



تقرير الحوكمة السنوي بلدية دبي



2024

يملك القادة منظور واسع وطويل الأمد للحوكمة السليمة والتنمية مع إحساس واضح بما تحتاجه التنمية، ولديهم فهم للتأثيرات التي بني عليها هذا المنظور
صاحب السمو الشيخ محمد بن راشد آل مكتوم



الفهرس

3	مقدمة عن البلدية
4	الرؤية والرسالة والقيم
5	الخطة الاستراتيجية لبلدية دبي (2022-2026)
6	الهيكل التنظيمي لبلدية دبي
7	القيادة
9	الصلاحيات في الدائرة
10	تطبيقات الحوكمة في بلدية دبي
10	نظام الإدارة المتكامل
11	شهادات المطابقة والمواصفات الدولية التي تطبقها الدائرة
12	قرارات إدارية ذات علاقة بترسيخ ثقافة الحوكمة
13	سياسة الحوكمة المؤسسية
13	تعريف الحوكمة
13	منظومة الحوكمة المؤسسية
13	مجال التطبيق
13	الأهداف الرئيسية لنظام الحوكمة
14	مبادئ الحوكمة المؤسسية في بلدية دبي
14	منظومة الحوكمة المؤسسية في بلدية دبي
16	ضبط ومراقبة وتقييم منظومة الحوكمة المؤسسية
18	المتطلبات الأساسية للحوكمة
19	اساسيات الحوكمة
19	التوجيه
19	المسؤولية
20	المراقبة
20	إدارة اللجان وفرق العمل المؤسسية
21	الإبلاغ عن المخالفات
23	دعم تطبيق الحوكمة المؤسسية
24	التدقيق الداخلي والخارجي
28	نضج الحوكمة
29	استبيان تقييم الحوكمة بلدية دبي للعام 2024
30	الأداء المالي لبلدية دبي

مقدمة عن البلدية

- تُعدّ بلدية دبي من أكبر المؤسسات الحكوميّة من حيث الخدمات التي تقدمها والمشاروعات والأعمال التي تقوم بها، وتساهم بلدية دبي كجهة رائدة ومحركة لنمو إمارة دبي وتطورها.
- بدأت بلدية دبي في عام 1954 بكادر فني لم يتجاوز سبعة موظّفين مبتدئة أعمالها بمهام نظافة المدينة وصدر مرسوم إنشاء البلدية في 28 فبراير 1957 وبموجبه تم تعيين أعيان الإمارة وتجارها أعضاءً 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.
- في العام 1961، أصدر المغفور له بإذن الله الشيخ راشد بن سعيد آل مكتوم طيّب الله ثراه أمراً محلياً بتأسيس مجلس بلدية دبي، وفي عام 1980 صدر مرسوم بتشكيل المجلس البلدي وبعدد أعضاء: 32 عضواً يتراأسهم سمو الشيخ المغفور له حمدان بن راشد آل مكتوم رئيس بلدية دبي.
- تم تحديث الهيكل التنظيمي والمهام لبلدية دبي خلال سنة 2022 من خلال إدارات تابعة لسعادة المدير العام (إدارة التدقيق الداخلي / إدارة الشؤون القانونية / مكتب المدير العام / مكتب إدارة المشاريع / مكتب الأمن المؤسسي) بالإضافة إلى قطاعين و4 مؤسسات:

- قطاع التخطيط والحوكمة
- قطاع خدمات الدعم المؤسسي
- مؤسسة تنظيم وترخيص المباني
- مؤسسة المرافق العامة
- مؤسسة البيئة والصحة والسلامة
- مؤسسة النفایات والصرف الصحي

وقد أثبتت بلدية دبي عبر السنوات تميّزها في إدارة المهام والمسؤوليات الموكلة اليها، وساهمت في جعل دبي ضمن مصاف المدن العالميّة الأكثر تقدّماً واستدامة. كما تمكّنت بلدية دبي من التوسّع والنموّ في تنفيذ مسؤولياتها من خلال 42 (إدارات / مكاتب) والهيكل التنظيمي يضمّ أقسام ومكاتب وجهود أكثر من 11 ألف موظّف وعامل.



الرؤية والرسالة والقيم



الرؤية

بلدية رائدة لمدينة عالمية

الرسالة

تخطيط وإدارة وضمان استدامه مدينة
مستقبلية مرنة وتقديم خدمات بلدية
رائدة لسعادة المتعاملين والمجتمع بما
يدعم تحقيق رؤية إمارة دبي

قيمنا

التنافسية
الاستباقية
الإيجابية
المشاركة

الخطة الاستراتيجية لبلدية دبي (2022-2026)

الرؤية بلدية رائدة لمدينة عالمية الرسالة

تخطيط وإدارة وضمان استدامة المدينة

من خلال تقديم خدمات بلدية رائدة لسعادة الناس ورفاهيتهم بما يدعم تحقيق رؤية إمارة دبي.

القيم المؤسسية

المشاركة

الإيجابية

الاستباقية

التنافسية

7 إسعاد الناس

الخدمات
البلدية

- تطوير خدمات استباقية ومكاملة
- تعزيز الصورة المؤسسية لبلدية دبي
- توفير توقعات المتعاملين



6 مدينة جاذبة بمرافق متكاملة

الخدمات
البلدية

- تطوير حدائق ومرافق ترفيهية وعامة جاذبة
- الحفاظ على الهوية المعمارية التاريخية لدبي وتعزيز موقعها على خارطة التراث العالمي
- تطوير منظومة الري والتوسع في الرفعة الخضراء



5 منظومة مستدامة للبيئة والصحة والغذاء

الخدمات
البلدية

- الحماية الاستباقية للبيئة واستدامة مواردها الطبيعية
- الوقاية الاستباقية للصحة العامة
- الحماية الاستباقية للمجتمع من المخاطر الغذائية
- تطوير وتطبيق أفضل معايير السلامة العامة والمهنية
- تطوير وتطبيق معايير معارف بها عالميا
- لشهادات الفحوص المخبرية والمعايرة
- ضمان توفير سلاسل إمداد غذائية مرنة



4 إدارة متكاملة للصرف الصحي والنفايات

الخدمات
البلدية

- تخطيط وتطوير وإدارة منظومة مياه الصرف الصحي والري
- تعزيز تقليل إنتاج النفايات من المصدر ومعدلات التدوير والمعالجة



3 تخطيط حضري مستدام ومنظومة بنائية متقدمة

الخدمات
البلدية

- التخطيط الحضري المستدام لأفضل جودة حياة
- تطوير قطاع بناء ذكي ومستدام متقدم عالميا
- تطوير منظومة جيومكانية رائدة للوصول للتوأم الرقمي لدبي
- تعزيز شبكة مساحبة متقدمة لدبي



2 أصول وموارد بشرية ومالية ومعرفية مستدامة

الخدمات
البلدية

- الاستقطاب والحفاظ على أفضل المواهب لبلدية جاهزة للمستقبل
- الإدارة الفعالة للموارد المالية لتحقيق الاستدامة
- الإدارة المستدامة لأصول بلدية دبي
- تطوير وتطبيق منظومة شراكة متكاملة



