

# تقرير الحوكمة السنوي بلدية دبي

# 2020

## الفهرس

3	مقدمة عن البلدية:
2	الرؤية والرسالة والقيم:
3	الخطة الاستراتيجية لبلدية دبي (2016-2021)
4	الهيكل التنظيمي للبلدية :
4	القيادة
7	الصلاحيات في الدائرة
7	تطبيقات الحوكمة في بلدية دبي
8	نظام الإدارة المتكامل
9	شهادات المطابقة والمواصفات الدولية التي تطبقها الدائرة
10	محاور الحوكمة
17	دليل الحوكمة المؤسسية
21	مجلس المديرين
22	إدارة اللجان وفرق العمل المؤسسية
22	إطار الحوكمة ومكوناته
23	الضبط والمراقبة والتقييم
24	الإبلاغ عن المخالفات
26	دعم تطبيق الحوكمة المؤسسية
28	لجنة الحوكمة في بلدية دبي
30	التدقيق والرقابة الداخلية والخارجية:
32	نضج الحوكمة
33	استبيان تقييم الحوكمة بلدية دبي للعام 2020:
34	الأداء المالي لبلدية دبي

## مقدمة عن البلدية:

تأسست بلدية دبي في عام 1954 مبتدئة أعمالها بمهام نظافة المدينة وصدر مرسوم إنشاء البلدية في 28 فبراير 1957 وبموجبه تم تعيين أعيان البلد وتجارها أعضاء في المجلس البلدي وكان عددهم ثلاثة وعشرين عضواً، وأعطيت له صلاحيات محدودة أهمها رعاية شؤون المدينة الصحية والعمرانية والعمل على تنظيم البناء وتجميل المدينة وتقديم المقترحات البناءة للحكومة.

ومرت بلدية دبي بمجموعة من المراحل التطورية خلال سنوات العمل فيها وأهمها في عام 1974 أصدر المغفور له بإذن الله تعالى الشيخ راشد بن سعيد آل مكتوم طيب ثراه مرسوم تأسيس البلدية والذي ألغى أمر تأسيس البلدية السابق، وذلك على أن تؤسس بلدية دبي وتكون ذات شخصية معنوية وتشمل صلاحياتها كل حدود الإمارة، وتكون مسؤولة أمام الحاكم عن تأديتها واجباتها وتشمل البلدية مجلس بلدية دبي والجهاز الإداري المنفذ للسياسة والتوجيهات وفقاً للمرسوم وفي عام 1980 أصدر مرسومها بتشكيل المجلس البلدي وبعدد أعضاء: 32 عضواً يتراأسهم سمو الشيخ حمدان بن راشد آل مكتوم رئيس بلدية دبي.

وواصلت البلدية تطورها ونموها، وتجاوز عدد العاملين بها 12 ألف موظف وعامل يعملون في 34 إدارة موزعة على إدارات تابعة لسعادة المدير العام (إدارة الرقابة الداخلية/ إدارة الشؤون القانونية/ إدارة الاستراتيجية والتميز المؤسسي/ إدارة التسويق والعلاقات / مركز نظم المعلومات الجغرافية) بالإضافة إلى ستة قطاعات وهي:

- قطاع الهندسة والتخطيط
- قطاع خدمات البنية التحتية
- قطاع البيئة والصحة والسلامة
- قطاع الخدمات المساندة
- قطاع تطوير الأعمال
- قطاع الدعم المؤسسي

وتعتبر بلدية دبي من أكبر المؤسسات الحكومية من حيث الخدمات التي تقدمها والمشروعات والأعمال التي تقوم بها، وتساهم بلدية دبي كجهة رائدة ومحركة لنمو إمارة دبي وتطورها.



## الرؤية والرسالة والقيم:



### رؤيتنا

بناء مدينة سعيدة ومستدامة

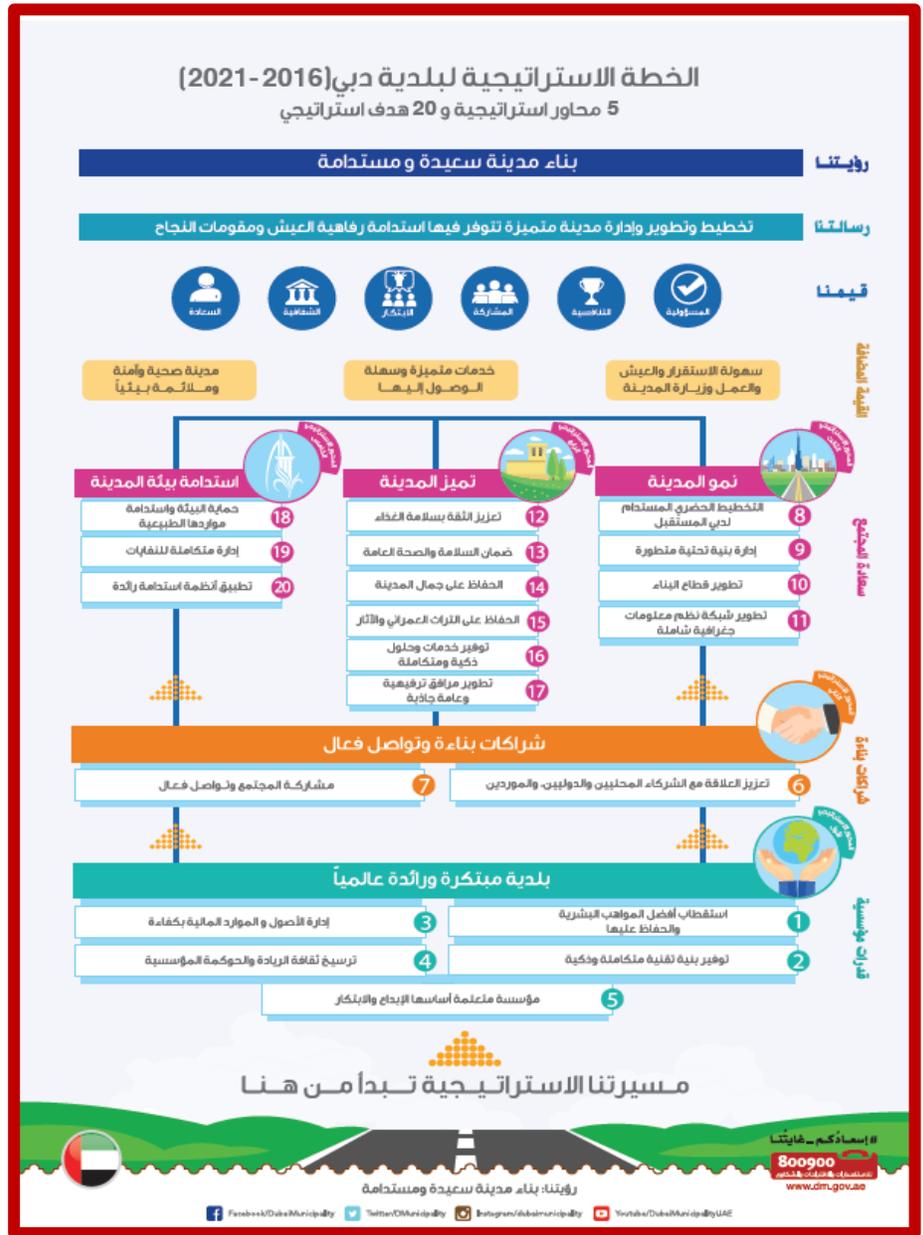
### رسالتنا

تخطيط وتطوير وإدارة مدينة متميزة تتوفر فيها استدامة رفاهية العيش ومقومات النجاح

### قيمنا

المسؤولية التنافسية المشاركة  
الابتكار الشفافية السعادة

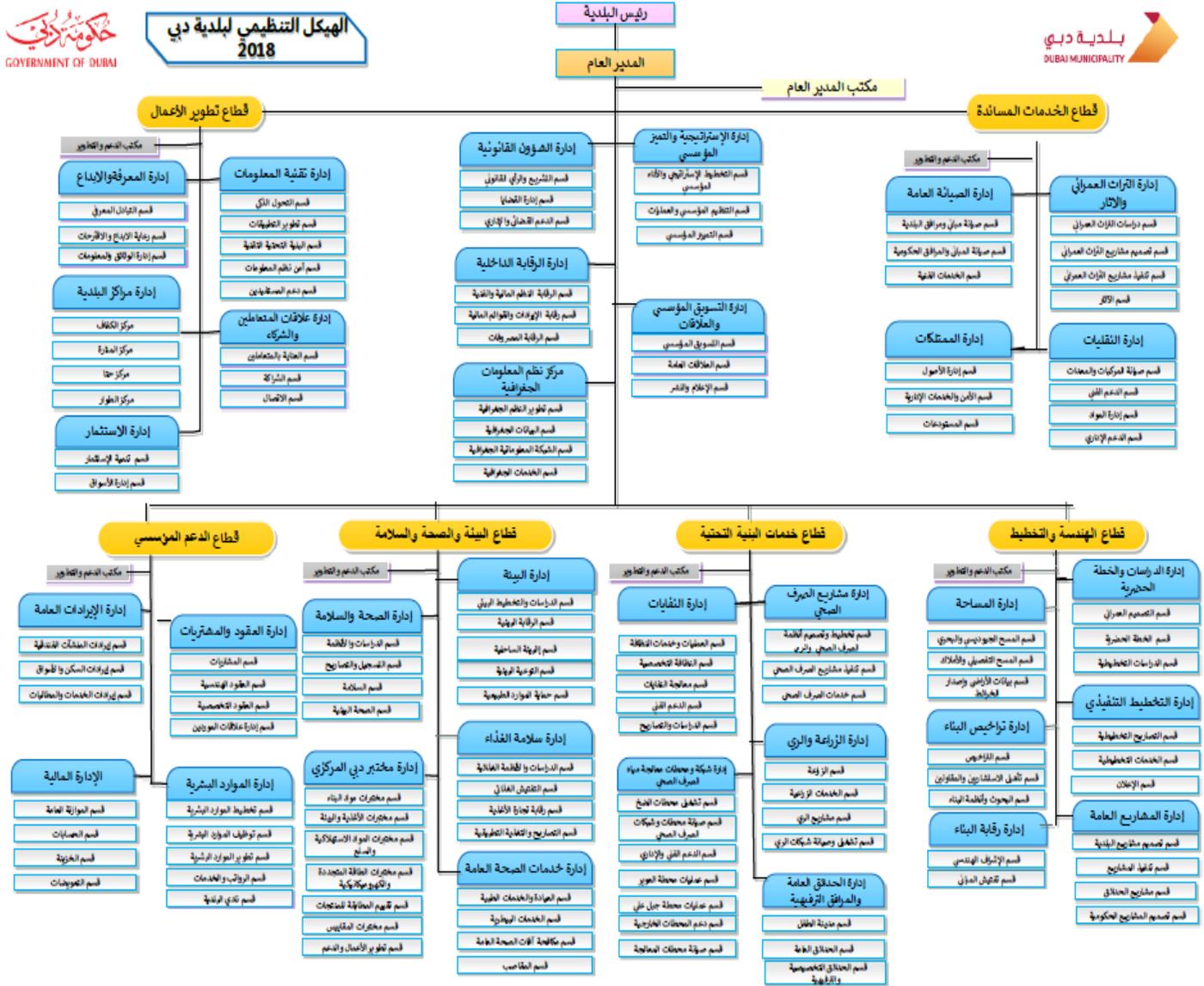
# الخطة الاستراتيجية لبلدية دبي (2016-2021)



ومنها الهدف الاستراتيجي رقم (4) في الدائرة:

ترسيخ ثقافة الريادة والحوكمة المؤسسية ضمن محور بلدية مبتكرة ورائدة عالمياً

# الهيكل التنظيمي للبلدية :



## رئيس البلدية

الشيخ حمدان بن راشد آل مكتوم - نائب حاكم دبي وزير المالية - رئيس بلدية دبي - رعاه

- تسلم سموه رئاسة بلدية دبي مباشرة بعد تخرجه في منتصف الستينات، حيث بقي في هذا المنصب حتى بعد تكليفه كنائب لرئيس الوزراء ووزير المالية والاقتصاد والتجارة والصناعة في أول حكومة اتحادية برئاسة شقيقه المغفور له الشيخ مكتوم بن راشد آل مكتوم فور إعلان الاتحاد في الثاني من ديسمبر 1971م.

