقابية، وذلك وفقا للأسباب التالية:
- عدم شمولية التقارير الصادرة عن وحدات الرقابة الداخلية في الوزارات لأنواع التقارير الثلاث (مالي، التزام، أداء) حيث أن معظمها هي تقارير التزام.
 - اقتصار التخطيط في وحدات الرقابة الداخلية على إعداد الخطط الاستراتيجية والخطط السنوية دون إعداد خطط لعمليات التدقيق.
 - وجود العديد من تقارير وحدات الرقابة الداخلية لم تتضمن في محتواها (نطاق التدقيق، معايير التدقيق، التوقيت المناسب للتدقيق، المخاطر، أدلة التدقيق، أسباب الملاحظات والنتائج وأثرها، تحديد المسؤوليات).
 - وجود العديد من تقارير وحدات الرقابة الداخلية لم يتم مناقشتها في الإدارات التي تم التدقيق عليها.

- وجود العديد من تقارير وحدات الرقابة الداخلية لم تتضمن ردود الإدارات على ملاحظات وحدات الرقابة الداخلية.
- عدم اشمال تقارير وحدات الرقابة الداخلية على فعالية الخدمات التي تقدمها الوزارات للمواطنين.
- ضعف فعالية متابعة التقارير الصادرة عن وحدات الرقابة الداخلية.
- ضعف الاستناد على التغذية الراجعة في تقارير وحدات الرقابة الداخلية.
- غياب آليات المتابعة في تقارير وحدات الرقابة الداخلية لشكاوى المواطنين حول الخدمات التي تقدمها الوزارة/ المؤسسة.
- عدم وجود تقارير لتقييم متانة نظام الرقابة الداخلية في الوزارات والمؤسسات العامة.

4. الخطط المعمول بها في بعض وحدات الرقابة الداخلية لا تضمن القيام بالأعمال المطلوبة منها بفعالية

- عدم وجود خطط سنوية لبعض وحدات الرقابة الداخلية في الوزارات.
 - القصور في الاستناد إلى المخاطر عند إعداد الخطط السنوية والاستراتيجية لوحدة الرقابة الداخلية.
 - عدم اعتماد بعض خطط وحدات الرقابة الداخلية على تقييم الأولويات في التدقيق.
 - لا تشمل بعض خطط وحدات الرقابة الداخلية الموارد البشرية والمادية المتاحة والمطلوبة.
 - لا تشمل بعض خطط وحدات الرقابة الداخلية أهداف عمليات الرقابة.
- بناء على النتائج أعلاه التي توصل إليها الديوان نوصي وحدات الرقابة الداخلية في الوزارات بما يلي:**
- **الاستقلالية والموضوعية:**
- إعداد منهجيات وأدلة عمل موحدة لوحدة الرقابة الداخلية في الوزارات وبما يضمن تغطية كافة الأنشطة التي تقوم بها الوزارة.
 - الالتزام بما ورد في المعايير الدولية وقرارات مجلس الوزراء فيما يتعلق بأعمال وحدات الرقابة الداخلية.
- **المقومات الأساسية لعمل وحدات الرقابة الداخلية:**
- ضرورة التركيز على تناسب المهام مع بطاقات الوصف الوظيفي لضمان تغطية الأنشطة التي لا تقع ضمن الأنشطة المالية والإدارية.
 - ضرورة تحديد الاحتياج الفعلي من الموارد اللازمة لوحدة الرقابة الداخلية ومنح ذلك أولوية من قبل الإدارة العليا.
 - ضرورة تحديد المهام المطلوبة من وحدات الرقابة الداخلية بطريقة تفصيلية وتوزيع الأعمال على الموظفين بما يضمن توزيع المسؤوليات وتحقيق الأهداف.
 - العمل على إعداد سياسات وأدلة عمل تضمن استقلالية الأعمال وتحقيق المساءلة فيها وتغطي كافة الأنشطة.
 - العمل على إعداد الخطط التشغيلية لوحدة الرقابة الداخلية بما يتناسب مع الخطة الاستراتيجية للوزارة والأهداف المدرجة فيها وبما يغطي كافة الأنشطة التي تقدمها الوزارة والمخاطر التي تواجهها.
- **خطط وتقارير وحدات الرقابة الداخلية:**

- ضرورة التركيز على إصدار تقارير تتعلق بالأنشطة التي تقوم بها الوزارة وتعمل على تحسين مستوى الخدمات التي تقدمها الوزارة للمواطن وبما يتناسب مع نوع الخدمة المقدمة.
- ضرورة اختيار المواضيع التي يتم الرقابة عليها بناء على تقييم المخاطر وتحديد الأولويات.
- ضرورة العمل على إعداد خطط أولية للتقارير التي سيتم تنفيذها لضمان التخطيط السليم لإنجازها.
- الاستناد إلى التشريعات والأنظمة والقرارات الصادرة والمعايير الدولية في التخطيط لعمليات الرقابة وفي كتابة تقارير وحدات الرقابة الداخلية.
- ضرورة وضع أنظمة لمتابعة نتائج الأعمال الصادرة عن وحدات الرقابة الداخلية وما تتضمنه من توصيات، وقياس مدى الالتزام بهذه التوصيات.
- العمل على وضع نظام جودة يشمل كافة الأعمال التي تقوم بها الوحدة.
- ضرورة توثيق الأعمال الصادرة عن وحدات الرقابة الداخلية بطريقة تضمن سهولة الرجوع للمعلومات والبيانات الواردة فيها عند الحاجة.
- **المشاركة في اللجان من قبل وحدات الرقابة الداخلية:**
- ضرورة العمل على تحديد دور ممثل وحدة الرقابة الداخلية في اللجان على أنه عضو مراقب.

أولاً: المقدمة

انسجاماً مع تحقيق رؤية ديوان الرقابة المالية والإدارية والتي تتمثل في إحداث فارق في حياة المواطن، قام الديوان بعملية تدقيق أداء حول فعالية إجراءات وحدات الرقابة الداخلية في الوزارات، وذلك انطلاقاً من توجه الديوان لإجراء أعمال التدقيق بهدف إحداث فارق في حياة المواطن.

بالإضافة إلى توجه الحكومة لتحقيق أهداف التنمية المستدامة من خلال الهدف السادس عشر من أهداف التنمية المستدامة المؤشر رقم (16.6 و 16.7) المتمثل بإنشاء مؤسسات فعالة وشفافة وخاضعة للمساءلة على جميع المستويات للوصول إلى نسبة السكان الراضيين عن تجربتهم الأخيرة في استعمال الخدمات العامة. يهدف هذا التقرير إلى التحقق من أن أعمال وحدات الرقابة الداخلية في المؤسسات الحكومية تتم بفاعلية وتغطي كافة الخدمات التي تقدمها الوزارات للمواطن الفلسطيني.

وتأتي أهمية هذا التقرير من رغبة الحكومة في تفعيل دور وحدات الرقابة الداخلية وضمان قيام وحدات الرقابة بالدور المناط بها من خلال قرارات مجلس الوزراء الصادرة بالخصوص، وكذلك الحاجة الماسة إلى ضوابط داخلية لعمل المؤسسات ولغرض استغلال الموارد المتاحة والتعامل¹.

وبالنسبة لتوقيت هذا التقرير فإنه يأتي في ظل الاقتراب من انتهاء فترة خطة الحكومة والتي تشمل الأعوام 2017-2022، وتماشياً مع الهدف السادس عشر من أهداف التنمية المستدامة المؤشر رقم (16.6) إنشاء مؤسسات فعالة وشفافة وخاضعة للمساءلة على جميع المستويات للوصول إلى نسبة السكان الراضيين عن تجربتهم الأخيرة في استعمال الخدمات العامة.

واستند الفريق إلى النهج الرقابي المبني على النتائج من خلال مدى تحقيق وحدات الرقابة الداخلية لأهدافها على النحو المنشود ونقاط الانحراف في تحقيق هذه الأهداف.

¹ سيتم إضافة بند منهجية التدقيق في الملحق رقم (1) في بند الملاحق في نهاية التقرير

1. الهدف من التدقيق

تهدف عملية التدقيق إلى التحقق من فعالية دور وحدات الرقابة الداخلية في تنفيذ وتحسين الأنشطة التي تقوم بها المؤسسات الحكومية، وتقييم الإجراءات المتبعة فيما يخص الخدمات التي تقدمها الوزارات والمؤسسات العامة للمواطنين بما يساهم في تقديم ضمان معقول للإدارة العليا حول الأنشطة الأساسية في وزاراتهم.

2. دوافع التدقيق

قام الديوان باختيار موضوع فعالية وحدات الرقابة الداخلية في الوزارات مدفوعاً بالأسباب التالية:

الأهمية:

1. اتجاه الحكومة الفلسطينية إلى تفعيل وحدات الرقابة الداخلية في المؤسسات الحكومية من خلال عدد من قرارات مجلس الوزراء بخصوص إنشاء هذه الوحدات، حيث يوجد في الحكومة الفلسطينية حوالي 20 وزارة ويوجد بها جميعاً وحدات للرقابة الداخلية ومدعمة بعدد من الموظفين لغرض إنجاز الأعمال المطلوبة منها¹.
2. ضمان قيام الوحدات الداخلية بدورها المتعلق بالتحقق من فعالية الأنشطة المقدمة في الوزارات وتحديد الانحرافات والعمل على علاج الفجوات في العمل خاصة في المجالات المتعلقة بتقديم الخدمات للمواطنين².
3. الحاجة الماسة إلى ضوابط داخلية لعمل المؤسسات ولغرض استغلال الموارد المتاحة والتعامل مع فترة الطوارئ في ظل جائحة كورونا خاصة مع العمل وفق إجراءات استثنائية في هذه الفترة، وكذلك تأثير هذه الفترة على حجم الخدمات المقدمة للمواطنين من قبل المؤسسات الحكومية³.
4. تماشياً مع خطة الحكومة الهدف الاستراتيجي الثاني وهو الالتزام بأنظمة محاسبية شفافة شاملة ملتزمة بالمعايير الدولية ومتصلة بنظام رقابة وتدقيق داخلي وخارجي فعال⁴.
5. تماشياً مع الهدف السادس عشر من أهداف التنمية المستدامة المؤشر رقم (16.6) إنشاء مؤسسات فعالة وشفافة وخاضعة للمساءلة على جميع المستويات للوصول إلى نسبة السكان الراضين عن تجربتهم الأخيرة في استعمال الخدمات العامة.
6. تداول الموضوع عبر وسائل الإعلام ومن خلال عدد كبير من دراسات الماجستير التي عبرت عن أهمية الموضوع، على سبيل المثال ومن خلال الاطلاع على الدراسة التي أجراها ساري شقور على "تقييم فاعلية الرقابة الداخلية في الوزارات الفلسطينية" تبين بأن الرقابة الداخلية فاعلة وتحقق أهدافها بدرجة متوسطة وبنسبة (66.6%). كما وتبين بأن أحد المعوقات التي تحد من فاعلية الرقابة الداخلية يتمثل في تقادم وتعدد القوانين والتشريعات واختلافها، إضافة إلى قلة أعداد الموظفين العاملين في وحدات الرقابة الداخلية.

¹ قرارات مجلس الوزراء 129، 130 لسنة 2006

² الهيكل التنظيمي للوزارات وهام وحدات الرقابة الداخلية

³ ISSAI 5510 الحد من مخاطر الكوارث

ISSAI 5530 تكثيف إجراءات التدقيق لمراعاة زيادة مخاطر الاحتيال والفساد في مرحلة الطوارئ بعد الكارثة

⁴ أجندة السياسات الوطنية (2017-2022)

مخاطر الموضوع:

- عمل وحدات الرقابة بدون خطط مسبقة مما يعيق تحقيق الأهداف والوصول الى النتائج المناسبة.
- عدم استغلال الموارد المتاحة لإنجاز العمل بالطريقة المطلوبة سواء كانت موارد مالية او بشرية او لوجستية.
- تهميش دور وحدات الرقابة الداخلية في بعض الوزارات.
- استغلال غياب دور وحدات الرقابة الداخلية الفني لتنفيذ نشاطات مخالفة للأصول.
- استغلال الظروف الطارئة (الاحتلال، جائحة كورونا) للاستغلال المالي العام.
- توجيه نشاطات وحدات الرقابة الداخلية بما يخدم مصلحة رؤساء الدوائر الحكومية وليس الصالح العام وخدمة المواطن.

التوقيت:

تأتي أهمية توقيت التقرير بسبب:

1. الاقتراب من انتهاء فترة خطة الحكومة والتي تشمل الأعوام 2017-2022، والتي ضمننت الهدف الاستراتيجي الثاني وهو الالتزام بأنظمة محاسبية شفافة شاملة ملتزمة بالمعايير الدولية وملتصدة بنظام رقابة وتدقيق داخلي وخارجي فعال¹.
2. تماشيا الهدف السادس عشر من أهداف التنمية المستدامة المؤشر رقم (16.6) إنشاء مؤسسات فعالة وشفافة وخاضعة للمساءلة على جميع المستويات للوصول إلى نسبة السكان الراضين عن تجربتهم الأخيرة في استعمال الخدمات العامة.
3. جائحة كورونا وصدور العديد من القرارات الحكومية سواء من مجلس الوزراء للمؤسسات الحكومية لتنفيذها والعمل بها، أو القرارات الصادرة عن تلك المؤسسات بالخصوص، ودور وحدات الرقابة الداخلية في ضمان تنفيذ تلك القرارات وفقا للأصول، بما يصب في خدمة المواطن.

مؤشرات أساسية لإجراء التدقيق:

1. أشارت عدد من تقارير الديوان الصادرة مسبقا إلى ضعف في قيام وحدات الرقابة الداخلية بدورها مثل (تقرير المنح الدراسية في وزارة التعليم العالي، تقرير مستشفى الخليل الحكومي، تقرير الدور في المستشفيات، تقارير حول بعض البلديات والجمعيات الخيرية وتقرير دور وزارة التنمية الاجتماعية في الإشراف على الجمعيات الخيرية، وتقرير وزارة السياحة والآثار، دور وزارة التربية في توفير مرافق مدرسية مؤهلة وآمنة) حيث صدرت هذه التقارير خلال العامين السابقين.
2. بعض الوزارات لم تلتزم بتطبيق قرار مجلس الوزراء رقم (136/17) في العام 2017 بتكليف وحدات الرقابة الداخلية في الدوائر الحكومية بتزويد ديوان الرقابة تقريرا دوريا عن نتائج أعمالها حسب الأصول، حيث تم التواصل مع وحدة الرقابة الداخلية وإفادتنا بالوزارات التي تقوم بتزويد الديوان بالتقارير وكان عدد

¹ أجندة السياسات الوطنية(2017-2022)

الوزارات التي قدمت التقارير خمسة وزارات من أصل عشرين وزارة من تاريخ صدور القرار، والجدول التالي يوضح جميع الجهات التي قدمت التقارير للديوان بما فيها الوزارات:

| الوزارة / الدائرة الحكومية | عدد التقارير | نوع التقرير | تاريخ آخر تقرير |
|----------------------------|--------------|-------------|-----------------|
| دار الإفتاء | 4 | سنوي | 2019/12/17 |
| وزارة النقل والمواصلات | 21 | شهري | 2020/2/4 |
| وزارة التنمية الاجتماعية | 6 | نصف سنوي | 2019/7/4 |
| محافظة طولكرم | 1 | سنوي | 2018/2/11 |
| وزارة الاقتصاد | 5 | سنوي | 2019/5/12 |
| وزارة شؤون المرأة | 1 | سنوي | 2018/2/22 |
| قاضي القضاة | 1 | سنوي | 2018/3/11 |
| سلطة جودة البيئة | 1 | سنوي | 2018/3/28 |
| هيئة سوق راس المال | 1 | سنوي | 2018/4/2 |
| وزارة العمل | 1 | نصف سنوي | 2018/5/30 |

3. نطاق التدقيق

قام الديوان بالتحقق من الإجراءات المعمول بها في وحدات الرقابة الداخلية في العامين 2019 و 2020 وتم البدء بالتدقيق في بداية الربع الأول من العام 2021 على أن يتم الانتهاء من التقرير في الربع الثالث من العام 2021، وقد كان التركيز في هذا التقرير على الوزارات التي تقدم الخدمة بطريقة مباشرة للمواطن، وسيتم التركيز على الوزارات التالية موزعة على كافة القطاعات:

| الوزارة | القطاع | ت |
|--------------------------|----------------|----|
| وزارة الداخلية | قطاع الحكم | 1 |
| وزارة الحكم المحلي | البنية التحتية | 2 |
| وزارة النقل والمواصلات | | 3 |
| وزارة الاقتصاد | الاقتصاد | 4 |
| وزارة الزراعة | | 5 |
| وزارة التربية والتعليم | الخدمات | 6 |
| وزارة التنمية الاجتماعية | | 7 |
| وزارة الصحة | | 8 |
| وزارة الثقافة | | 9 |
| وزارة التعليم العالي | | 10 |

4. طرق جمع البيانات (المنهجية)

سيقوم الفريق بالتدقيق حول فعالية الإجراءات التي تقوم بها وحدات الرقابة الداخلية في المؤسسات الحكومية على الخدمات التي تقدمها للمواطنين من خلال المنهج الوصفي، بما يشمل دراسة الوضع القائم، وتحليل

الوظائف، ودراسة التطور، والبحث المكتبي، ويعتمد على دراسة الظواهر ووصفها كما تحدث تماماً وبشكلٍ دقيق¹ وسيتم العمل وفقاً لما يلي:

• **البيانات الوثائقية:**

- مراجعة القوانين والأنظمة الصادرة والاطلاع على القوانين والأنظمة المعدة وقرارات مجلس الوزراء بالخصوص وتشمل:

❖ قرارات مجلس الوزراء رقم 129،130 لسنة 2006 والذي يشير إلى إنشاء وحدات الرقابة الداخلية.
❖ قرار مجلس الوزراء رقم (136/17) بتاريخ 2017 المتعلق بتزويد ديوان الرقابة بنتائج أعمال هذه الوحدات.

❖ نظام التدقيق رقم 10 لسنة 2011

❖ النظام المالي.

❖ الدليل الإرشادي للحوكمة/ دور ومسؤوليات المدققين الداخليين.

❖ الوصف الوظيفي لمهام الوحدات.

❖ المعيار رقم 9100 من معايير الأجهزة العليا للرقابة (INTOSAI) / إرشادات الانتوساي حول معايير الرقابة الداخلية في القطاع الحكومي.

❖ المعيار رقم 9110 من معايير الأجهزة العليا للرقابة (INTOSAI) / تعليمات متعلقة بتقارير حول فعالية الرقابات الداخلية (تجارب الأجهزة الرقابية خلال تقييم الرقابات الداخلية)

❖ المعيار رقم 9120 من معايير الأجهزة العليا للرقابة (INTOSAI) / الرقابة الداخلية دليل يتعلق بالمساءلة بحساب الإدارة العامة.

❖ المعيار رقم 9130 من معايير الأجهزة العليا للرقابة (INTOSAI) / استقلالية التدقيق الداخلي في القطاع العام

❖ المعيار رقم 9140 من معايير الأجهزة العليا للرقابة (INTOSAI) / استقلالية التدقيق الداخلي في القطاع العام

❖ المعيار رقم 9150 من معايير الأجهزة العليا للرقابة (INTOSAI) / التنسيق والتعاون بين الأجهزة العليا للرقابة المالية والمحاسبية والمدققين الداخليين في القطاع العام

❖ المعيار رقم 9160 من معايير الأجهزة العليا للرقابة (INTOSAI) / دليل تعزيز الحوكمة الرشيدة للموجودات العامة

- مراجعة وفحص الخطط والسياسات والأهداف والمؤشرات والنماذج والتعاميم الخاصة بموضوع التدقيق ويشمل ما يلي:

❖ الخطط الاستراتيجية للمؤسسات.

¹ https://mawdoo3.com/%D8%A3%D9%86%D9%88%D8%A7%D8%B9_%D9%85%D9%86%D8%A7%D9%87%D8%AC_%D8%A7%D9%84%D8%A8%D8%AD%D8%AB_%D8%A7%D9%84%D8%B9%D9%84%D9%85%D9%8A

❖ الخطط التشغيلية لوحدات الرقابة الداخلية.

❖ تقييم الخطط ونسب الإنجاز.

- الاطلاع على البيانات والتقارير التي تصدر عن وحدات الرقابة الداخلية في الوزارات في العينة التي سيتم اختيارها بما يشمل تناسبها مع المهام الموكلة لها.
- الاطلاع على الأبحاث والتقارير العالمية والمعايير الدولية ذات العلاقة بالرقابة الداخلية بما في ذلك دور وحدات الرقابة في تفعيل نظم الحوكمة.
- المقارنة التحليلية للبيانات والمعلومات التي تم الحصول عليها من الجهات محل الرقابة.
- مراجعة المعايير الدولية ذات العلاقة بالرقابة الداخلية.

• المقابلات الشخصية:

- المقابلات الميدانية مع المسؤولين الإداريين والفنيين في الوزارات في العينة التي تم اختيارها.
- زيارات ميدانية للوزارات في العينة المختارة والتحقق ميدانياً من مدى التقدم في الأعمال.