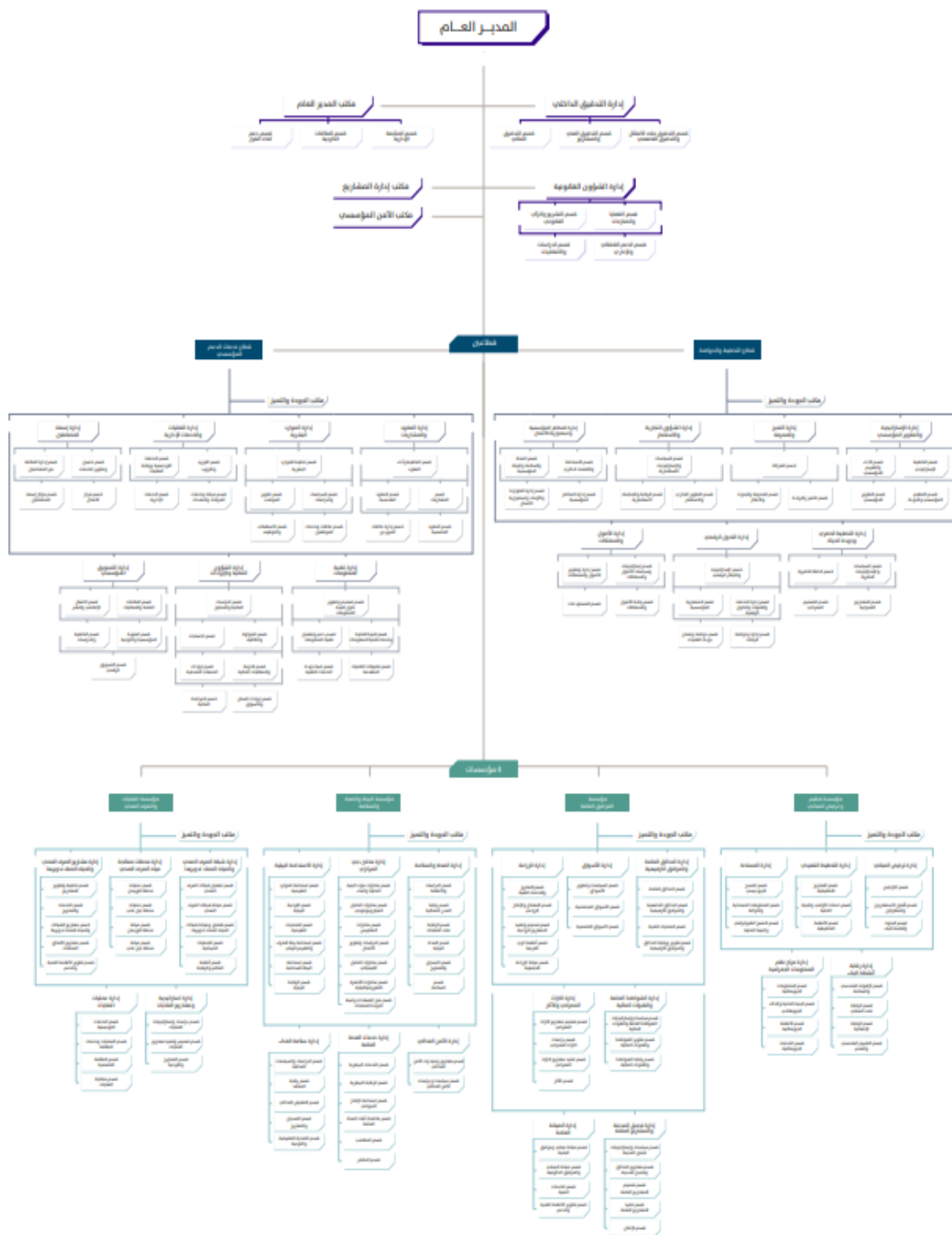
1 أنظمة عمل رقمية وتنافسية

الخدمات
البلدية

- تعزيز الرشاقة والمرونة المؤسسية
- تطوير منظومة رقمية متقدمة
- تطوير منظومة ابتكار رائدة ورفع الجاهزية للمستقبل
- الارتقاء بالمراكز التنافسية والتميز
- تعزيز الامتثال وفعالية الحوكمة



الهيكل التنظيمي لبلدية دبي





مدير عام بلدية دبي

سعادة/ مروان بن غليظة (ديسمبر 2025 – إلى الآن)

سعادة/ المهندس مروان أحمد بن غليظة هو شخصية بارزة في مجال القيادة الحكومية والعقارية في دبي. يتمتع بخبرة واسعة ومؤثرة في العديد من القطاعات الاستراتيجية، حيث شغل مناصب قيادية في عدة هيئات ومؤسسات مرموقة.

له إسهامات كبيرة في تطوير القطاع العقاري في إمارة دبي. يتميز برؤية استراتيجية وخبرة واسعة.

المناصب والعضويات الحكومية

يُعد سعادته عضوًا في العديد من الجهات الحكومية الهامة، منها:

- المجلس التنفيذي لإمارة دبي
- المجلس الأعلى للطاقة
- اللجنة العليا لإدارة الطوارئ والأزمات والكوارث
- كما تقلد العديد من المناصب القيادية، من بينها:
- المدير التنفيذي لمؤسسة التنظيم العقاري
- النائب الأول لرئيس المجلس الوطني الاتحادي
- رئيس اتحاد الإمارات لكرة القدم
- رئيس مجلس إدارة نادي النصر الرياضي
- نائب رئيس الاتحاد الخليجي لكرة القدم
- نائب الرئيس في مؤسسة الشيخ عبد العزيز بن حميد النعيمي

المؤهلات الأكاديمية والتكريمات

يحمل سعادته:

- درجة الماجستير في إدارة الأعمال من “الأكاديمية العربية للعلوم والتكنولوجيا والنقل البحري” في مصر
- بكالوريوس في هندسة المساحة من “جامعة فريزنو” في كاليفورنيا
- دكتوراه فخرية من “جامعة أميتي دبي” تقديرًا لإسهاماته في مجاله
- كما حصل على العديد من الجوائز والتكريمات، أبرزها:
- جائزة أفضل موظف إداري في حكومة دبي لعام 2007.

الدور العالمي والإقليمي

يُعد سعادته أحد القادة البارزين في قطاع العقارات والإدارة العقارية على المستوى الإقليمي والدولي، حيث ساهم في نقل المعرفة والخبرة إلى مختلف الأسواق العالمية. شارك في العديد من المؤتمرات الاقتصادية الدولية، مثل:

- المنتدى الاقتصادي في ألمانيا
- المنتدى الاقتصادي في اليابان
- مؤتمرات الاستثمار العقاري في الخليج والشرق الأوسط
- المناصب في الجمعيات المهنية

يشغل سعادته عدة مناصب قيادية في جمعيات متخصصة، منها: رئيس منطقة الشرق الأوسط وشمال إفريقيا للعقارات (MENRES) نائب رئيس الجمعية الأمريكية للمنظمات العقارية (ARELLO)

المدراء التنفيذيين حسب القطاعات والمؤسسات

السيد / ناصر حمد بوشهاب - قطاع التخطيط والحوكمة
السيد / سيد إسماعيل الهاشمي - قطاع خدمات الدعم المؤسسي بالإقامة
السيدة/ مريم عبيد المهيري - مؤسسة تنظيم وترخيص المباني
السيد / بدر احمد انوهي - مؤسسة المرافق العامة
السيد / عادل محمد المرزوقي - مؤسسة النفائات والصرف الصحي
السيدة / نسيم محمد رفيع - مؤسسة البيئة والصحة والسلامة بالإقامة

مجلس المديرين

- يُمثل مجلس المديرين في بلدية دبي أعلى سلطة ترعى وتُشرف على تطبيق سياسات وممارسات الحوكمة وتقديم الدعم المادي والمعنوي لتحقيق أعلى مستويات الامتثال والالتزام بمبادئ الحوكمة المؤسسية. تم تشكيل مجلس المديرين بناء على قرار إداري معتمد برئاسة المدير العام ويضم في عضويته ، والمدراء التنفيذيون لمؤسسات وقطاعات البلدية، ومدير إدارة الإستراتيجية التطوير المؤسسي، ومدير إدارة الشؤون القانونية، ومدير إدارة مكتب المدير العام ومدير مكتب إدارة المشاريع.