- ويتراأس سمو الشيخ حمدان بن راشد آل مكتوم رئاسة بلدية دبي والعديد من الهيئات والمؤسسات الحكومية رفيعة المستوى والتي تلعب دورا حيويا في دعم الاقتصاد وسوق العمل في دولة الإمارات العربية المتحدة، ومن هذه المؤسسات: هيئة المعاشات الاتحادية / هيئة كهرباء ومياه دبي / دائرة الشؤون الإسلامية والعمل الخيري / هيئة الصحة في حكومة دبي / مرك دبي التجار العالمي / شركة الإمارات الوطنية للبترو ل ENOC / شركة الإمارات الوطنية للمنتجات النفطية EPPCO / مرك تجهي حقول النفط المحدود (OSC) / ناد النصر الترفيهي و ناد النصر الرياضي / هيئة آل مكتوم الخيرية.



## مدير عام بلدية دبي

المهندس داوود عبد الرحمن الهاجري (2018-الى الآن)

نبذة مختصرة عن المهندس داوود الهاجر

- أصدر صاحب السموّ الشيخ محمد بن راشد آل مكتوم، نائب رئيس الدولة، رئيس مجلس الوزراء، رعاها ، بصفته حاكما لإمارة دبي، المرسوم رقم (10) لسنة 2018، بتعيين المهندس داوود عبد الرحمن عبد الهاجر ، مديرا عاما لبلدية دبي، على أن يُعمل بهذا المرسوم من تاريخ صدوره، ويُنشر في الجريدة الرسمية.
- المهندس داوود الهاجر حاصل على شهادة بكالوريوس في مجال تخطيط المدن وتكنولوجيا البناء من جامعة أيسترن من الولايات المتحدة الأمريكية سنة 1993
- وعُيّن في بلدية دبي كمهندس في وظيفة مخطط مدن بـ دائرة التخطيط ثم تقلد مناصب عدة في نفس المجال بما في ذلك رئيس قسم التخطيط ثم مدير إدارة التخطيط ثم مساعد مدير عام البلدية لقطاع الهندسة والتخطيط، كما أنه خريج برنامج محمد بن راشد آل مكتوم لإعداد القادة وحاصل على جائزة القائد المبدع في برنامج دبي للأداء الحكومي المتميز.
- وقد مثل البلدية في عدد كبير من المؤتمرات والندوات ويتمتع الهاجر بخبرة واسعة في مجال التخطيط والاستثمار والتنمية العمرانية، وهو عضو في لجان كثيرة داخل وخارج البلدية تتمثل أهمها في رئاسة مجلس إدارة جمعية المهندسين، واللجنة العليا للخطة الحضرية لدي 2020 فضلا عن الجمعية الأمريكية لمخططي المدن كما أنه كان عضوا في مجلس إدارة ناد النصر الرياضي وهو عضو كذلك في لجنة تخصيص الأراضي الصناعية والاستثمارية في البلدية إلى جانب عضويته في لجنة المدارس التعليمية.



### المديرين التنفيذيين حسب القطاعات

- السيد / طالب عبد الكريم جلفار المدير التنفيذي لقطاع خدمات البنية التحتية.
- السيد / خالد محمد شريف المدير التنفيذي لقطاع البيئة والصحة والسلامة.
- السيد / أحمد محمد عبد الكريم المدير التنفيذي لقطاع الخدمات المساندة.
- السيد / محمد مبارك المطيوعي-المدير التنفيذي لقطاع الدعم المؤسسي.
- السيد / أحمد عبيد الفلاسي-المدير التنفيذي لقطاع تطوير الاعمال.
- السيد / مروان عبد المحمد المدير التنفيذي لقطاع الهندسة والتخطيط بالإنباءة.

### مجلس المديرين

- يُمثل مجلس المديرين في بلدية دبي أعلى سلطة ترعى وتُشرف على تطبيق سياسات وممارسات الحوكمة وتقديم الدعم للماد والمعنوي لتحقيق أعلى مستويات الامتثال والالتزام بمبادئ الحوكمة المؤسسية. يتم تشكيل مجلس المديرين بناء على قرار إداري معتمد ويضم في عضويته المدير العام لبلدية دبي، والمدراء التنفيذيون لقطاعات البلدية، ومدير إدارة الاستراتيجية والتطوير المؤسسي، ومدير إدارة الشؤون القانونية، ومدير مكتب المدير العام.

## الصلاحيات في الدائرة

الصلاحيات محددة بالدائرة ومصدرها التشريعات وفقا لموضوعها وعلى سبيل المثال لا الحصر:

- القانون رقم 12 لسنة 2020 بشأن العقود وإدارة المخازن في إمارة دبي / القانون السابق رقم 6 لسنة 1997 بشأن عقود الدوائر الحكومية في إمارة دبي: حدد الصلاحيات المالية في التعاقد وعلى ضوء النصوص القانونية الواردة به وتم إصدار العديد من القرارات لتنفيذه ومنها على سبيل المثال قرارات اللجان وصلاحياتها وإجراءات عملها
- القانون رقم (1) لسنة 2016 بشأن النظام المالي لحكومة دبي الصادر في 7 مارس 2016 وقرار المجلس التنفيذي رقم (5) لسنة 2021 بإصدار اللائحة التنفيذية القانون رقم (1) لسنة 2016 بشأن النظام المالي لحكومة دبي حيث يتم العمل استنادا لذا وإلى ما يصدر من قرارات تنفيذية سواء قرارات داخل البلدية او من الجهات الخارجية وحسب ما حدده



النظام

- قانون إدارة الموارد البشرية لحكومة دبي رقم (8) لسنة 2018 حيث صدر العديد من القرارات والتعليمات لتنفيذ وفقا للصلاحيات او تفويضها
- الأمر المحلي رقم (11) لسنة 2003 بشأن الصحة العامة وسلامة المجتمع في إمارة دبي: حيث صدرت العديد من القرارات اللازمة للتنفيذ وفقا للصلاحيات الواردة به ومنها على سبيل المثال قيمة المخالفات
- إجراءات العمل في كل إدارة او وحدة تنظيمية داخل الدائرة تتضمن الصلاحيات الإدارية
- وجود نظام قاعدة للتشريعات في البلدية وتتضمن العديد من الصلاحيات والصادرة بقوانين وأنظمة

## تطبيقات الحوكمة في بلدية دبي

تطبق البلدية مفاهيم ومتطلبات الحوكمة في كافة عملياتها وإجراءاتها وممارساتها حيث:

- يوجد إطار عام للحكومة البلدية معتمد وصادر في 2009 وتم تحديثه في محاور الحوكمة سنة 2020.

- في سنة 2020 تم إصدار دليل الحوكمة وفق المواصفة 13500 والحصول على شهادة المطابقة المواصفة البريطانية للحوكمة 13500.
- يتم نشر وتعزيز مفاهيم الحوكمة من خلال النشرات والدورات والندوات والرقابة من خلال أعمال التدقيق.
- تقارير التدقيق الداخلي الصادرة وما تغطيه مثل (اللائحة بالتشريعات - وجود تشريعات - العدالة - الاستغلال الأمثل للموارد - المحافظة على المال العام).
- قياس مؤشر مدى اللائحة بتنفيذ التوصيات ومجالات التحسين الناتجة عن تقارير التدقيق الداخلي والخارجي كمؤشر لتطبيقات الحوكمة.

## نظام الإدارة المتكامل

- تم تطوير النظام بناء على أفضل الممارسات العالمية الواردة في المواصفات الدولية (الأيزو) والمواصفات البريطانية
- منظومة مؤسسية تجم العمليات والأدوات المؤسسية المشتركة التي تحتاجها وتستخدمها مختلف الوحدات التنظيمية لأداء عملها
- هدف النظام توحيد وتبسيط العمليات والأدوات وتوفيرها لجميع الوحدات التنظيمية لتطبيقها بشكل مؤسسي متناسق

## شهادات المطابقة والمواصفات الدولية التي تطبقها الدائرة

رقم المواصفة	مجال المواصفة
ISO 9001	إدارة الجودة
ISO 22301	إدارة استمرارية العمل
ISO 31000	إدارة المخاطر
BS 13500	منظومة الحوكمة المؤسسية
ISO 37001	نظام مكافحة الرشوة
ISO 27001	إدارة أمن المعلومات
ISO 55001	إدارة الأصول
ISO 45001	إدارة الصحة والسلامة المهنية
ISO 10001	ميثاق إسعاد المتعاملين
ISO 10003	حل الخلافات مع المتعاملين
ISO 10004	مراقبة وقياس رضا وسعادة المتعاملين
ISO 44001	إدارة الشراكات وعلاقات التعاون المشترك
ISO 30401	نظام إدارة المعرفة
ISO 10002	التعامل مع شكاوى المتعاملين
ISO 10015	إدارة التدريب
ISO 29993	إدارة خدمات التعلم
ISO 26000	المسؤولية المجتمعية
PAS 7070	المقارنات المعيارية
BS 59009	إدارة المشتريات والعقود في القطاع العام

## محاو الحوكمة

صدر القرار الإدار رقم 238 لسنة 2020 للتحديث على محاور الحوكمة الصادر بالقرار الإدار رقم (27) لسنة 2017 والذ جاء به:

### تعريف الحوكمة

- نظام للرقابة والتوجيه على المستوى المؤسسي يدعم العدالة والشفافية والمساءلة، ويُعزز الثقة والمصداقية في بيئة العمل، ويُحدد المسؤولية والحقوق والعلاقات مع جميع فئات المعنيين، ويُوضح القواعد والإجراءات اللازمة لصنع القرارات الرشيدة المتعلقة بالعمل من خلال مجموعة من السياسات والقوانين وأنظمة العمل وتصميم الهياكل التنظيمية.

### مجال التطبيق

- جميع أنظمة العمل والإدارة وجميع خدمات وعمليات وإجراءات العمل المعتمدة في بلدية دبي، وعلى جميع القياديين والموظفين والوحدات التنظيمية في البلدية، وعلى أ من الجهات الخارجية (المتعاملين) التي تتعامل معها أو تستخدمها البلدية لأداء عمليات أو تقديم خدمات ترتبط بمهام وعمل البلدية.

