

# دليل الموازنة للهيئات المحلية الفلسطينية



## مقدم إلى الاتحاد الفلسطيني للهيئات المحلية (APLA)

إعداد:

د. نضال رشيد صبري  
أ. شادي أحمد الحاج

آذار - ٢٠٠٦

SPC  
HJ  
2152.2  
.D35  
2006  
BZU

# دليل الموازنة للهيئات المحلية الفلسطينية



## مقدم إلى الاتحاد الفلسطيني للهيئات المحلية (APLA)

إعداد  
د. نضال رشيد صبري  
أ. شادي أحمد الحاج

SPC  
HT  
2152.2  
.D35  
2006  
B24

آذار - ٢٠٠٦



# قائمة المحتويات

الصفحة

الموضوع

- ٤ ..... ١- أساسيات الموازنات (الإطار القانوني و المفاهيمي)
  - ١-١ مقدمة
  - ٢-١ الوضع القانوني للهيئات المحلية الفلسطينية
  - ٣-١ الإطار القانوني للدليل
  - ٤-١ المبادئ والقواعد الأساسية المقبولة
  - ٥-١ المبادئ و القواعد الخاصة
  - ٦-١ المراحل الرئيسية لإعداد الموازنة
  - ٧-١ تعريف المفردات
- ٩ ..... ٢- التحضير لإعداد الموازنة
  - ١-٢ البداية الرسمية
  - ٢-٢ لجنة الموازنة
  - ٣-٢ المراحل التفصيلية لإعداد الموازنة
  - ٤-٢ النماذج والوثائق
- ١٧ ..... ٣- إعداد الموازنة (صياغة التقديرات)
  - ١-٣ تقدير الإيرادات
  - ٢-٣ تقدير النفقات التشغيلية
  - ٣-٣ تقدير النفقات الرأسمالية
  - ٤-٣ تقدير النفقات حسب أساس موازنة الصفر
- ٢٢ ..... ٤- المصادقة على الموازنة (الموافقة والتشريع)
  - ١-٤ مجلس الهيئة المحلية
  - ٢-٤ دائرة الحكم المحلي
  - ٣-٤ وزارة الحكم المحلي
  - ٤-٤ إصدار الموازنة الرسمية



٢٥ ..... ٥- تطبيق (تنفيذ) الموازنة

١-٥ العلامة مع النظام المالي

٢-٥ تطبيق النشاطات والمتابعة

٣-٥ تعديل قوائم الموازنة خلال السنة المالية

٤-٥ تحويل المخصصات بين بنود الموازنة

٢٧ ..... ٦- الرقابة والتقارير

١-٦ الرقابة الدورية والرقابة على الأداء

٢-٦ تحليل الانحرافات

٣-٦ قوائم الموازنة النهائية

٤-٦ قيود الأقفال

٣٣ ..... ٧- التوصيات المرافقة لدليل الموازنة

١-٧ بالنسبة للموازنة

٢-٧ بالنسبة للتشريعات والأنظمة

٣-٧ بالنسبة للنظام المالي

٤-٧ بالنسبة للتطبيقات الالكترونية المحوسبة

٣٦ ..... ٨- الملاحق

١-٨ الاستبانة

٢-٨ نماذج الموازنة لسنة ٢٠٠٦ كما أقرت من قبل وزارة الحكم المحلي



## أساسيات الموازنة (الإطار القانوني والمفاهيمي)

### ١-١ المقدمة

لقد تم عمل هذا الدليل بغرض وضع الإطار المتعلق بالبدء بالموازنة وتحضيرها (مع مراعاة التشريعات والقوانين ذات العلاقة)، المصادقة عليها، تطبيقها، والرقابة عليها في الهيئات المحلية الفلسطينية. وضع هذا الدليل أيضا للتأكيد على أن أداة الموازنة المستخدمة من قبل مجالس الهيئات المحلية في السلطة الفلسطينية يجب أن تحقق الأهداف المرجوة منها، والتي تتمثل في توزيع مصادر الأموال المتاحة على النشاطات والخدمات الأكثر إلحاحاً وأهميةً، والتخطيط والرقابة على أنشطة المجالس المحلية. وعليه فإن هذا الدليل يشتمل على جميع المبادئ والنماذج والإجراءات، الاحتياجات البشرية والعينية، والقواعد العامة والتشريعات والأنظمة والممارسات اللازمة لتحضير نماذج الموازنة وتقارير الأداء وأيضاً على الطرق والأدوات المستخدمة في التقدير.

تم إعداد هذا الدليل بناءً على طلب من الاتحاد الفلسطيني للهيئات المحلية (APLA). وقد قام مؤلفو الدليل باستشارة الأطراف ذات العلاقة ومقابلة المختصين من وزارة الحكم المحلي وعدد من المدراء الماليين للبلديات والمجالس القروية بغرض تحديد الاحتياجات ووضع الإرشادات الخاصة بذلك.

### ٢-١ الوضع القانوني للهيئات المحلية الفلسطينية

مرت الهيئات المحلية في فلسطين بمراحل عدة منذ نشأتها خلال فترة الحكم العثماني، حيث خضعت بدايةً لقوانين العهد العثماني، ومن ثم لقوانين الانتداب البريطاني، ومن ثم لقانون البلديات الأردني، إلى حين صدور القانون الفلسطيني في سنة ١٩٩٧. يتولى إدارة الهيئات المحلية مجلس منتخب من قبل مواطني وسكان الهيئة المحلية.

وقد عرف قانون الهيئات المحلية الفلسطيني - الهيئة المحلية "على أنها مؤسسة محلية مستقلة ترتبط بمنطقة جغرافية ولها مركز مالي مستقل وتتبع للإشراف المباشر من قبل وزارة الحكم المحلي". يوجد في فلسطين ١٤ بلدية فئة A، ٢٤ بلدية فئة B، ٤٢ بلدية فئة C، ٢٨ بلدية فئة D، إلى جانب وجود ٥١ مجلس قروي.



العديد من المهام والممارسات الواردة يمكن أن تنطبق فقط على البلديات من الفئات A و B، أما الفئات الأخرى من البلديات فيجب أن تختار ما يخصها وما يمكن أن ينطبق فيها آخذة بعين الاعتبار عدد موظفيها وقيمة موازنتها وهيكلها التنظيمي .

### ١-٣ الإطار القانوني للدليل

يأخذ هذا الدليل بعين الاعتبار كل القوانين والإجراءات والتعليمات والنماذج والوثائق ذات العلاقة، وهذا يشمل :-

- قانون مجالس الهيئات المحلية رقم ١ سنة ١٩٩٧، مادة رقم ٣١ بعنوان "الموازنة" ومادة رقم ٣٢ بعنوان "القوائم المالية للموازنة" وأيضاً المواد ٣٢-٣٦ بعنوان "النظام المالي" .
- النظام المالي للهيئات المحلية، نيسان ١٩٩٩، الوحدة ٢ بعنوان "الموازنة" المادة ٦-١٢ .
- قانون الرقابة المالية والإدارية للعام ٢٠٠٤ مادة ٣١ بند رقم ١٠ .
- قوانين الضريبة المتعلقة بالبلديات والمجالس المحلية في الضفة الغربية وقطاع غزة .
- ١ . قانون الهيئات المحلية رقم ٢٣ للعام ١٩٤٤، الجريدة الرسمية، العدد رقم ١٣٥٢ الصفحات ٥٥-٦٨ .
- ٢ . قانون الرخص التجارية رقم ٢٩ للعام ١٩٤٥، الجريدة الرسمية، العدد رقم ١٤٣٦ الصفحات ١٥٢-١٥٣ .
- ٣ . قانون ضريبة الأبنية والأراضي داخل مناطق البلديات رقم ١١ لسنة ١٩٥٤ وتعديلاته في عام ١٩٥٥ .
- ٤ . قانون ضرائب الأملاك في البلديات رقم ٤٢ للعام ١٩٤٠ .
- ٥ . قانون ضرائب الأملاك في المجالس القروية رقم ٥ للعام ١٩٤٢، الجريدة الرسمية رقم ١١٨٢ .
- ٦ . قانون التعليم الأردني رقم ١ للعام ١٩٥٦ .
- تعليمات إعداد الموازنة، وزارة الحكم المحلي، ٢٠٠٥ .
- النماذج الجديدة والوثائق الصادرة عن دائرة الموازنة في وزارة الحكم المحلي التي تخص العام ٢٠٠٦ .

### ١-٤ المبادئ والقواعد الأساسية المقبولة عموماً في إعداد الموازنة

هناك أسساً عامة يجب مراعاتها عند إعداد وتنفيذ الموازنة لضمان نجاحها كخطة مالية من قبل الهيئة المحلية، وهذه الأسس هي :

- (١) ملائمة الموازنة لأهداف الهيئة المحلية : يجب أن تبنى الموازنة على أساس أهداف الهيئة المحلية والتي يجب أن تكون محددة بوضوح، وقابلة للتطبيق والتنفيذ، في حدود ظرف الهيئة المحلية

والبيئة المحيطة، وضمن طموحات تمثل الحافز الأساس لإعداد الموازنة.

٢) ملاءمة الموازنة للهيكل التنظيمي للهيئة المحلية: يجب تحديد وإقرار الهيكل التنظيمي لكل هيئة محلية من قبل مجلس تلك الهيئة حتى تتلاءم وتصنيفات جداول الموازنة لذلك الهيكل التنظيمي المقر ومراعاة تعديل تلك الجداول عند إحداث أي تغيير في ذلك الهيكل التنظيمي. يتم تقسيم الموازنة بما يتلاءم والهيكل التنظيمي بشكل يسمح بانسياب العمل الروتيني وفقاً للجداول الموضحة دون تعارض بين مراكز المسؤولية المختلفة.