الصلاحيات في الدائرة

- يُعتبر تحديد وتفويض الصلاحيات من ركائز منظومة الحوكمة المؤسسية الرشيدة، وتمكين القياديين والموظفين من القيام بمسؤولياتهم وأداء مهامهم ويتم تحديد وتفويض الصلاحيات بالامتثال والالتزام بالقوانين والتشريعات واللوائح التنظيمية السارية في البلدية.
- الصلاحيات محددة بالدائرة ومصدرها التشريعات وفقاً لموضوعها وتتضمن الصلاحيات الأصلية وهي الصلاحيات الواردة في التشريعات من قوانين ومراسيم وأنظمة وقرارات للمجلس التنفيذي لإمارة دبي والأوامر المحلية ومنها على سبيل المثال لا الحصر:
- قرار المجلس التنفيذي رقم (43) لسنة 2022 باعتماد الهيكل التنظيمي لبلدية دبي.
- أمر محلي رقم (3) لسنة 1999 بشأن تنظيم أعمال البناء في إمارة دبي.
- قانون رقم (6) لسنة 2017 بشأن تنظيم أعمال المساحة في إمارة دبي.
- قانون رقم (22) لسنة 2015 بشأن تنظيم الشراكة بين القطاعين العام والخاص في إمارة دبي.
- الأمر المحلي رقم 11 لسنة 2003 بشأن الصحة العامة وسلامة المجتمع في إمارة دبي.
- قرار المجلس التنفيذي رقم (50) لسنة 2016 بشأن تنظيم الأسواق التابعة لبلدية دبي.
- قرار المجلس التنفيذي رقم (4) لسنة 2019 باعتماد نظام التأديب والتظلمات والشكاوى.
- القانون رقم 12 لسنة 2020 بشأن العقود وإدارة المخازن في إمارة دبي.
- القانون رقم (1) لسنة 2016 بشأن النظام المالي لحكومة دبي.
- قانون إدارة الموارد البشرية لحكومة دبي رقم (8) لسنة 2018.
- قرار المجلس التنفيذي رقم (5) لسنة 2021 بإصدار اللائحة التنفيذية القانون رقم (1) لسنة 2016 بشأن النظام المالي لحكومة دبي.

ووفقاً لما تم تحديده بالصلاحيات الأصلية يتم تفويض الصلاحيات ومنها على سبيل المثال لا الحصر:

- تم تحديد الصلاحيات المالية في التعاقد على ضوء النصوص القانونية الواردة بالقانون رقم 12 لسنة 2020 بشأن العقود وإدارة المخازن في إمارة دبي وتم إصدار العديد من القرارات لتنفيذه ومنها على سبيل المثال قرارات اللجان وصلاحياتها وإجراءات عملها.
- يتم العمل استناداً إلى قرار المجلس التنفيذي رقم (5) لسنة 2021 بإصدار اللائحة التنفيذية القانون رقم (1) لسنة 2016 بشأن النظام المالي لحكومة دبي وإلى ما يصدر من قرارات تنفيذية سواء قرارات داخل البلدية أو من الجهات الخارجية وحسب ما حدده النظام.
- صدر العديد من القرارات والتعليمات لتنفيذ ما ورد في قانون إدارة الموارد البشرية لحكومة دبي رقم (8) لسنة 2018 للصلاحيات أو تفويضها.
- كافة الأوامر المحلية والمتعلقة بمهام البلدية: حيث صدرت العديد من القرارات اللازمة للتنفيذ وفقاً للصلاحيات الواردة بها.
- القرارات الإدارية الصادرة عن سعادة /المدير العام بشأن التفويض بالصلاحيات المنصوص عليها في التشريعات ووفق كل تشريع.

- إجراءات العمل في كل إدارة او وحدة تنظيمية داخل الدائرة تتضمن الصلاحيات الإدارية والتنظيمية.

تطبيقات الحوكمة في بلدية دبي

- تطبق البلدية مفاهيم ومتطلبات الحوكمة في كافة عملياتها وإجراءاتها وممارساتها ومنها:
 - تم تحديد هدف استراتيجي بالخطة الاستراتيجية لبلدية دبي 2022-2026 (تعزيز الامتثال وفعالية الحوكمة) وتحديد العديد من العمليات والمشاريع والمؤشرات لضمان تحقيقه.
 - الإطار العام للحوكمة للبلدية يتم التحديث عليه بشكل مستمر وتم اعتماد سياسة الحوكمة المؤسسية 2022 الحصول على شهادة المطابقة مع المواصفة البريطانية للحوكمة BSI13500 .
 - يتم تطبيق النظام الالكتروني لمنظومة الحوكمة والمخاطر والامتثال (GRC)
 - يتم نشر وتعزيز مفاهيم الحوكمة من خلال النشرات والدورات والندوات والرقابة من خلال أعمال التدقيق.
 - تقارير إدارة التدقيق الداخلي الصادرة وما تغطيه مثل (الالتزام بالتشريعات - وجود تشريعات - العدالة - الاستغلال الأمثل للموارد - المحافظة على المال العام) .
 - دليل حوكمة مؤشرات أداء الجهات الحكومية المركزية ومنها:
 - قياس مؤشر مدى الالتزام بتنفيذ التوصيات ومجالات التحسين الناتجة عن تقارير التدقيق الداخلي والخارجي كمؤشر لتطبيقات الحوكمة.
 - قياس مؤشر مستوى تطبيق الممارسات الرائدة ومعايير التدقيق الداخلي.

نظام الإدارة المتكامل

- تم تطوير النظام بناء على أفضل الممارسات العالمية.
- الواردة في المواصفات الدولية (الأيزو) والمواصفات البريطانية.
- منظومة مؤسسية تجمع 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

رمز المواصفة	مجال المواصفة	رمز المواصفة	مجال المواصفة
ISO 9001	إدارة الجودة	14001	نظام إدارة البيئة
ISO 44001	إدارة الشراكات وعلاقات التعاون المشترك	50001	نظام إدارة الطاقة
ISO 55001	إدارة الأصول	56002	نظام إدارة الابتكار
ISO 20000-1	نظام إدارة خدمات تقنية المعلومات	19011	نظام إدارة التدقيق
ISO 10015	إدارة التدريب	38500	حوكمة تقنية المعلومات
ISO 21001	إدارة خدمات التعلم والتدريب	10845-1	نظام إدارة مشتريات البناء والتشييد
ISO 27001	إدارة أمن المعلومات	37000	منظومة الحوكمة المؤسسية
PAS 7070	المقارنات المعيارية	ISO 10001	ميثاق إشباع المتعاملين
BS 95009	إدارة المشتريات والعقود في القطاع العام	ISO 10002	التعامل مع شكاوى المتعاملين
ISO 45001	إدارة الصحة والسلامة المهنية	ISO 10003	حل الخلافات مع المتعاملين
ISO 31000	إدارة المخاطر	ISO 10004	مراقبة وقياس رضا وسعادة المتعاملين
ISO 22301	إدارة استمرارية العمل	ISO 30408	نظام حوكمة الموارد البشرية
ISO 30401	نظام إدارة المعرفة	ISO 20400	نظام إدارة الشراء المستدام
ISO 37001	نظام مكافحة الرشوة	ISO 26000	نظام إدارة المسؤولية المجتمعية
ISO 37301	نظام إدارة الامتثال	ISO 21500	حوكمة وإدارة المشاريع والبرامج والمحافظة
ISO 37500	إدارة التعميد الخارجي	ISO 24511	إدارة خدمات مياه الصرف الصحي
ISO 30405	إدارة وحوكمة توظيف الموارد البشرية	ISO 24536	إدارة خدمات تصريف مياه الأمطار
ISO 37101	الاستدامة في المجتمعات والمدن	ISO 19388	منظومة إدارة الحماة وإعادة تدويرها ومعالجتها والتخلص منها
ISO 10013	نظام إدارة التوثيق والسجلات		