### الأهداف الرئيسية لنظام الحوكمة

- تحسين فعالية وكفاءة إدارة العمليات وتحقيق الاستغلال والاستخدام الأمثل للموارد العامة وتوظيفها في المجالات التي تحقق العائد على المجتمع وبما يؤدي إلى تحقيق الأهداف الاستراتيجية.
- تأسيس وتطبيق إطار عمل وسياسات فعالة وشاملة للحوكمة المؤسسية بحيث تكون جميع الأعمال والقرارات المتخذة في مصلحة البلدية ولتحقيق أهدافها وبما يضمن عدم وجود تعارض مصالح أو إساءة لاستخدام السلطة على كافة المستويات والأنظمة الإدارية،
- بناء وتعزيز ثقافة تنمية الولاء المؤسسي والشعور بالمسؤولية نحو تحقيق الأهداف الاستراتيجية، ودعم ثقافة مشاركة العاملين والمتعاملين وأصحاب المصالح المعنيين في رسم السياسات واتخاذ القرارات وتقييم العمليات والخدمات، والالتزام بالقوانين.
- الاستجابة لمتطلبات واحتياجات المتعاملين بجودة عالية وسرعة مناسبة بما يضمن تحقيق رضاهم.
- تحقيق ثقافة المساءلة والشفافية وإيجاد أسس لتحديد مسؤولية الإنجاز والنتائج.
- ضمان إيجاد بيئة عمل تتميز بالإنصاف والعدالة والشفافية ومراعاة مصلحة العمل، ومحاربة ومكافحة الفساد بأشكاله وممارساته

- إيجاد منظومة تضمن وتؤد إلى توثيق الإجراءات والأنظمة وتحديد المسؤوليات والحقوق والصلاحيات والعلاقات في إطار منهجية عمل واضحة.
- فصل الأنشطة الرقابية والتنظيمية عن الأنشطة الخدمية والتنفيذية ووضوح خطوط السلطة والمسؤولية (العلاقات التنظيمية) وصلاحيات وآليات اتخاذ القرار.
- تحقيق الاتساق بالتشريعات والقوانين والمتابعة لتنفيذ ما يرد في تقارير التقييم والتدقيق من الجهات المعنية بالمتابعة والرقابة.
- تطبيق استراتيجية للاتصال المؤسسي الداخلي والخارجي تتضمن سياسات داعمة للتواصل ونقل المعرفة ونشر وتبادل المعلومات والإفصاح
- تعزيز ودعم تطبيق معايير لحفظ حقوق الملكية الفكرية.
- تعزيز ونشر مفاهيم ومتطلبات الحوكمة وإجراءات تطبيقها

## اساسيات الحوكمة:

### 1- التوجيه

- وجود نظام للحوكمة مدعوم بالوثائق
- ترجمة أهداف الدائرة وقيمها إلى خطط ومراجعتها بانتظام
- وجود أنظمة للحوكمة تأخذ في الاعتبار التوقعات المستقبلية
- أنظمة الحوكمة ترض معايير مناسبة للجمهورية
- وضوح السلطات والمسؤوليات ومعايير الأداء ومتطلبات التقارير للمعنيين في حوكمة الدائرة وعملياتها.
- وجود نظام لتفويض الصلاحيات
- سياسات الحوكمة تابعة للإدارة العليا

### 2- المسؤولية

- مسؤولية الإدارة أمام الجهات ذات العلاقة مثل المتعاملين / الشركاء
- يحدد التزامات الإدارة العليا
- بيان وتحديد المسؤولين
- فهم اهتمامات وأهداف الدائرة
- تحديد أهداف الدائرة
- تعزيز الثقافة المؤسسية بشأن النتائج والأداء وتوزيع المسؤوليات
- تحديد مصالح الدائرة على المدى البعيد
- استدامة التطبيق
- تعزيز ثقافة الحوكمة
- تأسيس كفاءة وقدرة الحوكمة
- تحديد أداء ونتائج الحوكمة والاستجابة



- بيان الشفافية الكافية للمسؤوليات: القرارات / الأنشطة / الإفصاح / الشفافية بالأمور العامة

### 3- المراقبة :

- ضوابط ورقابة الحوكمة: على الإدارة العليا إنشاء ومراجعة ضوابط ورقابة على الحوكمة بشكل منتظم وفق سياسات الحوكمة.
- ضوابط الإدارة: الضوابط تمكن الإدارة العليا من ضمان الأداء
- الخطط: تضمن الإدارة العليا بأن سياساته مقيمة ومحددة، والاستجابة للنتائج بشكل مناسب.

## محاور الحوكمة في بلدية دبي



هدف استراتيجي رقم (4) في الدائرة:

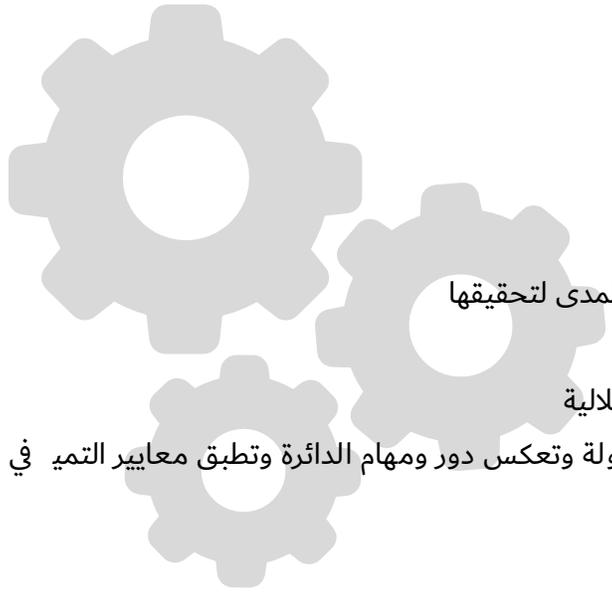
ترسيخ ثقافة الريادة والحوكمة المؤسسية ضمن محور بلدية مبتكرة ورائدة عالميا

## الهيكل التنظيمي

- وجود هيكل تنظيمي رئيسي فعال ومحدد ولجان قيادية فعالة.
- وجود هياكل تنظيمية فرعية ولكافة قطاعات ووحدات الدائرة.
- أوصاف مهام متكاملة وأوصاف وظيفية متكاملة.
- وجود نظام لتفويض الصلاحيات والتمكين والوظيفي وبما يؤدي إلى:
  - 1- دفع وتيرة العمل وتحقيق أهداف الدائرة.
  - 2- يُنظم العلاقات داخل الدائرة ويحدد المسؤوليات ويميز الازدواجية.
  - 3- يقسم الأعمال بين العاملين وقنوات التنسيق الرسمية وتسلسل القيادة.
- وجود جهاز رقابة مالية فعال مستقل عن الوحدات التنظيمية التنفيذية ويتبهر السلطة العليا مباشرة. ويحقق المراقبة من حيث الضوابط/ المتابعة/ مؤشرات/ الاستقلالية/ الجودة/ وف النتائج.
- يعكس بوضوح الأقسام ووحدات العمل وخطوط المسؤولية
- يضمن تحقيق أهداف الخطة الاستراتيجية للدائرة (تحديث/ مستجدات).
- يعكس إجراءات واليات العمل وواق التطبيق الفعلي.
- يتصف بالمرونة وبما يتوافق مع المتغيرات وفق التشريعات المنظمة.
- يتناسب مع واق حجم الدائرة وطبيعة الأعمال.
- يؤدي الى استمرارية الاعمال واستدامتها

## التخطيط الاستراتيجي

- تحديد رؤية ورسالة وقيم.
- الرؤية: تتوافق مع رؤية الإمارة والدولة وتعني وجود استراتيجية طويلة المدى لتحقيقها
- الرسالة: تتضمن أهدافاً عامة يمكن تحقيقها في ظل الموارد الحالية
- القيم: تتضمن الشفافية والمصداقية والنزاهة والأمانة والحيادية والاستقلالية
- وجود خطة استراتيجية منبثقة ومتوافقة مع رؤية وخطة الإمارة والدولة وتعكس دور ومهام الدائرة وتطبق معايير التميز في الأداء الحكومي.
- التوجيه: تحويل الاستراتيجية الى اهداف وخطط شاملة
- تحديد أولويات للأهداف الاستراتيجية وفق أسس علمية ووجود خطط تشغيلية وبرامج عمل لتنفيذها.
- وجود مؤشرات استراتيجية وتشغيلية لقياس مدى تحقيق الأهداف واتخاذ القرارات اللازمة نحو معالجة نقاط الضعف وتعزيز نقاط القوة.
- مراعاة المتطلبات الأساسية لإعداد الخطط ومنها
- (وضوح أولويات للأهداف / خطط عمل لتنفيذ الأهداف / تحليل الاحتياجات المستقبلية/ تطوير بيئة أداء العمل / وضوح معايير وأسس للتقييم / إعداد نظام لمتابعة الأداء / وجود مؤشرات أداء رئيسية وأهداف وانجازات موثقة وقابلة للتحقيق والقياس /



- تحديد المتعاملين ذوي العلاقة واحتياجاتهم / وجود آليات لتنفيذ الاستراتيجيات / وجود آليات لتقييم المخاطر / الموارد المطلوبة والمتاحة
- وجود خطط لتحليل وإدارة المخاطر:
- تحديد ودراسة وتقييم المخاطر المؤسسية وفق أفضل الممارسات العالمية، ومن تقييم هذه المخاطر ووضع خطط مناسبة لمعالجتها ومراقبتها.
- مخرجات الإجراءات المتبعة والعمليات والأنشطة التي تقوم بها الدائرة فعالة وتحقق الأهداف الاستراتيجية
- برامج وخطط لتقييم الأداء والنتائج وفقا للخطط.

## المشاركة

- المشاركة في صنع القرارات ورسم السياسات وتحمل المسؤولية وفقا لآليات وإجراءات محددة.
- نظام تفويض الصلاحيات والتمكين والوظيفي يضمن المشاركة بالقرارات والمهام الإدارية.
- وجود آليات لمشاركة أصحاب المصالح.
- التواصل مع جميع فئات المتعاملين واستقطاب المشاركة المجتمعية في مختلف المجالات ووجود أنظمة عمل بذل (نظام الاقتراحات والشكاوى / أنظمة الموارد البشرية).
- تواصل المدير العام والإشراف بين الموظفين.
- الدية إنشاء وعمل اللجان في الدائرة وتحقيقها للمشاركة الكاملة لذو العلاقة.
- إعداد وتنفيذ وتقييم خطط التواصل مع المتعاملين والاستجابة لمتطلبات العملاء الداخليين والخارجيين.
- وجود تنسيق كافي بين جميع الجهات الداخلية والخارجية ات العلاقة.

## التشريعات والسياسات

- بيان وتوثيق الإجراءات اللازمة لإصدار الأنظمة والتشريعات والقوانين.
- نشر التشريعات والقوانين الصادرة من الجهات المختصة على جميع المعنيين الداخليين والخارجيين.
- كفاية وكفاءة وشمولية التشريعات والقوانين.
- مراعاة تنفيذ التشريعات والقوانين في الأطر المتصلة بها وان تكون عادلة ومدعمة بحيادية.
- الالتزام بالقوانين والتشريعات والسياسات والإلمام بها (التنفيذ والتطبيق)
- تحديث التشريعات القانونية.
- الدية إعداد وصياغة الاتفاقيات والعقود ومذكرات التفاهم.

## الشفافية والمساواة والمساءلة

### الشفافية

- الإفصاح والوضوح في كافة المعاملات والبيانات للجهات ذات العلاقة بحيث تكون كافة المعلومات المختلفة متاحة بنفس الوقت وبشكل مباشر لذو العلاقة.
- إجراءات واضحة شفافة لكيفية صنع القرار على الصعيد العام.
- قنوات اتصال مفتوحة بين أصحاب المصلحة (المتعاملين) والمسؤولين.
- وجود أنظمة الكترونية وآلية تضمن سرعة الاستجابة لمتطلبات جميع فئات المتعاملين.
- وجود جهة معنية عملها نشر المعرفة وإيصال المعلومات لذو العلاقة.
- وجود أنظمة عمل توفر جميع البيانات والمعلومات (المواقع الإلكترونية / الانترنت / النشرات / الدوريات)
- توفير مصادر المعلومات والمعرفة الداخلية والخارجية.
- ترسيخ مبدأ الإفصاح عن السياسات وعمليات اتخاذ القرار.

### المساواة

- العدالة والمساواة في تطبيق الأنظمة والقوانين.
- الجميع يملكون الحق في الحصول على الفرص المتاحة والمساواة هي التماثل الكامل امام القانون وتكافؤ الفرص.
- الأنظمة هي التي تحكم وبحيادية وليست المحسوبة والعلاقات والمجاملات.
- العدالة في أنظمة الموارد البشرية مثل المكافآت والحوافز، أنظمة النزاعات.
- العدالة في تطبيق المخالفات والغرامات على الفئات المخالفة.
- العدالة والمساواة في تطبيق أنظمة الموارد البشرية.
- وجود لجان للتظلمات.