5. الأسئلة الرقابية

اتباع الديوان في هذا التقرير نموذج أسئلة التدقيق الفرعية المشكّلة في مجموعها للسؤال الرئيسي. وتم تدقيق الموضوع أعلاه من خلال الإجابة على السؤال الرئيسي التالي:

السؤال الرئيسي

ما مدى فاعلية الإجراءات التي تقوم بها وحدات الرقابة الداخلية في الوزارات؟

الأسئلة الفرعية

السؤال الفرعي الأول: هل يوجد إجراءات فعالة تضمن استقلالية وموضوعية وحدات الرقابة الداخلية؟

السؤال الفرعي الثاني: هل مقومات الرقابة الداخلية المتوفرة تدعم قيام وحدات الرقابة بالأعمال المطلوبة منها؟

السؤال الفرعي الثالث: هل عمليات التخطيط لأعمال وحدات الرقابة الداخلية وإصدار التقارير تتوافق والتشريعات والمعايير الدولية؟

6. مصادر المعايير

- المعيار رقم 9100 من معايير الأجهزة العليا للرقابة (INTOSAI) / إرشادات الأنتوساي حول معايير الرقابة الداخلية في القطاع الحكومي.
- المعيار رقم 9110 من معايير الأجهزة العليا للرقابة (INTOSAI) / تعليمات متعلقة بتقارير حول فعالية الرقابات الداخلية (تجارب الأجهزة الرقابية خلال تقييم الرقابات الداخلية)
- المعيار رقم 9120 من معايير الأجهزة العليا للرقابة (INTOSAI) / الرقابة الداخلية دليل يتعلق بالمساءلة بحساب الإدارة العامة.
- المعيار رقم 9130 من معايير الأجهزة العليا للرقابة (INTOSAI) / استقلالية التدقيق الداخلي في القطاع العام
- المعيار رقم 9140 من معايير الأجهزة العليا للرقابة (INTOSAI) / استقلالية التدقيق الداخلي في القطاع العام
- المعيار رقم 9150 من معايير الأجهزة العليا للرقابة (INTOSAI) / التنسيق والتعاون بين الأجهزة العليا للرقابة المالية والمحاسبية والمدققين الداخليين في القطاع العام
- المعيار الدولي للأجهزة العليا للرقابة المالية والمحاسبة 1610.
- معايير صياغة التقارير في الرقابة الحكومية الإنتوساي.
- دليل إعداد الملاحظات والتقارير الرقابية - الأربوساي.
- دليل تطبيق المعايير الدولية للأجهزة العليا للرقابة المالية والمحاسبة الخاصة برقابة الالتزام.
- أجندة السياسات الوطنية (2017-2022).
- الوصف الوظيفي لوظيفة وحدات الرقابة الداخلية المعتمد من قبل ديوان الموظفين العام.
- قرارات مجلس الوزراء ذات العلاقة.
- ادله العمل الداخلية في الوحدات: / الدليل الإرشادي للحوكمة/ دليل الإجراءات الصادر عن وزارة المالية

7. معايير التقييم ومصفوفة التدقيق

للقيام بعملية التدقيق يجب تحديد المعايير التي سيتم تقييم أداء الجهات ذات العلاقة على أساسها وهي:

| ت | المعيار | النص وفق المصدر | المصدر |
|---|--|--|--|
| 1 | ينبغي على الوزراء في وزاراتهم دعم عمل وحدات الرقابة الداخلية لتمكينها من القيام بأعمالها بما يشمل الموارد المالية والبشرية | على الوحدة تحديد الاحتياجات (المادية، مهارتية، معلوماتية، تنمية) الخاصة بعملها وإدراجها ضمن الموازنة | • (المهام والمسؤوليات/ بطاقات الوصف الوظيفي) |
| 2 | ينبغي على الوزراء في وزاراتهم دعم عمل وحدات | تحديد الاحتياجات (المادية، مهارتية، معلوماتية، تنمية) الخاصة بعملها وإدراجها ضمن الموازنة | • معيار الأنتوساي رقم 9100 (إرشادات |

| | | | |
|---|--|---|---|
| <p>INTOSAI حول معايير الرقابة الداخلية في القطاع الحكومي) (المهام والمسؤوليات/ بطاقات الوصف الوظيفي)</p> | | <p>الرقابة الداخلية لتمكينها من القيام بأعمالها بما يشمل الموارد المالية والبشرية</p> | |
| <p>• معيار الأنتوساي رقم 9100 (إرشادات INTOSAI حول معايير الرقابة الداخلية في القطاع الحكومي)</p> | <p>إن المعلومات ضرورية ومطلوبة على كافة المستويات داخل المنشأة حتى يتوافر لها رقابة داخلية فعالة وتتمكن من تحقيق أهدافها، ولذلك فإنه يجب تحديد مجموعة من المعلومات الوثيقة الصلة بالموضوع والتي تتصف بالمصادقية وإبلاغها بالشكل والإطار الزمني المناسب بحيث يتمكن الموظفون من قيامهم بأداء أعمال الرقابة الداخلية وبقية المسؤوليات الأخرى.</p> | <p>ينبغي على الوزراء في وزاراتهم دعم عمل وحدات الرقابة الداخلية لتمكينها من القيام بأعمالها والحرص على ضمان وصول المعلومات والبيانات اللازمة لهذه الوحدات في الوقت المناسب.</p> | 3 |
| <p>• معيار الأنتوساي رقم 9100 (إرشادات INTOSAI حول معايير الرقابة الداخلية في القطاع الحكومي) (المهام والمسؤوليات/ بطاقات الوصف الوظيفي)</p> | <p>يجب أن تكون الرقابة الداخلية متغلطة في هيكلية المنشأة بدلاً من أن تكون مجرد إضافة تعلوها وتصبح الرقابة الداخلية حينئذ جزءاً متمماً للعمليات الأساسية للإدارة وهي التخطيط والتنفيذ والمراقب</p> | <p>ينبغي أن يكون هناك دور واضح لوحدة الرقابة الداخلية في أنشطة الوزارة وبما يتناسب مع المهام الموكلة لها</p> | 4 |
| <p>• مدونة السلوك المهني في الوظيفة العمومية/ديوان الموظفين. • معيار الأنتوساي رقم 9100 (إرشادات INTOSAI حول معايير الرقابة الداخلية في القطاع الحكومي)</p> | <p>• يتعين على موظفي وحدات الرقابة الداخلية - وفي جميع الأوقات - الالتزام بقواعد السلوك المطبقة، وقد يشمل هذا مثلاً الإفصاح عن المصالح المالية الخاصة المناصب الوظيفية الخارجية والهدايا (مثلاً المسؤولين المنتخبين وأبار الموظفين الحكوميين) والإبلاغ عن تضارب المصالح.</p> | <p>• يجب أن يتم الإفصاح عن أي عمل من المحتمل أن يؤدي إلى أي نوع من تضارب المصالح أو إثارة الشكوك بمصادقية الموظف</p> | 5 |
| <p>• معيار الأنتوساي رقم 9100 (إرشادات INTOSAI حول معايير الرقابة الداخلية في القطاع الحكومي)</p> | <p>• يساعد الإشراف المحكم على ضمان إنجاز الأنشطة الرقابية الداخلية، ويتضمن توزيع المهام ومراجعتها والموافقة عليها بخصوص عمل أحد الموظفين) • المهام والمسؤوليات الخاصة بالدوائر والأقسام في الوحدة</p> | <p>أن تكون مهام كل موظف واضحة لتحديد المسؤوليات وأوجه القصور والتمكن من قياس الإنجاز</p> | 6 |

| | | | |
|---|---|---|----|
| <ul style="list-style-type: none"> المهام والمسؤوليات/ بطاقات الوصف الوظيفي) | | | |
| <ul style="list-style-type: none"> (المهام والمسؤوليات/ بطاقات الوصف الوظيفي) | <ul style="list-style-type: none"> تقييم المخاطر التي يمكن أن تعترض الخطط ومتابعة تنفيذ التدابير اللازمة للسيطرة عليها. تقييم نتائج الانحراف على مستويات الأداء. | <ul style="list-style-type: none"> يجب أن يتم إعداد الخطط بطريقة تساهم في تحسين الأداء ومعالجة أوجه القصور | 7 |
| <ul style="list-style-type: none"> المهام والمسؤوليات/ بطاقات الوصف الوظيفي) | <ul style="list-style-type: none"> اعتماد الخطط والبرامج للإدارة واتخاذ القرارات والإجراءات اللازمة لتنفيذها بما يضمن تنفيذ أهداف المؤسسة. مراجعة الخطط والبرامج والأنشطة والنتائج والتوقعات والبدائل بشكل منتظم بهدف تحسين الأداء. | <ul style="list-style-type: none"> يجب أن تستند الخطط المعدة على نظام أولويات يتناسب مع الأنشطة التي يوجد فيها مخاطر عالية وبما يتناسب مع الموارد المتاحة | 8 |
| <ul style="list-style-type: none"> معيار الأنتوساي رقم 9100 (إرشادات INTOSAI حول معايير الرقابة الداخلية في القطاع الحكومي) | <ul style="list-style-type: none"> يجب أن يتوافر بالمنشأة دليل إرشادي يبين أجزاء عملية الرقابة الداخلية بحيث يوضح أهدافها وأنشطتها الرقابية | <ul style="list-style-type: none"> أدلة العمل يجب أن تكون موثقة ومعتمدة ضرورة لضمان تغطية كافة الأنشطة والعمل بنفس الوتيرة للموظفين في الوحدة ولتعزيز الشفافية | 9 |
| <ul style="list-style-type: none"> المهام والمسؤوليات/ بطاقات الوصف الوظيفي) | <ul style="list-style-type: none"> مراجعة الخطط والبرامج والأنشطة والنتائج والتوقعات والبدائل بشكل منتظم بهدف تحسين الأداء. الإشراف على الفحص المفاجئ على كافة العمليات التشغيلية في المؤسسة | <ul style="list-style-type: none"> تعميم الخطط على الأطراف المعنية لغرض اخذ وجهة نظرهم بأي معيقات تحول دون تنفيذها | 10 |
| <ul style="list-style-type: none"> معيار الأنتوساي رقم 9100 (إرشادات INTOSAI حول معايير الرقابة الداخلية في القطاع الحكومي) المهام والمسؤوليات/ بطاقات الوصف الوظيفي) | <ul style="list-style-type: none"> يتم ممارسة الأنشطة الرقابية في كافة أنحاء المنشأة وعلى مختلف المستويات وفي كافة الاختصاصات) جميع مهام الوحدة وفق بطاقات الوصف الوظيفي تتعلق بالأنشطة التي تقدمها الوزارة بشكل عام | <ul style="list-style-type: none"> يجب أن تقوم وحدة الرقابة الداخلية بالعمل على إيجاد آلية لتقييم نتائج أنشطة الوزارة. | 11 |
| <ul style="list-style-type: none"> معيار الأنتوساي رقم 9100 (إرشادات INTOSAI حول معايير الرقابة الداخلية في القطاع الحكومي) | <ul style="list-style-type: none"> يتم ممارسة الأنشطة الرقابية في كافة أنحاء المنشأة وعلى مختلف المستويات وفي كافة الاختصاصات) جميع مهام الوحدة وفق بطاقات الوصف الوظيفي تتعلق بالأنشطة التي تقدمها الوزارة بشكل عام | <ul style="list-style-type: none"> يجب أن تقوم وحدة الرقابة الداخلية بتقييم الخدمات المقدمة وإعداد تقارير حول مستوى رضا المستفيدين والفجوات في العمل واقتراح طرق للتحسين | 12 |

| | | | |
|--|--|---|----|
| <p>• المهام والمسؤوليات/ بطاقات الوصف (الوظيفي)</p> | | | |
| <p>المهام والمسؤوليات/ بطاقات الوصف (الوظيفي)</p> | <p>الإشراف على عمليات الرقابة والتدقيق لمختلف الوحدات والإدارات في المؤسسة</p> | <p>يجب أن تشمل تقارير الوحدة كافة الإدارات في المؤسسة</p> | 13 |
| <p>المهام والمسؤوليات/ بطاقات الوصف الوظيفي</p> | <p>• التوصية بإلغاء أو تعديل كل ما يعيق الرقابة الفاعلة والأداء الفاعل. • تقييم نتائج الانحراف على مستويات الأداء.</p> | <p>اعتبار تداخل العمل جزء من معيقات الأداء الفعلي وضرورة العمل على الحد منه</p> | 14 |
| <p>معيار الأنتوساي رقم 9100 (إرشادات INTOSAI حول معايير الرقابة الداخلية في القطاع الحكومي)</p> | <p>يجب أن يتوافر بالمنشأة دليل إرشادي يبين أجزاء عملية الرقابة الداخلية بحيث يوضح أهدافها وأشطتها الرقابية</p> | <p>يجب أن تكون سياسات وبرامج التدقيق موثقة ومعتمدة في الوحدة</p> | 15 |
| <p>معيار الأنتوساي رقم 9100 (إرشادات INTOSAI حول معايير الرقابة الداخلية في القطاع الحكومي)</p> | <p>يجب أن يتوافر بالمنشأة دليل إرشادي يبين أجزاء عملية الرقابة الداخلية بحيث يوضح أهدافها وأشطتها الرقابية</p> | <p>أدلة العمل يجب أن تكون مخصصة للجهة محل التدقيق ويجب أن تتناسب مع طبيعة عملها</p> | 16 |
| <p>• معيار الأنتوساي رقم 9100 (إرشادات INTOSAI حول معايير الرقابة الداخلية في القطاع الحكومي) • (المهام والمسؤوليات/ بطاقات الوصف الوظيفي)</p> | <p>• يساعد الإشراف المحكم على ضمان إنجاز الأنشطة الرقابية الداخلية، ويتضمن توزيع المهام ومراجعتها والموافقة عليها بخصوص عمل أحد الموظفين) • المهام والمسؤوليات الخاصة بالدوائر والأقسام في الوحدة</p> | <p>أن تكون مهام كل موظف واضحة لتحديد المسؤوليات وأوجه القصور والتمكن من قياس الإنجاز</p> | 17 |
| <p>• أهمية التوثيق المرجعي¹. • معيار الأنتوساي رقم 9100 (إرشادات INTOSAI حول معايير الرقابة الداخلية في القطاع الحكومي)</p> | <p>• رجوع القارئ إلى مصدر المعلومة من أجل الحصول على قدر كافي في حالة الرغبة في الاستزادة • يعتبر دليلاً قاطعاً على حسن اطلاع الباحث العلمي وتتبعه للعديد من الدراسات السابقة • تعرف الباحث العلمي والقراء والمناقشين على مدى حداثة البيانات الواردة في البحث العلمي من خلال كتابة تواريخ النشر الخاصة بالمراجع.</p> | <p>يجب أن يتم توثيق جميع الأعمال بطريقة تجعل الوصول إليها سهلاً وبطريقة تدعم ما تم التوصل إليه من نتائج</p> | 18 |

¹ <https://zu.libguides.com/c.php?g=868995&p=6237044>

| | | | |
|----|--|--|--|
| | <ul style="list-style-type: none"> • يجب توثيق نظام الرقابة الداخلية وكافة المعاملات والأحداث الهامة بشكل كامل وبوضوح على أن يتوافر هذا التوثيق للفحص | | |
| 19 | <ul style="list-style-type: none"> • يجب أن تؤخذ الطلبات الخاصة بالاعتبار عند إعداد الخطط لتجنب الانحرافات في تنفيذ الخطط الناتجة عن ذلك | <ul style="list-style-type: none"> • تقييم المخاطر التي يمكن أن تعترض الخطط ومتابعة تنفيذ التدابير اللازمة للسيطرة عليها. | <ul style="list-style-type: none"> • (المهام والمسؤوليات/ بطاقات الوصف الوظيفي) |
| 20 | <ul style="list-style-type: none"> • يجب أن تكون آلية التعامل مع التقارير الخاصة واضحة بما يضمن سرعة إنجازها وسريتها ونزاهتها | <ul style="list-style-type: none"> • إعداد التقارير الخاصة بعمل الإدارة ورفعها للجهة المعنية. | <ul style="list-style-type: none"> • (المهام والمسؤوليات/ بطاقات الوصف الوظيفي) |
| 21 | <ul style="list-style-type: none"> • أن يتم التعامل بطريقة ممنهجة مع توصيات وحدات الرقابة | <ul style="list-style-type: none"> • التوصية بإلغاء أو تعديل كل ما يعيق الرقابة الفاعلة والأداء الفاعل | <ul style="list-style-type: none"> • (المهام والمسؤوليات/ بطاقات الوصف الوظيفي) |
| 22 | <ul style="list-style-type: none"> • العمل بشكل دوري على تقييم قيام وحدات الرقابة الداخلية بدورها | <ul style="list-style-type: none"> • من الضروري بمرور الوقت مراقبة أنظمة الرقابة الداخلية لتقييم جودة أداءها، ويمكن إجراء هذه المراقبة من خلال أنشطة روتينية وعمليات تقييم منفصلة أو مزيج منهما | <ul style="list-style-type: none"> • معيار الانتوساي رقم 9100 (إرشادات INTOSAI حول معايير الرقابة الداخلية في القطاع الحكومي) |
| 23 | <ul style="list-style-type: none"> • العمل على متابعة التوصيات الصادرة عن الوحدة لتجنب الانحرافات السابقة على الخطط | <ul style="list-style-type: none"> • تقييم المخاطر التي يمكن أن تعترض الخطط ومتابعة تنفيذ التدابير اللازمة للسيطرة عليها. • عقد الاجتماعات مع المرؤوسين ومتابعة تنفيذ التوصيات. | <ul style="list-style-type: none"> • (المهام والمسؤوليات/ بطاقات الوصف الوظيفي) |
| 24 | <ul style="list-style-type: none"> • منح فرصة للرد للوصول إلى تقييم فعلي لنتائج الانحراف | <ul style="list-style-type: none"> • تقييم نتائج الانحراف على مستويات الأداء. | <ul style="list-style-type: none"> • (المهام والمسؤوليات/ بطاقات الوصف الوظيفي) |
| 25 | <ul style="list-style-type: none"> • الاستفادة من نتائج التقارير السابقة لغرض تحسين الأداء | <ul style="list-style-type: none"> • مراجعة الخطط والبرامج والأنشطة والنتائج والتوقعات والبدائل بشكل منتظم بهدف تحسين الأداء. | <ul style="list-style-type: none"> • (المهام والمسؤوليات/ بطاقات الوصف الوظيفي) |
| 26 | <ul style="list-style-type: none"> • العمل على توفير البدائل لغرض تحسين الأداء وتوفير التدابير اللازمة لحل أسباب عدم الالتزام | <ul style="list-style-type: none"> • مراجعة الخطط والبرامج والأنشطة والنتائج والتوقعات والبدائل بشكل منتظم بهدف تحسين الأداء. • تقييم المخاطر التي يمكن أن تعترض الخطط ومتابعة تنفيذ التدابير اللازمة للسيطرة عليها. | <ul style="list-style-type: none"> • (المهام والمسؤوليات/ بطاقات الوصف الوظيفي) |

8. معيقات التدقيق

واجهت مرحلة تنفيذ الرقابة عدد من المعوقات من ضمنها جائحة كورونا وتناوب الموظفين في الدوام، ونقص البيانات المتوفرة حول موضوع الرقابة بالإضافة إلى تأخر الجهات بتزويد الديوان بالوثائق المطلوبة. وقد اهتم الفريق بمعالجة هذه المعوقات من خلال التواصل مع الجهات أكثر من مرة سواء من خلال البريد الإلكتروني الرسمي أو عبر الهاتف، والجدول التالي يوضح ذلك:

| الرقم | اسم الجهة | تاريخ طلب البيانات | تاريخ الاستلام | المدة باليوم | عدد مرات التذكير | ملاحظات |
|-------|----------------------------------|--------------------|----------------|--------------|------------------|---|
| 1 | وزارة التربية والتعليم | 2021/04/02 | لم يتم تسليم | - | 7 مرات | |
| 2 | مديرية التربية والتعليم - الخليل | 2021/04/06 | 2021/05/06 | 20 | مرتين | تم إرسال البيانات بالبريد بتاريخ 2021/04/18 |
| 3 | وزارة الزراعة | 2021/04/04 | 2021/04/27 | 20 | 4 مرات | |
| 4 | وزارة الثقافة | 2021/04/04 | 2021/04/21 | 15 | 5 مرات | |
| 5 | مديرية التربية والتعليم - جنين | 2021/04/14 | 2021/04/27 | 10 | مرة واحدة | |
| 6 | وزارة الصحة | 2021/04/04 | 2021/04/14 | 10 | 5 مرات | لم يتم تسليم كافة البيانات |
| 7 | مديرية التربية والتعليم - نابلس | 2021/04/06 | 2021/04/18 | 10 | 5 مرات | |
| 8 | وزارة الداخلية | 2021/04/04 | 2021/04/13 | 6 | مرة واحدة | |
| 9 | وزارة الاقتصاد الوطني | 2021/04/04 | 2021/04/11 | 5 | مرة واحدة | |
| 10 | وزارة التنمية الاجتماعية | 2021/04/04 | 2021/04/11 | 5 | مرة واحدة | لم يتم تسليم كافة البيانات |
| 11 | وزارة الحكم المحلي | 2021/04/08 | 2021/04/14 | 3 | 3 مرات | |
| 12 | وزارة التعليم العالي | 2021/04/12 | 2021/04/18 | 3 | مرة واحد | |
| 13 | وزارة النقل والمواصلات | 2021/04/06 | 2021/04/11 | 2 | مرة واحد | |

يهدف التقرير إلى تقديم رؤية موضوعية للحكومة حول نتائج أعمال وحدات الرقابة الداخلية المتعلقة وبما يتناسب مع المهام الموكلة لها بما يساهم في تحقيق الأهداف على المستوى الوطني وعلى المستوى المؤسسي.

وتعرف الفعالية في التقرير على أنها:

- مدى توافق أهداف إنشاء وحدات الرقابة الداخلية مع الإنجازات الفعلية التي حققتها الوحدات وبما يساهم في تحسين أنشطة الوزارات.¹

ويقع ضمن مسؤوليات وحدات الرقابة الداخلية ما يلي:

- رسم السياسات على المستوى المؤسسي ضمن نطاق اختصاصها.
- اعتماد الخطط والبرامج للإدارة واتخاذ القرارات والإجراءات اللازمة لتنفيذها بما يضمن تنفيذ أهداف المؤسسة.
- مراجعة الخطط والبرامج والأنشطة والنتائج والتوقعات والبدائل بشكل منتظم بهدف تحسين الأداء.
- تقييم المخاطر التي يمكن أن تعترض الخطط ومتابعة تنفيذ التدابير اللازمة للسيطرة عليها.
- إعداد التقارير الخاصة بعمل الإدارة ورفعها للجهة المعنية.
- تحديد الاحتياجات (مادية، مهارتية، معلوماتية، تنموية) الخاصة بعملها وإدراجها ضمن الموازنة، عقد الاجتماعات مع المرؤوسين ومتابعة تنفيذ التوصيات.
- وضع مؤشرات أداء للتأكد من سير عمل الوحدة ضمن الخطط.
- الإشراف على عمليات الرقابة والتدقيق لمختلف الوحدات والإدارات في المؤسسة.
- الإشراف على الفحص المفاجئ على كافة العمليات التشغيلية في المؤسسة.
- الإشراف على صحة صرف الموارد وصحة استخدامها لما خصصت له.
- التوصية بإلغاء أو تعديل كل ما يعيق الرقابة الفاعلة والأداء الفاعل.
- الإشراف على جودة الأداء المؤسسي على المستوى الرسمي والشعبي.
- تقييم نتائج الانحراف على مستويات الأداء.

¹ الاختصاص العام لوحدة الرقابة الداخلية/الهيكل التنظيمي وبطاقات الوصف الوظيفي.

10. اختيار عينة التدقيق

قام الفريق باختيار عينة التدقيق بحيث تكون ممثلة لكافة المؤسسات الحكومية وتم اخذ الأمور التالية بالاعتبار:

تم الاطلاع على الموازنة العامة في فلسطين والمقسمة إلى قطاعات متعددة وتم تحديد الوزارات التي تأخذ اعلى موازنة فيها، وتم اختيار الوزارات التي تأخذ اعلى موازونات، وفق ما يلي¹:

| الموازنة للعام (شيقل) 2017 | الوزارة | القطاع |
|----------------------------|-------------------------------|----------------|
| 65 مليون | وزارة الداخلية | قطاع الحكم |
| 472 مليون | وزارة المالية | |
| 114 مليون | وزارة الأشغال العامة والإسكان | البنية التحتية |
| 62 مليون | وزارة النقل والمواصلات | |
| 219 مليون | وزارة الحكم المحلي | |
| 54 مليون | وزارة الاقتصاد الوطني | الاقتصاد |
| 130 مليون | وزارة الزراعة | |
| 3.117 مليار | وزارة التربية والتعليم | الخدمات |
| 827 مليون | وزارة التنمية الاجتماعية | |
| 1.734 مليار | وزارة الصحة | |

2. تم الاطلاع على الخدمات التي تقدمها الوزارات من خلال الموقع الرسمي لمجلس الوزراء، وتم اختيار الوزارات التي تقدم اعلى عدد من الخدمات، وفق ما يلي²:

| عدد الخدمات التي تقدمها الوزارة | الوزارة | القطاع |
|---------------------------------|-------------------------------|----------------|
| 30 | وزارة الداخلية | قطاع الحكم |
| 60 | وزارة المالية | |
| 14 | وزارة الأشغال العامة والإسكان | البنية التحتية |
| 154 | وزارة النقل والمواصلات | |
| 32 | وزارة الحكم المحلي | |
| 99 | وزارة الاقتصاد الوطني | الاقتصاد |
| 61 | وزارة الزراعة | |
| 22 | وزارة التربية والتعليم | الخدمات |
| 33 | وزارة التنمية الاجتماعية | |
| 58 | وزارة الصحة | |

¹ الوثائق ذات العلاقة بالموازنة العامة من وزارة المالية
² الموقع الرسمي لمجلس الوزراء

تم المقارنة بين جميع المعطيات أعلاه وتم التوصل إلى اختيار العينة التالية:

| الوزارة | سبب اختيارها بالرجوع إلى العوامل أعلاه وعوامل إضافية أخرى |
|---|--|
| وزارة الداخلية/قطاع الحكم | <ul style="list-style-type: none"> تقدم خدمات لكافة المواطنين (خدمات الأحوال المدنية) بما فيها الهويات وجوازات السفر وشهادات الولادة وغيرها. لا تلتزم بتقديم تقارير للديوان |
| وزارة النقل والمواصلات /قطاع البنية التحتية | <ul style="list-style-type: none"> تقدم خدمات لكافة المواطنين (ترخيص السيارات، الرخص الشخصية للقيادة، استيراد وتصدير، مرور، أمان على الطرق وغيرها). بالإضافة إلى كونها أكثر الجهات التزاما بتقديم تقرير الرقابة الداخلية للديوان |
| وزارة الحكم المحلي | <ul style="list-style-type: none"> تعمل وزارة الحكم المحلي على الإشراف على قطاع الحكم المحلي المتمثل في الهيئات المحلية والتي تعمل على تقديم الخدمات لكافة المواطنين. تعمل الوزارة على منح التراخيص (تراخيص البناء) في المناطق المصنفة (ج) والتي تقع خارج المخططات الهيكلية للهيئات المحلية. لم تعمل الوزارة على تزويد الدوان بأي تقارير حول نتائج أعمال وحدة الرقابة فيها. |
| وزارة الزراعة/ قطاع الاقتصاد | <ul style="list-style-type: none"> تتعامل مع المزارعين بشكل مباشر كون موازنتها اعلى موازنة بالقطاع الخاص بالاقتصاد لا تلتزم بتقديم تقارير للديوان |
| وزارة الاقتصاد الوطني | <ul style="list-style-type: none"> تعمل الوزارة على تقديم عدد كبير من الخدمات. تعمل الوزارة على الرقابة على الأسواق الفلسطينية من خلال الإدارة العامة لحماية المستهلك. لا تعمل الوزارة على تشويد الوزارة بنتائج أعمال وحدة الرقابة لها للديوان بشكل شهري. |
| وزارة التربية والتعليم/قطاع الخدمات | <ul style="list-style-type: none"> تقدم خدمات لفئة الطلاب وهي فئة كبيرة نسبيا. (تدريس، مدرسين، مصادقة شهادات) موازنة مرتفعة. لا تلتزم بتقديم تقارير للديوان. |
| وزارة التنمية الاجتماعية | <ul style="list-style-type: none"> تقدم خدمات لفئة معينة من الناس وتعتبر الفئة المحتاجة. تقدم تقارير نصف سنوية للديوان |
| وزارة الصحة | <ul style="list-style-type: none"> تقدم الخدمات لكافة المواطنين بكافة الأعمار. (عمليات، عيادات، أشعة وغيرها) موازنة مرتفعة لا تلتزم بتقديم تقارير للديوان |
| وزارة الثقافة | <ul style="list-style-type: none"> ورود بعض الشكاوى لا تلتزم بتقديم تقارير للديوان |

ثانياً: لمحة عامة

تعتبر الرقابة الداخلية عملية ديناميكية متكاملة تتكيف بشكل متواصل مع التغييرات التي تواجهها أية شركة أو مؤسسة، كما يتعين على كافة مستويات الإدارة والموظفين الانخراط في هذه العملية لتوفير ضماناً معقولاً لتحقيق الأهداف.