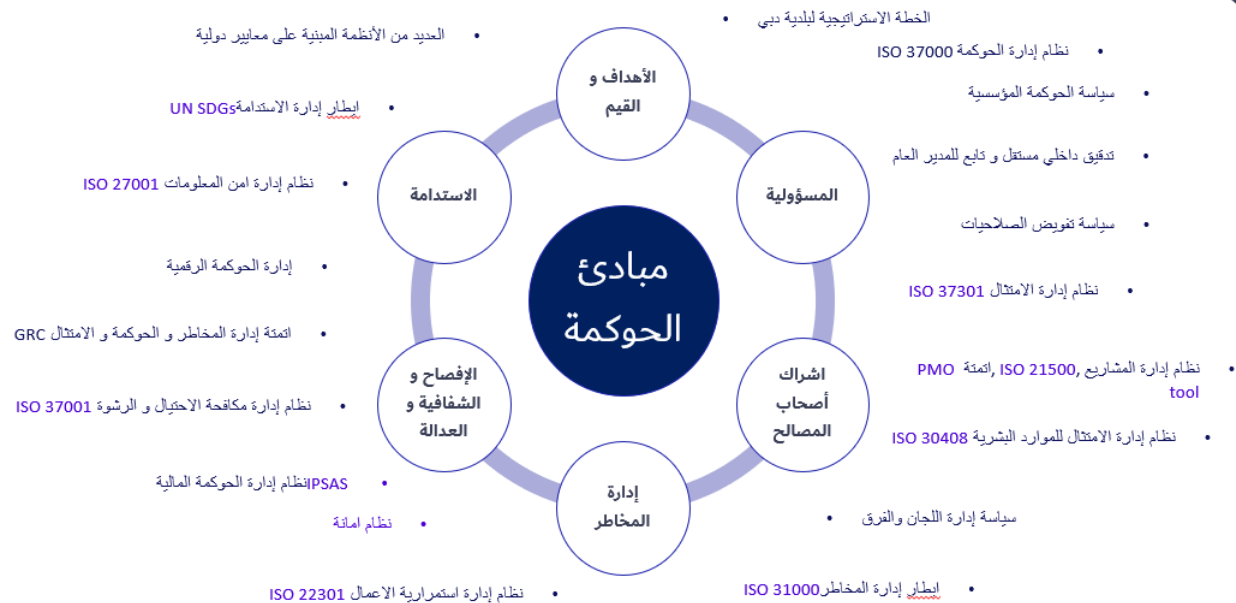
المواصفات الدولية
المؤسسية المطبقة في
بلدية دبي مع نهاية 2024

37

شهادات مواصفات
دولية

الإدارة العليا والهيكل التنظيمي

DM



قرارات إدارية ذات علاقة بترسيخ ثقافة الحوكمة

- قرار اداري سياسة الحوكمة المؤسسية.
- قرار اداري سياسة مكافحة الاحتيال والفساد.
- قرار اداري سياسة الرقابة الداخلية.
- قرار اداري سياسة التفتيش والرقابة في بلدية دبي.
- قرار اداري سياسة إدارة المخاطر المؤسسية.
- قرار اداري سياسة تضارب المصالح لموظفي بلدية دبي.
- قرار اداري سياسة تطوير الهيكل التنظيمي في بلدية دبي وادوارها.
- قرار اداري سياسة إدارة الخطة الاستراتيجية لبلدية دبي.
- قرار اداري سياسة وإطار حوكمة إدارة المشاريع والبرامج والمحافظ.
- قرار اداري سياسة تعزيز التنافسية في بلدية دبي.
- قرار اداري سياسة إدارة خطط العمل في بلدية دبي.
- قرار اداري سياسة نظام إدارة أمن المعلومات.
- قرار اداري سياسة التقييم المؤسسي.
- قرار اداري سياسة نظام الإدارة المتكامل.
- قرار اداري سياسة إدارة اللجان والفرق.
- قرار اداري سياسة مكافحة الرشوة.
- قرار اداري بشأن الامتثال والمواصفة رقم 37301:2021
- قرار اداري هيكل ومهام إدارة التدقيق الداخلي.
- القرارات الإدارية ذات العلاقة بالفرق واللجان.
- الأدلة والمنهجيات والإجراءات التي تدعم تطبيق الحوكمة.
- قرار اداري سياسة الاستدامة.
- قرار اداري سياسة الرشاقة المؤسسية.
- قرار اداري سياسة إدارة التغيير.

سياسة الحوكمة المؤسسية

صدر القرار الإداري باعتماد سياسة الحوكمة المؤسسية والذي جاء فيه:

تعريف الحوكمة

نظام يدعم العدالة والشفافية والمساءلة، ويُعزز الثقة والمصداقية في بيئة العمل، ويُحدد المسؤولية والحقوق والعلاقات مع جميع فئات المعنيين بالجهة الحكومية، ويوضح القواعد والإجراءات اللازمة لصنع القرارات الرشيدة المتعلقة بعمل الجهة الحكومية من خلال مجموعة من السياسات والقوانين وأنظمة العمل وتصميم الهياكل التنظيمية.

منظومة الحوكمة المؤسسية

هي الاستراتيجيات والسياسات وأطر اتخاذ القرارات والضوابط وإجراءات العمل، وما يرتبط بها من أدوار ومسؤوليات وصلاحيات ومساءلة، والتي تُنفذ وتُطبق من خلالها متطلبات وترتيبات الحوكمة في البلدية، وتهدف إلى تحقيق أهداف الحوكمة المؤسسية.

مجال التطبيق

- جميع أنظمة العمل والإدارة.
- جميع خدمات وعمليات وإجراءات العمل.
- جميع القياديين والموظفين والوحدات التنظيمية.
- الجهات الخارجية التي تتعامل معها أو تستخدمها البلدية لأداء عمليات أو تقديم خدمات ترتبط بمهام وعمل البلدية.

الأهداف الرئيسية لنظام الحوكمة

- تعزيز تبني وتطبيق مبادئ ومعايير وممارسات الحوكمة الفعالة في جميع أنظمة الإدارة والعمل في بلدية دبي.
- تحقيق الالتزام بالتشريعات والقوانين ومتطلبات البرامج الحكومية التي تنطبق على البلدية.
- دعم تطبيق وتحقيق التوجهات والأهداف الاستراتيجية لحكومة دبي وللبلدية.
- تعزيز ثقافة المساءلة والنزاهة والشفافية وإيجاد أسس لتحديد مسؤولية الإنجاز والنتائج.
- تحسين فعالية وكفاءة الأداء المؤسسي وتحقيق الاستغلال الأمثل للموارد.
- تعزيز العلاقة والاتصال مع أصحاب المصالح المعنيين والاستجابة لمتطلباتهم واحتياجاتهم بما يساهم في رفع مستوى سعادتهم.

