تقرير الحوكمة السنوي

لبلدية دبي 2025



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 ال مكتوم

الفهرس

مقدمة عن البلدية 3

الرؤية والرسالة والقيم 4

الخطة الاستراتيجية لبلدية دبي (2022-2026) 5

الهيكل التنظيمي لبلدية دبي 6

القيادة 7

الصلاحيات في الدائرة 9

تطبيقات الحوكمة في بلدية دبي 10

مجال تطبيق سياسة الحوكمة المؤسسية 11

نظام الإدارة المتكامل 11

شهادات المطابقة والمواصفات الدولية التي تطبقها الدائرة 11

قرارات إدارية ذات علاقة بترسيخ ثقافة الحوكمة 12

سياسة الحوكمة المؤسسية 13

مبادئ الحوكمة المؤسسية في بلدية دبي 14

منظومة الحوكمة المؤسسية في بلدية دبي 14

ضبط ومراقبة وتقييم منظومة الحوكمة المؤسسية 16

المتطلبات الأساسية للحوكمة 18

اساسيات الحوكمة 19

التوجيه 19

المسؤولية 19

المراقبة 20

إدارة اللجان وفرق العمل : 21

المخاطر واستمرارية الأعمال : 21

فعالية نظام الرقابة الداخلية : 22

مكافحة الفساد والاحتيال والحوكمة : 22

الاستدامة 23

الأمن السيبراني والمعلومات 23

أخلاقيات الأعمال والسلوك المهني 24

الإبلاغ عن المخالفات 25

دعم تطبيق الحوكمة المؤسسية 27

التدقيق الداخلي والخارجي 28

نضج الحوكمة 32

استبيان تقيم الحوكمة بلدية دبي للعام 2025 33

الأداء المالي لبلدية دبي 33

مقدمة عن البلدية

- تُعدّ بلدية دبي من أكبر المؤسّسات الحكوميّة من حيث الخدمات التي تقدمها والمشروعات 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 أمرًا محليًّا بتأسيس مجلس بلدية دبي، وفي عام 1980 صدر مرسوم بتشكيل المجلس البلدي وبعدد أعضاء: 32 عضواً يترأسهم 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 لمعالي المدير العام (إدارة التدقيق الداخلي/ ادارة 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 النفايات والصرف الصحي

وقد أثبتت بلدية دبي عبر السنوات تميّزها في إدارة المهام والمسؤوليات الموكلة اليها، وساهمت في جعل دبي ضمن مصاف المدن العالميّة الأكثر تقدّمًا 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 مرنه وتقديم خدمات بلدية رائدة لسعادة المتعاملين والمجتمع بما يدعم تحقيق رؤية إمارة دبي