٣) ملاءمة الموازنة للنظام المحاسبي ودليل الحسابات: أن ملاءمة الموازنة للنظام المحاسبي واستخدام مفردات حسابات تتفق ودليل الحسابات يعد أمراً أساسياً لتسهيل عملية المقارنة بين البيانات الفعلية والمخططة.

٤) الحصول على تأييد المستويات الإدارية في الهيئة المحلية: وذلك ابتداءً من أعلى مستوى إداري وهو المسئول عن اعتماد الموازنة وإعطاء الإذن بتنفيذها إلى أدنى مستوى إداري يساهم في تنفيذ الأنشطة وفقاً للموازنة.

٥) ربط الموازنة بنظام الحوافز لضمان تعاون المستويات الإدارية المختلفة لتنفيذ الموازنة: يفضل ربط الموازنة بنظام حوافز لتشجيع العاملين على تحقيق أقصى قدر ممكن من الكفاءة الإنتاجية. ويمكن ربط نظام الترقية وشغل المناصب الإدارية العليا بمدى تنفيذ الموازنة وتحقيق الخطط الموسومة.

## ١-٥- المبادئ والقواعد الخاصة:

يوصي هذا الدليل باستخدام المبادئ والقواعد الخاصة التالية في تحضير الموازنات السنوية للهيئات المحلية.

١. يجب أن تكون جميع جداول الموازنة مشمولة في كتيب واحد (وثيقة واحدة).
٢. يجب التعبير عن جميع بيانات الموازنة وجداولها المالية باستخدام عملة واحدة فقط.
٣. يجب تحضير ثلاثة أنواع من الموازنات :-
  - الموازنة العينية وتشمل جميع المعلومات الكمية والاحتياجات البشرية، والتي تشكل مرجعية لتحضير الموازنة المالية.
  - الموازنة التشغيلية: (الموازنة التشغيلية، الموازنة الربحية، الموازنة الإنمائية)
  - الموازنة النقدية بحيث تشمل على تدفق النقدية المتوقع موزعة بصورة شهرية، ربع سنوية، ونصف سنوية. (للبلدات التي تستعمل أساس الاستحقاق فقط).
٤. يوصي الدليل باستخدام طرق تقدير أخرى للبيانات (إضافة إلى الطريقة التاريخية) للبلديات من الفئات A و B ولمرة كل ثلاث سنوات مثل طريقة موازنة الصفر.



- ٥ . يجب أن تصنف قوائم الموازنة النهائية على أساس الوظيفة أو الدائرة (الهندسة والصحة والبناء والتخطيط والإدارة) وحسب بنود التكلفة .
- ٦ . يجب أن تكون الحسابات الرئيسية والفرعية والبنود والأرقام المستخدمة في الموازنة متناسقة مع دليل الحسابات والقوائم المالية للنظام المالي ، كما انه يجب استخدام مصطلحات موحدة بشكل مستمر في حسابات الموازنة .
- ٧ . يجب أعداد القوائم المالية والتقارير المالية الأخرى بشكل دوري لتسهيل عمل الإدارة في الرقابة على النشاطات المالية أو الرقابة القانونية ، وأيضاً لأغراض الاستخدام الخارجي إذا كان ذلك مهماً أو مرغوباً به ، وبالتالي يجب أن تتضمن الجداول و القوائم المالية للهيئات المحلية تقارير مقارنة الموازنة بالأداء الفعلي .
- ٨ . إن أي نقل لمخصصات من دائرة إلى أخرى أو من بند تكلفة إلى آخر يجب أن يتم اقتراحها من قبل لجنة الموازنة وان يتم الموافقة عليها وإقرارها من قبل مجلس الهيئة المحلية .
- ٩ . إن إقرار الموازنة بشكل نهائي من قبل المجلس المحلي بعد الموافقة عليها من قبل وزارة الحكم المحلي يعني الموافقة على النفقات كما هي في الموازنة وأيضاً على مصادر التمويل اللازمة لتلك النفقات .
- ١٠ . يجب أن تكون الموازنة المقررة (التي تم إقرارها) الأساس للنظام المالي للهيئة المحلية ، وبالتالي يجب اعتماد المخصصات ، الإيرادات والنفقات المتوقعة كمرصيد ابتدائي للسنة المالية من خلال عمل قيود افتتاحية بأرقام الموازنة .

## ٦-١ المراحل الرئيسية لإعداد الموازنة

المرحلة الأولى : التحضير للموازنة وإعدادها . (الوحدة الثانية و الوحدة الثالثة)

المرحلة الثانية : المصادقة على الموازنة . (الوحدة الرابعة)

المرحلة الثالثة : تطبيق (تنفيذ) الموازنة . (الوحدة الخامسة)

المرحلة الرابعة : الرقابة على الموازنة والتقارير الدورية . (الوحدة السادسة)





## ٧-١ تعريف المفردات

لأغراض هذا الدليل فإن المفردات التالية تستخدم ضمن معناها المحدد على النحو التالي:

- **الهيئة المحلية:** هي هيئات الحكم المحلي في فلسطين بما فيها البلديات والمجالس القروية والمجالس المشتركة.
- **الدليل:** يعد هذا الدليل كتعليمات إضافية إرشادية للمساعدة في إعداد الموازنة للهيئات المحلية الفلسطينية، وقد تمت صياغته وفقاً للقوانين والأنظمة ذات العلاقة، وبناءً على الوضع الحالي للبلديات، والذي تم استخلافه من خلال استبانة خاصة تمت تعبئتها من قبل مدراء ماليين لثلاثين هيئة محلية في فلسطين.
- **الموازنة:** هي خطة مالية سنوية تعتمد من قبل مجلس الهيئة المحلية والجهات المعنية الأخرى، بغرض تخطيط أنشطة الهيئة المحلية وتوزيع مواردها المالية المتوقعة على النفقات والمشاريع المخططة. وقد أشارت الدراسة الخاصة بهذا الدليل بأن معظم الهيئات المحلية لا تتعامل مع الموازنة كجزء من النظام المحاسبي الفعلي، كما يوصي الدليل هنا.
- **الأساس النقدي:** وهو الأساس المستخدم في معظم الهيئات المحلية (حوالي ٩٥٪ من الهيئات المحلية في فلسطين). وبحسب هذا الأساس فإنه يتم تسجيل العمليات المالية فقط عند قبضها أو دفعها نقداً.
- **أساس الاستحقاق المعدل:** هناك بعض الهيئات المحلية التي عملت على التحويل لنظام الاستحقاق المعدل كأساس لنظام المحاسبة المالية، في حين تعمل هيئات محلية أخرى على دراسة فكرة التحويل. ولقد صمم الدليل لخدمة كل الهيئات المحلية التي تستخدم أي من النظامين أو تلك التي في مرحلة التحول. وبحسب هذا الأساس فإنه يتم تسجيل العمليات المالية عند حدوثها واستحقاقها بغض النظر عن توقيت القبض أو الدفع النقدي.
- **الموازنة النقدية:** هناك حاجة لإعداد موازنة نقدية مكملة لداول الموازنة وذلك فقط للبلديات التي تستخدم أساس الاستحقاق، حيث تُبين المركز المالي النقدي بصورة شهرية.



## الوحدة الثانية

# التحضير لإعداد الموازنة

### ١-٢ البدء الرسمي

تبدأ عملية إعداد الموازنة بإصدار رسالة تتضمن التعليمات الرئيسية للبدء بإعداد الموازنة من قبل وزير الحكم المحلي، بعد ذلك يعقد المجلس المحلي اجتماعه الأول الخاص بالموازنة، وفي ذلك الاجتماع يجب أن يتخذ المجلس ثلاثة قرارات هي :-

- تشكيل أو إعادة تشكيل لجنة الموازنة.
- تحديد تاريخ البدء بتحضير الموازنة.
- إصدار السياسات والتعليمات السنوية التي يجب أخذها بعين الاعتبار في تحضير موازنة الهيئة المحلية.

وعادة يتم إصدار رسالة وزير الحكم المحلي للبدء بإعداد الموازنة بحدود منتصف شهر آب من كل عام وبالتالي يعقد المجلس المحلي اجتماعه الأول الخاص بالموازنة في النصف الثاني من شهر آب كل عام لاتخاذ القرارات الثلاث سابقة الذكر.

### ٢-٢ لجنة الموازنة

يجب تشكيل أو إعادة تشكيل لجنة الموازنة في كل هيئة محلية سنوياً، يرأسها المدير المالي او رئيس المجلس المحلي (في البلديات من الفئات C, D, E، والمجالس القروية). وتقوم لجنة الموازنة بمراجعة نماذج الموازنة والتشاور مع رؤساء الدوائر أو مراكز المسؤولية.

- يرأس لجنة الموازنة المدير المالي في البلديات من فئات A وB
- يرأس لجنة الموازنة رئيس المجلس المحلي أو أحد أعضاء المجلس المحلي للبلديات من فئات C, D, E، وفي المجالس القروية.
- تستمر لجنة الموازنة بالقيام بوظائفها المتعلقة بنظام الموازنة في مراحل البدء بالموازنة، التحضير، التطبيق، والرقابة.
- يجب أن تعمل لجنة الموازنة بناء على التعليمات والسياسات الصادرة من وزير الحكم المحلي وبناء على تلك الصادرة من المجلس المحلي.