### المساءلة

- مجلس المديرين وهو يمثل هيئة الحوكمة في بلدية دبي الذي أسندت إليه المسؤولية والمساءلة النهائية بخصوص التوجيه والضبط والأداء بعيد المدى للبلدية
- تطبيق مبادئ المساءلة لرفع مستويات الثقة والشفافية في أعمال البلدية لدى جميع أصحاب المصالح المعنيين. كما تلتزم البلدية بوضوح سياسات وإجراءات ووجود هيكل تنظيمي فعال يضمن الفصل بين المهام الرقابية عن المهام التنفيذية.
- ترسيخ مبدأ المساءلة والمحاسبة عن نتائج الأعمال.
- وجود نظام للشكاوى: وضوابط برامج تبليغ المخالفات لمعالجة الشكاوى من متعاملين وعلاقة داخليين وخارجيين،

- قبول التقارير السرية والعلنية التي تتضمن مساءلات تتعلق بالشؤون المالية والرقابة الداخلية والخارجية.
- مكافحة الفساد ووجود الإجراءات الكفيلة لـ
- وجود تنظيم إداري فعال لتحديد المهام والمسؤوليات ودليل أخلاقيات العمل.
- الاستجابة لمتطلبات العملاء الداخليين والخارجيين.
- تقييم خطة الأداء الفردي.
- فعالية التدقيق الداخلي والخارجي والرقابة على تنفيذ وتطبيق الحوكمة
- وجود ميثاق للسلوكيات والأخلاق وتحديد القيم الرئيسية للدائرة ومنها:

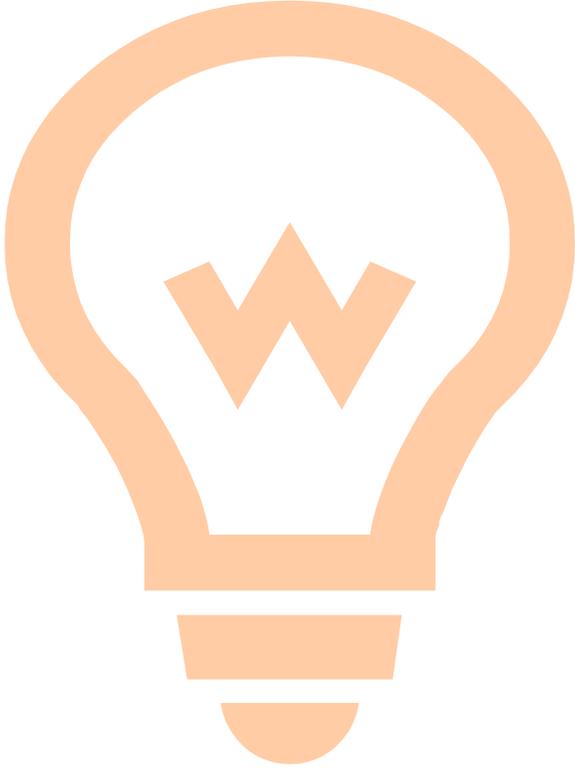
\* المخاطر الأخلاقية \* النزاهة \* المساءلة

\* الاستقامة \* الشفافية والحفاظ على السرية

- عدم استغلال الموقف الوظيفي والسلطة لتحقيق مصالح شخصية.
- الالتزام والتعامل العادل وتعزيز قيم الولاء والانتماء.

## إدارة الموارد بكفاءة وفعالية

- توفر الدائرة معايير كافية واضحة وأساليب علمية لقياس الكفاءة والفعالية لتنفيذ الخطط المحددة .
- الاستغلال الأمثل للموارد المتاحة (المالية والبشرية والمعرفية والتقنية) وبما يحقق الكفاءة والفعالية .
- وجود خطط لترشيد النفقات ونمو الإيرادات والمحافظة على المال العام .
- وجود مراجعة مستمرة للبيانات والموارد المتاحة .
- وجود مؤشرات أداء لقياس الفعالية والكفاءة والتأكد من تحقيق الأهداف
- الاستجابة للأنظمة الحديثة والصناعية والذكية والتطورات التقنية
- ادارة المشاريع الاستثمارية
- ادارة الأصول المعرفية.
- إدارة البنية التحتية التقنية والموارد التقنية مثل الاستغلال الأمثل.
- سياسات وفعالية الموارد البشرية من خلال الأنظمة والقوانين والمنهجيات لضمان الامتثال والتطبيق السليم والفعال للحوكمة والعدالة والمساواة وتكافؤ الفرص لجميع الموظفين ووجود نظام للتكريم والتطوير والشكاوى.
- إدارة تسجيل واستخدام الأصول مثل الاستغلال الأمثل للممتلكات المتاحة والصيانة الدورية لها وإعادة الاستخدام
- تقييم وفحص أنظمة الضبط الداخلي من حيث مدى ملاءمتها وكفاءتها وكفائتها واقتراح التحسينات اللازمة.
- وجود أنظمة تضمن الاستفادة في استغلال الموارد والعمليات التشغيلية،
- اعتماد وتوفير الموارد الضرورية لبناء وتطبيق وإدامة منظومة الحوكمة المؤسسية والتحسين المستمر عليها.



## نتائج وتأثيرات الحوكمة

- تحقيق الرؤية والأهداف الاستراتيجية للدائرة.
- تدعم القيادات في اتخاذ القرار بأعلى درجات الرشد والموضوعية.
- تحدد المسؤوليات والمهام.
- تدعم الامتثال بالقوانين والأنظمة وتدرأ الفساد.
- تعزيز الثقة والمصداقية.
- ترسخ مبدأ الشفافية.
- تحقق الاستخدام الأمثل للموارد.
- تساهم في تقديم خدمات متميزة وترفع مستوى الجودة.
- تخفض المخاطر.
- تبني جسرا من التواصل بين الشركاء والعملاء.
- ربط العمليات التشغيلية بالدائرة من متطلبات الحوكمة وتفعيلها
- قياس أثر التطبيق من خلال نتائج بعض المؤشرات المؤسسية
- تحقيق معايير فئات التميز - برنامج دبي للأداء الحكومي المتميز.

## دليل الحوكمة المؤسسية

تم إصدار دليل الحوكمة المؤسسية وفق القرار الإداري رقم 239 لسنة 2020 انطلاقا من حرص بلدية دبي على ترجمة رؤية القيادة الرشيدة في حكومة دبي، وترسيخا لمفاهيم الحوكمة الرشيدة والتميز في العمل المؤسسي وفي إدارة مؤسسات القطاع العام، فلقد حرصت الإدارة العليا في البلدية على تبني أفضل الممارسات والمواصفات الإدارية العالمية المعنية بتطبيق منظومة فعّالة للحوكمة المؤسسية، والتي تساهم في دعم اتخاذ القرار وتطوير آليات العمل المؤسسي ورفع الإنتاجية وترسيخ مفاهيم سعادة المتعاملين والموظفين وأصحاب المصالح المعنيين، وصولا لتحقيق مبادئ المشاركة الفاعلة والمسؤولية في تنمية الوطن. ويُعتبر دليل سياسات الحوكمة المؤسسية في بلدية دبي الوثيقة الأساسية والرئيسية والتي تُبنى عليها بقية منهجيات وإجراءات وعمليات الحوكمة المؤسسية المطبقة في البلدية.

**الهدف من الدليل:** يهدف إلى توصيف وتوضيح السياسات العامة والمبادئ الأساسية للحوكمة المؤسسية في بلدية دبي، وإلى تحديد الأدوار والمسؤوليات والصلاحيات الأساسية المرتبطة بها، بحسب المتطلبات التشريعية والقانونية والعلاقة ومتطلبات المواصفات الدولية وأفضل الممارسات العالمية في مجال الحوكمة المؤسسية.

## أهداف تطبيق سياسات الحوكمة المؤسسية

- تأسيس وتطبيق إطار عمل وسياسات فعالة وشاملة للحوكمة المؤسسية في بلدية دبي بحيث تكون جميع الأعمال والقرارات المتخذة في مصلحة البلدية ولتحقيق أهدافها وبما يضمن عدم وجود تعارض مصالح أو إساءة لاستخدام السلطة على كافة المستويات والأنظمة الإدارية، بما فيها التنظيم الإداري، وإدارة الموارد البشرية، والإدارة المالية، وإدارة المعلومات والتقنية، وإدارة المشاريع، وإدارة الموارد والممتلكات وغيرها.
- تحقيق ثقافة المساءلة والشفافية وإيجاد أسس لتحديد مسؤولية الإنجاز والنتائج.
- إيجاد منظومة تضمن وتدعم إلى توثيق الإجراءات والأنظمة وتحديد المسؤوليات والحقوق والصلاحيات والعلاقات في إطار منهجية عمل واضحة.
- تحسين فعالية وكفاءة إدارة العمليات وتحقيق الاستغلال الأمثل للموارد العامة وتوظيفها في المجالات التي تحقق العائد على المجتمع وبما يؤدي إلى تحقيق الأهداف الاستراتيجية.
- تعزيز ثقافة تنمية الولاء المؤسسي والشعور بالمسؤولية نحو تحقيق الأهداف الاستراتيجية، ودعم ثقافة مشاركة العاملين والمتعاملين وأصحاب المصالح المعنيين في رسم السياسات واتخاذ القرارات وتقييم العمليات والخدمات، والالتزام بالقوانين.
- تحقيق مبادئ الحوكمة الخاصة بفصل الأنشطة الرقابية والتنظيمية عن الأنشطة الخدمية والتنفيذية ووضوح خطوط السلطة والمسؤولية (العلاقات التنظيمية) وصلاحيات وآليات اتخاذ القرار.
- ضمان إيجاد بيئة عمل تتميز بالإنصاف والعدالة والشفافية ومراعاة مصلحة العمل، ومحاربة ومكافحة الفساد بأشكاله وممارساته بما يضمن تحقيق أهداف البلدية بشكل خاص وأهداف حكومة دبي ودولة الإمارات العربية المتحدة بشكل عام.
- تحقيق الالتزام بالتشريعات والقوانين ومتطلبات البرامج الحكومية والمتابعة الفعالة لتنفيذ ما يرد في تقارير التقييم والتدقيق من الجهات المعنية بالمتابعة والرقابة الإدارية والمالية (مثل دائرة المالية لحكومة دبي، جهاز الرقابة المالية، دائرة الشؤون القانونية لحكومة دبي، وغيرها).
- تعزيز ودعم تطبيق معايير لحفظ حقوق الملكية الفكرية لبلدية دبي والمعنيين.
- إعداد وتطبيق استراتيجية للاتصال المؤسسي الداخلي والخارجي تتضمن سياسات داعمة للتواصل ونقل المعرفة ونشر وتبادل المعلومات والإفصاح والإعلان ضمن قنوات محددة ومناسبة وإتاحتها لفئات أصحاب المصالح المعنيين ضمن فترات زمنية مناسبة.
- تطبيق مبادرات وأنشطة وإجراءات لتفعيل سياسات الاتصال والتواصل تدعم الشفافية، والاستجابة لقنوات التواصل الداخلية والخارجية بهدف التخطيط للأعمال، وتنفيذ الخطط وتقديم الخدمات لتحقيق الكفاءة والفعالية والسعادة والإيجابية في بيئة العمل الداخلية والخارجية للمتعاملين والموارد البشرية وجميع المعنيين.
- تطبيق مبادرات وأنشطة وإجراءات لقياس السمعة المؤسسية وتحسين صورة المؤسسة لدى المجتمع والרא العام.
- الاستجابة لمتطلبات واحتياجات المتعاملين وأصحاب المصالح المعنيين بصورة مناسبة بما يساهم في رفع مستوى سعادتهم.

وتنطبق سياسات الحوكمة المؤسسية على جميع أنظمة العمل والإدارة وجميع خدمات وعمليات وإجراءات العمل المعتمدة في بلدية دبي، وعلى جميع القياديين والموظفين والوحدات التنظيمية في البلدية، وعلى أ من الجهات الخارجية التي تتعامل معها أو تستخدمها البلدية لأداء عمليات أو تقديم خدمات ترتبط بمهام وعمل البلدية.