قيمنا

التنافسية

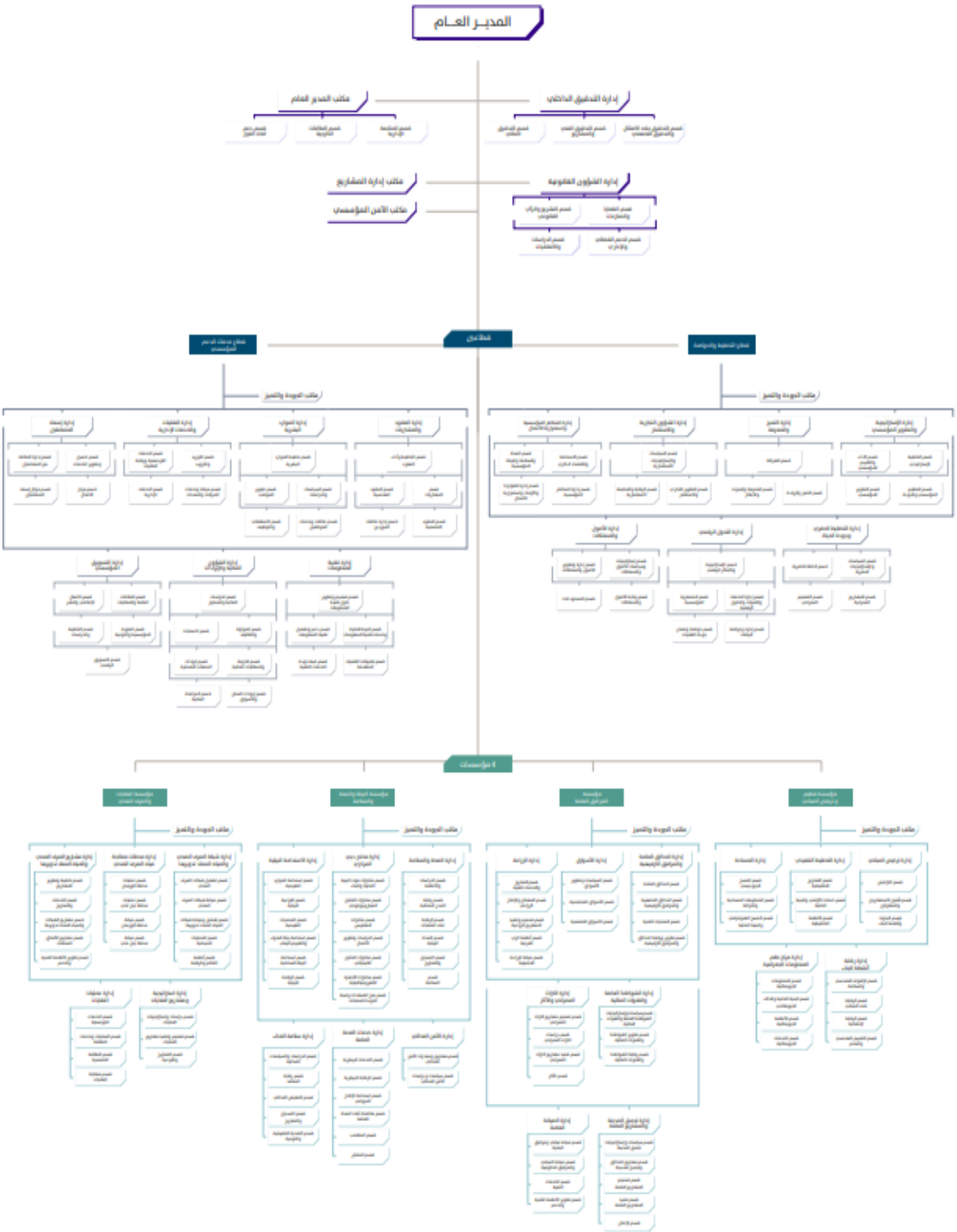
الاستباقية

الإيجابية

المشاركة


بلدية دبي
Dubai Municipality
الخطة الاستراتيجية لبلدية دبي
2026-2022
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
التنافسية
الاستباقية
الإيجابية
المشاركة
الأثر
المحور الاستراتيجي
7
إسعاد الناس
الأهداف الاستراتيجية
تطوير خدمات استباقية ومتكاملة تفوق توقعات المتعاملين
تعزيز الصورة المؤسسية لبلدية دبي
العمليات
5
منظومة مستدامة للصحة والغذاء
الوقاية الاستباقية للصحة العامة
الحماية الاستباقية للمجتمع من المخاطر الغذائية
تطوير وتطبيق افضل معايير السلامة العامة والمهنية
تطوير وتطبيق معايير معترف بها عالميا لشهادات الفحوص المخبرية والمعايرة
6
مدينة جاذبة بمرافق متكاملة
تطوير حدائق ومرافق ترفيهية وعامة جاذبة
الحفاظ على الهوية المعمارية التاريخية لدبي وتعزيز موقعها على خارطة التراث العالمي
تطوير منظومة الري والتوسع في الرقعة الخضراء
3
تخطيط حضري مستدام ومنظومة بنائية متقدمة
التخطيط الحضري المستدام لأفضل جودة حياة
تطوير قطاع بناء ذكي ومستدام متقدم عالميا
تطوير منظومة جيومكانية رائدة للوصول للتوأم الرقمي لدبي
تعزيز شبكة مساحية متقدمة لدبي
4
إدارة متكاملة للصرف الصحي والنفايات
تخطيط وتطوير وإدارة منظومة مياه الصرف الصحي و مياه الأمطار والمياه المعاد تدويرها
تعزيز تقليل إنتاج النفايات من المصدر ومعدلات التدوير والمعالجة
الممكنات
1
أنظمة عمل رقمية وتنافسية
تعزيز الرشاقة والمرونة المؤسسية
تطوير منظومة رقمية متقدمة
تطوير منظومة ابتكار رائدة ورفع الجاهزية للمستقبل
الارتقاء بالمراكز التنافسية والتميز
تعزيز الامتثال وفعالية الحوكمة
2
أصول وموارد بشرية ومالية ومعرفية مستدامة
الاستقطاب والحفاظ على أفضل المواهب لبلدية جاهزة للمستقبل
الإدارة الفعالة للموارد المالية لتحقيق الاستدامة
الإدارة المستدامة لأصول بلدية دبي
تطوير وتطبيق منظومة شراكة متكاملة
800900 dm.gov.ae
النسخة الثانية
@DubaiMunicipality

الهيكل التنظيمي لبلدية دبي





مدير عام بلدية دبي

المدير العام

(من ديسمبر حتى تاريخه)

معالي المهندس مروان أحمد بن غليطة هو شخصية بارزة في مجال القيادة الحكومية والعمل البلدي في دبي. يتمتع بخبرة واسعة ومؤثرة في العديد من القطاعات الاستراتيجية، حيث شغل مناصب قيادية في عدة هيئات ومؤسسات مرموقة.

يشغل حاليًا منصب المدير العام لبلدية دبي، حيث له إسهامات كبيرة في تطوير المكانة الريادية التي تتمتع بها إمارة دبي. يتميز برؤية استراتيجية وخبرة واسعة، خاصة في وضع وتنفيذ الاستراتيجيات المستدامة والحيوية. المناصب والعضويات الحكومية.

يُعد معاليه 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 معاليه:

- 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.
- جائزة أفضل موظف إداري في حكومة دبي لعام 2007.

كما حصل على العديد من الجوائز والتكريمات، أبرزها:

- جائزة أفضل موظف إداري في حكومة دبي لعام 2007.