- يجب أن يكون الأول من شهر أيلول من كل عام هو اليوم الأول للبدء بتحضير الموازنة، ويجب أن يتم إظهار وتقديم كافة جداول الموازنة في كتيب واحد ( وثيقة واحدة) وبالتالي فان وثيقة الموازنة يجب أن تقدم للإدارة العليا بغرض المراجعة والإقرار قبل شهر من تاريخ بداية سنة الموازنة .

## ٢-٣ المراحل التفصيلية لإعداد الموازنة

أن المهمة الأولى للجنة الموازنة هو تحديد المهام المطلوب القيام بها لكل مرحلة من مراحل الموازنة . ويمكن تلخيص خطوات إعداد الموازونات للهيئات المحلية في السلطة الفلسطينية (لكل البلديات من جميع الفئات والمجالس القروية) كما يلي :

- إصدار رسالة البدء بالموازنة من قبل وزير الحكم المحلي .
- اجتماع أعضاء المجلس المحلي .
- إصدار رسالة تشتمل على تعليمات وسياسات إعداد الموازنة .
- تشكيل لجنة الموازنة .
- تحديد المهام والإجراءات، والمواعيد الزمنية .
- تحضير وتوزيع نماذج الموازنة للمراكز من قبل لجنة الموازنة .
- إجراء مقابلات مع الجهات ذات العلاقة ورؤساء مراكز الوحدات داخل الهيئة المحلية .
- تقدير الاحتياجات الفنية والبشرية اللازمة لكل دائرة من قبل الدوائر نفسها .
- تشكيل قوائم موازنة أولية لكل دائرة من خلال تحويل المعلومات الكمية الواردة من المراكز المختلفة(الدوائر) إلى بيانات مالية .
- تقدير النفقات الإدارية وصياغتها في قوائم من قبل لجنة الموازنة .
- تقدير الإيرادات من قبل لجنة الموازنة بالتعاون مع الدوائر ذات العلاقة داخل الهيئة المحلية .
- صياغة القوائم الإدارية الأخرى (لجنة الموازنة) .
- إرسال جداول الموازنة بشكلها الأولي إلى وزارة الحكم المحلي .
- تعديل قوائم الموازنة بناءً على ملاحظات الوزارة .
- تحضير قوائم الموازنة بشكل نهائي وعرضها على وزارة الحكم المحلي بغرض إقرارها .
- نشر وثائق الموازنة الرئيسية على الجمهور التابع للهيئة المحلية وللجهات المهتمة من خلال المحطات المحلية أو/ والجرائد أو/ وعلى الصفحة الالكترونية للهيئة المحلية، إن وُجد .
- عمل القيود اللازمة في الدفاتر المالية بحيث تشمل المخصصات، النفقات والإيرادات المتوقعة .



- البدء بتنفيذ الموازنة في بداية السنة المالية .
- متابعة تنفيذ الموازنة .
- إعداد تقارير المقارنة (الموازنة مع الأداء الفعلي) .
- عمل قيود الإقفال .
- تحضير الحساب الختامي للموازنة من قبل الدائرة المالية ولجنة الموازنة .
- إقرار الحساب الختامي للموازنة من قبل المجلس المحلي .
- إرسال الحساب الختامي للموازنة التي تم إقرارها إلى وزارة الحكم المحلي .
- تقوم لجنة الموازنة بعمل ملخص وأية توصيات تراها مناسبة ل يتم أخذها بعين الاعتبار للسنة القادمة .

## ٢-٤ النماذج والوثائق

إن النماذج والوثائق والقوائم المستخدمة في عملية الموازنة تختلف من مرحلة إلى أخرى حسب الجدول التالي :-

المراحل	النماذج المستخدمة
البدء بالموازنة	<ul style="list-style-type: none"> <li>- رسالة البدء بإعداد الموازنة</li> <li>- التعليمات والقوانين المنظمة لعمل لجنة الموازنة .</li> <li>- نماذج الموازنة للمراكز، الدوائر، والقوائم الإدارية .</li> </ul>
إعداد الموازنة	<ul style="list-style-type: none"> <li>- نماذج الموازنة العينية لكل دائرة أو مركز مسئولية .</li> <li>- نماذج الموازنة المالية لكل دائرة أو مركز مسئولية</li> <li>- جدول موازنة إجمالي النفقات التشغيلية .</li> <li>- جدول موازنة الإيرادات المتوقعة .</li> <li>- جدول موازنة النفقات الرأسمالية والمشاريع .</li> <li>- جداول الموازنة الربحية لكل مركز .</li> <li>- جدول الموازنة النقدية .</li> <li>- جدول الموازنة الموحدة الكلية .</li> </ul>



المرحلة	النماذج المستخدمة
التطبيق (التنفيذ)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- قائمة مقارنة الإيرادات التشغيلية المقدرة مع الإيرادات التشغيلية الفعلية (شهريا).</li> <li>- قائمة مقارنة النفقات التشغيلية المقدرة مع النفقات التشغيلية الفعلية (ربع سنوي).</li> <li>- قائمة المقارنة لمراكز الربحية (المقدر مع الفعلي) (ربع سنوي)</li> </ul>
التقارير	<ul style="list-style-type: none"> <li>- تقارير الأداء.</li> <li>- التقارير النهائية للموازنة الموحدة.</li> </ul>

خلال عملية إعداد الموازنة للهيئات المحلية، يجب إعداد ثلاثة أنواع من القوائم:-

أولاً- الموازنة العينية: والتي يعبر عنها بالكميات والحاجات من الطواقم البشرية بحيث تشكل مرجعية لتحضير جداول الموازنة المالية الرسمية. إن النماذج العينية يجب أن تحدد بالاعتماد على حجم الهيئة المحلية ويمكن أن تُصمم من قبل لجنة الموازنة. وفيما يلي أمثلة على نماذج الموازنة العينية التي تشتمل على أعداد الموظفين، اللوازم، الآلات، والمرئيات والمعدات الأخرى.

نموذج موازنة عينية في الهيئات المحلية

المركز: دائرة الصحة والنظافة

القيمة	المعلومات الكمية	النقطة
XX	عدد الموظفين	تكلفة الموارد البشرية
XX	معدل الرواتب	الموظفين المنتظمين
XX	عدد ساعات العمل	صندوق التقاعد
XX	الوصف الوظيفي	العمل الإضافي
XX	الرتبة والراتب الشهري	موظفين جدد



جدول تحديد الاحتياجات الكمية من الأصول الثابتة لموازنة الهيئات المحلية  
احتياجات الدوائر من الأصول الثابتة

الدائرة	البند	المطلوب	الموافق عليه
الدائرة الإدارية	آلات أثاث ماكينة تصوير		
دائرة الصحة	ماكينة مكتبية أثاث		
دائرة الصرف الصحي	أجهزة مكتبة أثاث معدات أجهزة حاسوب		
دائرة الهندسة	أجهزة		
حاجات رأسمالية عامة	أرض بنايات تحت الإنشاء		

ثانياً - قوائم الموازنة المالية: إن النماذج العينية للموازنة والتي تم تجميعها من خلال الدوائر ومراكز المسؤولية المختلفة يجب أن تترجم من كميات إلى قيم مالية وتقع تلك المسؤولية على لجنة الموازنة والتي تعمل على إعداد جداول موازنة النفقات التشغيلية والرأسمالية .

تطلب وزارة الحكم المحلي تقسيم القوائم المالية للموازنة إلى أربعة أقسام :-

- ١ . الموازنة التشغيلية .
- ٢ . الموازنة الربحية .
- ٣ . الموازنة الإنمائية .
- ٤ . الموازنة الموحدة .



ويجب أن تشمل الموازنة الربحية على الإيرادات والنفقات الخاصة بمراكز خاصة في الهيئة

المحلية مثل :-

- مشروع الكهرباء .
- مشروع المياه .

**ثالثاً - قائمة الموازنة النقدية :** يتم إعداد هذه الموازنة من قبل لجنة الموازنة والدائرة المالية بالاعتماد على الموازانات الأخرى . الهدف الأساسي من الموازنة النقدية هو الرقابة على التدفق النقدي خلال سنة الموازنة وعلى أساس شهري أو ربع سنوي وذلك في الهيئات المحلية التي تستخدم نظام الاستحقاق المعدل ضمن النظام المحاسبي المالي . حيث تهدف الموازنة النقدية إلى إيجاد توازن بين التدفقات النقدية الداخلة والتدفقات النقدية الخارجة لتجنب أي نقصان مفاجئ في النقد والتخطيط لاستثمار أي فائض نقدي أما للمدى القصير أو البعيد .

تتكون الموازنة النقدية من ثلاثة أقسام :

**القسم الأول :** يتعلق هذا القسم بالإيرادات المتوقع قبضها خلال سنة الموازنة سواء من مصادر داخلية كالرسوم والرخص والإيجارات أو من مصادر حكومية وخارجية أخرى ، يجب توقع قبض الإيرادات وإظهارها في ذلك الشهر الخاص بالموازنة .

**القسم الثاني :** يتعلق هذا القسم بالنفقات الشهرية المتوقع دفعها في سنة الموازنة ، هذا يشمل كل الدفعات من الرواتب واللوازم والأصول والإيجارات والخدمات وكل النفقات الأخرى .

**القسم الثالث :** يتعلق هذا القسم بصافي التدفق النقدي والذي يمكن أن يكون فائضاً أو عجزاً على أساس شهري لسنة الموازنة ، وذلك بغرض إجراء الترتيبات المسبقة لتغطية أي عجز متوقع أو لاستثمار أي فائض متوقع ، وإجراء أية ترتيبات مالية أخرى كدفع الديون السابقة . فيما يلي مثال لموازنة نقدية .