كما أن الرقابة الداخلية ليست حدثاً أو ظرفاً يحدث لمرة واحدة فقط ولكنها سلسلة من الإجراءات التي تتخلل أنشطة إحدى المؤسسات وهي إجراءات تحدث باستمرار خلال العمليات التشغيلية للمنشأة وتنتشر وتتأصل في الطريقة التي تدير بها الإدارة تلك المنشأة.

وقد عرف المعيار رقم 9100 الصادر عن الإنتوساي¹ أنظمة الرقابة الداخلية "بأنها عملية متكاملة تقوم بها إدارة أو موظفي إحدى الجهات أثناء سعيها لإنجاز مهامها أو يتم تصميمها بحيث توفر ضماناً معقولاً بأن الأهداف العامة يتم تحقيقها بما يضمن تنفيذ العمليات التشغيلية بشكل نظامي وأخلاقي واقتصادي وفعال ومؤثر واستيفاء التزامات محاسبة المسؤوليات والالتزام للقوانين والأنظمة واللوائح المعمول بها وتقادي أي خسارة".

وكجزء من نظام الرقابة الداخلي لأي مؤسسة تم إنشاء وحدات الرقابة الداخلية في جميع الوزارات²، وتعرف وحدة الرقابة الداخلية وفقاً للمعيار 9100 بأنها دائرة في إحدى المنشآت تعهد إليها الإدارة القيام بمراجعة وتقييم أنظمة وإجراءات تلك المنشأة بهدف تقليل والى حد أدنى ممكن احتمالات التلاعب والأخطاء والممارسات غير المجدية، ويجب أن تكون الوحدة مستقلة داخل المنشأة وتقوم بإبلاغ تقاريرها مباشرة إلى الإدارة.

وتكتسب الرقابة الداخلية أهمية خاصة في القطاع العام باعتبارها خط الدفاع الأول لحماية الأموال العامة وضمان الاستخدام الأمثل لها، بما يعود بالنفع على مختلف قطاعات المجتمع، وتأتي الحاجة إلى الرقابة الداخلية في المؤسسات الحكومية الفلسطينية لإرساء قواعد العمل المؤسسي المنظم، والعامل المساعد في اتخاذ القرارات والتخطيط وتقويم الأداء وحسن الاستثمار للموارد المتاحة والتوجيه الأمثل لها، بما يضمن ممارستها بشكل يتعدى مجرد الرقابة المستندية والمحاسبية التقليدية ليمتد ويشمل تقييم الأداء وتقديم الخدمات الاستشارية للإدارة العليا لتحقيق أهدافها، كما أن التطبيق الجيد لأساليب الرقابة الداخلية وتوقيتها يمكّن من توفير البيانات والمعلومات التي تحتاجها الإدارة بشكل دوري بما يساعدها على تقييم أنشطتها ومقارنتها مع نتائج أعمالها في فترات زمنية مختلفة، ومنع تفاقم المشاكل وزيادة معيقات العمل³.

وتأتي أهمية هذا الموضوع كون وحدات الرقابة الداخلية تعتبر صمام الأمان للعمل في الوزارات، بالإضافة إلى اعتماد المدققين الخارجيين على تقارير الرقابة الداخلية كونها جهة موثوقة ومصدر للبيانات،

¹ المنظمة الدولية للأجهزة العليا للرقابة المالية والمحاسبة

² قرارات مجلس الوزراء رقم 129، 130 لسنة 2006

³ معيار الأنطوساي 9100

ولضمان قيام الوحدات الداخلية بدورها المتعلق بالتحقق من فعالية الأنشطة المقدمة في هذه الوزارات وتحديد الانحرافات والعمل على علاج الفجوات في العمل خاصة في المجالات المتعلقة بتقديم الخدمات للمواطنين¹.

من ناحية أخرى فإنه كلما كان دور وحدات الرقابة الداخلية في الجهات الخاضعة لديوان الرقابة أقوى كلما زاد الاعتماد على هذه الوحدات كمصدر لبيانات الخاصة بتقارير الديوان، وبالتالي فإن قيام الوحدات بدورها يساهم بشكل إيجابي بتقليل عدد العينات والجهود المبذولة من قبل الديوان، وانعكاس أثر ذلك على خدمة المواطن الفلسطيني.

¹ الهيكل التنظيمي للوزارات ومهام وحدات الرقابة الداخلية

ثالثاً: النتائج

فيما يلي أهم النتائج التي توصل إليها الديوان من خلال التدقيق، وقد تم تقديمها من خلال عناوين تتناسب مع أسئلة التدقيق، حيث تم التوصل إلى النتائج التالية:

1. ضعف استقلالية وحدات الرقابة الداخلية

يسعى المعيار الدولي للأجهزة العليا للرقابة المالية والمحاسبة 1610 إلى تقييم ما إذا كانت البيئة التي يعمل فيها نشاط التدقيق الداخلي تسمح للمدقق الداخلي بأن يكون مستقلاً بذاته وموضوعياً بالقدر الكافي إلى الحد الذي يمكن فيه المدقق الخارجي من استخدام عمل المدقق الداخلي، ويعادل ذلك تقييم استقلالية المدقق الداخلي ضمن إرشاد الأنتوساي للحوكمة الجيدة 9140، إلا أنه تبين لنا وجود بعض التجاوزات فيما يتعلق بالموضوعية والاستقلالية وفقاً للأسباب التالية:

1.1 آلية تشكيل وحدات الرقابة الداخلية واللوائح المنظمة لها

يجب أن تكون الرقابة الداخلية جزءاً أساسياً في هيكلية المنشأة بدلاً من أن تكون مجرد إضافة تلوها وتصبح الرقابة الداخلية حينئذ جزءاً متمماً للعمليات الأساسية للإدارة وهي التخطيط والتنفيذ والإشراف، وعليه ينبغي أن يكون هناك دور واضح لوحدة الرقابة الداخلية في أنشطة الوزارة وبما يتناسب مع المهام الموكلة لها¹، وتبين من خلال التدقيق ما يلي:

1.1.1 عدم تناسب الهياكل التنظيمية لوحدات الرقابة الداخلية في الوزارات مع حجم المهام

لا توفر الهياكل التنظيمية في بعض الوزارات المكانة التنظيمية لتمكينها من إنجاز أنشطتها وفقاً لميثاق التدقيق²، حيث تبين ما يلي:

- معظم وحدات الرقابة الداخلية في الوزارات هي عبارة عن وحدات وليست إدارات عامة³، وأن وزارة الحكم المحلي فقط يحتوي هيكلها التنظيمي على إدارة عامة للرقابة الداخلية، بينما في باقي الوزارات هي وحدة، ولم يتبين الأسباب التي يتم على أساسها إدراج وحدة أو إدارة عامة في الهياكل⁴، حيث لا يوجد أساس موحد أو آلية موحدة في ديوان الموظفين العام لاعتماد الرقابة الداخلية كوحدة أو إدارة عامة في المؤسسات الحكومية.

- لا يحتوي الهيكل التنظيمي لوحدات الرقابة الداخلية في بعض الوزارات على أقسام أو شعب تتكون منها دوائر الوحدة مما يشكل عائقاً أمام تحديد المسؤوليات وتوزيع المهام بين الموظفين ويشكل عائقاً أمام تحديد احتياجات الوحدة، وتم ملاحظة ذلك في هيكلية وحدة الرقابة الداخلية في وزارة الزراعة.

1 معيار الأنتوساي رقم 9100 (إرشادات INTOSAI حول معايير الرقابة الداخلية في القطاع الحكومي)

2 9-2-2/معيار 9140 يجب أن تكون المكانة التنظيمية لنشاط التدقيق الداخلي كافية لتمكينها من إنجاز نشاطاتها كما هي معرفة في ميثاق التدقيق. يجب أن يكون النشاط التدقيق في مرتبة ملائمة تمكنه من الحصول على التعاون من إدارة وموظفي البرنامج أو المؤسسة الخاضعة للتدقيق وأن يكون له حق الحصول الحر وغير المقيد إلى جميع الوظائف والسجلات والممتلكات والموظفين بما في ذلك الجهات المسؤولة عن الحوكمة.

3 يجب أن يكون الرئيس التنفيذي للتدقيق الداخلي مساوياً في المرتبة للإدارة العليا للمؤسسة، ولتجنب أي تعارض مصالح محتمل، يجب أن يتبع الرئيس التنفيذي للتدقيق الداخلي مستوى إداري في المؤسسة يسمح لنشاط التدقيق الداخلي بأن يؤدي مسؤولياته بفاعلية.

4 تم مراسلة ديوان الموظفين/مدير عام التشكيلات حول أسباب إدراج وحدة أو إدارة عامة والمعايير المعتمدة لذلك وتم إفادتنا بعدم وجود معايير محددة ومعتمدة.

1.1.2. التشريعات والأدلة الخاصة بوحدة الرقابة الداخلية

تساعد المتطلبات التشريعية على تأسيس نشاط تدقيق داخلي، يتمتع بالحماية ومعترف به كوظيفة هامة في القطاع العام، كما أن الحماية القانونية الكافية لاستقلالية المدقق الداخلي وخصوصاً بموجب قانون الخدمة المدنية عنصر هام ضمن الإطار القانوني¹، ويجب أن يتوافر بالمنشأة دليل إرشادي يبين أجزاء عملية الرقابة الداخلية بحيث يوضح أهدافها وأنشطتها الرقابية²، كذلك يجب أن يتوفر في وحدة الرقابة الداخلية وصف للممارسات الرقابية المعمول بها وكذلك وصف لأدوار الرقابة الداخلية ومسئولياتها في الحوكمة³.

إلا أنه تبين من خلال التدقيق وجود نقص في التشريعات والأنظمة والأدلة التي تنظم عمل وحدات الرقابة الداخلية في الوزارات وفقاً لما يلي:

- لا يوجد نظام لوحدة الرقابة الداخلية صادر عن مجلس الوزراء ينظم أعمالها، حيث تم إصدار نظام التدقيق المالي الداخلي رقم 11 لعام 2011 الصادر عن مجلس الوزراء الفلسطيني، إلا أن هذا النظام يختص بالتدقيق المالي فقط، كما أنه نظام مضى على صدوره 10 سنوات.
 - بطاقات الوصف الوظيفي المعتمدة لوحدة الرقابة الداخلية من قبل ديوان الموظفين العام ومجلس الوزراء لم تراعي بعض متطلبات المعايير الدولية بخصوص التدقيق الداخلي، من حيث:
 - ✓ أشارت بطاقة الوصف الوظيفي إلى المشاركة في اللجان المختلفة قيادة أو عضوية، خلافاً لأحكام المواد رقم (11، 12) من نظام التدقيق الداخلي الصادر عن مجلس الوزراء 2011 ومعايير التدقيق الداخلي الدولية القرار الصادر عن الأمانة العامة لمجلس الوزراء بالخصوص 2019، حيث تبين أن مشاركة موظفي وحدة الرقابة الداخلية في اللجان كعضو رئيسي وليس مراقب، والأمثلة التالية توضح ذلك:
- تشكيل لجان يكون رئيسها من وحدة الرقابة الداخلية في الوزارة وليس كعضو مراقب، مثل وزارة الزراعة.
- تم تشكيل بعض اللجان من ثلاث أشخاص فقط أحدهم من وحدة الرقابة الداخلية، مما يعزز أن الموظف هو عضو رئيسي وليس بصفة عضو مراقب كما في وزارتي التعليم العالي والزراعة.
- أشار نظام وحدة الرقابة الداخلية في وزارة الصحة لسنة 2020 في المادة 21 إلى اعتبار ممثل الرقابة الداخلية في لجان تقييم العطاءات عضو أساسي وليس مراقب، وهذا الأمر قد يؤدي إلى احتمالية تداخل العمل وتضارب المصالح مما يحد من استقلالية موظفي وحدة الرقابة الذين يشاركون في اللجان.
- ✓ لم تتضمن بطاقة الوصف الوظيفي شرح لمهام المدققين في وحدات الرقابة الداخلية حيث يوجد وصف وظيفي لمهام مدير وحدة الرقابة الداخلية والمدراء الفرعيين ورؤساء الأقسام ولا يوجد وصف

¹ المتطلبات التشريعي/مقاييس الاستقلالية والموضوعية/ معيار 1940 استقلالية التدقيق الداخلي في القطاع العام
² معيار الأنثوساي رقم 9100 (إرشادات INTOSAI حول معايير الرقابة الداخلية في القطاع الحكومي)
³ معيار الأنثوساي 9120/ص4

للمدققين في الوحدة، خلافا للمعيار رقم 9100 من معايير الأجهزة العليا للرقابة (INTOSAI) // إرشادات الأنتوساي حول معايير الرقابة الداخلية في القطاع الحكومي، والذي تضمن مجموعة من الأنشطة والسياسات والإجراءات المتنوعة¹، "إجراءات التفويض والموافقات، بحيث يعمل الأشخاص ضمن نطاق صلاحياتهم وتفويضهم ومهام عملهم التي تم صياغتها بوضوح".

✓ لم تتضمن بطاقة الوصف الوظيفي بنود حول مراقبة الضوابط الداخلية، خلافا للمعيار رقم 9100 من معايير الأجهزة العليا للرقابة (INTOSAI) // إرشادات الأنتوساي حول معايير الرقابة الداخلية في القطاع الحكومي، والذي تضمن مجموعة من الأنشطة والسياسات والإجراءات المتنوعة²، "مراجعة عمليات التشغيل والأنشطة، ومن الضروري مراجعة عمليات التشغيل إذ أن هذا النوع من المراجعة لعمليات التشغيل الفعلية لإحدى المنشآت يجب أن تتميز بوضوح عن مراقبة الضوابط الرقابية الداخلية".

✓ لم تتضمن بطاقة الوصف الوظيفي شروط خاصة لتعيين موظفي وحدات الرقابة الداخلية في الوزارات، تراعي خصوصية تلك الوحدات وتتوافق مع المعايير الدولية، حيث تعتبر النزاهة الشخصية والمهنية والقيم الأخلاقية للإدارة والموظفين هي التي تحدد أفضليات وقيم الأحكام التقديرية التي تترجم إلى معايير سلوكية، بالإضافة إلى الكفاءة والتي تشمل مستوى الدراية والمهارة المطلوبة للمساعدة في تأمين أداء نظامي وأخلاقي واقتصادي بكفاءة وفاعلية وكذلك تأمين فهما جيدا لمسؤوليات الأفراد المتعلقة بالرقابة الداخلية³.

✓ لم تتضمن بطاقة الوصف الوظيفي أنواع عمليات الرقابة أو تحديد نوعية التقارير الواجب إصدارها من قبل الوحدة، خلافا لمعايير التدقيق الداخلي ودليل إعداد الملاحظات والتقارير الرقابية.

• لا يوجد دليل إجراءات موحد ينظم أعمال وحدات الرقابة الداخلية يراعي متطلبات المعايير الدولية لعمليات التدقيق الداخلي، ومن خلال التدقيق تبين لما يلي:

✓ حيث قامت وزارة المالية بإعداد دليل عمل حول التدقيق الداخلي في العام 2018 لغرض تعميمه على العاملين في مجال التدقيق في المؤسسات الحكومية، وعلى الرغم من شمولية الدليل لكافة مراحل عملية التدقيق إلا أنه لم يتم اعتماده بشكل رسمي لغرض تعميمه على الجهات ذات العلاقة لغاية تاريخ إعداد التقرير.

✓ تقوم بعض الوزارات بالاستناد إلى الدليل المعد من قبل وزارة المالية لتنظيم أعمالها ولكن ليس بطريقة ملزمة للتطبيق نظرا لكون الدليل غير معتمد لدى جميع الأطراف ذات العلاقة، على سبيل المثال تعمل وزارة النقل والمواصلات ووزارة التعليم العالي ووزارة الاقتصاد الوطني على اتباع الجزئية الخاصة بنموذج الخطة الموجودة في الدليل فقط عند إعداد خطتها السنوية، من ناحية

1 إلى المعيار 9100

2 إلى المعيار 9100

3 إرشادات الأنتوساي حول معايير الرقابة الداخلية في القطاع الحكومي 19100 ص 13

أخرى تتبع وزارة الداخلية ووزارة النقل والمواصلات والآليات المتعلقة بفهم البيئة وتحديد المخاطر وفق الدليل.

✓ قامت وحدة الرقابة الداخلية في وزارة الصحة بإعداد نظام عمل خاص بها ورفعته إلى الإدارة العليا في العام 2020، وعلى الرغم من مصادقة وزير الصحة على العمل بالنظام وكونه سارياً بدءاً من تاريخ اعتماده إلا أن النظام غير معمول بما ورد فيه من تعليمات لغاية إعداد هذا التقرير.

✓ تعتمد وحدة الرقابة الداخلية في وزارة التنمية الاجتماعية معيار التدقيق الدولي 300 كمرجع لأعمالها فقط، علماً أن المعيار يدور حول مرحلة التخطيط للتقارير الرقابية فقط ولا يتطرق إلى المراحل الرقابية الأخرى.

✓ عملت وحدة الرقابة الداخلية في وزارة التعليم العالي على إعداد دليل خاص فيها لغرض تنظيم أعمالها إلا أن الدليل يشير إلى الآلية التي ستتبعها الوحدة في التدقيق على كل من الإدارات العامة والدوائر في الوزارة ولم يشر الدليل إلى مراحل إعداد التقرير الرقابي ومكوناته سواء كانت مرحلة التخطيط أو التنفيذ أو المتابعة.

✓ لم يتم تزويدنا بدليل حول إجراءات العمل من قبل وحدات الرقابة الداخلية في كل من وزارة الثقافة ووزارة الحكم المحلي ووزارة التربية والتعليم، علماً أن وزارة التربية والتعليم لم تزودنا بأي بيانات تخص التقرير.

1.2. تضارب المصالح

أشار المعيار الدولي لاستقلالية التدقيق الداخلي في القطاع العام 9140 فيما يتعلق بالاستقلالية والموضوعية للتدقيق الداخلي بعدم السماح لموظفي التدقيق الداخلي بمراجعة العمليات التي كانوا مسؤولين عنها في السابق لتفادي أي تضارب مفترض في المصالح، إلا أنه ومن خلال التدقيق تبين غياب الضوابط المتعلقة بتضارب المصالح وفقاً للأسباب التالية:

• غياب الضوابط اللازمة لمنع تضارب المصالح في الوزارات، حيث لا يقوم مدققي وحدات الرقابة الداخلية في الوزارات بالتوقيع أو التصريح حول إذا كان هناك احتمالية لوجود تضارب مصالح في المهمات المنوي تدقيقها، خلافاً لقرار مجلس الوزراء رقم (1) لسنة 2020 الخاص بضمان عدم حدوث تضارب للمصالح، والأمثلة التالية توضح ذلك:

| ت | الوزارة | الإجراء المتخذ بخصوص تضارب المصالح |
|---|------------------------|---|
| 1 | وزارة الثقافة | لا يوجد أي إجراء متخذ بخصوص تضارب المصالح بما يضمن تنفيذ |
| 2 | وزارة الزراعة | قرار مجلس الوزراء بالخصوص. |
| 3 | وزارة النقل والمواصلات | شكلت الوزارة لجنة لإقرار نموذج تضارب المصالح المتعلق بقرار مجلس |
| 4 | وزارة الداخلية | الوزراء وتم تعبئة النموذج من الموظفين وتسليمه إلى اللجنة المختصة. |

- لا يوجد ما يضمن الالتزام بقرار مجلس الوزراء رقم 10 لسنة 2019 والخاص بنظام الهدايا، حيث لا يوجد في وحدات الرقابة الداخلية ما يشير إلى توضيح الأمور التي يجب الإفصاح عنها مثل الهدايا والمصالح المالية والوظيفية وغيرها.
- وجود العديد من موظفي وحدات الرقابة الداخلية تم نقلهم من إدارات ووحدات أخرى في الوزارة للعمل في وحدة الرقابة الداخلية، مما يؤدي إلى احتمالية قيامهم بممارسة أعمال التدقيق على أعمالهم السابقة، وهذا لا يتوافق مع متطلبات معيار تضارب المصالح، والذي ينص على عدم السماح لموظفي التدقيق الداخلي بمراجعة العمليات التي كانوا مسؤولين عنها في السابق لتفادي أي تضارب مفترض في المصالح¹، مثل وزارة التنمية الاجتماعية، وزارة الصحة، وزارة الثقافة.

1.3. التعيين في وحدات الرقابة الداخلية

أشار المعيار الدولي لاستقلالية التدقيق الداخلي في القطاع العام 9140 فيما يتعلق بالاستقلالية والموضوعية للتدقيق الداخلي إلى إشراك ومشاركة الرئيس التنفيذي للتدقيق الداخلي في تعيين موظفي التدقيق الداخلي، إلا أنه تبين ما يلي:

- أن معظم موظفي وحدات الرقابة الداخلية في الوزارات يتم نقلهم من إدارات أخرى دون وجود معايير ومبررات واضحة للنقل، ودون إشراك رئيس الوحدة في تلك القرارات.

1. معرفة في استخدام برامج الحاسوب
2. معرفة باللغة الإنجليزية.
3. معرفة بالقوانين والانظمة المعمول بها في الدائرة الحكومية
4. مهارة في التفاوض والاتصال والتعامل مع الآخرين
5. مهارة اعداد وكتابة التقارير .
6. مهارة في إدارة الاجتماعات
7. مهارة في اعداد الخطط التنفيذية .
8. القدرة على العمل ضمن فريق
9. القدرة على تحمل ضغط العمل.

- لا تتوفر شروط خاصة لتعيين موظفي وحدات الرقابة الداخلية في الوزارات، تراعي خصوصية تلك الوحدات وتتوافق مع المعايير الدولية ذات العلاقة، حيث تعتبر الكفاءة والتي تشمل مستوى الدراية والمهارة المطلوبة للمساعدة في تأمين أداء نظامي وأخلاقي واقتصادي بكفاءة وفاعلية وكذلك تأمين فهما جيدا لمسؤوليات الأفراد المتعلقة بالرقابة الداخلية²، ويظهر لنا بالصورة المجاورة المعارف والمهارات والقدرات المطلوب توفرها في موظفي وحدات الرقابة الداخلية وفقا لبطاقة الوصف الوظيفي المعتمدة لدى ديوان الموظفين العام.