الدور العالمي والإقليمي

يُعد معاليه 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 معاليه عدة مناصب قيادية في جمعيات متخصصة، منها:

- رئيس منطقة الشرق الأوسط وشمال إفريقيا للعقارات(MENRES) .
- نائب رئيس الجمعية الأمريكية للمنظمات العقارية(ARELLO) .

<u>المدراء التنفيذيين حسب القطاعات والمؤسسات</u>

السيد / ناصر حمد بوشهاب - قطاع التخطيط والحوكمة

السيد / سيد إسماعيل الهاشمي - قطاع خدمات الدعم المؤسسي بالإنابة

السيدة/ مريم عبيد المهيري – مؤسسة تنظيم وترخيص المباني

السيد / بدر احمد انوهي – مؤسسة المرافق العامة

السيد / عادل محمد المرزوقي – مؤسسة النفايات والصرف الصحي

السيدة / نسيم محمد رفيع - مؤسسة البيئة والصحة والسلامة بالإنابة

<u>مجلس المديرين</u>

- يُمثل مجلس المديرين في بلدية دبي أعلى سُلطة ترعى وتُشرف على تطبيق سياسات وممارسات الحوكمة وتقديم الدعم المادي والمعنوي لتحقيق أعلى مستويات الامتثال والالتزام بمبادئ الحوكمة المؤسسية. تم إعادة تشكيل مجلس المديرين برئاسة معالي/ المدير العام ويضُم في عضويته:
  - السيد/المدير التنفيذي لقطاع التخطيط والحوكمة
  - السيد/المدير التنفيذي لمؤسسة المرافق العامة
  - السيد/المدير التنفيذي لمؤسسة تنظيم وترخيص المباني
  - السيد/المدير التنفيذي لمؤسسة النفايات والصرف الصحي
  - السيد/المدير التنفيذي لقطاع خدمات الدعم المؤسسي
  - السيد/المدير التنفيذي لمؤسسة البيئة والصحة والسلامة
  - السيد/مستشار تطوير الأعمال-إدارة مكتب المدير العام

الصلاحيات في الدائرة

- يُعتبر تحديد وتفويض الصـــلاحيات من ركائز منظومة الحوكمة المؤســـســـية الرشـــيدة، وتمكين القياديين والموظفين من القيام بمســـؤولياتهم وأداء مهامهم ويتم تحديد وتفويض الصـــلاحيات بالامتثال والالتزام بالقوانين والتشريعات واللوائح التنظيمية السارية في البلدية.
- الصـلاحيات محددة بالدائرة ومصـدرها التشـريعات وفقاً لموضـوعها وتتضـمن الصـلاحيات الأصـيلة 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) لسـنة 2021 بإصـدار اللائحة التنفيذية القانون رقم (1) لسـنة 2016 بشـأن النظام المالي لحكومة دبي .

ووفقا لما تم تحديده بالصلاحيات الاصيلة يتم تفويض الصلاحيات ومنها على سبيل المثال لا الحصر :

- تم تحديد الصـلاحيات المالية في التعاقد على ضـوء النصـوص القانونية الواردة بالقانون رقم 12 لسـنة 2020 بشـأن العقود وإدارة المخازن في إمارة دبي وتم إصـدار العديد من القرارات لتنفيذه ومنها على سـبيل المثال قرارات اللجان وصلاحياتها وإجراءات عملها.
- يتم العمل اســتنادا الى قرار المجلس التنفيذي رقم (5) لســنة 2021 بإصــدار اللائحة التنفيذية القانون رقم (1) لسنة 2016 بشأن النظام المالي لحكومة دبي والى ما يصدر من قرارات تنفيذية سواء قرارات داخل البلدية او 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 او تفويضها.
- كافة الأوامر المحلية والمتعلقة بمهام البلدية: حيث صـــدرت العديد من القرارات اللازمة للتنفيذ وفقا للصلاحيات الواردة بها.
- القرارات الإدارية الصـــادرة عن معالي /المدير العام بشـــأن التفويض بالصـــلاحيات المنصـــوص 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 اسـتراتيجي بالخطة الاسـتراتيجية 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 الصـادرة وما تغطيه مثل (الالتزام بالتشـريعات – وجود تشـريعات – العدالة – الاستغلال الأمثل للموارد – المحافظة على المال العام) .
- دليل حوكمة مؤشرات أداء الجهات الحكومية المركزية ومنها
- مستوى تطبيق المعايير العالمية للتدقيق الداخلي
- مستوى متابعة تنفيذ خطط عمل ملاحظات التدقيق.
- الأنظمة والسياسات التأسيسية.
- بنية مؤسسية مبنية على معيار ISO 37000 – المعيار الدولي لحوكمة المؤسسات.
- 01. نظام الحوكمة المؤسسية.
- مبني على معيار ISO 37000، وهو المعيار الدولي لحوكمة المؤسسات.
- 02. سياسة الحوكمة المؤسسية.
- سياسة حوكمة مؤسسية تحدد القواعد والمبادئ اللازمة للحوكمة الرشيدة.
- 03. تفويض الصلاحيات (DoA)
- سياسة تضمن وضوح المسؤوليات والتوزيع السليم لسلطات اتخاذ القرار.
- 04. سياسة إدارة اللجان وفرق العمل
- سياسة تنظم أعمال اللجان وفرق العمل متعددة التخصصات.
- 05. نموذج المؤشرات (الخط الأساسي).
- مرجع أساسي للامتثال والتدقيق والنزاهة والشفافية وجودة اتخاذ القرار.