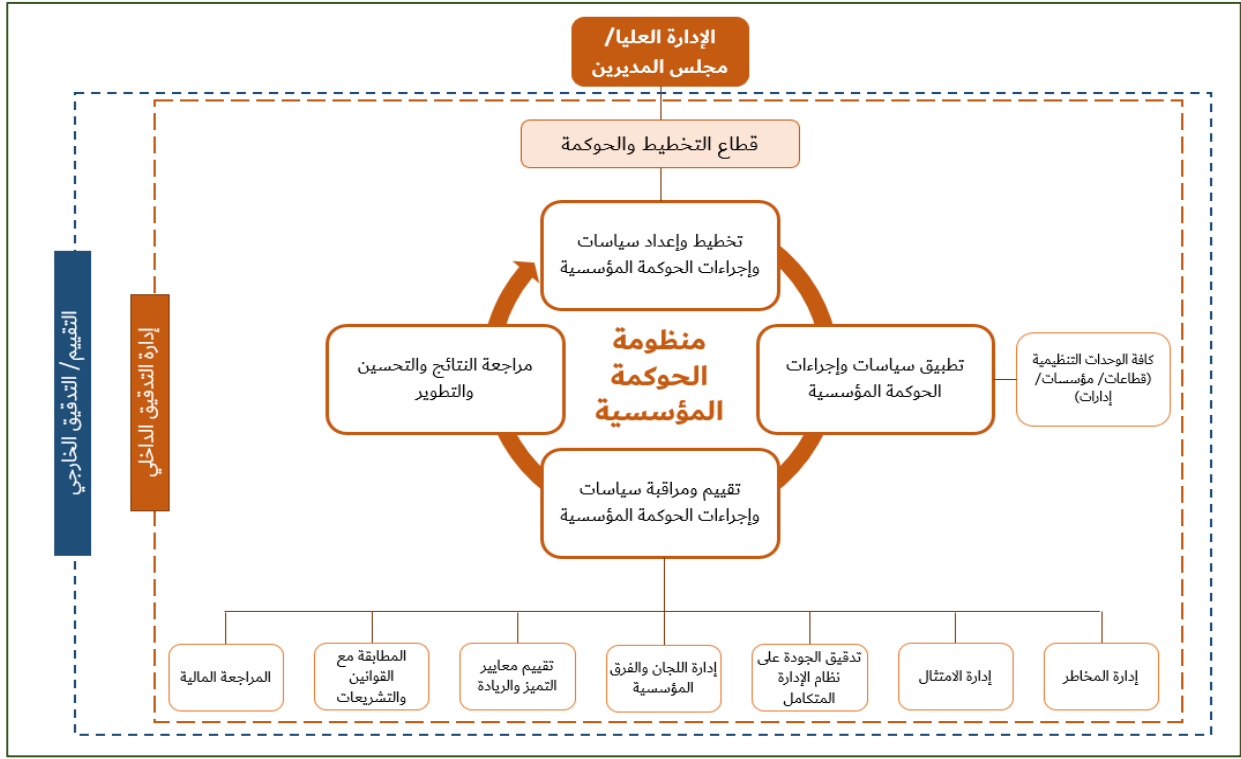
مبادئ الحوكمة المؤسسية في بلدية دبي

التركيز على أصحاب المصالح المعنيين	احترام الحقوق القانونية لأصحاب المصالح المعنيين، وتحديد احتياجاتهم وتوقعاتهم، وأية التزامات مطلوبة منهم، ومشاركتهم في القرارات التي يؤثرون أو يتأثرون بها.
المسؤولية	الالتزام بالعمل واتخاذ القرارات لتحقيق النتائج المطلوبة.
المساءلة	ضمان تحقيق المساءلة على كافة المستويات من خلال سياسات وإجراءات تعمل على تعزيز ذلك.
النزاهة والعدالة	التحلي بدرجة عالية من النزاهة والعمل من أجل المصلحة العامة وترسيخ القيم الأخلاقية والمهنية للبلدية لدى الموظفين وأصحاب المصالح المعنيين. تُعزز مبادئ العدالة التعامل مع كافة الأطراف بإنصاف دون تمييز طرف عن طرف آخر.
الفصل بين الرقابة والتنفيذ	وضع سياسات وإجراءات ووجود هيكل تنظيمي فعّال يضمن الفصل بين المهام الرقابية عن المهام التنفيذية.
الإفصاح والشفافية	تحقيق أعلى درجات الإفصاح والشفافية ضمن حدود التشريعات والقانون وعلى كافة المستويات من خلال سياسات وإجراءات تعمل على تعزيز ذلك، ودعم الإفصاح عن المعلومات الهامة بطريقة عادلة لجميع أصحاب المصالح المعنيين في الوقت المناسب.

منظومة الحوكمة المؤسسية في بلدية دبي

تلتزم بلدية دبي ببناء وتطبيق منظومة حوكمة مؤسسية وفق أفضل الممارسات العالمية والمواصفات الدولية في هذا المجال. تستند منظومة الحوكمة المؤسسية إلى مبادئ الحوكمة. وتسعى بلدية دبي إلى تطبيق سياسات حوكمة فعالة ودعمها بممارسات وإجراءات عمل مؤسسية لتحقيق أهدافها وغاياتها، ولضمان أن جميع القرارات والإجراءات المتخذة تخدم مصالحها، ضمن بيئة عمل تضمن اتخاذ وتطبيق القرارات الرشيدة في جميع المستويات القيادية والإدارية، بدون وجود إساءة لاستخدام السلطة أو الصلاحيات، أو تضارب في المصالح. وتحرص بلدية دبي على التحسين والتطوير المستمر على منظومة الحوكمة المؤسسية لتتوافق مع توجيهات القيادة الرشيدة ولتواكب التطورات في الفكر الإداري والتقني.

يُخلص الشكل التالي مكونات منظومة الحوكمة المؤسسية المعتمدة والمطبقة في بلدية دبي والتي تم توضيحها في الفقرات التالية.



مكونات منظومة الحوكمة المؤسسية

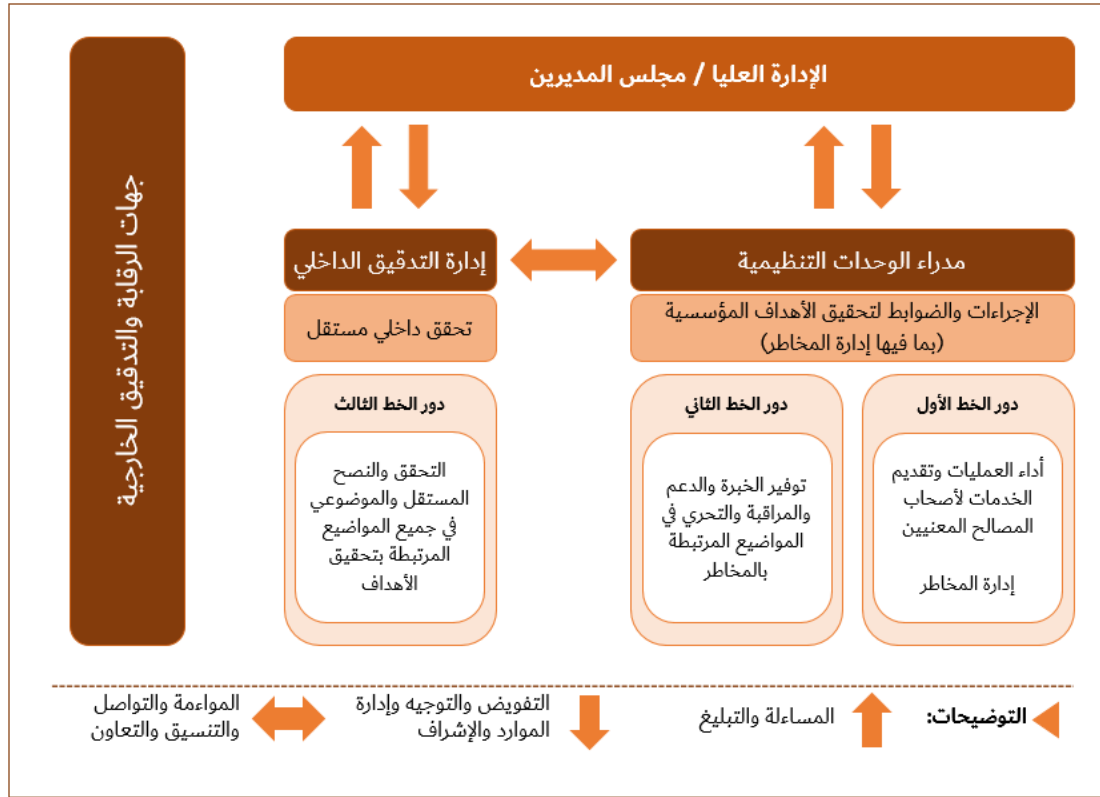
تتكون منظومة الحوكمة المؤسسية في بلدية دبي من المكونات التالية:

- مجلس المديرين: كما ورد في القيادة أعلاه يُمثل مجلس المديرين في بلدية دبي أعلى سلطة ترعى وتُشرف على تطبيق سياسات وممارسات الحوكمة.
- قطاع التخطيط والحوكمة: يُشرف قطاع التخطيط والحوكمة على بناء وتطبيق وإدامة منظومة الحوكمة المؤسسية وفق مبادئ وسياسات الحوكمة المعتمدة، وبحسب أفضل الممارسات والمواصفات العالمية في هذا المجال. كما يُشرف القطاع بالتنسيق مع الوحدات التنظيمية المعنية على مراقبة الامتثال والالتزام بمتطلبات منظومة الحوكمة من خلال أدوات التقييم والتدقيق ومتابعة الأداء والنتائج المرتبطة بمحاور منظومة الحوكمة.
- دورة التخطيط والتطبيق والتقييم والتحسين المستمر على إطار الحوكمة المؤسسية:
 - يُشرف قطاع التخطيط والحوكمة في بلدية دبي على بناء وتطبيق وإدامة منظومة 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 منظومة 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 وفاعلية منظومة الحوكمة ومن تحقيقها لأهدافها عن طريق تطبيق آليات المراقبة والقياس والمتابعة والتقييم، والتحقق من جودة وكفاءة آليات التدقيق على الحوكمة، للتأكد من مستويات الامتثال والالتزام بمبادئ ومتطلبات الحوكمة. ويتم ذلك عن طريق الوحدات التنظيمية والأنظمة الإدارية الرقابية في بلدية دبي والتي من أهمها: منظومة إدارة الامتثال والمخاطر، وإدارة اللجان والفرق، والشؤون القانونية، والمراجعة المالية، ودور مكاتب الجودة والتميز في القطاعات والمؤسسات، والتدقيق الدوري على نظام الإدارة المتكامل. يوفر الجزء الخاص بالضبط والمراقبة والتقييم من هذه الوثيقة معلومات تفصيلية وتوضيحية أكثر عن الأدوار والمسؤوليات المرتبطة بضبط ومراقبة وتقييم الحوكمة المؤسسية المعتمدة في بلدية دبي.
- مرحلة التحسين: يتم أثناء هذه المرحلة دراسة نتائج تطبيق وتقييم منظومة الحوكمة، ونتائج المراقبة والقياس وإدارة الأداء المرتبطة بممارسات الحوكمة المؤسسية، وتحديد فرص التطوير والتحسين وعكسها على سياسات وإجراءات وأنظمة عمل الحوكمة.

ضبط ومراقبة وتقييم منظومة الحوكمة المؤسسية

تُطبق بلدية دبي منظومة شمولية ومتكاملة لضبط ومراقبة سياسات وممارسات الحوكمة وتقييم الالتزام بمتطلبات منظومة الحوكمة المؤسسية. تعتمد هذه المنظومة على تكامل وتناسق الأدوار بين جميع الوحدات التنظيمية لترسيخ مفاهيم ثقافة الوقاية ودعم الإدارة الحثيثة للمخاطر. تُنظم بلدية دبي متطلبات وآليات وإجراءات وأدوات الضبط والمراقبة والتقييم ضمن أدوار وظيفية متكاملة ومتزامنة تتوافق مع إرشادات نموذج الخطوط الثلاثة (The IIA's Three Lines Model) التي وضعها المعهد الدولي للمدققين الداخليين. يوضح الشكل التالي هذه الأدوار والمسؤوليات.



مصفوفة ضبط ومراقبة وتقييم منظومة الحوكمة المؤسسية

توضح المصفوفة التالية مكونات منظومة ضبط ومراقبة وتقييم الحوكمة المؤسسية المطبقة في بلدية دبي.

خطوط الضبط				المحاور
الرابع	الثالث	الثاني	الأول	
جهات الرقابة والتدقيق الخارجية (مثل جهاز الرقابة المالية، دائرة المالية، دائرة الشؤون القانونية، هيئات وشركات التدقيق ومنح الشهادات)	إدارة التدقيق الداخلي	مدراء الوحدات التنظيمية	مدراء الوحدات التنظيمية	المسؤولية
• توفير تأكيد على الالتزام بتطبيق معايير ومتطلبات وضوابط الحوكمة المؤسسية	• توفير تأكيد للإدارة العليا ومجلس المديرين على الالتزام بتطبيق معايير ومتطلبات وضوابط الحوكمة المؤسسية من قبل جهة تتمتع بأعلى درجات	• توفير الخبرات المساندة والدعم والمراقبة والتحري المرتبط بإدارة المخاطر، بما فيها: • تطوير وتطبيق ممارسات إدارة المخاطر (بما فيها	• قيادة وتوجيه إجراءات العمل (بما فيها إدارة المخاطر) واستغلال الموارد لتحقيق أهداف البلدية.	الأدوار

خطوط الضبط				المحاور
الأول	الثاني	الثالث	الرابع	
• إدامة التواصل مع الإدارة العليا ومجلس المديرين، ورفع التقارير عن المخرجات المخططة والمتوقعة والفعالية المرتبطة بأهداف البلدية، والمخاطر. • تأسيس وإدامة أنظمة ومنهجيات مناسبة لإدارة العمليات والمخاطر، بما فيها الضوابط الداخلية. • التأكد من الامتثال مع المتطلبات والتوقعات القانونية والتشريعية وأخلاقيات الوظيفة العامة.	• الضوابط الداخلية) على مستوى العمليات والأنظمة والوحدة التنظيمية، والتحسين المستمر عليها. • تحقيق أهداف إدارة المخاطر، مثل الامتثال للقوانين والتشريعات وأخلاقيات الوظيفة العامة، الضبط الداخلي، أمن المعلومات والتقنيات، الاستدامة، وتوكيد الجودة. • توفير التحليل والتقارير عن مدى كفاية وكفاءة إدارة المخاطر، بما فيها الضوابط الداخلية.	• الاستقلالية والموضوعية في البلدية. • توفير تأكيد ونصح موضوعي ومستقل للمدراء عن مدى كفاية وفعالية ممارسات الحوكمة وإدارة المخاطر بما فيها الضوابط الداخلية، لدعم تحقيق أهداف البلدية والمساهمة في التحسين المستمر. • تبليغ الإدارة العليا ومجلس المديرين عن أية تحديثات تؤثر على الاستقلالية والموضوعية، وتطبيق ضمانات وضوابط مناسبة لذلك.	• من قبل جهات خارجية مستقلة عن البلدية.	

المتطلبات الأساسية للحوكمة

توضح المواصفة 2013-13500 المعيار البريطاني للحوكمة الفعالة المتطلبات الأساسية للحوكمة الفعالة للأداء التنظيمي ، وتبين قواعد المواصفة المبادئ الهامة التي تكمن وراء التوجيهات الخاصة بقطاع معين من خلال التمييز بين المسؤوليات المختلفة لأصحاب المصلحة المختلفين، وتوفر خط الأساس للمؤسسات، وتتضمن قائمة مرجعية للتقييم الذاتي وتحدد الخطوات الرئيسية التي يجب على المنظمات اتباعها في تنفيذ نظام ومبادئ الحوكمة ، والتي تغطي:

نظام الحوكمة (Governance system)

مساءلة الحوكمة (Governance accountability)

اتجاه الحوكمة (Governance direction)

مراقبة الحوكمة. (Governance control)



اساسيات الحوكمة

التوجيه

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

المسؤولية

- مسؤولية الادارة امام الجهات ذات العلاقة مثل المتعاملين/ الشركاء.
- يحدد التزامات الادارة العليا.
- بيان وتحديد المسؤولين.
- فهم اهتمامات واهداف الدائرة.
- تحديد اهداف الدائرة.

- تعزيز الثقافة المؤسسية بشأن النتائج والاداء 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.