- يتم رفد وحدات الرقابة الداخلية بموظفين لا تتناسب تخصصاتهم مع طبيعة عمل تلك الوحدات، خلافا لبطاقة الوصف الوظيفي المعتمدة من قبل مجلس الوزراء وديوان الموظفين العام، والتي أشارت إلى أن تكون مؤهلات موظفي تلك الوحدات علوم إدارية أو علوم مالية، إلا انه تبين وجود موظفين يحملون تخصصات أخرى مثل:

| ت | اسم الوزارة | التخصص |
|---|---------------|---|
| 1 | وزارة الزراعة | بكالوريوس لغة عربية |
| 2 | | لا يوجد أي موظف في الوحدة يحمل شهادة محاسبة أو علوم مالية |

¹ المعيار الدولي لاستقلالية التدقيق الداخلي في القطاع العام 9140 فيما يتعلق بالاستقلالية والموضوعية
² إرشادات الأنتوساي حول معايير الرقابة الداخلية في القطاع الحكومي 19100 ص 13

| | | |
|---|----------------|---|
| 3 | وزارة الداخلية | ماجستير علم اجتماع |
| 4 | | لا يوجد أي موظف في الوحدة يحمل شهادة محاسبة أو علوم مالية |

- نسبة عدد موظفي وحدات الرقابة الداخلية في الوزارات منخفضة مقارنة بعدد موظفي الوزارة، مما قد ينعكس على ضغط العمل، وعدم قدرة موظفي الوزارة على تلبية متطلبات عمليات التدقيق على جميع أعمال الوزارة، حيث يظهر الجدول التالي عدد موظفي وحدات الرقابة الداخلية مقارنة بعدد الموظفين في تلك الوزارات:

| ت | اسم الوزارة | عدد الموظفين في الوزارة | عدد موظفي الرقابة الداخلية | النسبة |
|----|--------------------------|-------------------------|----------------------------|--------|
| 1 | وزارة التربية والتعليم | 39,379 | 21 | %0.1 |
| 2 | وزارة الصحة | 7,971 | 26 | %0.3 |
| 3 | وزارة التعليم العالي | 803 | 5 | %0.6 |
| 4 | وزارة الزراعة | 735 | 5 | %0.7 |
| 5 | وزارة التنمية الاجتماعية | 703 | 7 | %1.0 |
| 6 | وزارة الداخلية | 566 | 5 | %0.9 |
| 7 | وزارة الاقتصاد الوطني | 414 | 3 | %0.7 |
| 8 | وزارة النقل والمواصلات | 362 | 7 | %1.9 |
| 9 | وزارة الحكم المحلي | 298 | 3 | %1.0 |
| 10 | وزارة الثقافة | 137 | 1 | %0.7 |

يتبين من الجدول أعلاه اختلاف نسبة توزيع عدد موظفي وحدة الرقابة الداخلية مقارنة بعدد موظفي الوزارة، والنتائج عن عدم توفر معايير أو آلية واضحة للتعين في الوزارات على وحدات الرقابة الداخلية مقارنة بعدد موظفي الوزارات أو وفقا لأنشطتها، أو غير ذلك وفقا للأصول.

- لا يتم رفد وحدات الرقابة الداخلية بموظفين وفق الاحتياجات المطلوبة في خططها، حيث ينبغي على الوزراء في وزاراتهم دعم عمل وحدات الرقابة الداخلية لتمكينها من القيام بأعمالها بما يشمل الموارد المالية والبشرية¹، وتبين أن رفد الوحدات بالموظفين في بعض الوزارات يتم بطريقة عشوائية وليس بناء على خطط تحدد الاحتياج الفعلي والذي يقر ضمن خطة الاحتياج السنوية، حيث يقع على عاتق الوحدة تحديد الاحتياجات (المادية، معلوماتية، تنموية) الخاصة بعملها وإدراجها ضمن الموازنة، والجدول التالي يوضح عدد الموظفين الذين تم طلبهم من قبل الوحدات خلال خطط الاحتياج للأعوام الماضية.

| ت | الوزارة | السنة | الاحتياج | ملاحظة |
|---|----------------|-------|----------|---|
| 1 | وزارة الداخلية | 2019 | 3 | تم طلب عدد 3 من الموظفين خلال العامين 2019 و2020 ولم يتم تزويدهم بذلك |
| 2 | وزارة الاقتصاد | 2021 | 2 | لم يتخذ إجراء بتعيين موظفين لغاية تاريخ تزويدنا بالبيانات |

1 معيار الأنتوساي رقم 9100 (إرشادات INTOSAI حول معايير الرقابة الداخلية في القطاع الحكومي)

| | | | | |
|---|------------------|-----------|---|--|
| 3 | الزراعة | 2017-2020 | 7 | تم طلب 7 موظفين في الخطة وتم توفير عدد 2 منهم تحت بند العقود |
| 4 | الثقافة | | | الطلب بشكل شفهي من الوزير |
| 5 | الحكم المحلي | 2021 | 6 | لم يتم اخذ إجراء لغاية إعداد التقرير |
| 6 | النقل والمواصلات | 2019 | 7 | تم تكرار نفس الاحتياج للعام 2020 ولم يتم اخذ إجراء لغاية إعداد التقرير |
| 7 | الصحة | 2019-2020 | 7 | لم يتم تعيين موظفين جدد خلال الثلاث سنوات الأخيرة أشارت الوزيرة إلى إدراج ذلك في التعيينات ولم يتم تطبيق ذلك بسبب كوفيد19 وفق إشارة الوزيرة على الخطة 2020 |
| 8 | التعليم العالي | 2019 | 6 | تم تكرار نفس الاحتياج للعام 2020 ولم يتم اخذ إجراء لغاية إعداد التقرير |

ويتبين من الجدول أعلاه ما يلي:

- 7 وزارات من أصل 10 وزارت قامت بتحديد احتياجاتها وإدراجها في خطة الاحتياج الخاصة بها ورفعها للإدارة العليا خلال العامين الماضيين، في حين لم تقم ثلاث من الوزارات بتزويد الديوان بالخطط الخاصة بها.
- تم رفد الوحدة في وزارة الزراعة بعدد 2 من الموظفين من أصل سبعة تم طلبهم ضمن خطة الاحتياج، دون توضيح مبررات ذلك.
- تعتمد بعض الوزارات على الطلب بشكل شفهي من الإدارة العليا دون توثيق كما هو الحال في وزارة الثقافة.
- تتوكل الإدارة العليا في بعض الوزارات رفد وحدات الرقابة الداخلية بالموظفين بسبب وجود أولويات أخرى للطواقم الفنية كما هو الحال في وزارة الصحة.
- لم يتم رفد وحدات الرقابة الداخلية باحتياجاتها من الموظفين في كل من وزارات الاقتصاد الوطني والنقل والمواصلات والتعليم العالي بسبب وقف عمليات التوظيف من قبل الحكومة خلال العامين الأخيرين.

1.4.1. استقلالية أعمال وحدات الرقابة الداخلية في الوزارات

فيما يخص المدققين الداخليين فقد عرفت الاستقلالية على أنها التحرر من الظروف التي تهدد قدرة نشاط التدقيق الداخلي من تأدية مسؤوليات التدقيق بطريقة غير متحيزة وبما يسمح بتقديم أحكام نزيهة وغير متحيزة وجوهية¹، حيث تبين اعتماد الخطط السنوية للوحدات بشكل رئيسي على القيام بالأعمال التي يتم طلبها من الإدارة العليا أكثر من تركيزها على القيام بأنشطة رقابية تعتمد على مخاطر عمل الوزارة وضمن أولوية واضحة، وعلى الرغم من أن متابعة طلبات الإدارة العليا جزء من مهام الوحدات إلا أن هذه الطلبات تأخذ نسبة كبيرة من خطط الوحدة وتؤثر على مهام الوحدة في أمور أخرى، حيث تبين ذلك عند الاطلاع على الخطط السنوية للوحدات، والجدول التالي يوضح نسبة التقارير الخاصة في الخطط السنوية لبعض الوزارات:

¹ معيار الانتوساي 9140/فقرة 8/ص2

| ت | الوزارة | نسبة الوقت المخصص لتنفيذ التقارير الخاصة من أيام السنة |
|---|--------------------------|---|
| 1 | وزارة النقل والمواصلات | 50% من وقت الإدارة تم تخصيصه للطلبات الخاصة من قبل الإدارة العليا في الأعوام 2019 و2020 |
| 2 | وزارة الداخلية. | تم الإشارة إلى وجود طلبات خاصة بشكل مستمر وعلى مدار السنة للأعوام 2019، 2020 |
| 3 | وزارة التعليم العالي | 35% من وقت الإدارة تم تخصيصه للطلبات الخاصة من قبل الإدارة العليا في الأعوام 2019 و2020 |
| 4 | وزارة الاقتصاد الوطني | 25% من وقت الإدارة تم تخصيصه للطلبات الخاصة من قبل الإدارة العليا في العام 2020 |
| 5 | وزارة التنمية الاجتماعية | 40% من وقت الإدارة تم تخصيصه للطلبات الخاصة من قبل الإدارة العليا في العام 2020 |
| 6 | وزارة الزراعة | 30% من وقت الإدارة تم تخصيصه للطلبات الخاصة من قبل الإدارة العليا في الأعوام 2017-2020 |
| 7 | التعليم العالي | 35% من وقت الإدارة تم تخصيصه للطلبات الخاصة من قبل الإدارة العليا في الأعوام 2019 و2020 |

2. القصور في مكونات الرقابة الداخلية

تتكون الرقابة الداخلية من خمسة مكونات متداخلة بين بعضها البعض وهي (البيئة الرقابية، تقييم المخاطر، الأنشطة الرقابية، المعلومات والتبليغ، المراقبة)، وتحدد هذه المكونات أسلوبا مفصلا للرقابة الداخلية الحكومية، وتوفر مرتكزا يمكن بموجبه تقييم الرقابة الداخلية، كما أنها مكونات تنطبق على كافة جوانب الأعمال التشغيلية للمنشأة¹، إلا أنه ومن خلال التدقيق تبين لنا وجود قصور من قبل وحدات الرقابة الداخلية في توفير تلك المكونات وفقا للأسباب التالية:

2.1. ضعف فاعلية البيئة الرقابية في الوزارات

تحدد البيئة الرقابية أسلوب المنشأة وتؤثر على الوعي الرقابي لموظفيها، كما أنها أساس جميع مكونات الرقابة الداخلية الأخرى وتوفر الانضباط والهيكلية، ألا أنه تبين وجود قصور في توفير عناصر البيئة الرقابية وفقا لما يلي:

2.1.1. غياب ضوابط المحافظة على النزاهة الشخصية والمهنية في الوزارات.

لا تقوم معظم الوزارات بوضع الضوابط اللازمة لضمان الإفصاح عن المصالح المالية والمناصب الوظيفية الخارجية والهدايا والإبلاغ عن تضارب المصالح، حيث يجب على كل موظف المحافظة على النزاهة الشخصية والمهنية وإظهار القيم الأخلاقية، كما يتعين على المؤسسات إظهار ذلك واضحا للجمهور²، ويظهر ذلك فيما يلي:

• لا يوجد ما يضمن الالتزام بقرار مجلس الوزراء رقم 1 لسنة 2020 الخاص بضمان عدم حدوث تضارب للمصالح، حيث يشير القرار إلى انه يجب أن يتم الإفصاح عن أي حالة محتملة لحدوث تضارب المصالح فيها على نموذج محدد لذلك الغرض، هذا وقد تم تشكيل لجان عملت على تعبئة وتوقيع الإقرار في كل من وزارة النقل والمواصلات ووزارة الداخلية ولجميع موظفي الوزارتين بما نسبته 16% من الوزارات التي أخذت بالعينة فقط.

• لا يوجد ما يضمن الالتزام بقرار مجلس الوزراء رقم 10 لسنة 2019 والخاص بنظام الهدايا، حيث لا يوجد إجراءات في الوزارات عينة التدقيق ما يشير إلى توضيح الأمور التي يجب الإفصاح عنها مثل الهدايا والمصالح المالية والوظيفية وغيرها.

2.1.2. عدم توفر منهجية واضحة لتوفير تدريب يضمن رفع الوعي بالرقابة الداخلية.

على الرغم من عقد مجموعة من الدورات من قبل وحدة التنسيق المركزي في وزارة المالية لموظفي وحدات الرقابة الداخلية في الوزارات، إلا أنه لم يتبين من خلال الخطط المعتمدة من قبل وحدات الرقابة الداخلية وجود دورات تدريبية أو ورش عمل لزيادة درجة الوعي للموظفين الحكوميين بالرقابة الداخلية والقضايا الأخلاقية ينعكس على تطوير مهارات الموظفين الحكوميين لمواجهة الكوارث الأخلاقية واستيعاب الرقابة الداخلية³.

¹ إرشادات الأنونوساي حول معايير الرقابة الداخلية في القطاع الحكومي / معيار 9100/ ص 10

² إرشادات الأنونوساي حول معايير الرقابة الداخلية في القطاع الحكومي/ البيئة الرقابية / النزاهة الشخصية معيار 9100/ ص 13

³ إرشادات الأنونوساي حول معايير الرقابة الداخلية في القطاع الحكومي/ البيئة الرقابية/ التدريب / معيار 9100/ ص 13

2.1.3. ضعف السياسات الداعمة لوحدات الرقابة الداخلية من قبل الإدارة العليا.

لم يتبين وجود دعم في بعض الوزارات لوحدات الرقابة الداخلية من خلال القرارات الصادرة من الإدارة العليا تضمن دعم وحدات الرقابة الداخلية في توجهاتها، حيث أشار المعيار 9100 فيما يتعلق بالبيئة الرقابية إلى أن المواقف التي تتخذها الإدارة تعكس كافة تصرفاتها الإدارية، كما أن التزام واشتراك ودعم المسؤولين الحكوميين في وضع الاتجاهات يعمل على تعزيز المواقف الإيجابية الداعمة للرقابة الداخلية، ونظهر ذلك فيما يلي:

• لم يتم تزويد طاقم التدقيق بأي قرارات صادرة عن الإدارة العليا تظهر دعم توجهات وحدات الرقابة الداخلية في معظم الوزارات عينة التدقيق، حيث ان الدعم يكون شفهيًا في معظم الأحيان، خلافاً لمعايير توفير البيئة الرقابية التي نص عليها معيار 9100.

• لا تقوم معظم الإدارات العليا في الوزارات باعتماد خطط وحدات الرقابة الداخلية، حيث أن اعتماد الخطط من الإدارة العليا يعتبر توجه ودعم من الإدارة العليا لأعمال تلك الوحدات، ويعطي أهمية لطبيعة أعمالها في الوزارة، حيث أن الخطط التي تم تزويد الديوان بها من قبل الجهات محل التدقيق غير معتمدة من الإدارة العليا ولا يوجد ما يشير إلى اطلاع الإدارة العليا عليها.

• لم تصدر قرارات من قبل الإدارة العليا في معظم الوزارات حول إصدار نماذج لمدونات السلوك وتضارب المصالح ونظام الهدايا والإفصاح عن المصالح الشخصية، مما يؤكد على دعم وحدات الرقابة الداخلية من خلال تلك السياسات والتوجهات.

• تبين لنا من خلال التحديات التي تواجه بعض الوزارات أثناء إعدادها لخططها الاستراتيجية ضعف في دعم الإدارة العليا للوزارة لوحدة الرقابة الداخلية في تنفيذ أعمالها، حيث أشارت التحديات في الخطة السنوية لوزارة الحكم المحلي 2019 إلى ما يلي:

- ✓ النقص الحاد بالكادر الوظيفي وتوزيعه على إدارات مختلفة.
- ✓ عدم تقبل العنصر البشري للرقابة والمسائلة.
- ✓ التوزيع غير العادل للموظفين على الإدارات والمديريات.
- ✓ محدودية الحوافز الحكومية.
- ✓ الإجراءات البيروقراطية للمؤسسات المرتبطة بعمل الوزارة.
- ✓ إذا لم تؤمن الإدارة العليا بأهمية الرقابة ودورها كأداة تغذية راجعة.
- ✓ عدم إدراج الإدارة العامة للرقابة الداخلية على أي من برامج المانحين الممولة التي تعنى ببناء القدرات وتوفير الخدمات الاستشارية مثل الحاجة إلى إعداد دليل المخاطر الرئيسية وسبل تجنبها.

• غياب الدعم والتوجيهات من قبل الإدارة العليا لتوفير الموارد الفنية اللازمة لإنجاز العمل، حيث قامت عدد من الوحدات بالطلب سنوياً لبعض الموارد ولم يتم اخذ الإجراء بخصوصها لغاية تاريخ التدقيق، والجدول التالي يبين الموارد التي طلبتها الوحدات ضمن احتياجها السنوي خلال العامين 2019 و2020 وما تحقق منها:

| ت | الوزارة | السنة | اللوازم المطلوبة | ملاحظة |
|---|------------------|---------------------------------------|---|--|
| 1 | وزارة الداخلية | كتاب 2019/11/11 | كراسي ومقاعد وأجهزة لاب توب وكاميرا | لم يتخذ إجراء لغاية تزويدنا بالبيانات |
| 2 | وزارة الاقتصاد | الخطة الاستراتيجية والسنوية 2020-2021 | جهاز لاب توب محول 2، طابعة ملونة | لم يتخذ إجراء لغاية تزويدنا بالبيانات |
| 3 | الحكم المحلي | كتاب بتاريخ 2019/11/17 | مساحات لمكاتب الوحدة، أجهزة كمبيوتر كراسي، فرامة ورق وطابعة | لم يتم اخذ إجراء لغاية إعداد التقرير |
| 4 | النقل والمواصلات | خطة الإدارة 2019 | أجهزة حاسوب وطابعات | لم يتم اخذ إجراء لغاية إعداد التقرير |
| 5 | التعليم العالي | خطة الإدارة 2019 | تم طلب مكاتب مستقلة للموظفين وسيارة حركة للرقابة على الجامعات | تم تكرار الطلب في العام 2020 ولم يتم توفير هذه |
| 6 | وزارة الزراعة | خطة التدقيق الداخلي 2020-2017 | جهاز حاسوب عدد 7، جهاز حاسوب محمول 2، فرامة ورق، والربط بنظام بيسان، وأرشفة للوحدة، مركبة | لم يتم اخذ إجراء لغاية إعداد التقرير |

• بعض الوحدات تجد صعوبة في التنقل لغرض إنجاز أعمالها، حيث تدعم بعض الجهات موظفيها بسيارات لازمة للتنقل في الوقت اللازم، حيث تقوم وزارة التربية والتعليم بتوفير سيارة للتنقل لموظفي الوحدة بمعدل ثلاثة أيام بالأسبوع، بينما تعاني وزارة الصحة من وجود صعوبة في التنقل ويتم تنقل الموظفين بالمواصلات العامة مما يعيق وصولهم إلى المديرية وقيامهم بالعمل المطلوب منهم، والجدول التالي يوضح الآلية المتبعة لتنقل الموظفين في وحدات الرقابة:

| ت | الوزارة | الآلية المتبعة في التنقل لإنجاز العمل |
|---|------------------|--|
| 1 | وزارة الداخلية | تقوم الوحدة بطلب سيارات للتنقل ويتم الموافقة على هذه الطلبات في نفس اليوم تقريبا |
| 2 | التربية والتعليم | تقوم وزارة التربية والتعليم بتوفير سيارة للتنقل لموظفي الوحدة بمعدل ثلاثة أيام بالأسبوع |
| 3 | الحكم المحلي | تم الإشارة إلى وسائل النقل كعميق في تقرير الوحدة (العقبات التي تحول دون تحقيق الإنجاز بكفاءة) 2017/6/21/البند السادس من البنية الداخلية للوزارة |
| 4 | النقل والمواصلات | تم طلب سيارة للحركة ضمن خطة الوحدة التشغيلية للعام 2020 ولم يتم الإفادة حول توفرها، حيث تم الطلب ضمن بند موارد أخرى في الخطة، كذلك تم الإشارة إلى صرف بدل مواصلات مما يعني أن موظفي الوحدة ينتقلون عبر وسائل النقل العام |
| 5 | الصحة | تعاني وزارة الصحة من وجود صعوبة في التنقل ويتم تنقل الموظفين بالمواصلات العامة مما يعيق وصولهم إلى المديرية وقيامهم بالعمل المطلوب منهم/ أفاده مدير عام الوحدة |
| | التعليم العالي | تم طلب سيارة حركة خاصة للوحدة ضمن خطة الدائرة في العام 2019 وتمت إعادة الطلب في العام 2020 مما يعني وجود صعوبات في تنقل الموظفين خاصة فيما يتعلق بتدقيق الجامعات والكليات |

2.2 تقييم المخاطر

هي عملية التعرف على المخاطر المتعلقة بتحقيق أهداف المنشأة وتحليلها وتحديد كيفية مواجهتها بشكل ملائم، وتشمل التعرف على المخاطر وتقييم المخاطر وتقييم مدى ميل المنشأة للوقوع في المخاطر وتطوير حلول لمواجهة المخاطر¹، ألا أنه تبين وجود ضعف في تحديد المخاطر التي يتم على أساسها تحديد أولويات العمل في الخطط السنوية لغرض معالجة القصور والتحسين وفق ما يتناسب مع الأنشطة التي تقوم بها كل وزارة وفقاً للأسباب التالية:

- تستند بعض الوزارات على تقييم المخاطر الذي تم خلال العام 2012 بناء على تنسيق مع وحدة التنسيق المركزي في وزارة المالية وذلك كما هو في كل من الصحة والنقل والمواصلات. حيث مضى على هذا التقييم ما يقارب عشر سنوات دون إجراء أي مراجعة عليّة.
- تم تعديل هيكلية بعض الوزارات بعد العام 2012 الذي تم فيه إجراء تقييم المخاطر، ولم يتم إجراء أي تقييم لمخاطر عمل الوحدات أو الإدارات المستحدثة كما هو الوضع في وزارة الصحة التي تم تعديل هيكلها التنظيمي عام 2020.
- تستند غالبية الوزارات على تقييم شفهي للمخاطر عند إعداد خططها التشغيلية، حيث يتم الاعتماد على خبرة العاملين بشكل أساسي وذاكرتهم.
- عملت وزارة الاقتصاد الوطني على إجراء تقييم مخاطر للإدارة العامة لدمج المعادن في العام 2020 ولم يزود فريق الديوان بما يثبت وجود تقييم مخاطر لبقية الإدارات العامة في الوزارة.
- عملت بعض الوزارات على وضع مخاطر للمواضيع المحدد القيام بها خلال سنة معينة وتصنيفها وفق احتمالية وقوع الخطر مثل وزارة الصحة في الخطة الخاصة بالوحدة 2020.

2.3 الأنشطة الرقابية

وهي السياسات والإجراءات الموضوعية لمواجهة المخاطر وإنجاز أهداف المنشأة، ويتم ممارسة الأنشطة الرقابية في كافة أنحاء المنشأة وعلى مختلف المستويات وفي كافة الاختصاصات، وهي تشمل مجموعة متنوعة من الضوابط الرقابية الوقائية والكاشفة لنواحي الانحراف مثل:²

- (i) إجراءات التفويض بالصلاحيات والموافقات.
- (ii) الفصل بين المهام الوظيفية (التفويض، التشغيل، التسجيل، والمراجعة).
- (iii) الرقابة على استخدامات الأصول والسجلات.
- (iv) عمليات التحقق.
- (v) تسوية أرصدة الحسابات.
- (vi) مراجعة الأداء التشغيلي.
- (vii) مراجعة العمليات التشغيلية والأنشطة.

¹ إرشادات الأنتوساي حول معايير الرقابة الداخلية في القطاع الحكومي/ تقييم المخاطر/ معيار 9/100/ ص 15
² إرشادات الأنتوساي حول معايير الرقابة الداخلية في القطاع الحكومي/ الأنشطة الرقابية/ معيار 9/100/ ص 19

(viii) الإشراف (توزيع المهام، المراجعة والموافقة، الإرشاد والتدريب).

ووفقا للمعيار 9100 حول معايير الرقابة الداخلية في القطاع الحكومي، فإن الأنشطة الرقابية لتكون فعالة فإنها بحاجة إلى بعض المتطلبات¹ وفقا لما يلي:

• أن تكون ملائمة:

تبين عدم اعتماد عمليات التدقيق التي تقوم بها وحدات الرقابة الداخلية على تقييم المخاطر مما يصعب عليها تحقق مبدأ الملائمة بشكل فعال وفقا لما ذكر أعلاه في بند تقييم المخاطر.

• أن تعمل بانتظام طوال خطة زمنية موضوعة:

تبين وجود قصور في وضع الخطط اللازمة لإنجاز العمل بطريقة تشمل تغطية أنشطة الوزارات والخدمات التي تقدمها، حيث أن عدد من وحدات الرقابة الداخلية لا تقوم بإعداد الخطط السنوية لأعمالها، حيث لم تقم الوحدات بتزويدنا بخطتها التشغيلية للأعمال التي ستقوم بها خلال فترة معينة ومثال ذلك:

- وحدة الرقابة الداخلية في وزارة الثقافة والتي لا تزال لغاية تاريخ التقرير تعمل وفق الخطة التي أعدتها للعام 2018.
- لا تقوم الوحدة في وزارة الزراعة بإعداد خطة خاصة لها وتعمل وفق ما يرد في الخطة العامة للوزارة.