مجال تطبيق سياسة الحوكمة المؤسسية

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

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	رمز المواصفة	مجال المواصفة
ISO 9001	إدارة الجودة	ISO 21001	إدارة خدمات التعلم والتدريب	ISO 10013	إدارة التوثيق المؤسسي
ISO 22301	إدارة استمرارية الأعمال	ISO 10015	إدارة الكفاءات والتطوير للموارد البشرية	ISO 19011	إدارة التدقيق
ISO 31000	إدارة المخاطر	ISO 20400	الشراء المستدام	ISO 37500	إدارة التعهيد
ISO 26000	المسؤولية المجتمعية	ISO 20000-1	إدارة خدمات تقنية المعلومات	ISO 42001	حوكمة الذكاء الاصطناعي
ISO 55001	إدارة الأصول	ISO 38500	حوكمة تقنية المعلومات	ISO 14001	إدارة البيئة
ISO 27001	إدارة أمن المعلومات	ISO 10845-1	إدارة المشتريات للتشييد والبناء	ISO 50001	إدارة الطاقة
ISO 45001	إدارة الصحة والسلامة المهنية	ISO 41001	إدارة المرافق	ISO 37101	الاستدامة في المجتمعات
PAS 7070	المقارنات المعيارية	BS EN 17948	إدارة الصيانة	ISO 24511	إدارة البنى التحتية للصرف الصحي
BS 95009	إدارة المشتريات للقطاع العام	ISO 37000	الحوكمة المؤسسية	ISO 24536	إدارة وتصريف مياه الأمطار
ISO 44001	إدارة الشراكات	ISO 37001	مكافحة الرشوة	ISO 24566-2	التكيف مع التغير المناخي في تصريف مياه الأمطار
ISO 30401	إدارة المعرفة	ISO 37301	إدارة الامتثال	ISO 19388	إدارة والتعامل مع الحمأة
ISO 21500	إدارة المشاريع	ISO 37003	مكافحة الاحتيال	ISO 56001	إدارة الإبتكار
ISO 10001	ميثاق خدمة المتعاملين	ISO 30408	حوكمة الموارد البشرية	ISO 14064	إدارة انبعاثات الغازات الدفيئة
ISO 10002	إدارة رضا المتعاملين والشكاوى	ISO 30405	إدارة التوظيف للموارد البشرية	ISO 27701	إدارة خصوصية أمن المعلومات
ISO 10003	حل الخلافات مع الجهات الخارجية	ISO 53800	تمكين المرأة		
ISO 10004	مراقبة رضا المتعاملين	ISO 10009	أدوات الجودة		

SHARED – CONFIDENTIAL / مشترك – خاص



قرارات إدارية ذات علاقة بترسيخ ثقافة الحوكمة

- قرار اداري سياسة الحوكمة المؤسسية
- قرار اداري سياسة نظام تعزيز النزاهة المؤسسية
- 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 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 القـرار الإداري باعتماد سياسة الحوكمة المؤسسية والذي جاء فيه:

تعريف الحوكمة :

نظام يدعم العدالة والشفافية والمسائلة، ويُعزز الثقة والمصداقية في بيئة العمل، ويُحدد المسؤولية والحقوق والعلاقات مع جميع فئات المعنين بالجهة الحكومية، ويُوضح 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 وأُطر اتخاذ القرارات والضوابط وإجراءات العمل، وما يرتبط بها من أدوار ومسؤوليات وصلاحيات ومُساءلة، 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 أُسس 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