الموازنة النقدية عن سنة الموازنة				
اسم البلدية				
الربع الأول	الربع الثاني	الربع الثالث	الربع الرابع	
				<b>الإيرادات النقدية</b>
				إيرادات بواسطة السلطة
				ضرائب الاملاك
				الرخص التجارية
				أخرى
				إيرادات بواسطة البلدية
				ضرائب التعليم
				إيرادات رسوم الخدمات
				الواردات المتنوعة
				الإيجارات
				بيع أصول
				غرامات
				عائدات استثمارية
				القروض
				إيرادات مشاريع الكهرباء و المياه
				إيرادات أخرى
				مجموع الإيرادات النقدية
				<b>النفقات النقدية</b>
				الرواتب و الأجور
				النفقات الرأسمالية
				النفقات إدارية و عمومية
				هاتف
				لوازم
				دعاية
				أخرى
				النفقات التشغيلية
				تامين
				محروقات
				صيانة و تصليح
				نفقات المشاريع





الربع الرابع	الربع الثالث	الربع الثاني	الربع الأول	
				مشروع المياه
				مشروع الكهرباء
				نفقات أخرى
				مجموع النفقات التقديرية
				الفائض (العجز) النقدي (مجموع الإيرادات التقديرية - مجموع النفقات التقديرية)
				يضاف: الرصيد النقدي أول الفترة
				+ القروض
				الرصيد النقدي آخر الفترة



## الوحدة الثالثة

# إعداد الموازنة

## (صياغة التقديرات)

### ١-٣ تقدير الإيرادات

إن الخطوة الأولى في إعداد الموازنة للهيئة المحلية تكمن في تحضير جدول موازنة الإيرادات التشغيلية من خلال تقدير تلك الإيرادات التي من المفترض أن تكون دقيقة قدر الامكان. إن التقدير المتفائل للإيرادات سيضع الهيئة المحلية تحت التزام بتقديم خدمات لا يوجد لها مصدر تمويل حقيقي، على الجانب الآخر فإن التقدير المتحفظ للإيرادات سيعيق عملية التطوير الذي يمكن توفيرها من خلال التمويل الذاتي أو الخارجي. ولتقدير الإيرادات التشغيلية بشكل دقيق، يجرى فحص جميع مصادر الإيرادات المختلفة للهيئة المحلية. بالنسبة للإيرادات التشغيلية، يجب تقدير كل بند إيراد بناءً على المعلومات التاريخية لخمس سنوات سابقة، مع زيادة متوقعة بحدود ٥٪ (كنسبة مقترحة) لأخذين بعين الاعتبار أية أمور أخرى جديدة. نورد على سبيل المثال مجموعة من الإيرادات وأساس تقديرها :-

- **ضرائب الأملاك:-** ويشكل هذا مصدر إيراد رئيسي للبلديات ويحصل هذا المصدر من قبل الحكومة المركزية ويحول بنسبة ٩٠٪ إلى الهيئات المحلية. ويمكن تقدير ضرائب الأملاك بناءً على ١٧٪ من قيمة بدل الإيجار للبنائات القائمة في منطقة الهيئة المحلية، مضافاً إليه أية بنايات جديدة سيتم إنشاؤها خلال السنة المالية.
- **الرخص التجارية:-** تقدر بناءً على السنة (السنوات) السابقة مضافاً إليها ٥٪ أو أي رخص لمنشآت جديدة موافق عليها.
- **مساهمة السلطة الوطنية الفلسطينية في موازنات الهيئات المحلية:-** تقدر بناءً على أرقام الموازنة السابقة مضافاً إليها ٥٪، أخذين بعين الاعتبار أية تشريعات جديدة تتعلق بحصة المجالس المحلية من الحكومة المركزية ورسوم المحروقات المقبوضة.
- **ضرائب التعليم (في الهيئات المحلية في الضفة الغربية):-** يتم تقدير مصدر هذا الإيراد بناءً على نسبة ٧٪ من قيمة بدل الإيجار للمعلومات التاريخية مضافاً إليه أية إنشاءات جديدة سيتم تخمينها خلال سنة الموازنة.



- رسوم رخص البناء:- يتم تقدير هذا المصدر بناءً على المعلومات التاريخية مضافاً إليه ما بين ٥٪ إلى ١٠٪ لتمثل الزيادة المتوقعة في البناء .
- إيجارات أملاك البلدية: يتم تقدير هذا المصدر بناءً على العقود الموقعة أو التي سيتم توقيعها مع المستأجرين ، مضافاً إليه أية زيادات في عدد المباني المتوقع تأجيرها في سنة الموازنة .
- بيع أصول: بناءً على الخطة المقررة أو التي سيتم إقرارها من قبل المجلس لبيع بعض الأصول .
- إيراد الفوائد: بناءً على الأرصدة النقدية الفائضة عن الحاجة لفترة الموازنة والمتوقع إيداعها وسعر الفائدة المتوقع .
- مشاريع المياه والكهرباء: بالنسبة لموازنة مراكز الربحية للمشاريع ، يتم عادة تقدير النفقات لتلك المشاريع أولاً بناءً على حجم النشاط المتوقع لذلك المركز (المشروع) كإنتاج مليون كوب من المياه سنوياً ، بعد ذلك يتم تحديد سعر المنافع لتحقيق عائداً بمقدار ١٠٪ لمشاريع الكهرباء و ٥٪ لمشاريع المياه (كنسب مقترحة) . وبالتالي فإن سعر المنافع سيكون الأساس لتحضير الموازنة لمشاريع المياه والكهرباء . ويمكن استخدام المعادلة التالية : (تكلفة المشاريع التشغيلية مضافاً إليها ٥٪ - ١٠٪ = حجم الإنتاج × السعر) . ويمكن تقدير حجم الإنتاج (النشاط) لمشروع المياه بناءً على عدادات المياه المستخدمة مع إضافة أية عدادات جديدة خلال سنة الموازنة ، أما بالنسبة لمشروع الكهرباء فيتم التقدير بناءً على عدد الكيلووات التاريخية مع زيادة استهلاك أية عدادات كهرباء من المتوقع إضافتها خلال سنة الموازنة . ونسبة الاستهلاك تعتمد على النسبة التاريخية مع الأخذ بعين الاعتبار أية زيادة في حاجات المجتمع المحلي سواءً لأغراض السكن أو لأغراض صناعية .

### ٣-٢ تقدير النفقات التشغيلية

إن أسهل الطرق لتقييم النفقات هي استخدام المعلومات التاريخية من الموازنة المالية السابقة وتقديرها من جديد بنبدأً بنبدأً مع الأخذ بعين الاعتبار نسبة التضخم للسنة القادمة وكذلك أية سياسات أو خطط تم تحديدها من قبل مجلس الهيئة المحلية وأيضاً أي تعديلات جديدة . إضافة لتلك العوامل يجب أخذ عوامل أخرى بعين الاعتبار مثل التغيرات في القوانين والأنظمة المعمول بها والتي قد تترك تأثيراً مالياً ، تكلفة المصادر البشرية للوظائف الدائمة والمؤقتة ، والتأثير المالي لأية إنشاءات بلدية جديدة بما في ذلك التكاليف التشغيلية والرواتب الإضافية .

١ . إن تقدير الرواتب يجب أن يعتمد على المادة ١٩ من قانون الهيئات المحلية حسب الجدول

التالي :-



## تقدير بند الرواتب

التكلفة	البند
	الرواتب المالية
	+ نسبة التضخم
	+ الزيادات السنوية والعلاوات
	+ الرواتب المقررة لموظفين جدد
	+ دفعات التقاعد

بالإضافة لذلك يجب الأخذ بعين الاعتبار عوامل أخرى لها علاقة بتكلفة المصادر البشرية كتكلفة العمل الإضافي، التأمين الصحي، التعويض ونهاية الخدمة، والتأمين على الحوادث.

٢. أما بالنسبة لتقدير المصروفات الإدارية واللوازم فيمكن استخدام أرقام الموازنة الماضية بإضافة ٥٪ إلى ١٠٪ وأخذ أي تغيرات في النشاطات والسياسات بعين الاعتبار.

## ٣-٣ تقدير النفقات الرأسمالية

بخلاف بنود النفقات التشغيلية، تعتبر طريقة التقدير باستخدام المعلومات التاريخية غير مناسبة لتقدير النفقات الرأسمالية. وعليه عند تقدير النفقات الرأسمالية يجب الأخذ بعين الاعتبار العوامل التالية :-

- المشاريع والبرامج المصادق عليها من مجلس الهيئة المحلية.
- مصادر التمويل المتوفرة (من قبل المانحين) لتلك المشاريع الرأسمالية.
- النسبة المثوية من الإيرادات التشغيلية والتي تم تخصيصها للمشاريع التطويرية بقرار من مجلس الهيئة المحلية.
- تتطلب بعض المشاريع الرأسمالية فترة زمنية أكثر من ستة مالية، وفي هذه الحالة يتم اعتبار جزء من تلك النفقات بما يتناسب مع نسبة الإتمام المتوقعة لتلك المشاريع خلال سنة الموازنة المالية.
- يمكن إضافة عمود خاص بالمشاريع المتوقع الحصول عليها بوعود غير مؤكدة، وبالتالي فإن هذه المشاريع تنفذ فقط إذا ما تم الحصول على تلك المنح الموعودة بها.
- تقدير نفقات المشاريع يجب أن يتم من خلال الدائرة الهندسية في الهيئة المحلية ويمكن الاستعانة بخبراء خارجيين للحصول على تقييم أكثر دقة لتلك النفقات.