• أن تكون شاملة ومعقولة ومتداخلة في أهداف المنشأة بشكل عام

ينص معيار الأنتوساي 9110 على أن مسؤولية مهمة وحدات الرقابة الداخلية تأكيد ضمان معقول حول مدى تحقيق الأهداف الرئيسية في الوزارة²، وقد وضح المعيار الدولي للأنتوساي 9120 أن نتائج المهام التي يجب أن تقوم بها وحدات الرقابة الداخلية تمنح التأكيد للإدارة العليا أن الوزارة أو المؤسسة:

- يعزز عمليات منظمة واقتصادية وفعالة ويحقق النتائج المخطط لها.
- حماية الموارد من الاحتيال والهدر وسوء الإدارة.
- يقدم منتجات وخدمات عالية الجودة تتفق مع أهداف المؤسسة.
- يطور ويحافظ على معلومات مالية وإدارية موثوقة ويفصح بشكل عادل عن تلك البيانات من خلال تقديم التقارير في الوقت المناسب.

إلا انه ومن خلال مراجعة الخطط التي تعد من قبل وحدات الرقابة الداخلية في الوزارات التي تم اختيارها ضمن عينة التدقيق، تبين انه لا يتم ربط تلك الخطط بأهداف الوزارة بشكل واضح ومؤشرات قابلة للقياس، مما قد ينعكس على مدى قدرة نتائج تلك التقارير في المساهمة في تحقيق أهداف الوزارة.

¹ إرشادات الأنتوساي حول معايير الرقابة الداخلية في القطاع الحكومي/ الأنشطة الرقابية/ معيار 9100/ ص 19
² معيار الأنتوساي 9110 / ص6/ reasonable assurance

2.4 المعلومات والتبليغ

إن المعلومات والتبليغ هما من الأمور الأساسية لتحقيق كافة أهداف الرقابة الداخلية، حيث إن المعلومات ضرورية ومطلوبة على كافة المستويات داخل المنشأة حتى يتوافر لها رقابة داخلية فعالة وتتمكن من تحقيق أهدافها، إلا أنه ومن خلال التدقيق تبين ما يلي:

- عدم قيام وحدات الرقابة الداخلية باتخاذ أي إجراء يضمن توفير معلومات يمكن الاستناد إليها في عمليات التدقيق من خلال "تحديد مجموعة من المعلومات الوثيقة الصلة بالموضوع والتي تتصف بالمصادقية وإبلاغها بالشكل والإطار الزمني المناسبين بحيث يتمكن الموظفون من قيامهم بأداء أعمال الرقابة الداخلية"¹.
- القصور في توفير السياسات التي تضمن حرية وصول موظفي وحدات الرقابة الداخلية للمعلومات المطلوبة في الوقت المناسب، حيث ينبغي على الوزراء في وزاراتهم دعم عمل وحدات الرقابة الداخلية لتمكينها من القيام بأعمالها والحرص على ضمان وصول المعلومات والبيانات اللازمة لهذه الوحدات في الوقت المناسب، إلا أنه خلال التدقيق تبين أنه لا يوجد سياسة تدعم حرية وصول الوحدات إلى المعلومات المطلوبة بالوقت المناسب، كذلك فإن السياسات التي تتعلق بالتنسيق مع الجهات محل التدقيق تكاد تكون معدومة باستثناء سياسة لعمل وحدة الرقابة الداخلية في وزارة الصحة تم اعتمادها من الوزير إلا أنه لا يعمل بها بشكل رسمي.

- عدم قيام الإدارة العليا ووحدات الرقابة الداخلية باعتماد آلية واضحة للتبليغ بما يضمن دعم دور وحدات الرقابة الداخلية للوزارة، خلافاً لمعيار 9100 فيما يتعلق بالتبليغ "يجب على التبليغ إيقاظ الوعي بأهمية الرقابة الداخلية الفعالة وإيضاح مخاطر المنشأة وبيان قدرة المنشأة على احتمالها واستيعاب الموظفين لأدوارهم ومسؤولياتهم في تفعيل دعم أجزاء الرقابة الداخلية"². بالرغم من دعم التشريعات السارية لموضوع التبليغ مثل النظام المالي الخاص بالوزارات، قانون هيئة مكافحة الفساد، قانون ديوان الرقابة المالية والإدارية، وغيرها، حيث لم يتبين من خلال التدقيق وجود حالات إبلاغ تم توثيقها وفقاً لذلك.

2.5 المراقبة

تهدف مراقبة أنشطة الرقابة الداخلية إلى التأكد من عمل الضوابط الرقابية كما هو مخطط لها، وأنه يتم تعديل تلك الضوابط بشكل ملائم كلما تغيرت الظروف، ويتحقق هذا من خلال أنشطة المراقبة المستمرة وأعمال التقييم المنفصلة أو مزيج منها للتأكد من استمرارية تطبيق الرقابة الداخلية على كافة المستويات في جميع أنحاء المنشأة وأنها تحقق النتائج المرجوة³، إلا أنه من خلال التدقيق تبين وجود قصور في تطبيق أهداف أنشطة المراقبة في بعض الوزارات وفقاً لما يلي:

¹ إرشادات الأنثوساي حول معايير الرقابة الداخلية في القطاع الحكومي/ مكونات الرقابة الداخلية / المعلومات والتبليغ/ معيار 9100/ ص 27

² إرشادات الأنثوساي حول معايير الرقابة الداخلية في القطاع الحكومي/ مكونات الرقابة الداخلية / التبليغ/ معيار 9100/ ص 28

³ إرشادات الأنثوساي حول معايير الرقابة الداخلية في القطاع الحكومي/ مكونات الرقابة الداخلية/ المراقبة/ معيار 9100/ ص 29

- لم يتبين وجود نهج معتمد في معظم الوزارات من خلال أنشطة رقابة مستمرة أو أعمال التقييم المنفصلة أو مزيج منها خلافا للمعيار 9100، حيث أن العديد من الوحدات ليس لديها خطط لعمليات الرقابة، وان الوحدات التي لديها خطط لا تعتمد نهج أنشطة الرقابة المستمرة أو المنفصلة بشكل ممنهج وواضح.
- ضعف الإجراءات والسياسات التي تهدف إلى التأكد من التصرف بشكل كاف وبسرعة بشأن ملاحظات التدقيق (تنفيذ التوصيات)، خلافا للمعيار 9100 فيما يتعلق بأنشطة المراقبة، حيث تبين ما يلي:
 - ✓ غالبية الوحدات لا تدرج موضوع متابعة التوصيات ضمن خططها السنوية لغرض اعتمادها من قبل الإدارة العليا، حيث تقوم بعض الوحدات بمتابعة التوصيات عند البدء بنقير ثاني حول الجهة محل التدقيق ويتم إدراج بند متابعة التوصيات في التقرير اللاحق، ومثال ذلك وزارة النقل والمواصلات ووزارة الداخلية ووزارة التعليم العالي.
 - ✓ تكتفي بعض وحدات الرقابة بمخاطبة الإدارة العليا بنتائج أعمالها ولم يتوفر لديها أي بيانات تتعلق بالإجراء الذي تم اتخاذه سواء من قبل الإدارة العليا أو من قبل الجهات محل التدقيق، ومثال ذلك وزارة الثقافة.
 - ✓ بعض التقارير الصادرة عن الوحدات توصي بتشكيل لجان تحقيق لعلاج مشاكل معينة ولا يتم إبلاغ وحدة الرقابة بنتائج أعمال هذه اللجان لغرض استكمال أعمال المتابعة، ومثال ذلك وزارة الصحة.
 - ✓ عدم قيام معظم وحدات الرقابة الداخلية بإجراء موثق حول إعلام الإدارة العليا بالجهات غير الملتزمة بتنفيذ تقاريرها.
- عدم جود آلية واضحة في معظم وحدات الرقابة الداخلية للاستفادة من توصيات تقارير ديوان الرقابة المالية والإدارية أو جهات التدقيق الخارجية وفقا لما نص عليه "معيار 9100 فيمات يتعلق بأنشطة الرقابة والجهات المسؤولة عن الرقابة الداخلية في المؤسسات"، حيث لم يتبين من خلال الخطط والتقارير التي تم تزويدنا بها باعتماد أي منها بناء على تقارير الديوان الصادرة لتلك الوزارات، وعلى الرغم من أن بعض الوحدات تقوم بمتابعة التقارير الصادرة لوزاراتهم من الديوان إلا أن هذا الإجراء غير ممنهج.
- لم يتبين من خلال الوزارات التي تم تدقيقها قيام وحدات الرقابة الداخلية بمتابعة الإجراءات التصحيحية الواردة بتقارير ديوان الرقابة المالية والإدارية، خلافا لبطاقة الوصف الوظيفي المعتمدة بند (10) من مهام مسؤوليات مدير دائرة الرقابة المالية.
- لا تلتزم وحدات الرقابة الداخلية بتزويد ديوان الرقابة المالية والإدارية بتقارير دورية عن نتائج أعمالها وفق قرار مجلس الوزراء رقم (136/17) بتاريخ 2017، ويشير قرار مجلس الوزراء إلى ضرورة قيام وحدات الرقابة الداخلية في كافة الوحدات الحكومية بتزويد الديوان بتقارير دورية حول نتائج أعمالها، وقد تم حصر الجهات التي تقوم بتزويد الديوان بالتقارير سواء كانت وزارات أو مؤسسات حكومية أخرى، وتبين أن عدد قليل من هذه الجهات تلتزم بتطبيق القرار، والجدول التالي يوضح جميع الجهات التي قدمت التقارير للديوان خلال الأعوام 2018,2019,2020:

| الوزارة / الدائرة الحكومية | عدد التقارير | نوع التقرير | تاريخ آخر تقرير |
|----------------------------|--------------|-------------|-----------------|
| دار الإفتاء | 4 | سنوي | 2019/12/17 |
| وزارة النقل والمواصلات | 21 | شهري | 2020/02/04 |
| وزارة التنمية الاجتماعية | 6 | نصف سنوي | 2019/07/04 |
| محافظة طولكرم | 1 | سنوي | 2018/02/11 |
| وزارة الاقتصاد | 5 | سنوي | 2019/05/12 |
| وزارة شؤون المرأة | 1 | سنوي | 2018/02/22 |
| قاضي القضاة | 1 | سنوي | 2018/03/11 |
| سلطة جودة البيئة | 1 | سنوي | 2018/03/28 |
| هيئة سوق راس المال | 1 | سنوي | 2018/04/02 |
| وزارة العمل | 1 | نصف سنوي | 2018/05/30 |

ويتبين من الجدول ما يلي:

- خمسة وزارات من أصل 20 وزارة في الحكومة الفلسطينية تلتزم فقط بتقديم التقارير للديوان وبما نسبته 25%.
- تعتبر وزارة النقل والمواصلات أكثر التزاما من غيرها بتزويد الديوان بالتقارير اللازمة، حيث قامت بتزويد الديوان بـ 21 تقرير شهري خلال فترة الثلاث سنوات (2018-2020).
- لا يوجد آلية معينة لتقديم التقارير، حيث نلاحظ أن بعض الوزارات تقوم بتقديم تقارير شهرية مثل وزارة النقل والمواصلات، ونصف سنوية مثل وزارة العمل ووزارة التنمية الاجتماعية، أو سنوية مثل وزارة شؤون المرأة ووزارة الاقتصاد.
- البيانات التي تم جمعها تشير إلى أن آخر تقرير تم تقديمه للديوان بتاريخ 2020/2/4 ولم يتم أي تقرير بعدها، وعليه فإن وحدات الرقابة الداخلية في الوزارات لم تلتزم خلال العام والنصف الأخيرة بتقديم تقارير حول أعمالها للديوان.
- بعض الوزارات قامت بتزويد الديوان بالتقارير لمرة واحدة فقط مثل وزارة المرأة ووزارة العمل.

3. لا تسند وحدات الرقابة الداخلية إلى معايير واضحة في إعداد تقاريرها

يمثل التقرير الرقابي وثيقة مكتوبة تتضمن نتائج أعمال الرقابة أيًا كان نوعها أو أسلوبها، إذ يعرض من خلالها حصيلة ما توصل إليه من ملاحظات واقتراحات بشأن رقابته على الأموال العامة، لئتم موافاة الجهات المعنية المختلفة بها سواء كانت تشريعية أو تنفيذية أو غيرها، وتتنوع التقارير شكلا ومضمونًا وفقا لأنواعها وأهدافها وطبيعة مستخدميها.

عند نهاية كل عمل رقابي، يتجمع لدى المراقب في مذكرات الفحص أو مشروع تقريره كم كبير من المعلومات، والملاحظات، والنتائج والتوصيات، والحلول التقويمية، فإنه يتعين على المراقب أن يعد تقريرًا يشمل جميع تلك المخرجات. ويعتبر تقرير المراقب حلقة وصل بين وحدة الرقابة سواء كانت داخلية أو خارجية والوزارات والإدارة العامة للمنشأة ومسؤوليها وكافة الأطراف المعنية، حيث أنه يزود الإدارة المنظمة أو المشروع بالمعلومات بشأن مدى كفاءة تطبيق واتباع أساليب الرقابة الوقائية، ومدى الالتزام بنظام الرقابة الداخلية، وبصفة عامة يزود التقرير المسؤولين بمعلومات بشأن أية انحرافات في الأعمال ويبرز أوجه القوة أيضا مثلما يبرز أوجه الضعف¹. ومن خلال مراجعة التقارير الصادرة عن وحدات الرقابة الداخلية في الوزارات تبين وجود قصور في إعداد تلك التقارير ولا تستند إلى القواعد والمعايير العامة في إعداد التقارير الرقابية، ولك وفقا للأسباب التالية:

3.1. أنواع التقارير الصادرة

يقع على عاتق وحدات الرقابة الداخلية ممارسة وإصدار تقارير رقابية وفقا لأنواع الرقابة الثلاث مالي والتزام وأداء²، حيث تبين من خلال التقارير الصادرة عن وحدات الرقابة الداخلية أن معظم التقارير الصادرة عن وحدات الرقابة الداخلية في الوزارات الحكومية هي تقارير التزام، والأمثلة التالية توضح ذلك:

| اسم الوزارة | اسم التقرير | سنة الصدور | نوع التقرير |
|------------------|--|------------|-------------|
| 1 وزارة الداخلية | تقرير الجولة الرقابية على مديرية جنين | 2020 | التزام |
| 2 وزارة الداخلية | تقرير الجولة الرقابية على مديرية أبو ديس | 2020 | التزام |
| 3 وزارة الداخلية | تقرير الجولة الرقابية على مديرية طوباس | 2020 | التزام |
| 4 وزارة الداخلية | تقرير الجولة الرقابية على مديرية نابلس ومكتب حوارة | 2019 | التزام |
| 5 وزارة الداخلية | تقرير الجولة الرقابية على مديرية قلقيلية | 2019 | التزام |
| 6 وزارة الداخلية | تقرير الجولة الرقابية على مديرية طولكرم ومكتب الشعروية | 2019 | التزام |
| 7 وزارة الداخلية | تقرير الجولة الرقابية على مديرية حلحول | 2019 | التزام |
| 8 وزارة الداخلية | تقرير الجولة الرقابية على مديرية الخليل ومكتب يطا | 2019 | التزام |

¹ دليل إعداد الملاحظات والتقارير الرقابية - الأربوساي

² **التدقيق المالي:** هو إجراء تدقيق للقوائم المالية وتدقيق للأموال المالية الخاصة بالمؤسسة، للتحقق من دقة البيانات، ومدى الاعتماد على المعلومات المالية، وكذلك المحافظة على الأصول، ويعبر التدقيق المالي عن وجهة النظر التقليدية للتدقيق، والذي يتضمن تتبع الأحداث أو العمليات المالية التي حصلت في السابق داخل المؤسسة، وتدقيقها حسابيًا ومحاسبيًا ومستنديًا ثم التحقق من مدى تمسبها مع ما تسمح به اللوائح والقواعد والتعليمات المتبعة، بهدف إظهار البيانات المالية بصورة واقعية (الفرجات، 2003).

تدقيق الالتزام: حيث يكون الغرض منه معرفة مدى التقيد أو الالتزام بأداء سياسات معينة أو قوانين وتعليمات أو مدى التقيد بعقود معينة، ويهدف تدقيق الالتزام إلى تدقيق ومراجعة مدى التزام الوحدة بالمعايير المقررة كالسياسات والإجراءات الإدارية الرسمية المكتوبة للمنظمة، حيث يقوم المدققون في هذه الحالة بكتابة تقرير عما إذا كان قد تم اتباع تلك السياسات والإجراءات المقررة أم لا (الشمري، 2006).

التدقيق التشغيلي أو تدقيق الأداء: هو عبارة عن "فحص موضوعي ونمطي للبراهين بهدف إعطاء تقييم مستقل لأداء المؤسسة الحكومية أو برنامجها أو نشاطها أو عملها من أجل تقديم معلومات لتحسين المساءلة العامة وتسهيل عملية اتخاذ القرار من قبل المسؤولين عن مراقبة أو بدء العمل التصحيحي" (الكتاب الأصفر، 2002 ص8)

| | | | | |
|--------|------|--|------------------------|----|
| التزام | 2019 | تقرير الجولة الرقابية على مديرية أبو ديس | وزارة الداخلية | 9 |
| التزام | 2020 | تقرير التدقيق على الإدارة العامة للشؤون العامة | وزارة الداخلية | 10 |
| التزام | - | تقرير التدقيق على الإدارة العامة للشؤون الإدارية | وزارة الداخلية | 11 |
| التزام | 2020 | التدقيق على الشؤون الإدارية | وزارة الاقتصاد | 12 |
| التزام | 2019 | تقرير مديرية طولكرم | وزارة الاقتصاد | 13 |
| التزام | 2019 | تقرير مديرية جنين | وزارة الاقتصاد | 14 |
| التزام | 2019 | تقرير مديرية سلفيت | وزارة الاقتصاد | 15 |
| التزام | 2019 | تقرير مديرية أريحا | وزارة الاقتصاد | 16 |
| التزام | 2019 | تقرير مديرية القدس | وزارة الاقتصاد | 17 |
| التزام | 2019 | تقرير مديرية نابلس | وزارة الاقتصاد | 18 |
| التزام | 2019 | تقرير مديرية بيت لحم | وزارة الاقتصاد | 19 |
| التزام | - | المبيدات الزراعية | وزارة الزراعة | 20 |
| التزام | 2019 | إيرادات مختبر نابلس المركزي | وزارة الزراعة | 21 |
| التزام | 2020 | مديرية زراعة نابلس | وزارة الزراعة | 22 |
| التزام | 2019 | التدقيق على دائرة الخدمات الحقلية | وزارة الزراعة | 23 |
| التزام | 2019 | تقرير زيارة مكتب نابلس | وزارة الثقافة | 24 |
| التزام | 2020 | تقرير التدقيق الداخلي | وزارة الثقافة | 25 |
| التزام | 2019 | تقرير الإدارة العامة للمجالس المشتركة | وزارة الحكم المحلي | 26 |
| التزام | 2019 | تقرير مديرية الخليل | وزارة النقل والمواصلات | 27 |
| التزام | 2019 | تقرير مديرية قلقيلية | وزارة النقل والمواصلات | 28 |
| التزام | 2019 | تقرير مكتب تعليم نابلس | وزارة التعليم العالي | 29 |
| التزام | 2019 | جامعة خضوري | وزارة التعليم العالي | 30 |
| التزام | 2020 | دوام موظفي الوزارة | وزارة التعليم العالي | 31 |
| التزام | 2019 | تقرير دائرة الشؤون الإدارية | وزارة التعليم العالي | 32 |
| التزام | 2019 | الإدارة العامة للمنح | وزارة التعليم العالي | 33 |
| التزام | 2019 | الهيئة الوطنية للاعتماد والجودة | وزارة التعليم العالي | 34 |

3.2. خطة التدقيق

يساعد التخطيط الجيد على ضمان تخصيص جهود الرقابة على أساس المخاطر وتحديد المشاكل المحتملة وحلها في الوقت المناسب، ويتم تنظيم الرقابة وإدارتها بشكل صحيح كي يتم تنفيذها بطريقة اقتصادية وفعالة، إلا أنه تبين لنا اقتصر التخطيط في وحدات الرقابة الداخلية على إعداد الخطط الاستراتيجية والخطط السنوية ولا يتم الاستناد في العمليات الرقابية إلى خطط لعمليات التدقيق مثل وزارة الثقافة، وزارة الزراعة، وزارة الحكم المحلي، وزارة التنمية الاجتماعية، وزارة الاقتصاد الوطني.

¹ دليل تطبيق المعايير الدولية للأجهزة العليا للرقابة المالية والمحاسبة الخاصة برقابة الالتزام ص 56

3.3. نطاق الرقابة

يجب أن يكون نطاق مهمة التدقيق كافياً بحيث يتم تحقيق أهداف المهمة، يجب أن يشمل نطاق مهمة التدقيق كل ما له صلة من أنظمة ووثائق وسجلات وأفراد وممتلكات مادية بما في ذلك تلك التي تكون تحت سيطرة أطراف ثالثة¹، إلا أنه ومن خلال التدقيق تبين وجود العديد من تقارير وحدات الرقابة الداخلية لم تتضمن في محتواها نطاق التدقيق، والأمثلة التالية توضح ذلك:

| ت | اسم الوزارة | اسم التقرير | سنة الصدور |
|----|----------------------|--|------------|
| 1 | وزارة الداخلية | تقرير الجولة الرقابية على مديرية جنين | 2020 |
| 2 | وزارة الداخلية | تقرير الجولة الرقابية على مديرية أبو ديس | 2020 |
| 3 | وزارة الداخلية | تقرير التدقيق على الإدارة العامة للشؤون العامة | 2020 |
| 4 | وزارة الداخلية | تقرير التدقيق على الإدارة العامة للشؤون الإدارية | - |
| 5 | الثقافة | تقرير زيارة مكتب نابلس | 2019 |
| 6 | وزارة الاقتصاد | التدقيق على الشؤون الإدارية | 2020 |
| 7 | وزارة الاقتصاد | تقرير مديرية طولكرم | 2019 |
| 8 | وزارة الاقتصاد | تقرير مديرية جنين | 2019 |
| 9 | وزارة الاقتصاد | تقرير مديرية سلفيت | 2019 |
| 10 | وزارة الاقتصاد | تقرير مديرية أريحا | 2019 |
| 11 | وزارة الاقتصاد | تقرير مديرية القدس | 2019 |
| 12 | وزارة الاقتصاد | تقرير مديرية نابلس | 2019 |
| 13 | وزارة الاقتصاد | تقرير مديرية بيت لحم | 2019 |
| 14 | وزارة التعليم العالي | جامعة خضوري | 2019 |

3.4. معيقات التدقيق

أشار دليل إعداد الملاحظات والتقارير الرقابية² إلى ذكر أية تقييدات على نطاق العمل الرقابي أو أية معوقات لعمل المراقب وأسباب تلك التقييدات، إلا أنه تبين اقتصار وضع المعوقات في الخطط الاستراتيجية والسنوية بشكل عام ولا يتم ذكر معيقات لعمليات التدقيق في التقارير الرقابية.

3.5. معايير الرقابة

يتميز كل من موضوع الرقابة ومعاييرها بالترابط والاتساق، لذلك فإن تحديد معايير الرقابة التي تتوافق مع الموضوع عبارة عن عملية تكرارية وعند رقابة موضوع معين يتعين على المراقب التأكد من وجود معايير قابلة للرقابة، إلا أنه ومن خلال التدقيق تبين وجود العديد من تقارير وحدات الرقابة الداخلية لم تتضمن في محتواها معايير التدقيق والرقابة المناسبة، والأمثلة التالية توضح ذلك:

¹ المعايير الدولية للممارسة المهنية للتدقيق الداخلي 2220 ت 1.