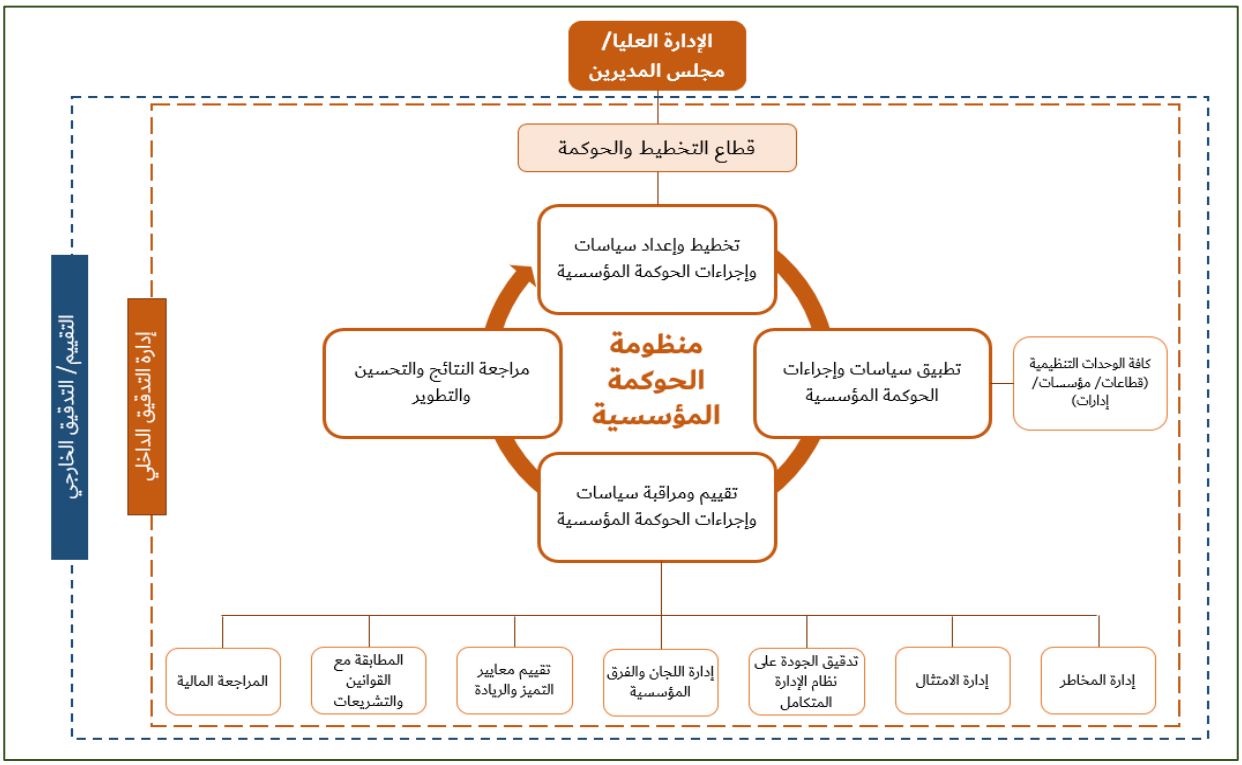
التركيز على أصحاب المصالح المعنيين	احترام الحقوق القانونية لأصحاب المصالح المعنيين، وتحديد احتياجاتهم وتوقعاتهم، وأية التزامات مطلوبة منهم، ومشاركتهم في القرارات التي يؤثرون أو يتأثرون بها.
المسؤولية	الالتزام بالعمل واتخاذ القرارات لتحقيق النتائج المطلوبة.
المساءلة	ضمان تحقيق المساءلة على كافة المستويات 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 فعَّال 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.

يُلخص 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: يُشـــرف قطاع التخطيط والحوكمة على بناء وتطبيق وإدامة منظومة الحوكمة المؤسسية وفق مبادئ وسياسات الحوكمة المعتمدة، وبحسب أفضل الممارسات والمواصفات العالمية في هذا المجال. كما يُشـــرف القطاع بالتنســـيق 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:

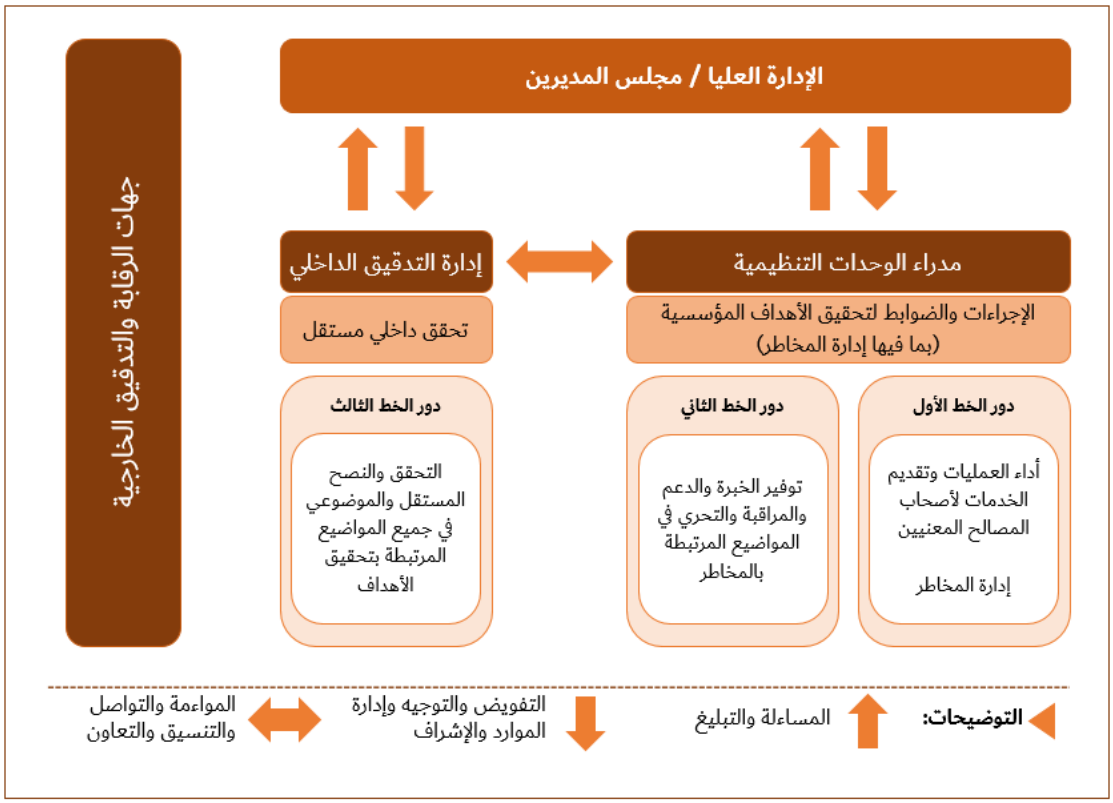
- يُشـــرف قطاع التخطيط والحوكمة في بلدية دبي على بناء وتطبيق وإدامة منظومة الحوكمة باســـتخدام مبادئ دورة التخطيط والتحسين المستمر، والتي تتضمن المراحل التالية:

- مرحلة التخطيط: يتم خلال هذه المرحلة تخطيط وإعداد السـياسـات والإجراءات وأنظمة العمل الضـرورية لتطبيق مبادئ الحوكمة ودعم منظومة الحوكمة المؤسسية.
- مرحلة التطبيق: حيث يتم خلال هذه المرحلة نشـر وتطبيق سـياسـات وإجراءات وأنظمة العمل المرتبطة بالحوكمة من قبل المعنيين في الوحدات التنظيمية المختلفة حسب الاختصاص ومجال العمل.
- مرحلة التقييم: تتضـــمن 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 مســـتويات الامتثال والالتزام بمبادئ ومتطلبات الحوكمة. ويتم ذلك عن طريق الوحـدات التنظيميـة والأنظمـة الإداريـة الرقـابيـة في بلـديـة دبي والتي من أهمهـا: منظومـة إدارة الامتثـال والمخاطر، وإدارة اللجان والفرق، والشـــؤون القانونية، والمراجعة المالية، ودور مكاتب الجودة والتميز في القطاعات والمؤســـســـات، والتدقيق الدوري على نظام الإدارة المتكامل. يوفر الجزء الخاص بالضـــبط والمراقبة والتقييم من هذه الوثيقة معلومات تفصيلية وتوضيحية أكثر عن الأدوار والمسؤوليات المرتبطة بضبط ومراقبة وتقييم الحوكمة المؤسسية المعتمدة في بلدية دبي.
- مرحلة التحســـين: يتم أثناء هذه المرحلة دراســـة نتائج تطبيق وتقييم منظومة الحوكمة، ونتائج المراقبة والقياس وإدارة الأداء المرتبطة بممارســـات الحوكمة المؤســـســـية، وتحديد فرص التطوير والتحســـين وعكسها على سياسات وإجراءات وأنظمة عمل الحوكمة.

ضبط ومراقبة وتقييم منظومة الحوكمة المؤسسية

تُطبق بلدية دبي منظومة شـــمولية ومتكاملة لضـــبط ومراقبة ســـيـاســـات وممارســـات الحوكمة وتقييم الالتزام بمتطلبات منظومة الحوكمة المؤســـســـية. تعتمد هذه المنظومة على تكامل وتناســـق الأدوار بين جميع الوحدات التنظيمية لترسيخ مفاهيم ثقافة الوقاية ودعم الإدارة الحثيثة للمخاطر.

تُنظم بلدية دبي متطلبات وآليات وإجراءات وأدوات الضـــبط والمراقبة والتقييم ضـــمن أدوار وظيفية متكاملة ومتزامنة تتوافق مع إرشـــادات نموذج الخطوط الثلاثة (The IIA's Three Lines Model) التي وضـــعها 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.

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

المحاور	خطوط الضبط			
	الأول	الثاني	الثالث	الرابع
	الموارد لتحقيق أهداف البلدية. • إدامة التواصل مع الإدارة العليا ومجلس المديرين، ورفع التقارير عن المخرجات المخططة والمتوقعة والفعلية 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.	• تطوير وتطبيق ممارسات إدارة المخاطر (بما فيها 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.	المؤسسية من قبل جهة تتمتع بأعلى درجات 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.	وضوابط الحوكمة المؤسسية من قبل جهات خارجية مستقلة عن البلدية.

المتطلبات الأساسية للحوكمة

توضح المواصفة 13500-2013 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 / الانشطة / الافصاح /الشفافية بالأمور العامة

المراقبة

- ضـوابط ورقابة الحوكمة: على الادارة العليا إنشـاء ومراجعة ضـوابط ورقابة على الحوكمة بشـكل 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 :

يستعين مجلس المديرين بلجان وفرق عمل مؤسسية لمساعدته في إدارة وتطبيق بعض المهام حسب ما يراه مناسبا، أو توفير بيانات ومعلومات تدعم اتخاذ القرار، وذلك 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 رسميا ببعض الصلاحيات، ويبقى المجلس مسؤولا 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.

المخاطر واستمرارية الأعمال :

تشكل سياسة إدارة المخاطر في بلدية دبي إطاراً شاملا لإدارة المخاطر في بلدية دبي، حيث تهدف الى تحديد وتقييم ومعالجة المخاطر التي قد تؤثر على أهدافها الاستراتيجية ، كما تحدد هذه السياسة كيفية إدارة المخاطر المؤسسية وفقا لأفضل الممارسات العالمية، وتُوضح الادوار والمهام والمسؤوليات المناطة بكل وحدة تنظيمية لضمان فعالية تطبيقها .تساهم هذه السياسة في تعزيز ثقافة إدارة المخاطر في جميع أنشطة الدائرة، وضمان اتخاذ قرارات فعالة تُقلل من المخاطر وتُحافظ على استدامة أعمالها.