وتم تحديد الأدوار والمسؤوليات والص - حيات في الدليل بالإضافة للمسؤوليات والصلاحيات التي تم تحديدها في الهيكل التنظيمي للبلدية وفي مهام الإدارات والأوصاف الوظيفية

### مبادئ الحوكمة المؤسسية في بلدية دبي



#### 1- وضوح الغاية والتوجيه

- تُحدد الإدارة العليا ومجلس المديرين غايات البلدية من خلال تحديد الرؤية والرسالة والقيم المؤسسية، وربطها بأهداف استراتيجية واضحة، مما يُمكن موائمة أنشطة وعمليات وخدمات البلدية بأسباب وجودها ومهامها الأساسية. إن وضوح الغاية

ينعكس عمليا في وضوح التوجيه والتوقعات من مختلف المستويات القيادية والوظيفية، وكذا في رف مستوى ثقة ومشاركة أصحاب المصالح المعنيين في أعمال البلدية.

## 2- الإشراف والمساءلة

- يُشرف مجلس المديرين على تطبيق الخطة الاستراتيجية ومتابعة الأداء الاستراتيجي ونتائج المراقبة والالتزام بالتوجيهات والسياسات والمتطلبات القانونية والتشريعية والتشغيلية، لتمكين المساءلة والمحاسبة لجمي المعنيين بخصوص تحقيق متطلبات الحوكمة المؤسسية. يدعم هذا المبدأ تطبيق منظومة الضبط والرقابة لإطار الحوكمة المعتمد في البلدية.
- تلتزم بلدية دبي بتطبيق مبادئ المساءلة لرف مستويات الثقة والشفافية في أعمال البلدية لدى جمي أصحاب المصالح المعنيين. كما تلتزم البلدية بوض - سياسات وإجراءات ووجود هيكل تنظيمي فعال يضمن الفصل بين المهام الرقابية عن المهام التنفيذية.

## 3- إشراك أصحاب المصالح المعنيين

- نظرا لتأثيرهم وتأثيرهم في أنشطة وعمليات ونتائج أداء البلدية، تُؤمن بلدية دبي بضرورة إشراك واستشارة أصحاب المصالح المعنيين بصورة مناسبة ضمن الأنظمة الإدارية والتشغيلية للبلدية بما يُحقق الفائدة ويعود بالنفع على جمي الأطراف المعنية. إن بناء شراكات حقيقية وفعالة مع أصحاب المصالح المعنيين يُساهم في تعزيز إطار الحوكمة المؤسسية ويدعم تحقيق رؤية وطموح البلدية.
- تُطبق بلدية دبي عدد من الآليات لإدارة العلاقة مع أصحاب المصالح المعنيين هدفها التركيز على أصحاب المصالح المعنيين واحترام الحقوق القانونية لهم، وتحديد احتياجاتهم وتوقعاتهم، وأية التزامات مطلوبة منهم، ومشاركتهم في القرارات التي يؤثرون أو يتأثرون بها.

## 4- إدارة المخاطر

- تتأكد بلدية دبي من تحديد ودراسة وتقييم المخاطر المؤسسية وفق أفضل الممارسات العالمية، ومن تقييم هذه المخاطر ووضع خطط مناسبة لمعالجتها ومراقبتها وتبليغها للمعنيين. إن فهم مدى وطبيعة المخاطر التي قد تتعرض لها البلدية ضمن بيئة وسياق عملها يُساعد على وض وتطبيق استراتيجيات وخطط فعالة تضمن تحقيق أهدافها ونتائجها المنشودة، وتقليل الأثر السلبي لتلك المخاطر على أعمالها وأنشطتها.

## 5- الإفصاح والشفافية والعدالة

- تسعى بلدية دبي إلى تحقيق أعلى درجات الإفصاح والشفافية والعدالة ضمن حدود التشريعات والقانون وعلى كافة المستويات من خلال سياسات وإجراءات تعمل على تعزيز ذلك، من أجل تعزيز الثقافة المؤسسية التي تدعم التحلي بدرجة عالية من

الذاهة والعمل من أجل المصلحة العامة وترسيخ القيم الأخلاقية والمهنية للبلدية لدى الموظفين وأصحاب المصالح المعنيين.

وتدعم مبادئ الإفصاح والشفافية متطلبات الإفصاح عن المعلومات الهامة بطريقة عادلة لجمي أصحاب المصالح المعنيين في الوقت المناسب، بينما تُعز مبادئ العدالة التعامل م كافة الأطراف ب نصاب دون تمييز طرف عن طرف آخر.

#### 6- الاستدامة

تهدف بلدية دبي من خلال الحوكمة المؤسسية إلى توفير الظروف القيادية والإدارية والتشغيلية التي تمكنها من تحقيق رؤيتها وطموحاتها وأهدافها الحالية والمستقبلية، بصورة تضمن الاستدامة في استغلال الموارد والعمليات التشغيلية، وبما يتوافق م متطلبات وتوقعات جمي أصحاب المصالح المعنيين. وتسعى بلدية دبي بشكل مستمر إلى تحديد مدى تأثير سياساتها وأنشطتها على الاستدامة في المجالات الاجتماعية والاقتصادية والبيئية بناء على مهامها واختصاصاتها وفي ضوء الاستراتيجيات المحلية والوطنية ات العلاقة، وأفضل التوجهات والممارسات الدولية في مجال الاستدامة.

## مجلس المديرين

يُمثل مجلس المديرين في بلدية دبي أعلى سُلطة ترعى وتُشرف على تطبيق سياسات وممارسات الحوكمة .  
تتميز تركيبة مجلس المديرين بكفاءة أعضاؤه وتنوع خبراتهم، وتمثيلهم لمختلف قطاعات وأعمال البلدية، وقدراتهم القيادية والمهنية. ويسعى المجلس بشكل مستمر إلى رف مستوى معرفة ووعي أعضاؤه بمهام وأنشطة البلدية المتعددة، والبيئة التشغيلية وما تتضمنه من فرص وتحديات، والمتطلبات التشريعية والقانونية ات العلاقة بعمل البلدية، مما ينعكس إيجابياً على آليات عمل المجلس واتخاذ القرارات والتحسين المستمر على الحوكمة المؤسسية.

## قواعد السلوك المهني وتجنب تعارض المالح

يُمثل مجلس المديرين القدوة الحسنة لجمي القياديين والموظفين في بلدية دبي في تطبيق قواعد السلوك المهني وتجنب تعارض المصالح، والاتمام بمتطلباتها.  
يلتزم أعضاء مجلس المديرين وجمي القياديين والموظفين في البلدية بأعلى المعايير المهنية والسلوكية والأخلاقية، كما تلتزم بلدية دبي وكافة العاملين بها بوثيقة "مبادئ السلوك الوظيفي وأخلاقيات الوظيفة العامة لموظفي حكومة دبي" الصادرة عن دائرة الموارد البشرية لحكومة دبي، وجمي التشريعات والتعليمات ات العلاقة وما قد يصدر لاحقاً من وثائق في هذا الصدد.

## الكفاءة والتعلم والتطوير المهني المستمر

تؤمن بلدية دبي بأنها مؤسسة متعلمة توظف المعرفة والعلم في تحقيق رؤيتها وغاياتها. لذا تلتزم البلدية بتطوير كفاءات ومهارات أعضاء مجلس المديرين لتواكب أحد المستجدات في المجالات الاستراتيجية والإدارية والتقنية بما يخدم مصلحة العمل. يتم تطبيق نظام إدارة خدمات التعلم والتدريب المعتمد من قبل إدارة الموارد البشرية لتحقيق متطلبات الكفاءة والتعلم والتطوير المهني المستمر لأعضاء مجلس المديرين.

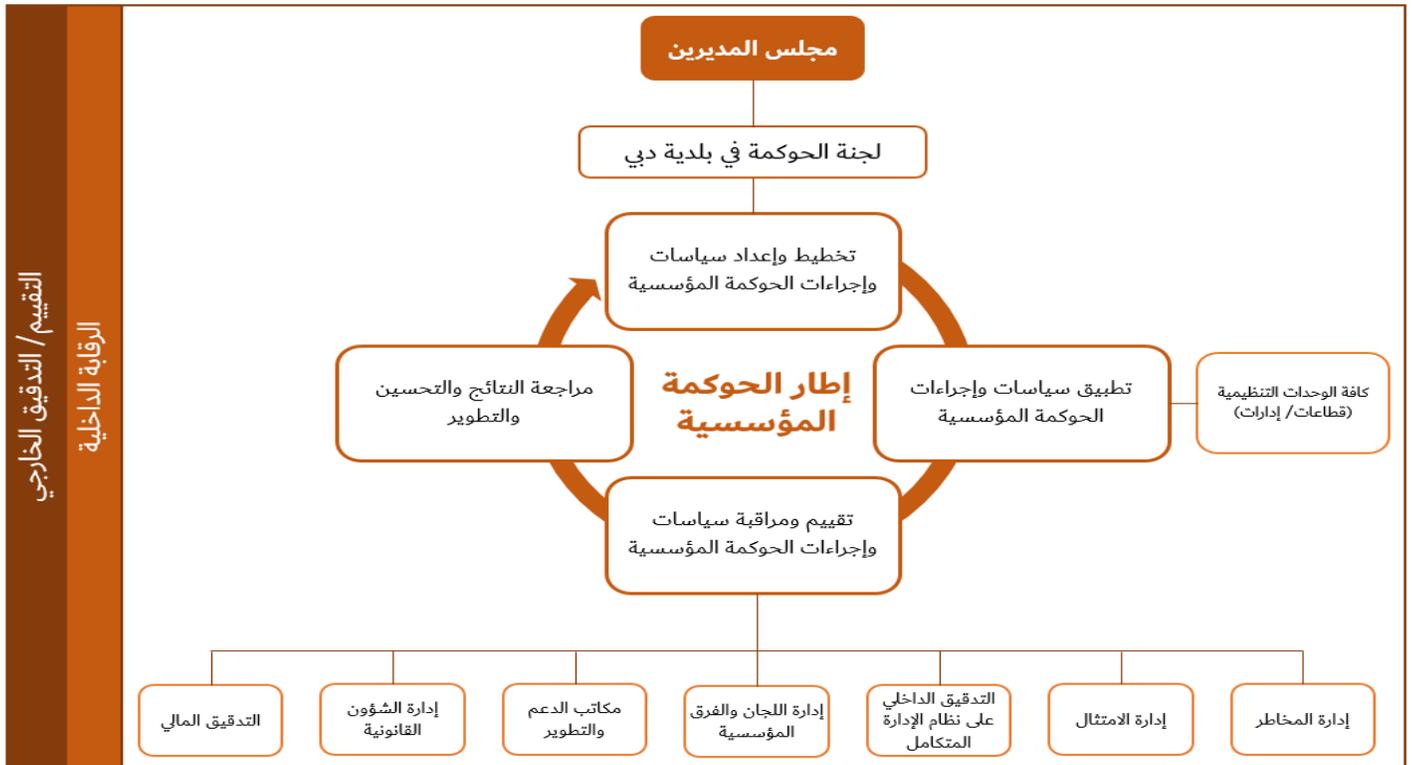
- كما يُشجّع مجلس المديرين الزيارات واللقاءات الميدانية بين أعضاء المجلس والقياديين والمدراء والموظفين في مختلف مواقع العمل للتعرف عن قرب على طبيعة أعمال البلدية والتواصل مع مختلف فئات الموظفين والاطلاع على الإنجازات والتجارب واحتياجات العمل.

## إدارة اللجان وفرق العمل المؤسسية

يستعين مجلس المديرين بلجان وفرق عمل مؤسسية لمساعدته في إدارة وتطبيق بعض المهام حسب ما يراه مناسباً، أو توفير بيانات ومعلومات تدعم اتخاذ القرار، و لك بهدف الاستفادة من خبرات ومهارات تخصصية لإنجاز مهام مرتبطة بعمل المجلس وبإطار الحوكمة المؤسسية. ولكن هذه اللجان والفرق لا تحل محل المجلس وليس لها سلطة اتخاذ القرار إلا إذا فوضها المجلس رسمياً ببعض الصلاحيات، ويبقى المجلس مسؤولاً عن قرارات اللجان والفرق في هذه الحالة.