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 تطبيقات الحوكمة في بلدية دبي



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، وذلك بهدف الاستفادة من خبرات ومهارات تخصصية لإنجاز مهام مرتبطة بعمل المجلس وإطار 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.

- يتم تنظيم اعمال الفرق واللجان من خلال القرار اداري رقم 432 لسنة 2023 باعتماد سياسة إدارة اللجان والفرق وتصدر 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.

الإبلاغ عن المخالفات

- إن مجلس المديرين في بلدية دبي مسؤول عن ضمان التزام البلدية بأعلى معايير النزاهة والمسؤولية. لذلك أشرف المجلس على إنشاء وتطبيق نظام إبلاغ عن المخالفات يمكن استخدامه من قبل الموظفين والمتعاملين والشركاء وغيرهم من أصحاب المصالح المعنيين.
- تُشجع 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 الالتزام بالقوانين والتشريعات والسياسات، أو أية مخالفات أو نقاط ضعف في إطار الحوكمة المؤسسية. ويتضمن نظام الإبلاغ عن المخالفات استخدام إحدى القنوات التالية:
- عرض الموضوع على المسؤول المباشر.
- التبليغ باستخدام قناة التبليغ الآمنة التي وفرتها البلدية (نظام أمانة).
- تلتزم الإدارة العليا بحماية المُبلِّغين ومنع أي شكل من 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 ذكية للإبلاغ عن أية شبهات، أو مخالفات فعلية، أو محتملة أو غيرها من المخاوف المتعلقة بالحوكمة والامتثال والالتزام بالقوانين والتشريعات، وبالرشوة أو الفساد. وهذه القناة متوفرة عبر الموقع الإلكتروني للبلدية ومفتوحة للجميع من موظفي البلدية والمتعاملين وأصحاب المصالح المعنيين. تتميز قناة التبليغ بما يلي:
- قناة آمنة 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 الالتزام بسياسات ومتطلبات وإجراءات الحوكمة المؤسسية المعتمدة.
 - عدم الالتزام بالقوانين والتشريعات.
 - الجرائم والتصرفات الجنائية.
 - الفساد والاحتيال والرشوة وخداع الآخرين للحصول على مزايا مالية أو عينية لشخصه أو لآخرين.
 - عدم العدالة في التعامل.
 - التلاعب أو التضليل في استخدام أو عرض البيانات المالية.

• إخفاء أية معلومات تتعلق بأي من الموضوعات المذكورة أعلاه.

- إن المختصين في إدارة التدقيق الداخلي موجودون لتقديم النصح والاستشارة للموظفين وأصحاب المصالح المعنيين فيما يخص كيفية التصرف في حال الشك أو التعرض لموقف محتمل يُخالف سياسات الحوكمة ومتطلبات الامتثال والالتزام 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 ذات العلاقة، ومن هذه الإجراءات تشكيل لجنة المخالفات الإدارية بالقرار رقم 285 لسنة 2022 والقرار الإداري رقم (422) لسنة 2019 (وأية تعديلات لاحقة على هذا القرار) باعتماد جداول المخالفات والجزاءات التأديبية في الدائرة. وتتضمن إجراءات التحقيق في بلاغات المخالفات والتعامل معها في بلدية دبي ما يلي :

- تشكيل لجنة المخالفات الإدارية بقرار من المدير العام وتحديد أعضاؤها 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.
- إلزامية 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 التدقيق الداخلي 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 دوري 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 ذات العلاقة.

التدقيق الداخلي والخارجي

داخليا: إدارة التدقيق الداخلي :

المادة 33 من القانون رقم (1) لسنة 2016 - النظام المالي لحكومة دبي
تُشأ لدى الجهة الحكومية وحدة تنظيمية للرقابة المالية الداخلية، ترتبط مباشرة بمسؤول الجهة الحكومية، أو مجلس إدارتها حسب الأحوال، تُنَاطُ بها مهمة 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.

من مهام التدقيق الداخلي والتي تدعم الحوكمة

- تطوير منظومة إدارة التدقيق الداخلي وإعداد تقارير التدقيق وفق معايير التدقيق العالمية وأفضل الممارسات الدولية المعتمدة وتبني الممارسات والمواصفات الدولية المتخصصة في التدقيق الداخلي.
- تنفيذ عمليات الرقابة التشريعية وعمليات التدقيق للتحقق من الالتزام والامتثال للتشريعات والقوانين والأنظمة وكفاءة وشمولية الأنظمة التشريعية وفقا لخطط التدقيق المعتمدة ورفع التقارير بما يتوافق مع المعايير العالمية للتدقيق.
- التدقيق على الالتزام بتنفيذ الإجراءات المؤسسية في إدارة الاداء وعلى نظام وسياسات إدارة الامتثال والتشريعات المنظمة ومراجعة الأنشطة المالية والتشغيلية من حيث الامتثال والالتزام للأنظمة والقوانين والتشريعات والرقابة على الاستخدام الامثل للموارد المتاحة والأداء المالي والموازنات وكفاءة التخطيط، والاعتماد والتنفيذ واقتراح التحسينات اللازمة.

- التحقق من أن الأنشطة والعمليات المالية والإدارية والفنية والتقنية والمشاريع وفقاً للوائح والأنظمة والسياسات المعتمدة والتدقيق على الصلاحيات المالية والفنية والتقنية ووفقاً لخطط التدقيق.
- إعداد خطة للتدقيق الداخلي للدائرة مبنية على المخاطر وفق مهام وأنشطة ومسؤوليات الوحدات التنظيمية والمؤسسات التابعة للدائرة والتحقق من فعالية وكفاءة الأداء والاستغلال الأمثل للموارد والأصول.
- التدقيق على تطبيقات وأنظمة المخاطر والحوكمة والإجراءات المنظمة وفقاً لأفضل الممارسات.
- التدقيق على إجراءات وكفاءة وفاعلية أنظمة الضبط الداخلي وفقاً لمعايير التدقيق العالمية وأفضل الممارسات واقتراح التحسينات اللازمة.
- الرقابة على الإيرادات والمصروفات والمناقصات وعمليات الشراء والعقود وإجراءات أعمال الجرد السنوي والجرد المفاجئ وفقاً للأنظمة والسياسات والمعايير المحاسبية المعتمدة. والتحقق من سلامة الضوابط الرقابية والتشريعات المنظمة.
- متابعة الوحدات التنظيمية والجهات التابعة للدائرة للتأكد من إغلاق ملاحظات وتوصيات التدقيق الداخلي والخارجي.
- التنسيق مع كافة قطاعات ومؤسسات الدائرة ذات العلاقة بتقارير الجهات الحكومية المعنية بالرقابة والتدقيق لإعداد ردود شاملة باسم الدائرة.
- تقديم الدعم والمشورة والدراسات ضمن مجالات التدقيق الداخلي بهدف مساندة المؤسسات والوحدات التنظيمية في اتخاذ القرارات المناسبة ودون أي مسؤوليات تنفيذية.
- دعم تطوير السياسات والأنظمة المتعلقة بمكافحة الرشوة والفساد والاحتيال والتعامل مع البلاغات والشكاوى الواردة بما يُعزز من منظومة النزاهة والشفافية والضوابط الداخلية وبالتنسيق مع الجهات ذات العلاقة.
- التدقيق على الأنظمة التقنية وعلى المشاريع الهندسية وفق الأنظمة والتشريعات ووفقاً لأفضل الممارسات والمعايير العالمية واقتراح التحسينات.

هدف التدقيق الداخلي

الغرض من نشاط /وظيفة التدقيق الداخلي للدائرة هو

- تعزيز قدرة البلدية على إضافة القيمة وحمايتها والمحافظة عليها من خلال تزويد الإدارة العليا بتأكيدات موضوعية ومستقلة ومبنية على المخاطر وبمشورة ونظرة مستقبلية ثاقبة ومتبصرة.
- 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 في البلدية.