² دليل إعداد الملاحظات والتقارير الرقابية - الأربوساي

| ت | اسم الوزارة | اسم التقرير | سنة الصدور |
|----|----------------------|---------------------------------------|------------|
| 1 | وزارة التعليم العالي | تقرير مكتب تعليم نابلس | 2019 |
| 2 | وزارة التعليم العالي | جامعة خضوري | 2019 |
| 3 | وزارة التعليم العالي | دوام موظفي الوزارة | 2020 |
| 4 | وزارة التعليم العالي | مكتب تعليم الخليل | 2019 |
| 5 | وزارة التعليم العالي | تقرير دائرة الشؤون الإدارية | 2019 |
| 6 | وزارة التعليم العالي | صندوق إقراض الطلبة | 2020 |
| 7 | وزارة التعليم العالي | الإدارة العامة للمنح | 2019 |
| 8 | وزارة التعليم العالي | الهيئة الوطنية للاعتماد والجودة | 2019 |
| 9 | وزارة التعليم العالي | تقرير مكتب تعليم نابلس | 2019 |
| 10 | الثقافة | تقرير زيارة مكتب نابلس | 2019 |
| 11 | الثقافة | تقرير التدقيق الداخلي | 2020 |
| 12 | الحكم المحلي | تقرير الإدارة العامة للمجالس المشتركة | 2019 |
| 13 | النقل والمواصلات | تقرير مديرية الخليل | 2019 |
| 14 | النقل والمواصلات | تقرير مديرية قلقيلية | 2019 |
| 15 | النقل والمواصلات | تقرير مديرية رام الله | 2019 |
| 16 | النقل والمواصلات | تقرير مديرية جنين | 2020 |
| 17 | النقل والمواصلات | تقرير مديرية رام الله | 2020 |
| 18 | وزارة الاقتصاد | التدقيق على الشؤون الإدارية | 2020 |
| 19 | وزارة الاقتصاد | تقرير مديرية طولكرم | 2019 |
| 20 | وزارة الاقتصاد | تقرير مديرية جنين | 2019 |
| 21 | وزارة الاقتصاد | تقرير مديرية سلفيت | 2019 |
| 22 | وزارة الاقتصاد | تقرير مديرية أريحا | 2019 |
| 23 | وزارة الاقتصاد | تقرير مديرية القدس | 2019 |
| 24 | وزارة الاقتصاد | تقرير مديرية نابلس | 2019 |
| 25 | وزارة الاقتصاد | تقرير مديرية بيت لحم | 2019 |
| 26 | الزراعة | المبيدات الزراعية | - |
| 27 | الزراعة | إيرادات مختبر نابلس المركزي | 2019 |
| 28 | الزراعة | مديرية زراعة نابلس | 2020 |
| 29 | الزراعة | التدقيق على دائرة الخدمات الحقلية | 2019 |

3.6. تقييم المخاطر

يُعد تقييم المخاطر أهم خطوة في عملية التخطيط، فهو يوجه المراقب للتركيز على القضايا الرئيسية التي يجب النظر فيها للرقابة، مع مراعاة القيود المتعلقة بالموارد والوقت. ويرتبط تقييم المخاطر أيضاً بمخاطر الرقابة المستمدة من مفهوم الارتباط التأكيدي كما هو موضح في الأقسام أدناه، لذا يجب عدم الخلط بين تقييم المخاطر

ومخاطر الرقابة. تقييم المخاطر هو عملية لتقييم مخاطر عدم التزام موضوع الرقابة بالمعايير، ويتعلق الأمر بضرورة تزويد المستخدمين المستهدفين بمعلومات قد تقضي إلى اتخاذ قرارات سليمة؛ أما مخاطر الرقابة فهي مخاطر قد توصل المراقب إلى استنتاج غير صحيح، وهي مرتبطة بمقدار أدلة الرقابة التي يتعين على المراقب جمعها للتوصل إلى نتيجة بالمستوى اللازم من الضمانات، إلا أنه ومن خلال التدقيق تبين وجود العديد من تقارير وخطط وحدات الرقابة الداخلية لم تركز في إعدادها على المخاطر المرتبطة بالأولوية¹، والأمثلة التالية توضح ذلك:

| ت | اسم الوزارة | اسم التقرير |
|----|----------------------|---------------------------------------|
| 1 | وزارة التعليم العالي | تقرير مكتب تعليم نابلس |
| 2 | وزارة التعليم العالي | جامعة خضوري |
| 3 | الثقافة | تقرير زيارة مكتب نابلس |
| 4 | الثقافة | تقرير التدقيق الداخلي |
| 5 | الحكم المحلي | تقرير الإدارة العامة للمجالس المشتركة |
| 6 | وزارة الاقتصاد | التدقيق على الشؤون الإدارية |
| 7 | وزارة الاقتصاد | تقرير مديرية طولكرم |
| 8 | وزارة الاقتصاد | تقرير مديرية جنين |
| 9 | وزارة الاقتصاد | تقرير مديرية سلفيت |
| 10 | وزارة الاقتصاد | تقرير مديرية أريحا |
| 11 | وزارة الاقتصاد | تقرير مديرية القدس |

3.7. أدلة الرقابة

يُقصد بأدلة الإثبات المعلومات التي يستخدمها المراقب في الوصول إلى النتائج التي استند عليها رأي المراقب واستنتاجه الشامل، وعادة لا يفحص المراقبون جميع المعلومات المتاحة، فهذا لن يكون عملياً وسيكون مكلف للغاية وغير ضروري، إذ يمكن التوصل إلى الاستنتاجات والآراء عن طريق استخدام العينات المنتقاة وغيرها من أساليب اختيار العناصر التي سيتم فحصها، علاوة على ذلك عادةً ما تكون أدلة الإثبات الموجودة مقنعة (أي توجيه المراقب في اتجاه محدد) بدلاً من كونها شاملة، إلا أنه ومن خلال التدقيق تبين وجود العديد من تقارير وحدات الرقابة الداخلية لم تركز في إعدادها على أدلة التدقيق²، والأمثلة التالية توضح ذلك:

| ت | اسم الوزارة | اسم التقرير | سنة الصدور |
|---|----------------|--|------------|
| 1 | وزارة الداخلية | تقرير الجولة الرقابية على مديرية جنين | 2020 |
| 2 | وزارة الداخلية | تقرير الجولة الرقابية على مديرية أبو ديس | 2020 |
| 3 | وزارة الداخلية | تقرير الجولة الرقابية على مديرية طوباس | 2020 |
| 4 | وزارة الاقتصاد | التدقيق على الشؤون الإدارية | 2020 |
| 5 | وزارة الاقتصاد | تقرير مديرية طولكرم | 2019 |

¹ دليل تطبيق المعايير الدولية للأجهزة العليا للرقابة المالية والمحاسبة الخاصة برقابة الالتزام ص 62
² دليل تطبيق المعايير الدولية للأجهزة العليا للرقابة المالية والمحاسبة الخاصة برقابة الالتزام ص 114

| | | | |
|------|---------------------------------------|----------------------|----|
| 2019 | تقرير مديرية جنين | وزارة الاقتصاد | 6 |
| 2019 | تقرير مديرية سلفيت | وزارة الاقتصاد | 7 |
| 2019 | تقرير مديرية أريحا | وزارة الاقتصاد | 8 |
| 2019 | تقرير مديرية القدس | وزارة الاقتصاد | 9 |
| 2019 | تقرير مديرية نابلس | وزارة الاقتصاد | 10 |
| 2019 | تقرير مديرية بيت لحم | وزارة الاقتصاد | 11 |
| 2019 | المديريات الفرعية | وزارة الاقتصاد | 12 |
| 2020 | تقرير التدقيق الداخلي | وزارة الثقافة | 13 |
| 2019 | تقرير الإدارة العامة للمجالس المشتركة | الحكم المحلي | 14 |
| 2019 | تقرير مكتب تعليم نابلس | وزارة التعليم العالي | 15 |
| 2019 | جامعة خضوري | وزارة التعليم العالي | 16 |
| 2020 | دوام موظفي الوزارة | وزارة التعليم العالي | 17 |
| 2019 | مكتب تعليم الخليل | وزارة التعليم العالي | 18 |
| 2019 | تقرير دائرة الشؤون الإدارية | وزارة التعليم العالي | 19 |
| 2020 | صندوق إقراض الطلبة | وزارة التعليم العالي | 20 |
| 2019 | الإدارة العامة للمنح | وزارة التعليم العالي | 21 |
| 2019 | الهيئة الوطنية للاعتماد والجودة | وزارة التعليم العالي | 22 |

3.8. أسباب النتائج وأثرها

يجب على المراقب التحقيق في طبيعة وأسباب الأخطاء التي تم تحديدها وتأثيرها المحتمل على الهدف من إجراء الرقابة المحدد وعلى المجالات الأخرى للرقابة. يمكن أن تساعد مراعاة أسباب الأخطاء في صياغة توصيات واضحة وفعالة من حيث التكلفة في تقارير الرقابة¹، إلا أنه ومن خلال التدقيق تبين وجود العديد من تقارير وحدات الرقابة الداخلية لم تتضمن في محتواها أسباب الملاحظات والنتائج وأثرها، والأمثلة التالية توضح ذلك:

| سنة صدور | اسم التقرير | اسم الوزارة | |
|----------|---------------------------------|----------------------|---|
| 2019 | تقرير مكتب تعليم نابلس | وزارة التعليم العالي | 1 |
| 2019 | جامعة خضوري | وزارة التعليم العالي | 2 |
| 2020 | دوام موظفي الوزارة | وزارة التعليم العالي | 3 |
| 2019 | مكتب تعليم الخليل | وزارة التعليم العالي | 4 |
| 2019 | تقرير دائرة الشؤون الإدارية | وزارة التعليم العالي | 5 |
| 2020 | صندوق إقراض الطلبة | وزارة التعليم العالي | 6 |
| 2019 | الإدارة العامة للمنح | وزارة التعليم العالي | 7 |
| 2019 | الهيئة الوطنية للاعتماد والجودة | وزارة التعليم العالي | 8 |
| 2020 | التدقيق على الشؤون الإدارية | وزارة الاقتصاد | 9 |

¹ دليل تطبيق المعايير الدولية للأجهزة العليا للرقابة المالية والمحاسبة الخاصة برقابة الالتزام ص 123

| | | | |
|------|---------------------------------------|----------------|----|
| 2019 | تقرير مديرية طولكرم | وزارة الاقتصاد | 10 |
| 2019 | تقرير مديرية جنين | وزارة الاقتصاد | 11 |
| 2019 | تقرير مديرية سلفيت | وزارة الاقتصاد | 12 |
| 2019 | تقرير مديرية أريحا | وزارة الاقتصاد | 13 |
| 2019 | تقرير مديرية القدس | وزارة الاقتصاد | 14 |
| 2019 | تقرير مديرية نابلس | وزارة الاقتصاد | 15 |
| 2019 | تقرير مديرية بيت لحم | وزارة الاقتصاد | 16 |
| 2019 | المديريات الفرعية | وزارة الاقتصاد | 17 |
| 2019 | تقرير الإدارة العامة للمجالس المشتركة | الحكم المحلي | 18 |

3.9. تحديد المسؤوليات

يعمل تحديد المسؤوليات النسبية على إعلام المستخدمين المستهدفين بأن الطرف المسؤول يتحمل مسؤولية الموضوع الأساسي، وأن المسؤول عن القياس أو المقيّم يتحمل مسؤولية قياس موضوع الرقابة أو تقييمه وفق المعايير المعمول بها، وأن دور المراقب يتمثل في التوضيح باستقلالية عما تم توصل إليه من رأي/استنتاج حول معلومات موضوع الرقابة، إلا أنه ومن خلال التدقيق تبين وجود العديد من تقارير وحدات الرقابة الداخلية لم تتضمن في محتواها تحديد المسؤوليات، والأمثلة التالية توضح ذلك:

| سنة صدور | اسم التقرير | اسم الوزارة | ت |
|----------|---|----------------|----|
| 2020 | تقرير الجولة الرقابية على مديرية جنين | وزارة الداخلية | 1 |
| 2020 | تقرير الجولة الرقابية على مديرية أبو ديس | وزارة الداخلية | 2 |
| 2020 | تقرير الجولة الرقابية على مديرية طوباس | وزارة الداخلية | 3 |
| 2019 | تقرير الجولة الرقابية على مديرية نابلس ومكتب حوارة | وزارة الداخلية | 4 |
| 2019 | تقرير الجولة الرقابية على مديرية قلقيلية | وزارة الداخلية | 5 |
| 2019 | تقرير الجولة الرقابية على مديرية طولكرم ومكتب الشعراوية | وزارة الداخلية | 6 |
| 2019 | تقرير الجولة الرقابية على مديرية ححول | وزارة الداخلية | 7 |
| 2019 | تقرير الجولة الرقابية على مديرية الخليل ومكتب يطا | وزارة الداخلية | 8 |
| 2019 | تقرير الجولة الرقابية على مديرية أبو ديس | وزارة الداخلية | 9 |
| 2020 | تقرير التدقيق على الإدارة العامة للشؤون العامة | وزارة الداخلية | 10 |
| - | تقرير التدقيق على الإدارة العامة للشؤون الإدارية | وزارة الداخلية | 11 |
| 2020 | التدقيق على الشؤون الإدارية | وزارة الاقتصاد | 12 |
| 2019 | تقرير مديرية طولكرم | وزارة الاقتصاد | 13 |
| 2019 | تقرير مديرية جنين | وزارة الاقتصاد | 14 |
| 2019 | تقرير مديرية سلفيت | وزارة الاقتصاد | 15 |
| 2019 | تقرير مديرية أريحا | وزارة الاقتصاد | 16 |
| 2019 | تقرير مديرية القدس | وزارة الاقتصاد | 17 |

| | | |
|------|----------------------|---------------------------------------|
| 2019 | وزارة الاقتصاد | تقرير مديرية نابلس |
| 2019 | وزارة الاقتصاد | تقرير مديرية بيت لحم |
| - | وزارة الزراعة | المبيدات الزراعية |
| 2019 | وزارة الزراعة | إيرادات مختبر نابلس المركزي |
| 2020 | وزارة الزراعة | مديرية زراعة نابلس |
| 2019 | وزارة الزراعة | التدقيق على دائرة الخدمات الحقلية |
| 2019 | الثقافة | تقرير زيارة مكتب نابلس |
| 2020 | الثقافة | تقرير التدقيق الداخلي |
| 2019 | الحكم المحلي | تقرير الإدارة العامة للمجالس المشتركة |
| 2019 | وزارة التعليم العالي | تقرير مكتب تعليم نابلس |
| 2019 | وزارة التعليم العالي | جامعة خضوري |
| 2020 | وزارة التعليم العالي | دوام موظفي الوزارة |
| 2019 | وزارة التعليم العالي | تقرير دائرة الشؤون الإدارية |

3.10. المقابلة ومناقشة التقرير

أشارت المعايير الدولية للأربوساي في دليل إعداد الملاحظات والتقارير الرقابية في بند إجراءات إعداد التقرير إلى المقابلة ومناقشة التقرير الرقابي، لضمان تدوين الحقائق بالشكل الصحيح وضمان الفهم الواضح للبرنامج واستعراض النتائج والتوصيات الهامة مع الجهة والحصول على إجابتها أو ردود أفعالها الأولية، بعض الوحدات تعمل على مناقشة الجهات محل التدقيق بالملاحظات، ويأتي النقاش بعدة طرق منها:

- منهم ما يقوم بالاجتماع مع هذه الجهات لغرض المناقشة ومن ثم تقوم برفع التقرير النهائي للإدارة العليا مثل وزارة الداخلية.
- منهم من يعمل على منح الجهة محل التدقيق وقت للرد مثل وزارة النقل والمواصلات التي تمنح 14 يوم للرد ووزارة التعليم العالي حيث تمنح هذه الوحدات مدة 30 يوم للرد.
- بينما يشير الدليل المعتمد في وزارة الصحة إلى ضرورة منح 14 يوم للرد على تقاريرهم إلا انه لم يتم تزويدنا بالبيانات التي تثبت ذلك.

إلا أنه ومن خلال التدقيق تبين وجود العديد من تقارير وحدات الرقابة الداخلية لم يتم مناقشتها مع الإدارات التي تم التدقيق عليها حيث لم يتم تزويدنا بمحاضر النقاش، والأمثلة التالية توضح ذلك:

| ت | اسم الوزارة | اسم التقرير | سنة صدور |
|---|----------------|---|----------|
| 1 | وزارة الداخلية | تقرير الجولة الرقابية على مديرية جنين | 2020 |
| 2 | وزارة الداخلية | تقرير الجولة الرقابية على مديرية أبو ديس | 2020 |
| 3 | وزارة الداخلية | تقرير الجولة الرقابية على مديرية طوباس | 2020 |
| 4 | وزارة الداخلية | تقرير الجولة الرقابية على مديرية نابلس ومكتب حوارة | 2019 |
| 5 | وزارة الداخلية | تقرير الجولة الرقابية على مديرية قلقيلية | 2019 |
| 6 | وزارة الداخلية | تقرير الجولة الرقابية على مديرية طولكرم ومكتب الشعراوية | 2019 |

| | | | |
|------|---|------------------------|----|
| 2019 | تقرير الجولة الرقابية على مديرية حلحول | وزارة الداخلية | 7 |
| 2019 | تقرير الجولة الرقابية على مديرية الخليل ومكتب يطا | وزارة الداخلية | 8 |
| 2019 | تقرير الجولة الرقابية على مديرية أبو ديس | وزارة الداخلية | 9 |
| 2020 | تقرير التدقيق على الإدارة العامة للشؤون العامة | وزارة الداخلية | 10 |
| - | تقرير التدقيق على الإدارة العامة للشؤون الإدارية | وزارة الداخلية | 11 |
| 2020 | التدقيق على الشؤون الإدارية | وزارة الاقتصاد | 12 |
| 2019 | تقرير مديرية طولكرم | وزارة الاقتصاد | 13 |
| 2019 | تقرير مديرية جنين | وزارة الاقتصاد | 14 |
| 2019 | تقرير مديرية سلفيت | وزارة الاقتصاد | 15 |
| 2019 | تقرير مديرية اريحا | وزارة الاقتصاد | 16 |
| 2019 | تقرير مديرية القدس | وزارة الاقتصاد | 17 |
| 2019 | تقرير مديرية نابلس | وزارة الاقتصاد | 18 |
| 2019 | تقرير مديرية بيت لحم | وزارة الاقتصاد | 19 |
| - | المبيدات الزراعية | وزارة الزراعة | 20 |
| 2019 | إيرادات مختبر نابلس المركزي | وزارة الزراعة | 21 |
| 2020 | مديرية زراعة نابلس | وزارة الزراعة | 22 |
| 2019 | التدقيق على دائرة الخدمات الحقلية | وزارة الزراعة | 23 |
| 2019 | تقرير زيارة مكتب نابلس | وزارة الثقافة | 24 |
| 2020 | تقرير التدقيق الداخلي | وزارة الثقافة | 25 |
| 2019 | تقرير الإدارة العامة للمجالس المشتركة | وزارة الحكم المحلي | 26 |
| 2019 | تقرير مديرية الخليل | وزارة النقل والمواصلات | 27 |
| 2019 | تقرير مديرية قلقيلية | وزارة النقل والمواصلات | 28 |
| 2019 | تقرير مكتب تعليم نابلس | وزارة التعليم العالي | 29 |
| 2019 | جامعة خضوري | وزارة التعليم العالي | 30 |
| 2020 | دوام موظفي الوزارة | وزارة التعليم العالي | 31 |
| 2019 | تقرير دائرة الشؤون الإدارية | وزارة التعليم العالي | 32 |
| 2019 | الإدارة العامة للمنح | وزارة التعليم العالي | 33 |
| 2019 | الهيئة الوطنية للاعتماد والجودة | وزارة التعليم العالي | 34 |

3.11. ردود الجهات

يُعد إدراج الردود الواردة من الجهة محل الرقابة من خلال إعداد تقارير حول وجهات نظر الطرف المسؤول جزءًا من مبدأ التناقض، ويُعد مبدأ التناقض سمة فريدة وبالغة الأهمية في الرقابة على القطاع العام، حيث يربط عرض نقاط الضعف أو النتائج الحرجة بطريقة تشجّع على التصحيح، ويتضمن الموافقة على الحقائق مع الجهة محل الرقابة للمساعدة على ضمان أنها كاملة ودقيقة ومقدمة بطريقة تتسم بالنزاهة. ويتضمن كذلك،

حسب الاقتضاء، إدراج ردود الجهة محل الرقابة إزاء المواضيع المطروحة سواء بشكل حرفي أو في الخلاصة¹، إلا أنه ومن خلال التدقيق تبين وجود العديد من تقارير وحدات الرقابة الداخلية لم يتم وضع ردود تلك الجهات على ملاحظات وحدات الرقابة الداخلية، والأمثلة التالية توضح ذلك:

| ت | اسم الوزارة | اسم التقرير | سنة الصدور |
|----|------------------------|---|------------|
| 1 | وزارة الداخلية | تقرير الجولة الرقابية على مديرية جنين | 2020 |
| 2 | وزارة الداخلية | تقرير الجولة الرقابية على مديرية أبو ديس | 2020 |
| 3 | وزارة الداخلية | تقرير الجولة الرقابية على مديرية طوباس | 2020 |
| 4 | وزارة الداخلية | تقرير الجولة الرقابية على مديرية نابلس ومكتب حوارة | 2019 |
| 5 | وزارة الداخلية | تقرير الجولة الرقابية على مديرية قلقيلية | 2019 |
| 6 | وزارة الداخلية | تقرير الجولة الرقابية على مديرية طولكرم ومكتب الشعراوية | 2019 |
| 7 | وزارة الداخلية | تقرير الجولة الرقابية على مديرية لحول | 2019 |
| 8 | وزارة الداخلية | تقرير الجولة الرقابية على مديرية الخليل ومكتب يطا | 2019 |
| 9 | وزارة الداخلية | تقرير الجولة الرقابية على مديرية أبو ديس | 2019 |
| 10 | وزارة الداخلية | تقرير التدقيق على الإدارة العامة للشؤون العامة | 2020 |
| 11 | وزارة الداخلية | تقرير التدقيق على الإدارة العامة للشؤون الإدارية | - |
| 12 | وزارة الاقتصاد | التدقيق على الشؤون الإدارية | 2020 |
| 13 | وزارة الاقتصاد | تقرير مديرية طولكرم | 2019 |
| 14 | وزارة الاقتصاد | تقرير مديرية جنين | 2019 |
| 15 | وزارة الاقتصاد | تقرير مديرية سلفيت | 2019 |
| 16 | وزارة الاقتصاد | تقرير مديرية أريحا | 2019 |
| 17 | وزارة الاقتصاد | تقرير مديرية القدس | 2019 |
| 18 | وزارة الاقتصاد | تقرير مديرية نابلس | 2019 |
| 19 | وزارة الاقتصاد | تقرير مديرية بيت لحم | 2019 |
| 20 | وزارة الزراعة | المبيدات الزراعية | - |
| 21 | وزارة الزراعة | إيرادات مختبر نابلس المركزي | 2019 |
| 22 | وزارة الزراعة | مديرية زراعة نابلس | 2020 |
| 23 | وزارة الزراعة | التدقيق على دائرة الخدمات الحقلية | 2019 |
| 24 | وزارة الثقافة | تقرير زيارة مكتب نابلس | 2019 |
| 25 | وزارة الثقافة | تقرير التدقيق الداخلي | 2020 |
| 26 | وزارة الحكم المحلي | تقرير الإدارة العامة للمجالس المشتركة | 2019 |
| 27 | وزارة النقل والمواصلات | تقرير مديرية الخليل | 2019 |
| 28 | وزارة النقل والمواصلات | تقرير مديرية قلقيلية | 2019 |
| 29 | وزارة التعليم العالي | تقرير مكتب تعليم نابلس | 2019 |
| 30 | وزارة التعليم العالي | جامعة خضوري | 2019 |

¹ دليل تطبيق المعايير الدولية للأجهزة العليا للرقابة المالية والمحاسبة الخاصة برقابة الالتزام ص 150

| | | | |
|------|-----------------------------|----------------------|----|
| 2020 | دوام موظفي الوزارة | وزارة التعليم العالي | 31 |
| 2019 | تقرير دائرة الشؤون الإدارية | وزارة التعليم العالي | 32 |

3.12. التقارير الصادرة عن الوحدات لا تشمل الأنشطة الخدمائية

وفقاً لمتطلبات الحوكمة يجب أن تقوم الجهات المسؤولة عن التدقيق الداخلي بإصدار تقارير تدقيق مختلفة تبين مدى كفاءة وفعالية العمليات والبرامج المختلفة وكذلك الالتزام بالأنظمة والقوانين المعمول بها، وقد تبين للديوان أن وحدات الرقابة الداخلية في الوزارات تتطرق لتقييم الأنشطة والخدمات التي تقدمها الوزارة بطرق مختلفة، حيث يتبين من خلال الجدول التالي الربط بين الأنشطة في الوزارات وما تم تنفيذه من رقابة عليها من قبل وحدات الرقابة الداخلية للأعوام 2019 و2020 وبما يشمل كافة الأنشطة:

| الوزارة | عدد الخدمات المقدمة ² | التقارير الصادرة حول الخدمات ³ | الفرق | نسبة التغطية | عدد موظفي الوحدة |
|------------------------|----------------------------------|---|-------|--------------|------------------|
| وزارة الداخلية | 60 | 42 | 18 | 70% | 5 |
| وزارة الزراعة | 61 | 7 | 54 | 11% | 5 |
| وزارة الحكم المحلي | 23 | 2 | 21 | 1% | 3 |
| وزارة التعليم العالي | 417 | 6 | 11 | 35% | 5 |
| وزارة النقل والمواصلات | 154 | 69 | 85 | 44% | 7 |
| وزارة الاقتصاد | 99 | 13 | 86 | 13% | 3 |

الملحق رقم (1) يوضح ذلك.