### ٣-٤ تقدير النفقات حسب أساس موازنة الصفر

يمكن تلخيص هذه الطريقة كما يلي :-

- ١ . أساس الصفر تعني أن عملية تقدير نفقات الموازنة تبدأ من الصفر دون النظر إلى مستوى النفقات الحالية والسابقة .
- ٢ . يتم تقدير النفقات بناءً على النشاطات المستقبلية التي تحتاجها كل دائرة لضمان الحد الأدنى من الخدمات لكل دائرة ضمن الحد الطبيعي .
- ٣ . استخدام هذه الطريقة في التقدير يجبر لجنة الموازنة على مراجعة كل الوظائف والنشاطات والبرامج وبالتالي التخلص من أية نشاطات لا حاجة منها أو مبالغ فيها .
- ٤ . هناك حاجة لتقسيم وتنظيم الوظائف والأنشطة وتصنيفها في مجموعات تسمى رزم الأنشطة .
- ٥ . ترتيب رزم الأنشطة حسب أفضليتها .
- ٦ . يتم تحديد الموازنة بعد دراسة مستقبلية للأنشطة وتصنيفها إلى أنشطة أساسية تعمل على ضمان تقديم حد أدنى من الخدمات العام المطلوبة ضمن الوضع الطبيعي ، وأنشطة إضافية تعمل على تحقيق الطموحات التي تتفق مع أهداف الموازنة وتوسيع قاعدة الخدمات المقدمة .
- ٧ . يستخدم نظام مجموعات القرارات التي تضم ملخصات للأنشطة والخدمات الأساسية وأهدافها ونماذج قياس تحقيق الأهداف ، وتسمى كل مجموعة باسم خاص . تكون الخطوة التالية لإعداد مجموعات قرارات الأنشطة عملية ترتيبها حتى يُعطى المجال للجنة الموازنة لفهم أولويات المجموعات ، ويمكن أن تتم عملية الترتيب لكافة مجموعات القرارات الأساسية والإضافية بحيث تقتصر فقط على ترتيب القرارات الإضافية ، وتتم عملية ترتيب القرارات من قبل لجنة خاصة لكل مركز نشاط ، حيث تتولى دراسة كافة المجموعات بصورة تفصيلية ، ومن ثم تتم عملية الترتيب باستخدام إحدى طرق الترتيب ، أما من خلال إعطاء أوزان لكل مشروع حيث يتم ترتيبها في النهاية على أساس متوسط أوزان أعضاء اللجنة أو أن يعمل كل عضو على افراد على ترتيب المشاريع وتتم مقابلة الآراء معا . ويجب تحديد الإجراءات العملية لترتيب القرارات وأسلوب عمل اللجان المختلفة في مراكز الأنشطة ، وكذلك عمل لجان الموازنة في الإدارة العليا .

٨ . تقسيم مجموعات الأنشطة إلى مجموعة أنشطة أساسية ومجموعة أنشطة إضافية .

٩ . ترتيب مجموعات الأنشطة حسب أفضليتها من قبل مدراء مراكز الأنشطة .

١٠ . اعتماد مجموعات الأنشطة الأساسية وتخصيص النفقات المطلوبة لها بعد مراجعتها



- ١١ . دراسة وتحليل مجموعات الأنشطة الإضافية من قبل لجنة الموازنة ، وتحليل الخيارات من خلال مقارنة التكلفة بالمنفعة لكل مجموعة نشاط إضافي ، وعلى أساس التحليل السابق يتم اعتماد الممكن منها حسب ترتيب أفضليتها وتوافر الأموال .
- ١٢ . صياغة الموازنة في شكلها النهائي والتي تشمل كل من مجموعات الأنشطة الأساسية وما تم اعتماده من الأنشطة الإضافية وكذلك الإجراءات المتعلقة بتنفيذ الموازنة . ويظهر الشكل التالي مثلاً عن موازنة أساس الصفر لدائرة الهندسة في هيئة محلية .

موازنة مصروفات مركز مسؤولية باستخدام طريقة أساس الصفر  
المركز: دائرة الهندسة

القرار	التكلفة	رزم الأنشطة الإضافية	التكلفة	رزم الأنشطة الرئيسية
مقبول		قائمة النشاطات		قائمة النشاطات
مرفوض				
مرفوض				
				مجموع نفقات الرزم الرئيسية
				مجموع نفقات الرزم الإضافية
				مجموع نفقات المركز

## الوحدة الرابعة

# المصادقة على الموازنة

## ( الموافقة والتشريع للموازنة )

### ٤-١ مجلس الهيئة المحلية

- يعتبر مجلس الهيئة المحلية الجهة النهائية الرسمية لإقرار وإصدار وتطبيق الموازنة السنوية .
- يجب على مجلس الهيئة المحلية إقرار الموازنة بشكل أولي قبل إرسالها إلى وزارة الحكم المحلي .
- يمكن لمجلس الهيئة المحلية الطلب من لجنة الموازنة بإجراء أية تعديلات قبل إصدار الإقرار المبدئي للموازنة .
- على مجلس الهيئة المحلية أيضاً إقرار الموازنة بجداولها ونماذجها مرة أخرى بشكلها النهائي بعد المصادقة عليها من وزارة الحكم المحلي .
- ومجلس الهيئة المحلية عليه أيضاً إقرار أي تعديلات على الموازنة خلال السنة المالية و على نقل الأموال من بند إلى آخر .
- يجب على مجلس الهيئة المحلية أن يوثق كافة اجتماعه المتعلقة بترخيص وإقرار الموازنة . ويجب أن تحتوي وثيقة الموازنة النهائية المعلنة على التواريخ وعدد اجتماعات مجلس الهيئة المحلية ، كما يجب على لجنة الموازنة أن توثق كافة المراسلات المتعلقة بكافة نواحي الموازنة بما فيها مراسلات وزارة الحكم المحلي ودائرة الحكم المحلي ويوصي أن يتم إرسال نسخة ورقية والكترونية من وثيقة الموازنة إلى وزارة الحكم المحلي إلى حين تطبيق نظام الكتروني موحد .

### ٤-٢ دائرة الحكم المحلي

تلعب دائرة الحكم المحلي في منطقة معينة دوراً في ترخيص وإصدار الموازونات للهيئات المحلية ، وتقوم دائرة السلطة المحلية بمراجعة الموازنة وإرسالها إلى وزارة الحكم المحلي للمصادقة عليها . يمكن لدائرة الحكم المحلي أن تقدم المساعدة الفنية للهيئات المحلية في إعداد جداول الموازنة ، كما يمكن لدائرة الحكم المحلي إعادة وثيقة الموازنة إلى



- معينة وذلك قبل إعادة إرسالها مرة إلى وزارة الحكم المحلي .
- ويجب أن يتم تحديد أسباب رفض الموازنة من قبل دائرة الحكم المحلي وحصرها في البنود التالية :-
- رفض الموازنة لأسباب فنية .
  - التقليل أو المبالغة في تقدير بند أو أكثر من بنود النفقات التشغيلية .
  - التقليل أو المبالغة في تقدير بند أو أكثر من بنود النفقات الرأسمالية .
  - التقليل أو المبالغة في تقدير بند أو أكثر من بنود الإيرادات التشغيلية .
  - التقليل أو المبالغة في تقدير بند أو أكثر من بنود الإيرادات بواسطة الحكومة .
  - التقليل أو المبالغة في تقدير نفقات أو إيرادات المشاريع .
  - الإخلال بقانون مجالس الهيئات المحلية رقم ١ لعام ١٩٩٧ .
  - الإخلال بالنظام المالي للهيئات المحلية الفلسطينية ، نيسان لعام ١٩٩٩ .
  - الإخلال بقوانين الضريبة المتعلقة بالبلديات والمجالس القروية في الضفة الغربية وقطاع غزة .
  - الإخلال بتعليمات أو سياسات صادرة عن وزارة الحكم المحلي .

#### ٤-٣ وزارة الحكم المحلي

- ينص القانون على أن موازنات المجالس المحلية يجب أن يُصادق عليها من قبل وزارة الحكم المحلي بعد أن تصادق عليها دائرة الحكم المحلي . يمكن لوزارة الحكم المحلي إقرار أو رفض الموازنة أو طلب تعديلات عليها لأسباب التالية :-
- رفض الموازنة لأسباب فنية أو لأسباب أخرى مبررة .
  - أي إخلالات أو تجاوزات في الموازنة تم اكتشافها في دائرة الرقابة الداخلية لوزارة الحكم المحلي .
  - أي إخلالات أو تجاوزات تم اكتشافها من قبل ديوان الرقابة المالية والإدارية في الموازنة أو النظام المالي التابع للمجلس المحلي .
  - الإخلال بقوانين الضريبة المتعلقة بالبلديات والمجالس القروية في الضفة الغربية وقطاع غزة .
  - الإخلال بتعليمات وزارة الحكم المحلي .

#### ٤-٤ إصدار الموازنة الرسمية

- بعد إقرار الموازنة بشكلها النهائي من قبل المجلس المحلي ودائرة الحكم المحلي ووزارة الحكم المحلي ، يقوم رئيس المجلس المحلي بإصدار الموازنة مرفقة برسالة موقعة من قبل رئيس المجلس ، ومن ثم يتم الإعلان عنها كلياً أو جزئياً إلى الدوائر المعنية ، والناظر والمشاريع داخل الهيئة المحلية ،





وذلك خلال النصف الأول من شهر كانون أول قبل بداية كل سنة مالية . كما يجب نشر الجداول الرئيسية للموازنة في لوحات الإعلانات داخل البلدية أو المجلس القروي لتمكين الجمهور من الإطلاع عليها .