تم تحديد إطار إدارة استمرارية الأعمال في بلدية دبي الذي يشكل الأساس في تصميم برنامج إدارة استمرارية الأعمال وتنفيذه ومتابعته ومراجعته وتحسينه باستمرار على مستوى البلدية .

وتتمثل أهداف برنامج إدارة استمرارية الأعمال فيما يلي :

- ضمان امتثال برنامج إدارة استمرارية الأعمال لمتطلبات معيار الأيزو (22301:2019).
- ومعيار إدارة استمرارية الأعمال الصادر عن الهيئة الوطنية لإدارة الطوارئ والأزمات والكوارث (7000:2021).
- ضمان استمرارية عمليات وخدمات الأعمال الحيوية.
- تحديد المخاطر والتهديدات المحتملة لإدارة استمرارية الأعمال التي قد تؤثر على سمعة بلدية دبي وعملياتها التشغيلية وشؤونها المالية ومتطلباتها التنظيمية.
- الحفاظ على مصالح الموظفين والعاملين بعقود والشركاء والموردين والمتعاملين والزوار والمجتمع ككل.
- توفير التدريب والتوعية الدورية لجميع الموظفين والأطراف المعنية حيثما كان ذلك ضرورياً.
- تقييم برنامج إدارة إستمرارية الأعمال من حيث ملائمته وكفايته وفعاليته من خلال مؤشرات أداء

إستمرارية الأعمال والمراجعات الإدارية والمستقلة.

- ضمان إختبار خطط إدارة إستمرارية الأعمال مره سنوياً على الأقل.
- التأكد من توثيق الدروس المستفادة وتعميمها على مستوى المعنيين في بلدية دبي.

فعالية نظام الرقابة الداخلية :

تهدف سياسة الرقابة الداخلية في بلدية دبي إلى تحديد إطار الرقابة الداخلية لبلدية دبي وقواعد ومفهوم الرقابة الداخلية وأنظمة الضبط الداخلية وترتبط بالهدف الإستراتيجي تعزيز الامتثال وفعالية الحوكمة ويساعد على :

- تعزيز ممارسات الحوكمة المؤسسية في الدائرة من خلال تطبيق آليات رقابية منهجية ومنظمة مع ترسيخ ممارسات حوكمة قوية لضمان المساءلة والشفافية.
- توحيد مفهوم الرقابة الداخلية لضمان فهم موحد ومشترك للرقابة الداخلية والضوابط الرقابية على مستوى الدائرة لضمان التنفيذ الفعال.
- الالتزام بتشريعات، والقوانين والتوجيهات والتعليمات.
- نشر الوعي الرقابي لدى كافة موظفي الدائرة بالمتطلبات الرقابية.
- تحديد الأدوار والمسؤوليات المتعلقة بالرقابة الداخلية وتوثيق الضوابط الرقابية ضمن عمليات الدائرة.
- الكشف المبكر عن المخالفات واتخاذ الإجراءات التصحيحية في الوقت المناسب.
- دعم اتخاذ القرار المبني على توفير معلومات دقيقة وموثوقة ناتجة عن الضوابط الرقابية لتمكين الدائرة من اتخاذ قرارات مستنيرة وفعالة.

مكافحة الفساد والاحتيال والحوكمة :

يهدف هذا النظام إلى توصيف وتوضيح السياسات والأدوار والمسؤوليات والإرشادات والإجراءات المتعلقة بتطبيق وإدامة نظام تعزيز النزاهة المؤسسية في بلدية دبي، والتحسين المستمر عليه، وفق متطلبات التشريعات والقوانين ذات العلاقة في دولة الإمارات العربية المتحدة وإمارة دبي، ومتطلبات المواصفات الدولية المعنية.

وفقًا لوثيقة مبادئ السلوك الوظيفي وأخلاقيات الوظيفة العامة لموظفي حكومة دبي، يُشير مفهوم النزاهة إلى السلوك الذي يتميز بالالتزام بمبادئ وأخلاقيات الوظيفة العامة، وابتعاد الموظف عن الشبهات، والتصرف بعيدًا عن الأهواء والمصالح الشخصية. لذلك فإن الغاية من نظام تعزيز النزاهة المؤسسية هي تعزيز الإجراءات والضوابط التي تطبقها بلدية دبي لدمج مبادئ الحوكمة المؤسسية الرشيدة في جميع أعمالها، ووقاية وحماية الدائرة وموظفيها من أية مخاطر مرتبطة بالرشوة والفساد والاحتيال وتضارب المصالح، مما يُساهم إيجابيًا في مستوى السُّمعة المؤسسية وثقة أصحاب المصالح المعنيين والمتعاملين والجمهور.

يأتي تطبيق نظام تعزيز النزاهة المؤسسية في بلدية دبي استجابة لتوجيهات القيادة الرشيدة نحو ضمان الشفافية والمصداقية في جميع العمليات والخدمات الحكومية. حيث إن هذا النظام يُسهم في رفع مستوى سعادة المتعاملين ورضا أصحاب المصالح المعنيين. كما يُعزز من الإنتاجية وكفاءة الأداء المؤسسي من خلال التحقق من

تطوير معايير واضحة للمساءلة والمراقبة في مختلف مجالات العمل المؤسسي، ويدعم تحقيق العدالة في التعامل مع مختلف الفئات المعنية وتقديم الخدمات. كما يُسهم تطبيق هذا النظام في تعزيز ثقافة النزاهة والاحترافية بين الموظفين، مما يُؤدي إلى بيئة عمل أكثر استقرارًا وتحفيزًا للإبداع والتطوير.