ويتبين من الجدول أعلاه ما يلي:

- شمولية تقارير وحدة الرقابة الداخلية في وزارة الداخلية على معظم الخدمات التي تقدمها الوزارة حيث وصلت نسبة التقارير التي شملت الخدمات 70% من التقارير الصادرة عن الوحدة.
- نسبة شمولية تقارير وحدة الرقابة الداخلية للخدمات في وزارة النقل والمواصلات 44% فقط، إلا أن عدد موظفي الوحدة قليل (7) مقارنة بعدد الخدمات التي تقدمها الوزارة والبالغة 154 خدمة.
- بالرغم من تساوي عدد موظفي وحدة الرقابة الداخلية في كل من وزارة الداخلية ووزارة الزراعة إلا أن نسبة تغطية تقارير وحدة الرقابة الداخلية في وزارة الداخلية لأنشطة الوزارة بلغت 70% مقارنة بوزارة الزراعة والتي بلغت النسبة فيها 11%، مع العلم أنها تقدم خدمات متقاربة 61 و60 خدمة على التوالي.
- بالرغم من تساوي عدد موظفي وحدة الرقابة الداخلية في كل من وزارة الاقتصاد ووزارة الحكم المحلي إلا أن نسبة تغطية تقارير وحدة الرقابة الداخلية في وزارة الاقتصاد لأنشطة الوزارة بلغت 13% مقارنة بوزارة الحكم

¹ الدليل الإرشادي للحوكمة /وزارة المالية

² دليل الخدمات التابع لمجلس الوزراء /27/GovService/portal/GovService/2021/02/11 بتاريخ

³ الإطلاع على تقارير وحدات الرقابة الداخلية التي تم تزويد الديوان بها وفرزها.

⁴ تم فرز الخدمات المتعلقة بوزارة التربية عن الخدمات في التعليم العالي

المحلي التي بلغت النسبة فيها 11%، مع العلم أن وزارة الاقتصاد تقدم 99 خدمة مقارنة بوزارة الحكم المحلي والتي تقدم 23 خدمة.

• تفاوت النسبة في تغطية تقارير وحدات الرقابة الداخلية لأنشطة الوزارات ما بين 1% إلى 70%، ويعود ذلك إلى عدة عوامل منها:

1. عدد الخدمات التي تقدمها الوزارة.

2. عدد الموظفين في وحدة الرقابة الداخلية.

3. توجيه العمل في وحدات الرقابة الداخلية من قبل الإدارة العليا.

• لا تقوم وحدات الرقابة الداخلية بإعداد خططها وفقا لمؤشرات واضحة تستند إلى رضا المواطنين عن الخدمات التي تقدمها الوزارة، ومن خلال الشكاوى التي تقدم من قبل المواطنين مما ينعكس على قلة تغطية الوحدة لأنشطة الخدماتية في الوزارات.

• إن الآلية المعتمدة في معظم وحدات الرقابة الداخلية في التدقيق على الخدمات تقتصر على التدقيق الإداري على الإدارة أو الدائرة التي تقدم الخدمة وليس تدقيق أداء يظهر الخلل في تقديم الخدمة للمواطن.

• لم يتبين من خلال التدقيق على أعمال معظم وحدات الرقابة الداخلية وجود منهجيات أو آليات متابعة لضمان قيام الوزارات بمتابعة شكاوى المواطنين حول الخدمات المقدمة من قبلها، لضمان تحقيق أهداف الوزارة وتقديم الخدمات للمواطنين وفقا للأصول، حيث أشارت بطاقة الوصف الوظيفي لوحدات الرقابة الداخلية إلى الإشراف على جودة الأداء في الدائرة الحكومية على المستوى الرسمي والشعبي.

• من خلال مراجعة الخطط التي تعد من قبل وحدات الرقابة الداخلية في الوزارات التي تم اختيارها كعينة للتدقيق، تبين أنه لا يتم ربط تلك الخطط بأهداف الوزارة بشكل واضح ومؤشرات قابلة للقياس، مما قد ينعكس على مدى قدرة نتائج تلك التقارير في المساهمة في تحقيق أهداف الوزارة.

3.13. ضعف فعالية متابعة تقارير وحدات الرقابة الداخلية

يجب إعداد تقرير متابعة بعد الانتهاء من تدقيق المتابعة، والغرض من التقرير هو تلخيص الملاحظات التي تم طرحها في التقرير الأصلي وما تزال قائمة وتحديد تاريخ معدل لمعالجتها، وعلى الدائرة إعلام الوزير بالملاحظات التي تم الإبلاغ عنها والتي لم يتم معالجتها بشكل مرضٍ بالتاريخ المتفق عليه أصلاً، حيث لوحظ الآتي:

• لم يتبين وجود تقارير منفصلة للمتابعة لدى كافة الوحدات محل التدقيق، على الرغم من أن جزء من هذه الوحدات تتبع دليل الإجراءات المتبع في وزارة المالية ويوضح الدليل أهمية وجود تقارير للمتابعة وأشكال هذه التقارير.

• غالبية الوحدات لا تدرج موضوع متابعة التوصيات ضمن خططها السنوية لغرض اعتمادها من قبل الإدارة العليا، حيث تقوم بعض الوحدات بمتابعة التوصيات عند البدء بتقرير ثاني حول الجهة محل التدقيق ويتم

¹ دليل الإجراءات المعدل/وزارة المالية

إدراج بند متابعة التوصيات في التقرير اللاحق، ومثال ذلك وزارة النقل والمواصلات ووزارة الداخلية ووزارة التعليم العالي.

- تكفي بعض وحدات الرقابة الداخلية بمخاطبة الإدارة العليا بنتائج أعمالها ولم يتوفر لديها أي بيانات تتعلق بالإجراء الذي تم اتخاذه سواء من قبل الإدارة العليا أو من قبل الجهات محل التدقيق، ومثال ذلك وزارة الثقافة.
- بعض التقارير الصادرة عن الوحدات توصي بتشكيل لجان تحقيق لعلاج مشاكل معينة ولا يتم إبلاغ وحدة الرقابة بنتائج أعمال هذه اللجان لغرض استكمال أعمال المتابعة، ومثال ذلك وزارة الصحة.
- على الرغم من عدم الالتزام بتنفيذ توصيات تقارير وحدات الرقابة الداخلية يعتبر مسألة مهمة، فإنه يقع على وحدات الرقابة الداخلية مسؤولية إعلام الإدارة العليا بذلك، ولم يتبين للديوان قيام وحدات الرقابة الداخلية بإجراء موثق حول إعلام الإدارة العليا بالجهات غير الملتزمة بتنفيذ تقاريرها.

3.14. ضعف الاستناد على التغذية الراجعة في تقارير وحدات الرقابة الداخلية

التغذية الراجعة هي من أسس تحسين الأداء وتمكن من تعزيز خبرات المدققين، ووضحت بطاقات الوصف الوظيفي المعتمدة ضرورة مراجعة الخطط والبرامج والأنشطة بشكل منتظم للوصول إلى هذا الغرض، وهذا يعزز ضرورة الاستفادة من نتائج التقارير الصادرة لغرض تحسين الأداء، وحيث أن التغذية الراجعة تستند إلى تحليل البيانات المتوفرة والاستفادة القصوى من هذه البيانات، فقد لاحظ الديوان أن عمليات تحليل البيانات لغرض الاستفادة القصوى منها لا تتم في وحدات الرقابة الداخلية بطريقة فعالة، حيث تم التوصل إلى هذه الملاحظة من خلال الأسباب:

- ضعف التوثيق للتقارير الصادرة بما يضمن تسجيل المعوقات وأسباب عدم التزام الجهات بتنفيذ التوصيات وأسباب الانحراف بطريقة تمكن من الوصول إلى هذه المعلومات بطريقة سهلة وفي الوقت المناسب، حيث لم يتبين وجود أنظمة فعالة تضمن أرشفة التقارير ومتابعتها وكل الإجراءات المتعلقة بها.
- لا يوجد آلية لدى الوحدات للرجوع إلى المعوقات الواردة في التقارير السابقة لغرض الاستفادة منها عند التخطيط السنوي للوحدة، حيث أنه من الممكن أن يكون لهذه التغذية دور أساسي في تحديد المواضيع التي واجهت بعض المشاكل عند تدقيها ضمن أولوية المواضيع على الخطط السنوية، وقام الديوان بطلب محاضر اجتماعات لجان التخطيط والأسس التي تم اتباعها عند اعتماد الخط السنوية وإعدادها إلا أن هذه البيانات غير متوفرة لدى جميع الوحدات محل التدقيق.
- تعمل الإدارة العليا على اتخاذ قرارات ناتجة عن توصيات وحدات الرقابة الداخلية، إلا أن هذه القرارات غير مرتبطة بالتقارير بطريقة مباشرة تساهم في قياس أثر تقارير الوحدات باستثناء الآتي:
 - تعمل الإدارة العليا في وزارة النقل والمواصلات على إصدار قرارات تنتج عن التوصيات الواردة في التقارير التي تعدها وحدة الرقابة الداخلية بناء على الطلبات الخاصة من الإدارة العليا.

- تعمل الإدارة العليا في وزارة الصحة على إصدار قرارات تنتج عن التوصيات الواردة في التقارير التي تعدها وحدة الرقابة الداخلية والمنجزة وفق خطة الوحدة.
- عدم وجود نظام لضمان جودة عمل وحدات الرقابة الداخلية وتقييم أعمالها، حيث يشير معيار الأنتوساي 9100 إلى ضرورة مراقبة أنظمة الرقابة الداخلية بشكل دور، كذلك يوضح دليل الإجراءات المعدل الصادر عن وزارة المالية أهمية وجود نظام ضمان جودة على أعمال التدقيق الداخلي.
 - لا يوجد دليل لمتابعة تنفيذ توصيات وحدات الرقابة الداخلية في كافة الوزارات التي تم تدقيقها سواء آليات المتابعة مع الإدارة العليا أو مع الجهات محل التدقيق.
 - بعض التقارير الصادرة عن الوحدات للإدارة العليا غير مرتبطة بأثر مباشر حول عدم تنفيذ توصياتها مما يحد من حافز الإدارة العليا في توجيه التقرير للجهات محل التدقيق لغرض تنفيذ التوصيات الواردة أو اتخاذ أي إجراء بالخصوص.
 - لا تتوفر لدى وحدات الرقابة الداخلية نظم توثيق تشمل بيانات حول مدى التزام الجهات بتنفيذ توصياتها وأسباب عدم الالتزام لغرض رفع هذه الأسباب للإدارة العليا لاتخاذ الإجراء اللازم.
 - ضعف التزام الجهات محل التدقيق بالرد على تقارير وحدات الرقابة بشكل موثق يمكن من الرجوع إليها عند الحاجة.

4. الخطط المعمول بها في وحدات الرقابة الداخلية لا تضمن القيام بالأعمال المطلوبة منها بفعالية

من مهام وحدات الرقابة الداخلية العمل على اعتماد الخطط والبرامج للإدارة واتخاذ القرارات والإجراءات اللازمة لتنفيذها بما يضمن تنفيذ أهداف المؤسسة، بالإضافة إلى مراجعة الخطط والبرامج والأنشطة والنتائج والتوقعات والبدائل بشكل منتظم بهدف تحسين الأداء، ويجب أن تستند الخطط المعدة على نظام أولويات يتناسب مع الأنشطة التي يوجد فيها مخاطر عالية في عمل الوزارة وبما يتناسب مع الموارد المتاحة¹، ويشير معيار التدقيق الدولي رقم 300 إلى أهمية التخطيط وإعداد الخطط اللازمة لإنجاز العمل وفق نظام أولويات مستند إلى المخاطر والأهمية النسبية.

ومن خلال أعمال التدقيق والاطلاع على الخطط التي تم تزويد الديوان بها تبين وجود قصور في وضع الخطط اللازمة لإنجاز العمل، وذلك وفقا للأسباب التالية:

4.1. عدم وجود خطط سنوية لبعض وحدات الرقابة الداخلية في الوزارات

عدد من وحدات الرقابة الداخلية لا تقوم بإعداد الخطط السنوية لأعمالها، وفقا لبطاقة الوصف الوظيفي لوحدة الرقابة الداخلية في الوزارات، حيث لم تقم الوحدات بتزويدنا بخطتها التشغيلية السنوية للأعمال التي ستقوم بها خلال فترة معينة ومثال ذلك:

- وحدة الرقابة الداخلية في وزارة الثقافة والتي لا تزال لغاية تاريخ التقرير تعمل وفق الخطة التي أعدتها للعام 2018.
- لا تقوم الوحدة في وزارة الزراعة بإعداد خطة خاصة لها وتعمل وفق ما يرد في الخطة العامة للوزارة.
- لا يوجد منهجية لاعتماد الخطط من الإدارة العليا، حيث أن اعتماد الخطط من الإدارة العليا يمكن الإدارة العليا من التحقق من مدى ملائمة هذه الخطط مع الموارد المتاحة أو العمل على توفير الموارد اللازمة لإنجازها، علما أن الخطط التي تم تزويد الديوان بها من قبل الجهات محل التدقيق غير معتمدة من الإدارة العليا ولا يوجد ما يشير إلى اطلاع الإدارة العليا عليها، على سبيل المثال تم الاطلاع على خطة وحدات الرقابة الداخلية في وزارة الصحة ووزارة الحكم المحلي وتبين انه لا يوجد ما يشير إلى اطلاع الإدارة العليا عليها أو اعتمادها.
- لا يتم تعميم الخطط على الإدارات محل التدقيق لإبداء الراي حولها، حيث يشكل عدم إبلاغ هذه الجهات بالخطة وجود عوائق في تنفيذها مثل انشغال تلك الجهات بمواضيع أخرى وعدم تفرغهم لذلك.
- لم تقم وزارة التربية والتعليم بتزود الديوان بأي نوع من الوثائق.

4.2. القصور في الاستناد إلى المخاطر في إعداد الخطط السنوية والاستراتيجية

يجب أن تحتوي خطة التدقيق على المخاطر التي يمكن أن تتم أثناء أعمال التدقيق كما بين ذلك النموذج المرفق لدليل سياسات وإجراءات التدقيق الداخلي الصادر عن وزارة المالية²، بالإضافة إلى بطاقة الوصف

1 المهام والمسؤوليات/ بطاقات الوصف الوظيفي

2 تم التدريب عليه من قبل وحدات الرقابة الداخلية في الوزارات

- الوظيفي لوحدة الرقابة الداخلية في الوزارات، والتي أشارت إلى تقييم المخاطر التي يمكن أن تعترض تنفيذ الخطط، إلا أن بعض خطط وحدات الرقابة الداخلية لم تبين تلك المخاطر، حيث تين لنا ما يلي:
- تستند بعض الوزارات على تقييم المخاطر الذي تم خلال العام 2012 بناء على تنسيق مع وحدة التنسيق المركزي في وزارة المالية وذلك كما هو في كل من وزارة الصحة والنقل والمواصلات. حيث مضى على هذا التقييم ما يقارب عشر سنوات دون إجراء أي مراجعة عليّة.
 - تم تعديل هيكليات بعض الوزارات بعد العام 2012 الذي تم فيه إجراء تقييم المخاطر، ولم يتم إجراء أي تقييم لمخاطر عمل الوحدات أو الإدارات المستحدثة كما هو الوضع في وزارة الصحة التي تم تعديل هيكلها التنظيمي عام 2020.
 - عملت وزارة الاقتصاد الوطني على إجراء تقييم مخاطر للإدارة العامة لدمج المعادن في العام 2020 ولم يزود فريق الديوان بما يثبت وجود تقييم مخاطر لبقية الإدارات العامة في الوزارة.
 - عملت بعض الوزارات على وضع مخاطر للمواضيع المحدد القيام بها خلال سنة معينة وتصنيفها وفق احتمالية وقوع الخطر مثل وزارة الصحة في الخطة الخاصة بالوحدة 2020.

4.3. عدم اعتماد بعض خطط وحدات الرقابة الداخلية على تقييم الأولويات في التدقيق

يجب أن تشمل خطة وحدة الرقابة الداخلية تقييم الأولويات وبيان المواضيع ذات الأولوية المرتفعة¹ إلا أن الخطط لم تشمل على تقييم الأولويات نتيجة لعدم تحديد المخاطر التي يتم على أساسها تحديد أولويات العمل في الخطط السنوية لغرض معالجة القصور والتحسين وفق ما يتناسب مع الأنشطة التي تقوم بها كل وزارة، مثل (وزارة الداخلية 2018، وزارة الثقافة 2019-2020، وزارة الحكم المحلي 2020، التنمية الاجتماعية 2019-2020، وزارة الصحة 2019 - 2020)، مما نتج عنه عدم قيام العديد من الوحدات بتنفيذ جميع المهمات الرقابية الموضوعة ضمن خططها السنوية، حيث يظهر الجدول التالي المهمات التي لم يتم تنفيذها:

| ت | اسم الوزارة | اسم التقرير |
|----|----------------------|--|
| 1 | وزارة الاقتصاد | الإدارة العامة لحماية المستهلك |
| 2 | | وحدة النوع الاجتماعي |
| 3 | | الإدارة العامة للتجارة |
| 4 | | وحدة القطاع الخاص |
| 5 | | الإدارة العامة لتسجيل الشركات |
| 6 | | وحدة الشكاوى |
| 7 | | الإدارة العامة للمديريات |
| 8 | | وحدة منظمة التجارة العالمية |
| 9 | | الإدارة العامة للسياسات والعلاقات العامة |
| 10 | وزارة التعليم العالي | ديوان التعليم العالي 2019 |

1 دليل تطبيق المعايير الدولية للأجهزة العليا للرقابة المالية والمحاسبة الخاصة برقابة الالتزام الصادر عن مبادرة تنمية الأنتوساي (IDI) صفحة 34

| | | |
|----------------------------|------------------------|----|
| دائرة تصديق الشهادات 2019 | | 11 |
| دائرة معادلة الشهادات 2019 | | 12 |
| دائرة الشؤون الطلابية 2019 | | 13 |
| تقرير مديرية أريحا | وزارة النقل والمواصلات | 14 |

4.5. لا تشمل بعض خطط وحدات الرقابة الداخلية الموارد البشرية

يجب تحديد إجمالي الموارد المتاحة من الموظفين لإنجاز الخطة وكذلك الكوادر البشرية المطلوبة، وتحديد عدد الأسابيع الثابت التي سيعمل خلالها الموظف بدوام كامل، على أن يُقتطع منها، على سبيل المثال، الإجازة السنوية والمدة الزمنية الاحتياطية بما في ذلك الموارد غير القابلة للتخصيص نتيجة للإجازة الأبوية والعمل بدوام جزئي والإجازة المرضية والتدريب¹، غير إن بعض خطط السنوية التي صدرت عن وزارة التعليم العالي تم احتساب 20 يوم عمل لكل موظف علماً أن ذلك غير صحيح حيث أن أيام العمل الصحيحة هي 18 يوم عمل وأن بعض الخطط لم تشمل على ذلك (وزارة الداخلية 2018، وزارة الثقافة 2019-2020، وزارة الحكم المحلي 2020، التنمية الاجتماعية 2019-2020، وزارة الصحة 2019 - 2020، وزارة التعليم العالي 2019 - 2020).

4.6. لا تشمل بعض خطط وحدات الرقابة الداخلية الموارد المادية

يجب أن تشمل خطة التدقيق على الموارد اللازمة سواء كانت موارد تكنولوجية أو موارد أخرى يجب توفرها من أجل قيام وحدات الرقابة الداخلية بأعمالها كما حدد ذلك دليل سياسات وإجراءات التدقيق الداخلي الصادر عن وحدة التدقيق الداخلي في وزارة المالية، إلا أن بعض الخطط لا تشمل على الموارد المطلوبة لإنجاز الوحدات لخططها مثل: (وزارة الداخلية 2018، وزارة الثقافة 2019-2020، وزارة الحكم المحلي 2020، التنمية الاجتماعية 2019-2020، وزارة الصحة 2019 - 2020).

4.7. لا تشمل بعض خطط وحدات الرقابة الداخلية تحديد أهداف عمليات الرقابة

بين النموذج المرفق لدليل سياسات وإجراءات التدقيق الداخلي الصادر عن وحدة التدقيق الداخلي في وزارة المالية تحديد الأهداف الرقابية في خطة التدقيق إلا أن بعض خطط وحدات الرقابة الداخلية لم تتطرق إلى أهداف الرقابة، مثل (وزارة الداخلية 2018، وزارة الثقافة 2019-2020، وزارة الحكم المحلي 2020، وزارة الصحة 2020).

1 دليل تطبيق المعايير الدولية للأجهزة العليا للرقابة المالية والمحاسبة الخاصة برقابة الالتزام الصادر عن مبادرة تنمية الأنطوساي (IDI) صفحة 38

رابعاً: الاستنتاجات

تبين أن الإجراءات المتبعة في عمل وحدات الرقابة الداخلية لا تضمن تقديم تأكيد معقول حول فعالية الخدمات التي تقدمها الوزارة، بالإضافة إلى أنها لا تغطي كافة الأنشطة التي تقدمها الوزارات، وقد توصل الفريق إلى هذا الاستنتاج من خلال الآتي:

- ضعف استقلالية وموضوعية وحدات الرقابة الداخلية فيما يتعلق بآلية تشكيلها، والتشريعات والأنظمة التي تنظم عملها، وآليات التعيين، وفق المعايير الدولية.
- المقومات الأساسية للرقابة الداخلية غير كافية لتمكين هذه الوحدات بالقيام بالمهام الموكلة لها، مثل:
 - غياب ضوابط المحافظة على النزاهة الشخصية والمهنية في الوزارات.
 - عدم توفر منهجية واضحة لتوفير تدريب يضمن رفع الوعي بالرقابة الداخلية.
 - ضعف المواقف والسياسات الداعمة لوحدات الرقابة الداخلية من قبل الإدارة العليا.
 - عدم وجود نظام يتيح لوحدات الرقابة الداخلية الوصول إلى كافة المعلومات الضرورية على كافة المستويات داخل المنشأة.
 - الموارد البشرية والمادية في معظم وحدات الرقابة الداخلية غير كافية لقيام تلك الوحدات بأعمالها على أكمل وجه.
- التقارير الصادرة عن الوحدات تركز على تدقيق الالتزام وتتطرق بطريقة غير مباشرة لتقارير الأداء وتقييم الخدمات والأنشطة.
- غياب الآليات والمنهجيات المعتمدة للقيام بعمليات التخطيط والرقابة وإصدار تقارير وحدات الرقابة الداخلية في الوزارات

خامسا: التوصيات

بناء على النتائج المذكورة والاستنتاجات التي توصل إليها الديوان نوصي وحدات الرقابة الداخلية في الوزارات بما يلي:

الاستقلالية والموضوعية:

- إعداد منهجيات وأدلة عمل واعتمادها والمصادقة عليها من قبل الإدارة العليا وتعميمها على الموظفين المعنيين للعمل بموجب ما ورد فيها وبم يضمن تغطية كافة الأنشطة.
 - الالتزام بما ورد في المعايير الدولية وقرارات مجلس الوزراء فيما يتعلق بأعمال وحدات الرقابة الداخلية.
- ### المقومات الأساسية لعمل وحدات الرقابة الداخلية:
- ضرورة التركيز على تناسب المهام مع بطاقات الوصف الوظيفي لضمان تغطية الأنشطة التي لا تقع ضمن الأنشطة المالية والإدارية.
 - ضرورة تحديد الاحتياج الفعلي من الموارد اللازمة للوحدات ومنح ذلك أولوية من قبل الإدارة العليا.
 - ضرورة تحديد المهام المطلوبة من الوحدات بطريقة تفصيلية وتوزيع الأعمال على الموظفين بما يضمن توزيع المسؤوليات وتحقيق الأهداف.
 - العمل على إعداد السياسات وأدلة العمل التي تضمن استقلالية الأعمال وتحقق المساءلة فيها وتغطي كافة الأنشطة.
 - العمل على إعداد الخطط التشغيلية بما يتناسب مع الخطة الاستراتيجية للوزارة والأهداف المدرجة فيها وبما يغطي كافة الأنشطة التي تقدمها الوزارة والمخاطر التي تواجهها.