تصدر قرارات تشكيل اللجان وفرق العمل من قبل المدير العام وتحدد هذه القرارات مجال عمل اللجنة أو الفريق ومهامها ومسؤولياتها وآليات العمل فيها، وفق منهجيات وإجراءات إدارة اللجان وفرق العمل المعتمدة في البلدية، كما يتم تقييم هذه اللجان والفرق ومساءلتها بشكل دوري وفق معايير معتمدة بهذا الخصوص.

## إطار الحوكمة ومكوناته



يتكون إطار الحوكمة المؤسسية في بلدية دبي من المكونات التالية:

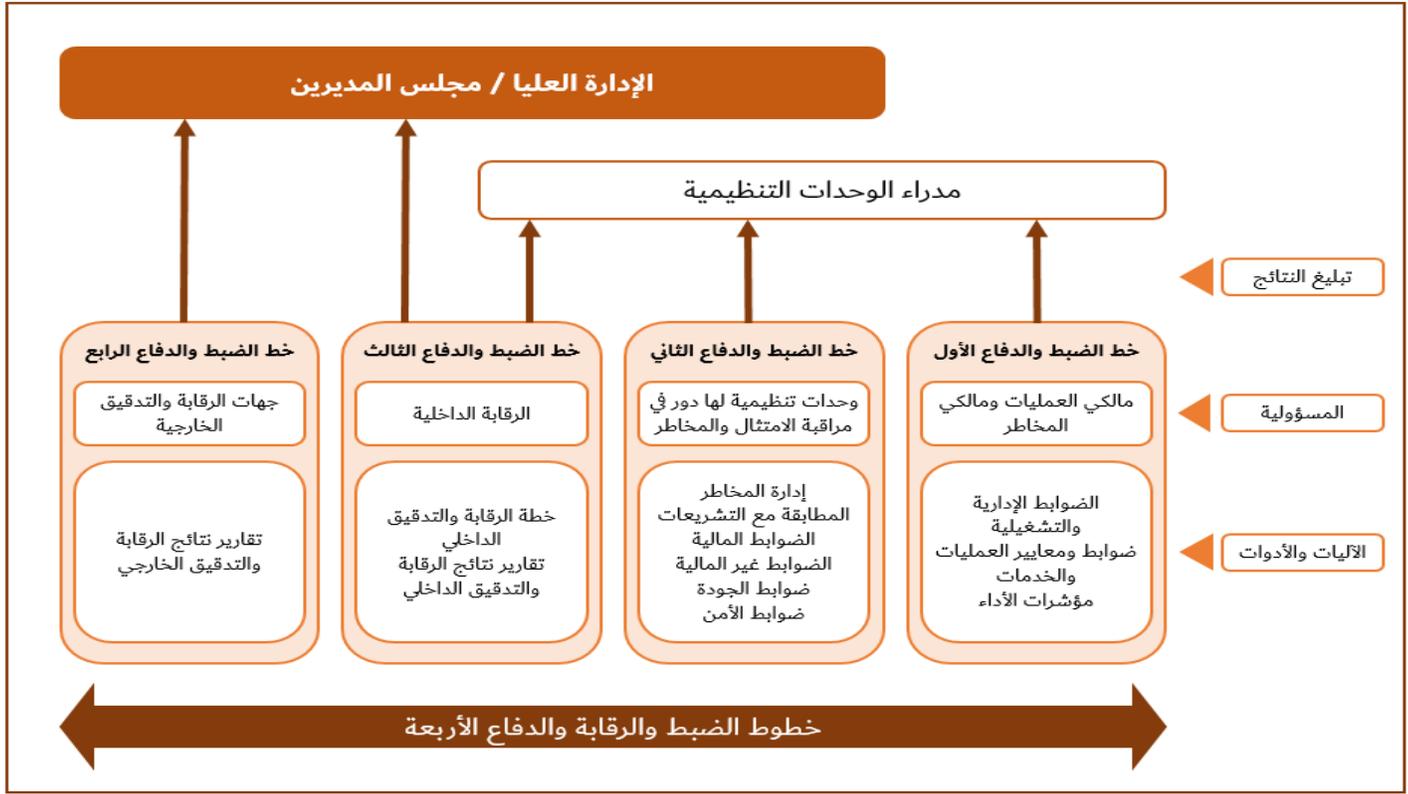
- مجلس المديرين: يُمثل مجلس المديرين في بلدية دبي أعلى سلطة ترعى وتُشرف على تطبيق سياسات وممارسات الحوكمة وتقديم الدعم للماد والمعنو لتحقيق أعلى مستويات من الامتثال والالتزام بمبادئ الحوكمة المؤسسية.
- لجنة الحوكمة في بلدية دبي: هي لجنة دائمة في البلدية تُشرف على بناء وتطبيق وإدامة إطار الحوكمة المؤسسية وفق مبادئ وسياسات الحوكمة المعتمدة، وبحسب أفضل الممارسات والمواصفات العالمية في هذا المجال. كما تُشرف اللجنة على مراقبة الامتثال والالتزام بمتطلبات إطار الحوكمة من خلال أدوات التقييم والتدقيق ومتابعة الأداء والنتائج المرتبطة بمحاور إطار الحوكمة.
- دورة التخطيط والتطبيق والتقييم والتحسين المستمر على إطار الحوكمة المؤسسية.

### تُشرف لجنة الحوكمة في بلدية دبي على بناء وتطبيق وإدامة إطار الحوكمة باستخدام مبادئ دورة التخطيط والتحسين المستمر، والتي تتضمن المراحل التالية:

- مرحلة التخطيط: يتم خلال هذه المرحلة تخطيط وإعداد السياسات والإجراءات وأنظمة العمل الضرورية لتطبيق مبادئ الحوكمة ودعم إطار الحوكمة المؤسسية.
- مرحلة التطبيق: حيث يتم خلال هذه المرحلة نشر وتطبيق سياسات وإجراءات وأنظمة العمل المرتبطة بالحوكمة من قبل المعنيين في الوحدات التنظيمية المختلفة حسب الاختصاص ومجال العمل.
- مرحلة التقييم: تتضمن هذه المرحلة التحقق من كفاءة وفعالية إطار الحوكمة ومن تحقيقه لأهدافه عن طريق تطبيق آليات المراقبة والقياس والمتابعة والتقييم، والتحقق من جودة وكفاءة آليات الرقابة على الحوكمة، للتأكد من مستويات الامتثال والالتزام بمبادئ ومتطلبات الحوكمة. ويتم من خلال هذه المرحلة نشر وتطبيق سياسات وإجراءات وأنظمة الرقابة في بلدية دبي والتي من أهمها: إدارة الامتثال والمخاطر، وإدارة اللجان والفرق، والشؤون القانونية، والتدقيق والمراجعة المالية، ودور مكاتب الدعم والتطوير، والتدقيق على نظام الإدارة المتكامل. يوفر الجزء الخاص بالضبط والمراقبة والتقييم من هذا الدليل معلومات تفصيلية وتوضيحية أكثر عن آليات وأدوات ضبط ومراقبة وتقييم الحوكمة المؤسسية المعتمدة في بلدية دبي.
- مرحلة التحسين: يتم أثناء هذه المرحلة دراسة نتائج تطبيق وتقييم إطار الحوكمة، ونتائج المراقبة والقياس وإدارة الأداء المرتبطة بممارسات الحوكمة المؤسسية، وتحديد فرص التطوير والتحسين وعكسها على سياسات وإجراءات وأنظمة عمل الحوكمة.

## الضبط والمراقبة والتقييم

- تُنظم بلدية دبي متطلبات وآليات وإجراءات وأدوات الضبط والمراقبة والتقييم ضمن أربعة مستويات أساسية تتوافق مع إرشادات منظومة خطوط الضبط والدفاع (Control and Defense Lines) التي وضعها المعهد الدولي للمدققين الداخليين. يوضح الشكل التالي هذه المستويات والمسؤوليات والآليات والأدوات المتعلقة بها.



## الإبلاغ عن المخالفات

- إن مجلس المديرين في بلدية دبي مسؤول عن ضمان التزام البلدية بأعلى معايير النزاهة والمسؤولية. لذا أشرف المجلس على إنشاء وتطبيق نظام إبلاغ عن المخالفات يمكن استخدامه من قبل الموظفين والمتعاملين والشركاء وغيرهم من أصحاب المصالح المعنيين.
- تُشج بلدية دبي جميع الموظفين وأصحاب المصالح المعنيين الإبلاغ عن مخاوفهم بخصوص أية مخالفات بحسن نية وبناء على اعتقادهم المعقول بوقوع حالات فعلية أو محتملة لعدم الامتثال بالقوانين والتشريعات والسياسات، أو أية مخالفات أو نقائص في إطار الحوكمة المؤسسية. ويتضمن نظام الإبلاغ عن المخالفات استخدام إحدى القنوات التالية:
  - عرض الموضوع على المسؤول المباشر.
  - التبليغ مباشرة إلى إدارة الرقابة الداخلية.
  - التبليغ باستخدام قناة التبليغ الآمنة التي وفرتها البلدية (نظام أمانة).
- تلتزم الإدارة العليا بحماية المبلّغين ومن أشكال العقاب أو الانتقام منهم طالما أن التبليغ كان بحسن نية وبناء على اعتقاد صادق بوجود شبهة مخالفة، وبحسب ما يضمنه القانون في مثل هذه الحالات.

## نظام أمانة

• تُطبق بلدية دبي نظام أمانة، والذي هو عبارة عن قناة كية للإبلاغ عن أية شبهات أو مخالفات فعلية أو محتملة أو غيرها من المخاوف المتعلقة بالحوكمة والامثال والالتام بالقوانين والتشريعات، وبالرشوة أو الفساد. وهذه القناة متوفرة عبر الموقع الإلكتروني للبلدية ومفتوحة للجميع من موظفي البلدية والمتعاملين وأصحاب المصالح المعنيين. تتمي قناة التبليغ بما يلي:

• قناة أمانة تُحافظ على سرية وخصوصية هوية المُبلِّغ.

• سهولة الاستخدام ومتوفرة على مدار الساعة.

• تتم معاملة جميع البلاغات بسرية تامة من قبل البلدية، وبصورة تضمن سرية هوية المُبلِّغ وجميع الأطراف المعنية بالبلاغ أثناء التحقيق فيها.

• تتضمن مجالات الإبلاغ عن المخالفات ومنها:

• عدم الالتام بسياسات ومتطلبات وإجراءات الحوكمة المؤسسية المعتمدة.

• عدم الالتام بالقوانين والتشريعات.

• الجرائم والتصرفات الجنائية.

• الفساد والاحتيال والرشوة وخداع الآخرين للحصول على ميا مالية أو عينية لشخصه أو لآخرين.

• عدم العدالة في التعامل.

• التلاعب أو التضليل في استخدام أو عرض البيانات المالية.

• إخفاء أية معلومات تتعلق بأ من الموضوعات المذكورة أعلاه.

• إن المختصين في إدارة الرقابة الداخلية موجودون لتقديم النصح والاستشارة للموظفين وأصحاب المصالح المعنيين فيما

يخذ كيفية التصرف في حال الشد أو التعرض لموقف محتمل يُخالف سياسات الحوكمة ومتطلبات الامثال والالتام بالقوانين والتشريعات، بشكل مهني يضمن سرية هوية طالب النصح والمعلومات التي يعرضها.

• تحرص بلدية دبي على نشر الوعي والمعرفة بخصوص نظام الإبلاغ عن المخالفات وكيفية استخدامها والإجراءات المتعلقة بها عن طريق برامج التوعية والتدريب المستمرة، والرسائل الإرشادية والتذكيرية الدورية الخاصة بتطبيق النظام.