- يهدف بيان الغرض إلى مساعدة المدققين الداخليين وأصحاب المصلحة في فهم وتوضيح قيمة التدقيق الداخلي.

. يعمل التدقيق الداخلي على تحسين ما يلي في الدائرة:

- فرص النجاح في تحقيق أهدافها.
- الحوكمة وإدارة المخاطر وعمليات الرقابة.
- اتخاذ القرار والإشراف.
- السمعة والمصادقية مع أصحاب المصلحة.
- القدرة على خدمة المصلحة العامة.

مهمة التدقيق الداخلي: يقوم التدقيق الداخلي بأداء نشاط رقابي توكيدي واستشاري 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 التدقيق والحوكمة من خلال العينات

○ نطاق عمل التدقيق الداخلي

يغطي جميع وكافة أعمال البلدية (عالم التدقيق) نطاق أنشطة التدقيق الداخلي يشمل توفير تقييمات مستقلة إلى الإدارة العليا على مدى كفاية وفعالية الحوكمة، وإدارة المخاطر، والرقابة والتدقيق على العمليات للدائرة والتحقق من أنظمة الرقابة والضبط الداخلية من حيث:

- التدقيق على كفاية وفاعلية عناصر آليات الرقابة والحوكمة المؤسسية التي تمارس من قبل الأطراف ذات العلاقة.
- التدقيق والرقابة على تقييم المخاطر وإعطاء المشورة بكيفية تطوير الضوابط الفعالة للمشاريع الجديدة أو أنظمة الحاسوب المعدلة.
- المدققين الداخليين أي يمتلكوا المعرفة والمهارات والكفاءات اللازمة لتنفيذ المسؤوليات والمهام المنوطة بكل منهم. ونشاط التدقيق الداخلي ككل يمتلك المعلومات والمهارات والكفاءات الأخرى اللازمة لتنفيذ مسؤولياته.
- موضوعات أخرى محددة ذات علاقة بطبيعة أعمال التدقيق، وذلك بناء على تكليف من الإدارة العليا.

- يقدم مدير إدارة التدقيق الداخلي تقارير دورية إلى الإدارة العليا وتشمل على سبيل المثال (نشاط التدقيق الداخلي / خطة التدقيق الداخلي والانجازات المتعلقة بالخطة / التزام التدقيق الداخلي بالميثاق وقواعد السلوك والمعايير / النتائج / الاحتياجات / المخاطر).
- يمكن تحديد فرص تحسين كفاءة الحوكمة وإدارة المخاطر ومراقبة العمليات من خلال المهام حيث ستبلغ هذه الفرص إلى المستوى الإداري المناسب.
- يتولى التدقيق الداخلي وفق النظام المالي لحكومة دبي ووفقاً للمعايير العالمية للتدقيق الداخلي أعمال التدقيق الداخلي في البلدية ويشتمل نطاق عمل التدقيق الداخلي على العديد من خدمات التأكد والخدمات الاستشارية.
- التدقيق على قواعد البيانات الخاصة بالأنظمة المطبقة في الدائرة.
- تستند إدارة التدقيق الداخلي في انجاز اعمالها وفق الاتي:
 - الخطط على أساس المخاطر المؤسسية.
 - الاستناد إلى معايير التدقيق العالمية.
 - التدقيق على إدارة الاداء والاداء المالي والموازنات وكفاءة التخطيط.
 - التدقيق على كفاءه وفعالية عناصر وانظمة الرقابة الداخلية للإدارات الخاضعة للتدقيق وفق نموذج كوزوز.
 - التدقيق على الالتزام والامتثال والرقابة التشريعية.
 - التدقيق على تطبيقات الحوكمة وإدارة المخاطر.
 - التدقيق على حوكمة اعمال اللجان والفرق المؤسسية.
 - صلاحيات إدارة التدقيق الداخلي.
 - وجود قاعدة للتشريعات والقوانين.
 - وجود هيكل تنظيمي محدث للدائرة ومعتمد لكل إدارة.
 - التدقيق على الأنظمة التقنية وأمن المعلومات.
 - عرض النتائج على مجلس المديرين (تقرير تأكيد الجودة).

ملاحظات جهاز الرقابة المالية

- وفقاً للنظام المالي للدوائر الحكومية بإمارة دبي تعتبر إدارة التدقيق الداخلي هي الجهة المسؤولة امام جهاز الرقابة المالية بالتضامن مع الجهات التنفيذية الأخرى وهي التي تتابع الرد على الملاحظات والتقارير حيث يتم دراسة الملاحظات الواردة وإعداد الردود اللازمة بشأنها وبالتنسيق مع الوحدات التنظيمية المعنية.
- 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 والالتزام
 - رقابة الأداء
 - الرقابة على أنظمة الرقابة
 - الرقابة على كفاءة وفعالية أنظمة الرقابة.

العلاقة بين التدقيق 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 التدقيق الداخلي لتحقيق أفضل وأعلى مستوى من الأداء وفقاً لأفضل الممارسات العالمية.
- لابد 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 ومنها:

- نتائج مؤشرات التدقيق الخارجي
- نتائج مؤشرات التدقيق الداخلي
- نتائج استبيان الحوكمة
- نتائج مؤشرات الأداء المرتبطة بمعيار الحوكمة-برنامج دبي للتميز الحكومي
- نتائج مؤشرات الأداء المرتبطة بمعيار المخاطر



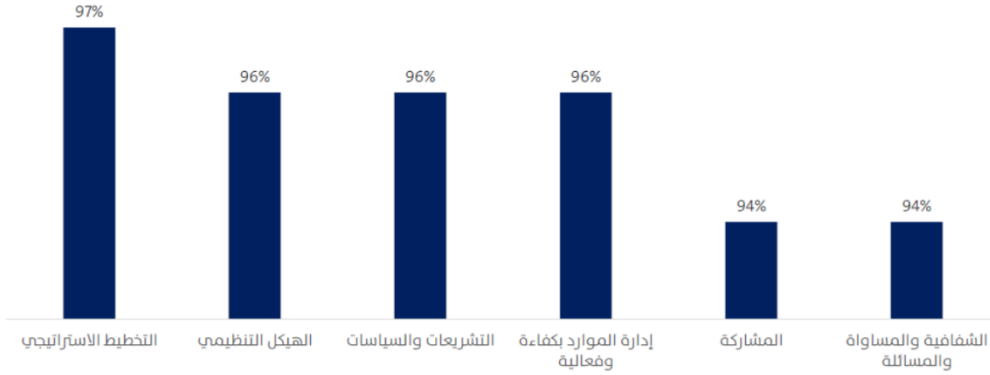
استبيان تقييم الحوكمة بلدية دبي للعام 2024

- تم تنفيذ استبيان تقييم الحوكمة للسنة السادسة في بلدية دبي خلال سنة 2024 ونتيجة تقييم الحوكمة على مستوى الدائرة 95.5%.
 - 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 2024.

البيان	النتيجة
الهيكل التنظيمي	96%
التخطيط الاستراتيجي	97%
المشاركة	94%
التشريعات والسياسات	96%
الشفافية والمساواة والمسائلة	94%
إدارة الموارد بكفاءة وفعالية	96%



دراسة قياس نضج الحوكمة في بلدية دبي لعام 2024



OPEN DATA / بيانات مفتوحة

الأداء المالي لبلدية دبي

من واقع قائمة الدخل ووفقا لمعايير المحاسبة الدولية لوحدة القطاع العام (IPSAS) ووفق البيانات المالية الختامية المسلمة للدائرة المالية

البيان	الفعلي 2024	الفعلي 2023	الفعلي 2022
Total Revenues / الإيرادات	12,879,492,859.64	11,333,639,388.05	9,931,512,765.02
Total Expenditures / إجمالي النفقات	6,104,375,976.22	5,355,448,359.59	4,188,558,347.16