وفي حالة وجود ضرورة لإجراء أي تعديل خلال السنة المالية لأكثر من ٢٠٪ (مثلاً) من الإيرادات أو النفقات (+ - ٢٠٪) ، فإن خطوات المصادقة والإعلان عن الموازنة تتم وكأنها تقدم للمرة الأولى . وفي حالة عدم إقرار الموازنة بشكل نهائي لأي سبب كان ، يبقى استخدام الموازنة السابقة مطبقاً على أساس شهري باستخدام مخصصات بنسبة ١٢ / ١ خلال السنة المالية الجديدة حين إقرار الموازنة الجديدة .

وبناءً على جداول الموازنة الرسمية فانه يجب تسجيل قيود الافتتاح في النظام المالي وتصبح جزءاً منه .



## الوحدة الخامسة

# تطبيق (تنفيذ) الموازنة

### ٥-١ العلاقة مع النظام المالي

يجب ربط الموازنة المصادق عليها بالنظام المالي للهيئة المحلية، ويجب توزيع جداول الموازنة على الأطراف ذات العلاقة داخل الهيئة المحلية من رؤساء الدوائر ومراكز المسؤولية والدائرة المالية قبل أسبوعين من تاريخ بدء الموازنة. وفي اليوم الأول من بداية سنة الموازنة، يتم إدخال كل بنود الموازنة في حسابات الأستاذ العام والمساعد من خلال دائرة المالية في الهيئة المحلية. ويمكن تلخيص العلاقة بين جداول الموازنة ونظام المحاسبة المالي كما يلي :-

الموازنة	المحاسبة	قائمة المهام
X		١ . تشكيل لجنة الموازنة
X		٢ . تحضير قوائم الموازنة
X		٣ . إقرار الموازنة وإصدارها
X	X	٤ . إدخال مخصصات الموازنة في النظام المالي
X		٥ . متابعة النشاطات و البرامج كما هو مخطط لها
	X	٦ . معالجة العمليات في النظام المالي
	X	٧ . تحضير ميزان المراجعة وقائمة النفقات والإيرادات الحقيقية
X	X	٨ . إعداد تقارير المقارنة الشهرية (الفعلي مع المقدر)
X	X	٩ . إعداد تقارير المقارنة الربع سنوية
X	X	١٠ . تحضير التقارير المالية والنهائية للموازنة
		X
		١١ . تحضير قيود الإقفال
	X	١٢ . التحضير للموازنة للسنة القادمة

### ٥-٢ تطبيق النشاطات ومتابعتها

خلال تطبيق الموازنة، يتم تسجيل الإيرادات والنفقات في النظام المالي، ويجب أن تكون هناك تقارير متابعة للإيرادات والنفقات للنشاطات التشغيلية، مراكز الربحية، والموازنة الإنمائية.



وإذا ما وجد في أحد تقارير المتابعة لأحد الأشهر فرق بأكثر من ٢٥٪ بين الأرقام الحقيقية والموازنة، وتكرر ذلك، تقوم لجنة الموازنة بإبلاغ مجلس الهيئة المحلية الذي يقع على عاتقه (أي مجلس الهيئة المحلية) أن يقرر إذا كان هناك حاجة لتعديل جداول الموازنة مع الأخذ بعين الاعتبار الإيرادات المتحققة خلال الربع الأول من سنة الموازنة حتى يتناسب مع توزيع المصروفات.

### ٣-٥ تعديل قوائم الموازنة خلال السنة المالية

إذا كانت نسبة الانحراف بين الأرقام الحقيقية والمقدرة لنبذ أو أكثر من بنود الإيرادات أكثر من ٢٥٪ (النسبة مقترحة) ولثلاثة أشهر متتالية فإن ذلك يقود إلى ضرورة إجراء تعديل على الموازنة من خلال لجنة الموازنة، حيث تقوم لجنة الموازنة بإرسال نسخة جديدة معدلة من الموازنة إلى مجلس الهيئة المحلية لإقرارها بشكل مبدئي، ثم ترسل إلى دائرة الحكم المحلي ومن ثم إلى وزارة الحكم المحلي. ويعتمد مجلس الهيئة المحلية الموازنة المعدلة لغاية إقرارها من وزارة الحكم المحلي ومن ثم تجري قيود تعديل لإدخال التعديلات في النظام المالي.

### ٤-٥ تحويل المخصصات بين بنود الموازنة

يجوز لمجلس الهيئة المحلية وبعد موافقة الوزير تحويل مخصصات من بند إلى آخر حسب قانون هيئات المحلية رقم ١ لعام ١٩٩٧ مادة ٣٢، والوحدة الثانية من القانون المالي لعام ١٩٩٩.



## الوحدة السادسة

# الرقابة والتقارير

### ٦-١ التقارير الدورية

يجب أن يكون هناك نظام للرقابة والتقارير الدورية لمتابعة خطوات تطبيق وتنفيذ الموازنة، وهذا يشمل تقارير المتابعة الدورية، تقارير الانحرافات والقوائم والحسابات النهائية. وبعض هذه التقارير تعتبر جزءاً من النظام المالي والبعض الأخر مكملاً لجداول الموازنة. تعتبر التقارير الدورية نقطة رئيسية في نظام متابعة الموازنة. وتشتمل التقارير الدورية على :-

- تقارير شهرية للإيرادات التشغيلية وإيرادات مراكز الربحية.
- تقارير ربع سنوية للإيرادات التشغيلية وإيرادات مراكز الربحية.
- تقارير ربع سنوية لأموال التطوير المعتمدة لغرض معين (موعود به، ملتزم به، مستخدم، متبقي).
- تقارير ربع سنوية لنفقات الدوائر الفعلية مع المقدرة.
- تقارير ربع سنوية لمجموع النفقات (الفعلية مع المقدرة).
- تقارير ربع سنوية لمراكز الربحية (مشاريع المياه والكهرباء) (فعلي-مقدر)
- تقارير ربع سنوية للمشاريع التطويرية (نفقات فعلية- نفقات مقدرة)
- تقارير ربع سنوية للنسب المتوية (فعلي-مقدر) لمشاريع المياه والكهرباء.
- تقارير ربع سنوية تحدد لبند معين من بنود النفقات مثل الرواتب أو تقرير مفصل عن مشروع معين وعن كل مصدر من مصادر الأموال.

فيما يلي أمثلة على التقارير التابعة للموازنة :-



مثال (١)

تقارير المقارنة للإيرادات الداخلية للهيئة المحلية

بنء الإيراء	مخصص الموازنة	الفعلى	نسبة الانحراف
ضرائب التعليم			
رخص البناء			
إيراء الإيجارات			
إيراء سوق الخضار			
إيراءات أخرى			
مجموع الإيراءات			

مثال (٢)

تقارير المقارنة الربع سنوية لمجموع إيراءات للهيئة المحلية

الإيراءات	مخصص الموازنة	الفعلى	الانحراف	نسبة الانحراف
إيراءات بواسطة السلطة				
إيراءات بواسطة البلدية				
أيراء الخدمات				
القروض				
إيراءات أخرى				
مجموع الإيراءات				

مثال (٣)

تقارير المقارنة للموازنة الإنمائية

الإيراءات	الموعوء بها	الملتزم بها	المطبق (المستخدم)	الملتزم به المتبقى
مشروع ١				
مشروع ٢				
مشروع ٣				
الأموال غير المقيدة				
مجموع الموازنة الإنمائية				



مثال (٤)

تقارير المقارنة للنفقات التشغيلية للدوائر

بند النفقة	مخصص الموازنة	الفعلي	الانحراف	نسبة الانحراف
النفقات التشغيلية				
الخدمات الصحية				
الخدمات التعليمية				
سداد الديون				
الخدمات العامة				
مجموع النفقات التشغيلية				

مثال (٥)

تقارير المقارنة لمجموع النفقات

بند النفقة	مخصص الموازنة	الفعلي	الانحراف	نسبة الانحراف
مشروع المياه				
مشروع الكهرباء				
مشاريع أخرى				
مجموع النفقات				
	مثلا ١٥%	٧%		٨%

مثال (٦)

تقارير المقارنة لبند من بنود النفقات (الرواتب مثلا)

الرواتب			
دائرة ١			
دائرة ٢			
دائرة ٣			
دائرة ٤			
دائرة ٥			
رواتب أخرى			
العمل الإضافي			



			التامين على الحياة
			خدمات استشارية
			منافع أخرى للموظفين

### ٦-٢ تحليل الانحرافات

إن الهدف من تقارير المقارنة والمتابعة للموازنة ليس فقط تحديد قيم الانحرافات بين البيانات الفعلية والمقدرة للإيرادات والنفقات وإنما أيضاً لتحليل الانحرافات والبحث عن أسبابها سواء كانت انحرافات إيجابية أو سلبية (أقل إيرادات، أكثر نفقات). ومن أسباب الانحرافات :-

- عدم دقة التقديرات .
- الفشل في تحقيق الهدف بسبب عدم كفاءة الموظفين .
- الفشل في تحقيق الهدف بسبب تغيير السياسات والأنظمة .
- الفشل في تحقيق الهدف بسبب عوامل خارجية .
- الفشل في تحقيق الهدف متطلبات المشاريع التطويرية .