### التحقيق في بلاغات المخالفات والتعامل معها

تطبق بلدية دبي إجراءات متخصصة لإدارة التحقيق في البلاغات المتعلقة بالمخالفات المحتملة أو الفعلية حسب القوانين والتشريعات ات العلاقة، ولقد قامت بتحديد لجنة متخصصة للتعامل م مثل هذه الحالات هي لجنة المخالفات الإدارية وتم إصدار قرار إدار رقم (422) لسنة 2019 (وأية تعديلات لاحقة على هذا القرار) باعتماد جداول المخالفات والجزاءات التأديبية في الدائرة. تتضمن إجراءات التحقيق في بلاغات المخالفات والتعامل معها في بلدية دبي ما يلي:

- تشكيل لجنة المخالفات الإدارية بقرار من المدير العام وتحديد أعضائها ومنحها الصلاحيات والمسؤوليات والاستقلالية المطلوبة للتحقيق في حالات المخالفات.
- تقييم بلاغات المخالفات الفعلية والمحتملة ومخالفات سياسات الحوكمة المؤسسية التي يتم اكتشافها أو التبليغ عنها أو الاشتباه فيها، والتحقيق فيها إذا استدعت الحاجة إلى ذلك.
- تطبيق إجراءات مناسبة ضمن حدود القانون في حال إثبات التحقيقات مخالفات لسياسات الحوكمة المؤسسية ومتطلبات الامتثال والالتزام، وبحسب قرارات لجنة المخالفات الإدارية.
- إلامية التعاون في إجراءات وتحقيقات لجنة المخالفات الإدارية من قبل الموظفين المعنيين وحسب طلب اللجنة.
- يتم تبليغ نتائج التحقيق والقرارات الخاصة بحالات المخالفات إلى الإدارة العليا وإدارة الرقابة الداخلية حسب ما هو مناسب.
- تتعامل لجنة المخالفات الإدارية بموضوع التحقيق والمعلومات المتعلقة به ومخرجات التحقيق بشكل يضمن سرية وخصوصية إجراءات اللجنة وبحسب متطلبات التشريعات والقوانين ذات العلاقة.

## دعم تطبيق الحوكمة المؤسسية

### الموارد

- تلتزم الإدارة العليا ومجلس المديرين بتوفير جميع الموارد الضرورية لتطبيق وإدامة سياسات ومبادئ وإطار الحوكمة المؤسسية والتحسين المستمر عليها.
- يعمل مسؤولي الوحدات التنظيمية على دراسة وحصر وتحديد الموارد البشرية والمادية والتقنية وغيرها الضرورية لتطبيق وإدامة سياسات ومبادئ وإطار الحوكمة المؤسسية، وإدارة ومعالجة المخاطر والفرص، وللتحسين المستمر عليها وعلى مخرجاتها، ورفع التوصيات بخصوص احتياجات الموارد للإدارة العليا لمراجعتها واعتمادها حسب ما هو مناسب.

### التوعية والتدريب

- تحرص بلدية دبي على نشر الوعي والمعرفة بين الموظفين فيما يتعلق بسياسات ومتطلبات الحوكمة المؤسسية وأدوارهم ومسؤولياتهم وصلاحياتهم بهذا الخصوص، ومتطلبات الضبط والمراقبة والتقييم والنتائج المتوقعة منهم.
- كجزء من دعم تطبيق ممارسات الحوكمة، تلتزم البلدية بعمل دورات توعية على نظام الإدارة المتكامل ومتطلباته بشكل دور للموظفين للتأكد من الفهم والتطبيق الصحيح، كما تستخدم نتائج الضبط والمراقبة والتقييم لتطوير محتوى دورات التوعية للتأكد من تحقيق أهدافها. كما يتم توفير التوعية بأهم سياسات ومتطلبات الحوكمة للموظفين الجدد خلال المراحل الأولى من تعيينهم ومباشرتهم العمل في البلدية ضمن برنامج الإرشاد والتوعية للموظفين الجدد. تتم إدارة برامج التوعية والتدريب حسب متطلبات وإجراءات نظام إدارة خدمات التعلم والتدريب المعتمد والمطبق في البلدية.
- كما يتم تقديم برامج التوعية والتدريب للشركاء والموردين وأصحاب المصالح المعنيين حسب الضرورة وكل حسب حاجته وارتباطه ومسؤولياته المتعلقة بتطبيق وإدامة سياسات ومكونات الحوكمة المؤسسية في البلدية.

## استراتيجيات وخطط الاتصال والتواصل

- تعمل بلدية دبي على تحديد وتحليل احتياجات الاتصال والتواصل الداخلي والخارجي المرتبطة بإطار الحوكمة المؤسسية. يتم بناء استراتيجيات وخطط الاتصال والتواصل بناء على مصلحة العمل في بلدية دبي واحتياجات المتعاملين والشركاء وأصحاب المصالح المعنيين ولتلبية توقعاتهم من المعرفة والمعلومات المرتبطة بقرارات وأنشطة ونتائج البلدية. تتضمن استراتيجيات وخطط الاتصال والتواصل الداخلي والخارجي تحديد العناصر الأساسية ومنها: أصحاب المصالح /موضوع التواصل/ لغة التواصل /الوسائل للتواصل / دورية التواصل /الجهة المسؤولة عن التواصل وتبليغ المعلومات
- كجزء أساسي من منظومة الاتصال والتواصل الداخلي والخارجي، فإن بلدية دبي توفر سياسات الحوكمة المؤسسية وتنشرها لجميع الموظفين، كما توفرها لأصحاب المصالح المعنيين حسب الحاجة، وتوفرها للشركاء الخارجيين.

## التحسين المستمر

- تسعى بلدية دبي للتحسين المستمر على فاعلية وأداء سياسات وإطار الحوكمة المؤسسية من خلال استخدام نتائج الضبط والمراقبة والتقييم، ونتائج تقييم المخاطر، وتحليل البيانات ونتائج التغذية الراجعة من أصحاب المصالح المعنيين.
- يتم تقييم فرص التحسين والتطوير على سياسات وإطار الحوكمة المؤسسية وترجمتها لمبادرات ضمن خطط للتحسين والتطوير باستخدام المنهجيات والأدوات المطبقة في البلدية، مثل أدوات التخطيط الاستراتيجي، وإدارة الابتكار، ومنهجيات التحسين المعتمدة في البلدية. إن هدف التحسين والتطوير على الحوكمة المؤسسية هو ضمان مواكبة ممارسات الحوكمة المطبقة في البلدية لأفضل الممارسات والمواصفات العالمية في مجالات الحوكمة وآخر المستجدات في المجالات الفكرية والإدارية والتقنية والعلاقة.



## لجنة الحوكمة في بلدية دبي

وفق القرار الإداري رقم (103) لسنة 2020 والصادر في 2020/4/6 تم تشكيل لجنة الحوكمة في البلدية وتقوم بالعديد من المهام بالإضافة الى ما ورد في قرار التشكيل وفق الاتي:

- لجنة الحوكمة في بلدية دبي
- الإشراف على بناء وتطوير منظومة الحوكمة المؤسسية والإشراف على تطبيقها وإدامتها حسب سياسات الحوكمة المعتمدة ومتطلبات المواصفات الدولية والعلاقة.
- الإشراف على تطبيق برامج التقييم والتدقيق الداخلي والخارجي على منظومة الحوكمة المؤسسية، ورفع النتائج إلى مجلس المديرين.
- الإشراف على إعداد وتطبيق برامج للتوعية والتدريب على سياسات الحوكمة المؤسسية ومتطلبات تطبيقها والالتزام بها، والتنسيق لتطبيق تلك البرامج بالتعاون مع الوحدات التنظيمية المعنية والمستهدفة من هذه البرامج، وعلى الجهات الخارجية حسب الضرورة.
- الإشراف على متابعة تطبيق أهداف منظومة الحوكمة المؤسسية والمبادرات المرتبطة بها ونسب الإنجاز والخطط المستقبلية للتطوير على المنظومة مع الوحدات التنظيمية المعنية.
- إعداد تقارير دورية بخصوص حالة ونتائج تطبيق سياسات الحوكمة المؤسسية ومتطلبات تطبيق منظومة الحوكمة ومؤشرات الأداء المرتبطة بها بالتنسيق مع الإدارات المختصة، ورفعها إلى مجلس المديرين.
- متابعة تطبيق التوصيات والإجراءات الصادرة عن الإدارة العليا ومجلس المديرين، ونتائج التقييم والتدقيق الداخلي والخارجي بخصوص منظومة الحوكمة المؤسسية.
- دراسة متطلبات الموارد المتعلقة بتطبيق وإدامة منظومة الحوكمة المؤسسية والمبادرات المرتبطة بها ورفعها إلى مجلس المديرين.
- الإشراف على إعداد تقرير الحوكمة السنوي ورفعها إلى مجلس المديرين للمراجعة.
- المراجعة الدورية والتحديث على منظومة الحوكمة المؤسسية حسب الضرورة لتحقيق التحسين والتطوير على المنظومة وفق أفضل الممارسات العالمية ومتطلبات المواصفات الدولية والعلاقة.

### أهداف اللجنة

- رفع أداء البلدية في مجال الحوكمة وفق أفضل الممارسات والمعايير الدولية في هذا المجال.
- دعم تحقيق أهداف الدائرة الاستراتيجية المتعلقة بتسيخ ثقافة الريادة والحوكمة المؤسسية.

## مهام اللجنة:

- دراسة ووض الخطة التنفيذية اللازمة لتحقيق المتطلبات والمعايير المتعلقة بمنظومة التميز الحكومي.
- مراجعة وتحديث الإطار العام للحكومة المُعتمد بموجب القرار الإداري رقم (27) لسنة 2017 المُشار إليه وفقاً للمتطلبات والمواصفات والممارسات الدولية.
- العمل على حصول البلدية على شهادات المطابقة والمواصفات الدولية في مجال الحوكمة.
- الإشراف على تطبيق أفضل المعايير والممارسات الخاصة بالمتطلبات الدولية في العلاقة بمعايير الحوكمة من قبل الوحدات التنظيمية المعنية في البلدية ومتابعة وتقييم التقارير الصادرة عنها في هذا الشأن.
- مراجعة وتقييم تقارير الحوكمة الصادرة عن الوحدات التنظيمية في البلدية للتأكد من احتوائها على المعلومات والبيانات المطلوبة.
- إصدار تقرير الحوكمة السنوي للبلدية الذي يشمل نتائج تطبيق بلدية دبي لمعايير الحوكمة المحلية والدولية بالتنسيق مع الوحدات التنظيمية المعنية.
- ضمان تطبيق أدوات إدارة معايير ومبادئ الحوكمة.
- التنسيق مع فريق إدارة المخاطر والطوارئ في بلدية دبي المُشكّل بموجب القرار الإداري رقم (102) لسنة 2020 للتأكد من جاهزية البلدية في مواجهة وإدارة المخاطر من خلال متابعة الضوابط الرقابية الداخلية بما في ذلك الأمن الإلكتروني والضوابط الرقابية لتكنولوجيا المعلومات.
- ضمان تدريب ونشر الوعي بين موظفي البلدية بشأن معايير ومبادئ ومتطلبات الحوكمة والتوجيه باتخاذ الإجراءات اللازمة لتحسينها بصفة مستمرة وذلك بالتنسيق مع الوحدات التنظيمية المعنية.
- ضمان تدريب وإعداد فريق للتدقيق الداخلي كجزء من معايير المواصفات الدولية للحوكمة وذلك بالتنسيق مع الوحدات التنظيمية المعنية.
- ضمان وض مؤشرات ونتائج قياس كافية لتقييم الحوكمة المؤسسية في البلدية وذلك بالتنسيق مع الوحدات التنظيمية المعنية.