خطط وتقارير وحدات الرقابة الداخلية:

- ضرورة التركيز على إصدار تقارير تتعلق بالأنشطة التي تقوم بها الوزارة وتعمل على تحسين مستوى الخدمات التي تقدمها الوزارة للمواطن وبما يتناسب مع نوع الخدمة المقدمة.
- ضرورة اختيار المواضيع التي يتم الرقابة عليها وفق تقييم للمخاطر وتحديد للأولويات.
- ضرورة العمل على إعداد خطط أولية للتقارير التي سيتم تنفيذها لضمان التخطيط السليم لإنجازها.
- الاستناد إلى التشريعات والأنظمة والقرارات الصادرة والمعايير الدولية في التخطيط لعمليات الرقابة وفي كتابة تقارير وحدات الرقابة الداخلية.
- ضرورة وضع أنظمة لمتابعة نتائج الأعمال الصادرة عن الوحدات وما تضمنه من توصيات وقياس مدى الالتزام بهذه التوصيات.
- وضع نظام جودة يشمل كافة الأعمال التي تقوم بها الوحدة.
- ضرورة توثيق الأعمال الصادرة بطريقة تضمن سهولة الرجوع للمعلومات والبيانات الواردة فيها عند الحاجة.

المشاركة في اللجان من قبل وحدات الرقابة الداخلية:

- ضرورة العمل على تحديد دور ممثل وحدة الرقابة الداخلية باللجان والتأكيد على أنه عضو مراقب.

سادساً: الملاحق

ملحق رقم (1) يبين الخدمات التي لم يتم التدقيق عليها من قبل وحدات الرقابة الداخلية في الوزارات أ. وزارة الداخلية:

| ت | اسم الخدمة |
|----|--|
| 1 | حسن سلوك للسفارات الأجنبية |
| 2 | إصدار هوية جمع شمل خارجي |
| 3 | تسجيل مولود لغير المواطنين |
| 4 | إعادة تسجيل ساقط قيد وفاة |
| 5 | إعادة تسجيل ساقط قيد ميلاد مواطنين |
| 6 | إعادة تسجيل ساقط قيد ميلاد لغير المواطنين |
| 7 | إصدار شهادة ميلاد برسوم من واقع سجل المواليد الورثي |
| 8 | إصدار شهادة وفاة برسوم من واقع سجل الوفيات |
| 9 | تقديم طلب جمع شمل |
| 10 | التصحیحات والتعديلات/ الأخطاء المادية- سجلات المواليد الدفترية |
| 11 | التصحیحات والتعديلات/ قرارات محاكم |
| 12 | التصحیحات والتعديلات أو إضافة- سجل السكان |
| 13 | إعادة المواطنة لمولود أقل من 16 سنة |
| 14 | إعادة المواطنة لمواطن يحمل بطاقة هوية |
| 15 | طلب الحصول على عدم ممانعة لأصحاب الحرف والمهن |
| 16 | الحصول على كتاب تغطية للإعفاء الجمركي |
| 17 | طلب شهادة لمن يهمه الأمر |
| 18 | تمديد اقامة |

ب. وزارة الزراعة:

| ت | اسم الخدمة |
|---|--|
| 1 | استيراد الأسمدة |
| 2 | استيراد البذور |
| 3 | استيراد بيض تفقيس وصوص عمر يوم واحد |
| 4 | استيراد حيوانات حية |
| 5 | استيراد لحوم وأسماك مجمدة |
| 6 | تراخيص النشاطات الاقتصادية |
| 7 | فحص عينات الزيت |
| 8 | الأعلاف: إصدار أذونات تشغيل منشآت الأعلاف وتسجيل الأعلاف ومكملاتها |
| 9 | تحاليل مخبريه للمياه والتربة وزيت الزيتون |

| | |
|----|--|
| 10 | فحص نقاوة البذار (فحص فيزيائي) |
| 11 | فحص عينات التربة والمياه |
| 12 | تأهيل وتطوير مراعي |
| 13 | رخصة قطع اخشاب |
| 14 | رخصة نقل اخشاب |
| 15 | توزيع اشغال حرجية |
| 16 | تحصين الاغنام (ضأن وماعز) والأبقار ضد مرض الحمى القلاعية (الشقاق او الدبداب) |
| 17 | اجراء فحص مخبري للحيوانات والدواجن |
| 18 | ترخيص منشآت حيوانية |
| 19 | تصاريح استيراد حيوانات ومنتجات حيوانية |
| 20 | تصدير منتجات حيوانية |
| 21 | مزاولة مهنة للأطباء البيطريين |
| 22 | ترخيص عيادة بيطرية وتجديد رخصتها سنويا |
| 23 | مراقبة صحة الحيوان والصحة العامة |
| 24 | التسويق الزراعي |
| 25 | الرقابة الزراعية |
| 26 | خدمات فنية بكل ما يتعلق بإدارة الآفات الزراعية |
| 27 | منح الترخيص والرقابة على المشاتل الزراعية |
| 28 | استيراد معدات زراعية ومواد اخرى |
| 29 | التصدير الى الدول العربية وامريكا والدول الاوروبية |
| 30 | ترخيص انشاء واعادة تأهيل ابار زراعية |
| 31 | ترخيص استخدام مياه عادمة معالجة |
| 32 | تحليل عينات زيتون |
| 33 | استصلاح وتأهيل اراضي |
| 34 | الطرق الزراعية |
| 35 | ترخيص برك تربية اسماك |
| 36 | منح الترخيص والرقابة على مراكز بيع الأشغال |
| 37 | إصدار شهادة الصحة النباتية |
| 38 | الموافقة على نقل الأشغال بين المحافظات الشمالية والمحافظات الجنوبية |
| 39 | الموافقة على إدخال مواد الإكثار من الجانب الآخر |
| 40 | تحصين الاغنام ضد مرض الحمى المالطية |
| 41 | تحصين الاغنام ضد مرض جذري الضأن |
| 42 | تحصين الاغنام (ضأن وماعز) والابقار ضد مرض الحمى القلاعية (الشقاق او الدبداب) |
| 43 | تحصين الابقار ضد مرض العقد الجلدي |
| 44 | تحصين الاغنام (ضأن وماعز) ضد مرض طاعون المجترات الصغيرة |

| | |
|----|--|
| 45 | تحصين الاغنام ضد مرض الاجهاض المعدي (الكلاميديا) |
| 46 | تحصين الحيوانات ضد مرض السعار (داء الكلب) |
| 47 | اصدار شهادة تحصين المواشي |
| 48 | ترقيم المواشي |
| 49 | تسجيل او تجديد تسجيل مخصب زراعي |
| 50 | ترخيص مزاوله مهنة بيع وتداول المخصبات الزراعية |
| 51 | ترخيص او تجديد ترخيص تشغيل مصنع مخصبات زراعية |
| 52 | فحص الاغذية |
| 53 | الفحوصات الخاصة بالأعلاف |
| 54 | اصدار شهادات تصدير منتجات حيوانية للخارج |

ج. وزارة الحكم المحلي:

| ت | اسم الخدمة |
|----|---|
| 1 | التنظيم والتخطيط العمراني |
| 2 | إدارة / تنفيذ برامج / مشاريع تنمية مجتمعية (إدارة علوية أو مباشرة بكافة مراحل المشروع) |
| 3 | استقبال شكاوى المواطنين بمواضيع الترخيص والبناء |
| 4 | تقديم الاستشارات الفنية بالمواضيع التنظيمية |
| 5 | اعداد ادلة وانظمة وقوانين للبناء والتنظيم |
| 6 | تنسيق وشراكة مع الجهات الممولة والجهات والمنفذه وكافة الجهات والمؤسسات ذات العلاقة |
| 7 | الحصول على تمويل لمشاريع الهيئات المحلية |
| 8 | تقديم الاستشارة الفنية في مجال البنية التحتية والمباني العامة والقيام ب أو متابعة إعداد دراسات ذات علاقة بتخطيط وتنفيذ المشاريع |
| 9 | تدقيق فني ومالي للمطالبات المالية الواردة لوزارة الحكم المحلي |
| 10 | ادارة العطاءات والعقود |
| 11 | الاشراف العلوي على المشاريع |
| 12 | تقديم الدعم القانوني للهيئات المحلية |
| 13 | المصادقة على موازنات الهيئات المحلية الفلسطينية ومجالس الخدمات المشتركة |
| 14 | المصادقة على تسجيل وترخيص ونقل ملكية مركبات وآليات الهيئات المحلية ومجالس الخدمات المشتركة |
| 15 | دعم الهيئات المحلية في قضايا النوع الاجتماعي |
| 16 | استقبال الشكاوى |
| 17 | استقبال شكاوى المواطنين المتعلقة بنظام المعلومات المكانية (جيومولج) |
| 18 | انشاء حساب على نظام الاعتراضات الالكتروني للمخططات الهيكلية |
| 19 | إنشاء حساب على نظام الاعتراضات الالكتروني لقطع الاراضي التي تعد لغايات التخمين |
| 20 | انشاء حساب للهيئة المحلية على نظام ادارة الاصول الثابتة للهيئات المحلية |
| 21 | المصادقة على صحة ختم الهيئة المحلية |

هـ. وزارة التعليم العالي:

| ت | اسم الخدمة |
|----|--|
| 1 | توفير الإحصاءات والدراسات التربوية |
| 2 | ترخيص المؤسسات التعليمية الخاصة |
| 3 | صرف مستحقات المتقاعدين والمنقولين والمستقلين |
| 4 | الخدمات المالية |
| 5 | الخدمات الإدارية |
| 6 | الخدمات القانونية |
| 7 | ترخيص مؤسسات تعليم عالي جديدة |
| 8 | استصدار وثيقة شامل (بدل فاقد) باللغتين العربية والانجليزية |
| 9 | معادلة الشهادات |
| 10 | ترخيص مكاتب الخدمات الجامعية |
| 11 | تسجيل الجمعيات التربوية وجمعيات الخريجين |

و. وزارة النقل والمواصلات:

| ت | اسم الخدمة |
|----|--|
| 1 | تصدير المركبات إلى الخارج |
| 2 | وضع أو إزالة القيود على المركبة |
| 3 | تحويل جرار زراعي من الجانب الاسرائيلي الى أراضي السلطة الفلسطينية |
| 4 | تحويل مركبة صالون عمومي من الجانب الاسرائيلي إلى أراضي السلطة الفلسطينية |
| 5 | تحويل حافلة سياحية من الجانب الاسرائيلي إلى أراضي السلطة الفلسطينية |
| 6 | تحويل حافلة/شاحنة تدريب سباق من الجانب الاسرائيلي إلى أراضي السلطة الفلسطينية |
| 7 | تحويل المعدات الهندسية (عجل وجنير) من الجانب الاسرائيلي إلى أراضي السلطة الفلسطينية |
| 8 | التغييرات الفنية المطلوبة للمركبات |
| 9 | اعتماد المهندسين لرسم الخرائط للتغيرات الفنية |
| 10 | رخصة محل لصيانة وخدمة المركبات (كراج) |
| 11 | رخصة متاجرة بقطع الغيار الجديدة |
| 12 | رخصة متاجرة بقطع الغيار المستعملة محليا (التشقيف) |
| 13 | رخصة متاجرة بقطع الغيار المستعملة المستوردة |
| 14 | رخصة متاجرة بالمركبات (معرض سيارات) |
| 15 | رخصة مجمع لبيع وشراء المركبات (كراج سيارات) |
| 16 | رخصة محطة مركبات جر وتخليص (ونشات) |
| 17 | رخصة مركز فحص المركبات للترخيص (دينوميتتر) |
| 18 | رخصة معهد فحص مواصفات المركبات (بوليتكنك) |
| 19 | تجديد ترخيص مهن خدمات المركبات |
| 20 | إضافة /شطب مهنة إلى/من رخصة صيانة وخدمة المركبات |

| | |
|----|--|
| 21 | اضافة /إخراج مركبة جر وتخليص إلى/من الرخصة |
| 22 | تبديل /إضافة مدير مهني من/إلى رخص مهن خدمات المركبات |
| 23 | تصنيف محلات صيانة وخدمة المركبات (الكراجات) |
| 24 | منح رخص لوحات الاختبار (on test) |
| 25 | اصدار شهادات صلاحية للمركبات من محلات الصيانة وخدمة المركبات. |
| 26 | اصدار سندات بيع محركات وقطع رئيسية من محلات المتاجرة بقطع الغيار المستعملة |
| 27 | شهادة تأهيل مدير مهني صيانة وخدمة مركبات (كراج) |
| 28 | شهادة تأهيل إداري قطع جديد/ شهادة تأهيل مهني قطع مستعمل |
| 29 | شهادة تأهيل مدير جر وتخليص مركبات (ونشات) |
| 30 | شهادة تأهيل فاحص مركبات |
| 31 | شهادة تأهيل مدير مهني فحص مركبات (دينمو) |
| 32 | شهادة تأهيل مدير مهني معهد فحص مواصفات (بوليتيكنك) |
| 33 | شهادة تأهيل مخمن أضرار مركبات |
| 34 | التسجيل الاولي للمعدات المدخلة من الجانب الاسرائيلي |
| 35 | التسجيل الأولي للمعدات المستوردة من الخارج |
| 36 | تجديد ترخيص المعدات |
| 37 | نقل الملكية للمعدات (التنازل عن المعدات) |
| 38 | رهن المعدات الهندسية |
| 39 | فك رهن المعدات الهندسية |
| 40 | اعادة تصدير المعدات الهندسية |
| 41 | الترخيص المؤقت للمعدات الهندسية |
| 42 | شطب المعدات الهندسية |
| 43 | تسجيل شاكوش حفار |
| 44 | رخصة مشغل معده هندسية |
| 45 | التغيرات الفنية الرئيسية على المعدات الهندسية |
| 46 | اعادة طباعة الشاصي للمعدات الهندسية |
| 47 | رخص المتاجرة بالمعدات الهندسية(معرض معدات) |
| 48 | فحص المعدات الهندسية |
| 49 | تشخيص المعدات الهندسية |
| 50 | اعتماد فاحص ومشخص معدات هندسية |
| 51 | اختبار فاحصي المعدات الهندسية |
| 52 | تجديد رخصة تشغيل مركبة عمومية (بيرمت) ملك |
| 53 | اضافة تصريح معلم سياقة |
| 54 | اضافة تصريح ادارة مهنية لمدرسة تعليم السياقة |
| 55 | اضافة تصريح قيادة مركبة اطفاء |

| | |
|----|--|
| 56 | اضافة تصريح قيادة مركبة واسعاف |
| 57 | اضافة تصريح قيادة مركبة جر وتخليص |
| 58 | اضافة تصريح نقل مواد خطرة |
| 59 | تكبير تصريح المدرب او المدير المهني من درجة الى درجة اعلى |
| 60 | الحصول على موافقة لتسجيل هيكل عمومي إسرائيلي على رخصة تشغيل بيرمت (شاغرة) |
| 61 | تسجيل هيكل عمومي من إسرائيل على رخصة تشغيل (بيرمت) شاغرة |
| 62 | تسجيل مركبة عمومية جديد (صفر كم) على رخصة تشغيل (بيرمت) عمومية |
| 63 | تغيير محطة وقوف مركبة عمومية (سفریات خاصة) من مكتب تاكسي إلى مكتب تاكسي آخر |
| 64 | الموافقة على ترخيص مكتب تاكسي عمومي جديد |
| 65 | نقل شركة مكتب تاكسي من موقعه الحالي إلى موقع آخر |
| 66 | إغلاق مكتب تاكسي عمومي |
| 67 | الحصول على رخصة شركة تأجير مركبات سياحية |
| 68 | إضافة مركبة جديدة أو مستوردة إلى شركة تأجير مركبات سياحية |
| 69 | إخراج مركبة من شركة تأجير مركبات سياحية |
| 70 | تجديد رخصة شركة تأجير مركبات سياحية |
| 71 | تعديل السجل التجاري لشركة التأجير |
| 72 | إغلاق شركة تأجير مركبات سياحية |
| 73 | الحصول على رخصة مكتب نقل سياحي (حافلات) |
| 74 | الحصول على رخصة تشغيل حافلة سياحية / أول مرة |
| 75 | تجديد رخصة تشغيل حافلة سياحية |
| 76 | الحصول على رخصة تشغيل سياحية إضافية |
| 77 | تسجيل حافلة صفر كيلو متر على رخصة تشغيل سياحية . |
| 78 | الحصول على موافقة لتسجيل حافلة من إسرائيل على رخصة تشغيل سياحية |
| 79 | تسجيل حافلة من إسرائيل على رخصة تشغيل سياحية . |
| 80 | تحويل حافلة سياحية إلى تجاري و/ او شحن . |
| 81 | الحصول على رخصة مكتب لشركة نقل خاص (حافلات) |
| 82 | الحصول على رخصة تشغيل حافلة معدة للنقل الخاص إضافية . |
| 83 | تحويل حافلة خاصة إلى شاحنة أو تجاري |
| 84 | تحويل حافلة خاصة إلى شاحنة أو تجاري |
| 85 | السماح بالاستيراد الشخصي للمركبات المستعملة الوارد طرازاتها في الاوامر الفنية المعتمدة |

ز . وزارة الاقتصاد الوطني :

| ت | اسم الخدمة |
|---|---|
| 1 | إتلاف منتجات المصانع |
| 2 | المصادقة على نموذج حساب تكاليف القيمة المضافة للمنتج المحلي |

| | |
|--|----|
| دمج أو تجزئة مشروع / مشاريع صناعية | 3 |
| ترخيص المصانع في منطقة (C) | 4 |
| تحرير كفالة بنكية | 5 |
| تعديل على المنتجات | 6 |
| تغيير اسم مشروع صناعي | 7 |
| تغيير اسم مالك مشروع صناعي | 8 |
| إضافة منتجات أو توسعة مبنى مشروع صناعي | 9 |
| فحص عينات المصانع | 10 |
| فحص ودمغ المعادن الثمينة بالعيار القانوني والرقابة على الذهب | 11 |
| منح رخص للكسارات | 12 |
| رخصة استيراد قوائم | 13 |
| مطابقة واعتماد لبطاقة البيان باللغة العربية | 14 |
| شهادة عدم تداول منتجات المستوطنات | 15 |
| فحص عينات الاستخدام الأدمي | 16 |
| الكشف عن البضائع والسلع المقلدة والمزورة | 17 |
| سلامة الغذاء | 18 |
| تغيير اسم مالك مشروع صناعي | 19 |
| اشهار الأسعار | 20 |
| تجديد رخصة كسارة - محجر | 21 |
| اغلاق ملف ترخيص محجر /كسارة | 22 |
| منح رخصة استغلال محجر | 23 |
| تعديل مساحة رخصة محجر / كسارة مرخصة | 24 |
| بطاقة مستورد معروف | 25 |
| بطاقة تعامل بالتجارة الخارجية - شركات | 26 |
| بطاقة تعامل بالتجارة الخارجية - أفراد | 27 |
| رخصة استيراد السلع والمركبات | 28 |
| اعادة التصدير للمركبات | 29 |
| اعادة التصدير للبضائع | 30 |
| شهادة منشأ للمصدرين الزراعيين الغير مسجلين لدى دائرة الجمارك | 31 |
| شهادة منشأ للمصدرين الصناعيين | 32 |
| شهادة منشأ للسلع الفلسطينية | 33 |
| تسجيل شركة عادية عامة | 34 |
| تدقيق وحجز اسم شركة | 35 |

| | |
|----|---|
| 36 | تغيير عنوان شركة عادية عامة / عادية محدودة / مساهمة خصوصية / مساهمة عامة |
| 37 | تغيير اسم شركة عادية عامة/عادية محدودة / مساهمة خصوصية / مساهمة عامة |
| 38 | تعديل على المفوض للشركات العادية العامة / عادية محدودة / مساهمة خصوصية / مساهمة عامة |
| 39 | تعديل على الشركاء للشركة العادية العامة / عادية محدودة / مساهمة خصوصية / مساهمة عامة |
| 40 | تعديل رأس مال شركة عادية عامة / عادية محدودة |
| 41 | اضافة أو حذف غاية للشركات العادية العامة / عادية محدودة / مساهمة خصوصية / مساهمة عامة |
| 42 | تحويل نوع الشركة من عادية عامة إلى مساهمة خصوصية والعكس |
| 43 | تسجيل شركة عادية محدودة |
| 44 | تحويل نوع الشركة من مساهمة عامة إلى مساهمة خصوصية |
| 45 | تسجيل شركة اجنبية عادية عامة/عادية محدودة / مساهمة خصوصية / مساهمة عامة |
| 46 | اذن عمل للمستثمر الأجنبي (أفراد / شركات) |
| 47 | اذن عمل للمستثمر من (فلسطيني 48) |
| 48 | استخراج شهادة جديدة بدل قديمة / شركات |
| 49 | تسجيل الشركات غير الربحية |
| 50 | تسجيل الشركات المدنية |
| 51 | تسجيل الشركات القابضة |
| 52 | ايداع طلب تسجيل علامة تجارية |
| 53 | تقديم الاعتراضات على تسجيل علامة تجارية |
| 54 | تسجيل علامة تجارية |
| 55 | طلب تعديل على علامة تجارية |
| 56 | تغيير وكيل |
| 57 | تغيير اسم مالك العلامة التجارية |
| 58 | تغيير عنوان مالك العلامة التجارية |
| 59 | نقل ملكية العلامة التجارية |
| 60 | شطب علامة مسجلة من السجل |
| 61 | طلب تسجيل رسم واحد بشأن (مادة واحدة/ مجموعة واحدة) في صنف واحد |
| 62 | تمديد مدة حق طبع الرسم بمقتضى الفقرة (2_3) من المادة 33 من القانون |
| 63 | طلب لتغيير اسم صاحب الرسم المسجل في السجل عن كل قيد. |
| 64 | تقديم طلب لتسجيل عنوان التبليغ أو عنوان جديد لكل طلب |
| 65 | طلب لإلغاء التسجيل بمقتضى المادة 36 من القانون |
| 66 | التصديق على نسخ الأوراق الرسمية أو الخطية أو المطبوعة |
| 67 | ايداع طلب براءة اختراع |
| 68 | الاعتراض على طلب منح براءة اختراع |

| | |
|--|----|
| تمديد براءة اختراع | 69 |
| تحويل ملكية امتياز اختراع | 70 |
| استرداد امتياز اختراع انقضت مدته | 71 |
| طلب تعديل المواصفات لامتياز الاختراع | 72 |
| الحصول على رخصة اجبارية والغاء الامتياز | 73 |
| طلب تسجيل وكيل تجاري | 74 |
| طلب تسجيل وكالة تجارية | 75 |
| طلب تجديد وكالة تجارية | 76 |
| طلب أو إضافة أو تعديل على وكالة تجارية | 77 |
| شكاوى المستهلكين | 78 |
| تجديد ترخيص مزاوله الحرفة / للذهب والمعادن الثمينة | 79 |
| ترخيص لمزاوله حرفة (جديد) / للذهب والمعادن الثمينة | 80 |
| إلغاء خط إنتاج أو مبنى تابع لمشروع صناعي | 81 |
| إصدار شهادة بدل فاقد / صناعة | 82 |
| إصدار شهادة باللغة الانجليزية / صناعة | 83 |
| إصدار شهادة طبق الاصل / صناعة | 84 |
| طلب إيقاف او إغلاق مشروع صناعي | 85 |
| تعديل رأس مال شركة مساهمة خصوصية / مساهمة عامة | 86 |

الوزارات عينة التدقيق ولم تظهر في هذا الملحق لم تزود الديوان بالتقارير الصادرة عن وحدة الرقابة الداخلية.

انتهى ...