تقع مسؤولية تحديد أسباب الانحرافات وإعطاء تقرير لمجلس الهيئة المحلية عنها على عاتق لجنة الموازنة . يتم تحديد أسباب الانحرافات للبنود التي يزيد قيمة الانحراف فيها عن ١٠٪ مثلاً وليس لكل بنود الموازنة عملاً مبدأ الأهمية النسبية في تقرير أي من البنود التي يجب تحديد أسباب انحرافاتها .

مثال ذلك : (عند عدم تحقيق الإيراد المقدر من رخص البناء)، هذا الانحراف يمكن أن يكون بسبب عدم جمع تلك الإيرادات أو أن عدد الرخص الممنوحة كان أقل مما كان متوقفاً، أو أنه جرى تخفيض الرسوم المفروضة بصورة رسمية أو غير رسمية .

### ٦-٣ الحساب الختامي للموازنة

تنص المادة ٣٢ في قانون الهيئات المحلية رقم العام ١٩٩٧ على ضرورة إصدار الحساب الختامي للموازنة سنوياً، بعد إقراره من المجلس الهيئة المحلية على أن يتم تسليمه لوزير الحكم المحلي خلال شهرين من نهاية السنة المالية . في نهاية سنة الموازنة يتم إعداد القوائم المالية الشاملة لأجزاء الموازنة الثلاثة كما في الجدول التالي :-



الحساب الختامي للموازنة

القيمة الفعلية	البند
	<b>الإيرادات</b>
	<b>إيرادات بواسطة السلطة</b>
	١- ضرائب الأملاك
	٢- الرخص التجارية
	٣-- أخرى
	<b>الإيرادات الداخلية</b>
	١- ضرائب التعليم
	٢- إيراد رسوم الخدمات
	٣- إيرادات متنوعة
	٤- إيجارات
	٥- بيع أصول
	٦- غرامات
	٧- إيرادات استثمارية
	٨- القروض
	٩- إيرادات المياه
	١٠- إيرادات الكهرباء
	١١- إيرادات مراكز الربحية الأخرى
	١٢- إيرادات أخرى
	<b>إيرادات المشاريع الإنمائية</b>
	١- إيرادات غير مقيدة
	٢- - إيرادات مقيدة
	<b>مجموع الإيرادات</b>
	<b>النفقات التشغيلية</b>
	١- الرواتب و الأجور
	٢- شراء أصول





	٣- إدارية و عمومية
	٤- هاتف
	٥- لوازم
	٦- دعاية
	٧- تأمين
	٨- محروقات
	٩- صيانة و تصليح
	<b>نفقات المشاريع</b>
	١- مشروع المياه
	٢- مشروع الكهرباء
	<b>نفقات المشاريع الإنمائية</b>
	١- مشروع أ
	٢- مشروع ب
	٣- مشروع ج
	<b>مجموع النفقات</b>
	<b>الفائض (العجز) الفعلي للسنة المالية</b>

#### ٦-٤ قيود الأقفال

بعد تحضير وإقرار الحساب الختامي للموازنة من قبل مجلس الهيئة المحلية ووزارة الحكم المحلي، تقوم دائرة المحاسبة بتسجيل قيود الأقفال للقوائم المالية وايضاً تسجيل الفائض أو العجز في المركز المالي للبلدية أو المجلس القروي. ويتم إقفال جميع الإيرادات والنفقات بقيود الأقفال. يجب ملاحظة أن هناك إمكانية بقاء حسابات بعض المشاريع التطورية مستمرة للسنة المالية القادمة في حالة كون مشاريع التطوير يتم تنفيذها خلال أكثر من سنة مالية ويتم اعتبارها كمشاريع تحت التنفيذ وتظهر ضمن قائمة المركز المالي للهيئة المحلية (وذلك عند استخدام اساس الاستحقاق).



## الوحدة السابعة

# التوصيات المرافقة لدليل الموازنة

### ٧-١ بالنسبة لقضايا الموازنة

هناك العديد من الاقتراحات المتعلقة بالموازنات في الهيئات المحلية يجب أخذها بعين الاعتبار وذلك بهدف تحسين عملية إعداد الموازنات . ويمكن إيجاز تلك الاقتراحات على النحو التالي :  
أولاً : لكي تؤدي الموازنة في الهيئات المحلية دوراً رقابياً على أداء الموظفين هناك حاجة لإعادة تصنيف النفقات والإيرادات لجداول الموازنة المعدة من قبل وزارة الحكم المحلي .  
التصنيف المقترح يجب أن يكون على أساس الدوائر (مراكز المسؤولية) وبنود التكلفة ومع الأخذ بعين الاعتبار ملائمة الموازنة لدليل الحسابات في النظام المالي المستخدم من قبل الهيئة المحلية .

ثانياً : فيما يتعلق بالإيرادات ، نقتراح تصنيف الإيرادات على الشكل التالي :-

● إيرادات بواسطة السلطة :

١ . ضرائب الأملاك

٢ . ضرائب المحروقات .

٣ . منح أخرى من الحكومة المركزية .

● إيرادات رخص البناء .

● إيراد رسوم خدمات الهيئة المحلية .

● إيرادات مشاريع المياه

● إيرادات مشاريع الكهرباء

● إيرادات أنشطة مراكز ربحية أخرى .

● منح مقيدة لمشاريع معينة .

● منح وهبات غير مقيدة .

ثالثاً : يمكن إضافة موازنة خاصة مستقلة لضريبة المعارف وهي المخصصة لأغراض تعليمية وتضاف إلى الجداول الثلاثة للموازنة في الضفة الغربية التي تعمل هيئاتها المحلية على



رابعاً: يجب إضافة قائمة موازنة تجميعية لقوائم الموازنة الثلاثة بحيث تشمل ملخصاً لتلك القوائم الثلاثة (التشغيلية، الربحية، والتطويرية) والقائمة المقترحة يجب أن تشمل على تفاصيل أكثر مما تحتويه القائمة الحالية والتي تسمى هيكل تفصيل الموازنة العام حسب وزارة الحكم المحلي.

خامساً: يجب استخدام طرق تقدير أخرى مثل موازنة أساس الصفر للبلديات من فئات A,B وكل ٣-٥ سنوات.

سادساً: يجب الأخذ بعين الاعتبار الوظائف الأخرى للموازنة إضافة إلى وظيفتها الأساسية في توزيع المصادر المالية المتاحة وتخطيط الأنشطة مثل الرقابة على أداء الموظفين وتحليل الاختلافات بين المخطط والفعلي.

سابعاً: هناك حاجة لتحديد تعريف الفصل والباب الواردة في قانون الهيئات المحلية فيما يتعلق بتحويل المخصصات من فصل أو باب إلى آخر.

#### ٧-٢ القوائم ذات العلاقة

هناك حاجة لإصدار مجموعة قوانين وأنظمة وتعليمات لتوفير البيئة المناسبة لتطبيق عملية الموازنة من قبل المجالس المحلية وهذا يشمل:-

أولاً: هناك حاجة لإصدار قانون الموظفين كما هو منصوص في المادة ١٩ من قانون الهيئات المحلية رقم ١ لعام ١٩٩٧ والذي لم يصدر بعد (أي كادر لنظام الموظفين).

ثانياً: يجب إصدار قانون تقاعد أو نهاية خدمة موحد لكافة الهيئات المحلية، كما يجب مناقشة مدى إمكانية استيعاب الهيئات المحلية ضمن قانون التقاعد الحكومي.

ثالثاً: يجب أن يقوم ديوان الرقابة المالية والإدارية بإصدار تعليمات لتنظيم دور ذلك الديوان في التدقيق الخارجي على الهيئات المحلية.

رابعاً: يجب إصدار تعليمات خاصة تحدد وتنظم عمل دائرة الرقابة والتوجيه في وزارة الحكم المحلي بما فيها إجراءات التدقيق والرقابة المالية.

خامساً: يجب إصدار تعليمات خاصة لتعيين وتنظيم عمل المدقق الداخلي في الهيئات المحلية خاصة في البلديات من فئات أ، ب، ج.

#### ٧-٣ التوصيات الخاصة بالنظام المالي

● يجب أن يُبنى النظام المالي للهيئات المحلية على



استخدام الأساس النقدي، فإنه يتوجب تحضير قائمة بالأصول الثابتة المتراكمة سنوياً. ● يجب أن يتم تصنيف دليل الحسابات في النظام المالي على أساس مراكز المسؤولية مع الأخذ بعين الاعتبار ضرورة وجود هيكل تنظيمي رسمي ومعتمد، إن الربط بين الهيكل التنظيمي ومراكز المسؤولية وتصنيفات وبنود التكلفة، ودليل لحسابات والتميز أمر مهم جداً لنحصل على نظام موازنة فعال.

#### ٧-٤ التوصيات الخاصة بالتطبيقات الالكترونية المحوسبة

من اجل تقليل الوقت المطلوب للحصول على الموافقة على الموازنة من قبل دائرة السلطة المحلية في المحافظة ووزارة الحكم المحلي والمتابعة التقدم التكنولوجي، يجب استخدام نظام الشبكات الالكترونية لربط كل من مجالس الهيئات المحلية بالدائرة المحلية في المحافظة والوزارة. ويتم ذلك من خلال عمل نظام مرتبط بالصفحة الالكترونية (انترنت) بحيث يُمكن الأطراف الثلاثة من الاتصال الكترونياً لإجراء التعديلات وإصدار الموافقات على الموازنة خلال عملية إعداد الموازنة والرقابة على تنفيذها. وسيمكّن هذا النظام المجالس المحلية من إدخال قوائم الموازنة المقررة في النظام المالي وبالتالي تسهيل إعداد وتقارير المتابعة والرقابة.