## التدقيق والرقابة الداخلية والخارجية:

### داخليا: إدارة الرقابة الداخلية:

#### المادة 33 من القانون المالي رقم (1) لسنة 2016

- تُنشأ لدى الجهة الحكومية وحدة تنظيمية للرقابة المالية الداخلية، ترتبط مباشرة بمسؤول الجهة الحكومية، أو مجلس إدارتها حسب الأحوال، تُنشاؤها بمهمة التأكد من صحة وسلامة تنفيذ الموازنة السنوية المعتمدة للجهة الحكومية، وتدقيق معاملاتها المالية، والتحقق من حسن إدارة المال العام، والمحافظة عليه، بما يتفق مع التشريعات السارية والقواعد المالية والمحاسبية المعتمدة من الدائرة في هذا الشأن، وإعداد التقارير اللازمة، ورفعها إلى السلطة التي ترتبط بها.
- تم إنشاء إدارة الرقابة الداخلية وتحديد مهامها وفقا للقانون رقم 7 لسنة 1995 بشأن النظام المالي للدوائر الحكومية بمادة 255 (1) لسنة 2016 الصادر في 7 مارس 2016 وتم التحديث على المهام وفق القرار الإداري رقم (255) لسنة 2020 باعتماد الهيكل التنظيمي ووصف المهام لإدارة الرقابة الداخلية)

#### من مهام التدقيق الداخلي والتي تدعم الحوكمة

#### المهام الرئيسية للإدارة:

- **هدف التدقيق الداخلي:** الغرض من نشأة التدقيق الداخلي للدائرة هو تقديم وتوفير ضمانات مستقلة وموضوعية تهدف إلى إضافة قيمة وتحسين عمليات الدائرة وتمثل مهمة التدقيق الداخلي في تعزيز القيمة التنظيمية للدائرة وحمايتها من خلال توفير ضمانات واستشارات ورؤى مبنية على المخاطر وموضوعية كما ان الميثاق يقوم بتعريف طبيعة وهدف ونطاق أنشطة التدقيق الداخلي وتفويضه بالسلطة اللازمة لتحقيق هذه الأهداف وتحديد أدوار ومسؤوليات التدقيق الداخلي البلدية.
- **مهمة التدقيق الداخلي:** مهمه التدقيق الداخلي بأداء نشأة رقابي توكيد واستشار بشكل موضوعي ومستقل، ويعمل على إضافة القيمة والتحسين والمساعدة في تحقيق الأهداف من خلال منهج نظامي منضبط لتقييم وتحسين فاعلية نظم إدارة المخاطر ونظم عمليات الضبط الداخلي وآليات الرقابة والحوكمة من خلال العينات
- **نطاق عمل التدقيق الداخلي:** نطاق أنشطة التدقيق الداخلي يشمل توفير تقييمات مستقلة إلى الإدارة العليا على مدى كفاية وفعالية الحوكمة، وإدارة المخاطر، والرقابة على العمليات للدائرة ومنها:
  - التحقق من كفاية وفعالية عناصر آليات الرقابة والحوكمة المؤسسية التي تمارس من قبل الأطراف المتعلقة.
  - المشاركة في تقييم المخاطر وإعطاء المشورة بكيفية تطوير الضوابط الفعالة للمشاريع الجديدة أو أنظمة الحاسوب المعدلة.
  - التحقق من تمام كافة الوحدات التنظيمية بتنفيذ التشريعات والأنظمة واللوائح المعتمدة وإجراءات العمل المعمول بها. (التشريعات)
  - تقييم وفحص أنظمة الضبط الداخلي من حيث مدى ملاءمتها وكفاءتها وكفايتها واقتراح التحسينات اللازمة. (الفاعلية)
  - التدقيق على المشاريع من حيث التنفيذ والتكاليف للأعمال المنفذة للتأكد من الأعمال المنجزة ومدى الالتزام بالأنظمة والتشريعات والعقود المبرمة.

- التدقيق على قواعد البيانات الخاصة بالأنظمة المطبقة في الدائرة
- تستند إدارة الرقابة الداخلية في انجاز اعمالها وفق الاتي:

الخطط على أساس المخاطر المؤسسية
الاستناد إلى معايير التدقيق الدولية
الرقابة على إدارة الاداء والاداء المالي والموازنات وكفاءة التخطيط
الرقابة على كفاءه وفعالية عناصر وانظمة الرقابة الداخلية للإدارات الخاضعة للتدقيق وفق نمو ج كوزوز
الرقابة على الالات ام والامتثال والرقابة التشريعية
الرقابة على تطبيقات الحوكمة وإدارة المخاطر
الرقابة على حوكمة اللجان والفرق المؤسسية
صلاحيات إدارة الرقابة الداخلية
وجود قاعد للتشريعات والقوانين
وجود هيكل تنظيمي محدد للدائرة ومعتمد لكل إدارة
التدقيق على الأنظمة التقنية وأمن المعلومات
عرض النتائج على مجلس المديرين (تقرير تأكيد الجودة)

### الرد على م حظات جهاز الرقابة المالية:

- وفقا للنظام المالي للدوائر الحكومية ب مارة دبي تعتبر إدارة الرقابة الداخلية هي الجهة المسؤولة امام جهاز الرقابة المالية بالتضامن مع الجهات التنفيذية الأخرى وهي التي تتاب الرد على الملاحظات والتقارير حيث يتم دراسة الملاحظات الواردة وإعداد الردود اللازمة بشأنها وبالتنسيق م الوحدات التنظيمية المعنية.
- بعد إصدار الردود يتم إصدار تعليمات من سعادة المدير العام إلى الإدارات المعنية لمعالجة ما ورد من ملاحظات أو اتخا إجراءات وقائية وتصحيحية، ويتم قياس النتائج وفق مؤشرات استراتيجية مرتبطة بالهدف الاستراتيجي رقم 4 ترسيخ ثقافة الريادة والحوكمة المؤسسية.

### جهاز الرقابة المالية:

- صدر القانون رقم (4) لسنة 2018 خلال سنة 2018 بشأن إنشاء جهاز الرقابة المالية
- ويتولى جهاز الرقابة المالية مهام الرقابة المالية على العديد من الجهات ومنها الدوائر الحكومية والمؤسسات والهيئات العامة .
- تشمل أعمال الرقابة التي يمارسها الجهاز على الجهات الخاضعة ما يلي :
  - الرقابة المالية والالات ام
  - رقابة الأداء
  - الرقابة على أنظمة الرقابة

- الرقابة على كفاءة وفعالية أنظمة الرقابة .

## العلاقة بين الرقابة والتدقيق الداخلي والخارجي (جهاز الرقابة المالية) :

- هي علاقة تكاملية، حيث إن كلا الطرفين يهدفان إلى تعزيز مستوى الأداء والمحافظة على الأموال العامة، وما جاء في القانون رقم 4 لسنة 2018 بشأن جهاز الرقابة المالية من مواد تنظم العلاقة بين الجهاز والجهات الخاضعة للرقابة.
- ما ورد في النظام المالي للدوائر الحكومية في إمارة دبي وفي القانون رقم 4 لسنة 2018 بشأن جهاز الرقابة المالية تقتضي تعزيز التعاون وتحقيق التكامل بين جهاز الرقابة المالية وإدارة الرقابة الداخلية لتحقيق أفضل وأعلى مستوى من الأداء وفقاً لأفضل الممارسات العالمية.
- كلما كانت الرقابة الداخلية قوية ونظام الضبط الداخلي محكماً كانت أعمال الرقابة الحكومية أقل جهداً ووقتاً وتكلفة، لذا لا بد من التنسيق والتعاون بين هذين النشاطين للوصول إلى الأهداف المشتركة التي تتوخى تحقيقها الرقابة الحكومية والرقابة الداخلية والرقابة الخارجية.

## نضج الحوكمة

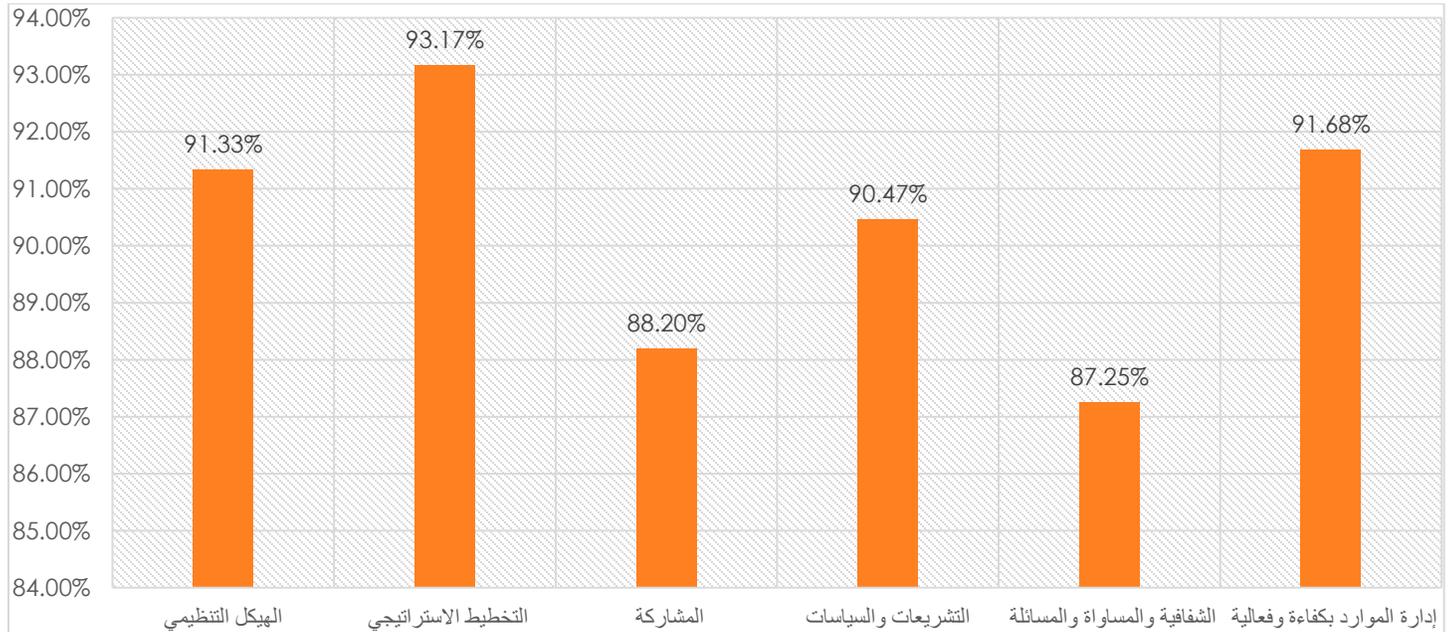
يتم قياس نضج الحوكمة المؤسسية من خلال عدة محاور :

- نتائج مؤشرات التدقيق الخارجي
- نتائج مؤشرات التدقيق الداخلي
- نتائج استبيان الحوكمة
- نتائج مؤشرات الأداء المرتبطة بمعيار الحوكمة
- نتائج مؤشرات الأداء المرتبطة بمعيار المخاطر

## استبيان تقييم الحوكمة بلدية دبي للعام 2020:

- تم تنفيذ استبيان تقييم الحوكمة للسنة السادس في بلدية دبي خلال سنة 2020 ونتيجة تقييم الحوكمة على مستوى الدائرة 90%.
- يهدف الاستبيان إلى تقييم مستوى الحوكمة في البلدية من خلال قيام مختلف فئات الموظفين بتقييم محاور الحوكمة الرئيسية في البلدية.
- وفيما يلي أهم نتائج استبيان تقييم مستوى تطبيق الحوكمة في بلدية دبي للعام 2020.

البيان	النتيجة
الهيكل التنظيمي	91.33%
التخطيط الاستراتيجي	93.17%
المشاركة	88.20%
التشريعات والسياسات	90.20%
الشفافية والمساواة والمسائلة	87.25%
إدارة الموارد بكفاءة وفعالية	91.68%



## الأداء المالي لبلدية دبي

من و ا ق قائمة الدخل وفقا لمعايير المحاسبة الدولية لوحدات القطاع العام (IPSAS) عن ختامي عامي 2019 و 2020

البيان	الفعلي 2020	الفعلي 2019	الفعلي 2018
Total Revenues / الإيرادات	(5,909,190,087.61)	(7,622,050,414.45)	(8,720,756,445.95)
Total Expenditures / اجمالي النفقات	3,323,845,332.01	5,885,858,240.82	5,599,406,879.47