استبانة لغرض  
إعداد دليل الموازنة  
للهيئات المحلية الفلسطينية

<input type="checkbox"/>	بلدية فئة C	<input type="checkbox"/>	بلدية فئة B	<input type="checkbox"/>	بلدية A
<input type="checkbox"/>	لجان- مجالس مشتركة	<input type="checkbox"/>	مجلس قروي	<input type="checkbox"/>	بلدية فئة D
<input type="checkbox"/>	غير ذلك	<input type="checkbox"/>	محاسب	<input type="checkbox"/>	مدير مالي

أهداف الاستبانة: تهدف هذه الاستبانة إلى مساعدة المستشارين في تحديد الدليل المناسب لإعداد الموازنة للهيئات الحكم المحلية الفلسطينية وفي وضع الإطار المتعلق بالتحضير للموازنة، وإعدادها، وتنفيذها، والرقابة عليها. وفي تحديد احتياجات الإضافة الأخرى لغرض تدريب العاملين على إعداد الموازنة لهيئات الحكم المحلي.



الجزء الأول: الرجاء تعبئة الجدول التالي بوضع "نعم" أو "لا" حسب أهمية وجود أو عدم وجود المهام التالية في عملية إعداد الموازنة.

قائمة المهام	ضرورة
إصدار رسالة البدء بالموازنة من قبل وزير الحكم المحلي .	
اجتماع أعضاء المجلس المحلي .	
إصدار رسالة تشتمل على تعليمات وسياسات إعداد الموازنة .	
تشكيل لجنة الموازنة .	
تحديد المهام والإجراءات والمواعيد الزمنية للجنة الموازنة .	
تحضير وتوزيع نماذج الموازنة للمراكز من قبل لجنة الموازن) .	
مقابلات مع الجهات ذات العلاقة لتقدير إحتياجات الموازنة .	
تقدير الاحتياجات الفنية والعينية اللازمة لكل دائرة .	
تشكيل قوائم موازنة أولية لكل دائرة من خلال تحويل المعلومات الكمية والعينية من المراكز المختلفة(الدوائر) إلى معلومات مالية .	
تفصيل قوائم النفقات الإدارية (لجنة الموازنة) .	
تقدير الإيرادات (لجنة الموازنة) .	
تفصيل القوائم الإدارية الأخرى(لجنة الموازنة) .	
ارسال الموازنة بشكلها الاولي ووزارة الحكم المحلي .	
تعديل قوائم الموازنة بناء على ملاحظات الوزارة .	
تحضير قوائم الموازنة بشكل نهائي وعرضها على وزارة الحكم المحلي بغرض الموافقة عليها .	
نشر وثائق الموازنة الرئيسية على الجمهور التابع للهيئة وللجهات المهتمة .	
عمل القيود اللازمة في الدفاتر المالية بحيث تشمل المخصصات ، النفقات والايادات المتوقعة من مواقع الموازنة .	
متابعة تنفيذ الموازنة حسب الجدول المعتمد .	
اعداد تقارير المقارنة والأداء (الموازنة مع الأداء الفعلي) بصورة شهرية	
اعداد تقارير المقارنة والأداء (الموازنة مع الأداء الفعلي) بصورة ربع سنوية	
عمل قيود الاقفال في نهاية السنة المالية وسنة الموازنة .	
تحضير الحساب الختامي لسنة الموازنة من قبل الدائرة المالية ولجنة الموازنة .	
اقرار الحساب الختامي للموازنة من قبل المجلس المحلي .	
ارسال الحساب الختامي التي تم اقرارها الى وزارة الحكم المحلي .	
عمل ملخص وتوصيات ليتم اخذها بعين الاعتبار للسنة القادمة .	



الجزء الثاني: بناء علي معرفتك هل أنت مطلع على تفصيلات القوانين التالية في عملية اعداد الموازنة.

مطلع (نعم- لا)	القانون
	قانون مجالس الهيئات المحلية رقم ١ سنة ١٩٩٧
	النظام المالي للهيئات المحلية ، نيسان ١٩٩٩
	قانون الرقابة المالية والإدارية للعام ٢٠٠٤ مادة ٣١ بند رقم ١٠ .
	قوانين الضريبة المتعلقة بالبلديات والمجالس المحلية في الضفة الغربية وقطاع غزة :
	● امر عوائد المجالس القروية ، الجريدة الرسمية رقم ١٣١١ للعام ١٩٥٧ والجريدة الرسمية رقم ١٦٦٦ للعام ١٩٦٢ .
	● قانون الهيئات المحلية رقم ٢٣ للعام ١٩٤٤ ، الجريدة الرسمية ، العدد رقم ١٣٥٢ الصفحات ٥٥-٦٨ .
	● قانون الرخص التجارية رقم ٢٩ للعام ١٩٤٥ ، الجريدة الرسمية ، العدد رقم ١٤٣٦ الصفحات ١٥٢-١٥٣ .
	● قانون ضرائب الأملاك في البلديات ، ١٩٤٠
	وقانون ضرائب الأملاك في مجالس القروية رقم ٥ للعام ١٩١٢ ، الجريدة الرسمية رقم ١١٨٢ .
	● قانون التعليم الأردني رقم ١ للعام ١٩٥٦ .
	تعليمات إعداد الموازنة ، وزارة الحكم ، المجالس ٢٠٠٥
	قوائم الموازنة السنوية الصادرة عن وزارة الحكم المحلي



الجزء الثالث - الرجاء اعطاء رايبك في الاقتراحات و الممارسات التالية:

الاقتراحات و الممارسات	موافق	موافق بشدة	لا راي	اعارض بشدة	اعارض
١ . وجود هيكل تنظيمي لكل هيئة محلية امر اساسي لاعداد الموازنة					
٢ . يجب استخدام عملة واحدة موحدة لكل موازنات الهيئات المحلية					
٣ . يجب ان تشتمل الموازنة على جداول خاصة للنشاطات التشغيلية، لمراكز الربحية، و للنفقات الراسمالية .					
٤ . يجب ان تصنف بنود جداول الموازنة حسب تصنيفان علي الاقل : حسب الوظيفة و بند التكلفة					
٥ . يجب ان تتلاءم تصنيفات بنود الموازنة مع النظام المالي للهيئة المحلية .					
٦ . تحويل المخصصات من بند لآخر يجب ان يتم اقتراحه و اقراره من خلال لجنة الموازنة					
٧ . يجب ان تكون ارقام الموازنة المصادق عليها اساس التسجيل في النظام المحاسبي .					
٨ . يجب اعداد موازنة مستقلة لضرائب التعليم تشمل الإيرادات و النفقات المخصصة للتعليم و بناء المدراس .					
٩ . يجب اضافة موازنة موحدة تشتمل على ملخص للموازنات الثلاث المستخدمة تعرف بالموازنة المجمعة .					
١٠ . ان الحاجة الى موافقة وزير الحكم المحلي علي نقل مخصصات من بند لآخر غير ضرورية . هناك حاجة لاصدار كادر لموظفي البلديات .					
١٢ . هناك حاجة لانشاء صندوق موحد لتقاعد العاملين في الهيئات المحلية .					
١٣ . هناك حاجة لوضع سياسات و تعليمات لتنظيم و ضبط عمل دائرة الرقابة و التوجيه في وزارة الحكم المحلي .					





				١٤ . يجب وضع تعليمات خاصة تتعلق بوظيفة المدقق الداخلي في الهيئات المحلية .
				١٥ . يجب اعتماد برنامج خاص يعمل على أساس الانترنت للاتصال بين الهيئة المحلية و دائرة الحكم المحلي و وزارة الحكم المحلي فيما يتعلق بمراسلات الموازنة .

الجزء الرابع: ما هي البنود الذي تواجه صعوبة في تقديرها للفترة القادمة (رتب البنود حسب صعوبة تقديرها)

الرتبة (١) أصعب البنود في التقدير	بنود النفقات والإيرادات
	ضريبة العقارات
	ضريبة المعارف
	رسوم المباني
	رسوم الخدمات الأخرى
	إيرادات مشاريع الربحية
	إيرادات الحكومة المركزية - محروقات
	إيرادات الحكومة المركزية - أخرى
	بيع أصول ثابتة
	إيرادات تطويرية مقيدة بمشاريع
	إيرادات تطويرية غير مقيدة بمشاريع
	بنود الرواتب والأجور
	مستلزمات و مواد ومحروقات
	شراء أصول ثابتة
	بنود النفقات التشغيلية الأخرى
	بنود تكلفة مشاريع التطوير
	بنود خدمات مشتراة
	بنود مصروفات إدارية (تلفون، مواصلات، سفر،
	إعلانات، مطبوعات، مواد دعابة)







Al-Bireh - Al Quds St. - P.O.Box 3633 Al -Bireh, Palestine  
Tel. +970 2 2980601 / 2961530 Fax. +970 2 2980602  
Gaza - Shaikh Ijlin - Tel. +970 8 2848562 Fax. +970 8 2849833

E-mail: [apla@palnet.com](mailto:apla@palnet.com)

البيرة - شارع القدس - ص.ب ٣٦٣٣ البيرة، فلسطين  
هاتف: ٠٢-٢٩٨٠٦٠١ / ٠٢-٢٩٦١٥٣٠ / فاكس: ٠٢-٢٩٨٠٦٠٢  
غزة - الشيخ عجلين - هاتف: ٠٨-٢٨٤٨٥٦٢ فاكس: ٠٨-٢٨٤٩٨٣٣

Website: [www.apla-pal.org](http://www.apla-pal.org)