تتضمن عناصر نظام تعزيز النزاهة المؤسسية تبني مبادئ مؤسسية تُعزز من الحوكمة والشفافية، وتدعم بناء ثقافة مؤسسية داعمة لتطبيق النظام، تتضمن قيم وممارسات معتمدة في بلدية دبي تؤثر في سلوكيات الموظفين والجهات التي تتعامل معها.

الاستدامة

تهدف سياسة الاستدامة الصادرة في بلدية دبي إلى تنظيم وحوكمة تطبيق الاستدامة في جميع قطاعات ومؤسسات البلدية من خلال وضع وتنفيذ إطار للاستدامة يحدد النهج المعتمد لإدارة الاستدامة ويسع إلى شمل منظومة أعمال البلدية المتعلقة بالاستدامة لكافة محاور الاستدامة البيئية والاقتصادية والمجتمعية ومواءمة هذه المنظومة مع أهداف التنمية المستدامة

وتعزز بلدية دبي الأداء البيئي والاجتماعي والاقتصادي المستدام لها من خلال إنشاء نظام للاستدامة في مجال اختصاص بلدية دبي ضمن إطار حوكمي واضح يدعم طلبات العمل ويسهل اتخاذ القرارات بشأن خطط الاستدامة والتحسين المستمر.

الأمن السيبراني والمعلومات

الأهداف الرئيسية لهذه لسياسة الامن السيبراني والمعلومات في بلدية دبي هي:

- دعم تحقيق الخطط الاستراتيجية والأهداف الاستراتيجية لـ بلدية دبي (DM)الركائز الاستراتيجية 1 والأهداف الاستراتيجية 5، "1.5 تعزيز فعالية الامتثال والحوكمة.
- تحديد وتقييم وإدارة وتخفيف مخاطر المعلومات إلى المستوى المقبول الذي تحدده بلدية دبي.
- تطبيق ضوابط أمن المعلومات لإدارة مخاطر المعلومات وزيادة فعالية هذه الضوابط.
- تنفيذ عمليات تدقيق داخلية لنظام إدارة أمن المعلومات (ISMS)للتحقق من الامتثال للسياسات الأمنية والالتزام بالمتطلبات القانونية والتنظيمية.
- تطوير وإدارة وتحديث سياسات وإجراءات أمن المعلومات والخصوصية بشكل مستمر.
- توفير هيكل تنظيمي داخلي فعّال لإدارة أمن المعلومات وتقييم وإدارة مخاطر الخدمات الخارجية وخدمات الأطراف الثالثة.
- تحقيق والحفاظ على الحماية المناسبة لأصول بلدية دبي وضمان حصول المعلومات على مستوى الحماية الملائم.
- ضمان توظيف وإدارة وتدريب وإنهاء خدمات الموظفين والمتعاقدين والعاملين بالاستعانة بمصادر خارجية ومستخدمي الأطراف الثالثة بطريقة آمنة.
- منع الوصول المادي غير المصرح به إلى مرافق بلدية دبي ومعلوماتها، ومنع فقدان الأصول أو اختراقها أو

تعطيل أنشطة البلدية.

- ضمان التشغيل الصحيح والآمن لمرافق معالجة المعلومات في بلدية دبي وتقليل مخاطر تعطل الخدمات أو الأنظمة، وفقدان السرية والنزاهة والتوافر وعدم التنصل والخصوصية المتعلقة بالمعلومات وأصول المعلومات.
- ضمان أمن الخدمات الإلكترونية والكشف عن أنشطة معالجة المعلومات غير المصرح بها.
- التحكم في الوصول إلى المعلومات ومنع وصول المستخدمين غير المصرح لهم إلى الأنظمة والتطبيقات والشبكات.
- تحديد الأحداث الأمنية والإبلاغ عنها وإدارتها ومعالجة الحوادث الأمنية واتخاذ التدابير اللازمة لضمان استمرارية الأعمال.
- الحفاظ على أمن المعلومات المنقولة داخل المؤسسة ومع أي جهة خارجية.
- ضمان أن يكون أمن المعلومات والخصوصية جزءاً أساسياً من أنظمة المعلومات طوال دورة حياتها.
- توضيح المبادئ الأساسية لحماية جميع أصول المعلومات الخاصة ببلدية دبي، وتوعية جميع الموظفين والأطراف الخارجية ذات الصلة بالتهديدات الأمنية المحتملة ومخاطر الأعمال المرتبطة بها.

تشمل أصول المعلومات / تقنية المعلومات / موارد المعلومات / مرافق المعالجة ما يلي:

- أجهزة الحاسوب والمعدات الطرفية.
- البرمجيات.
- البيانات الإلكترونية المخزنة على الأجهزة المستقلة أو الشبكات أو الأقراص أو وسائط التخزين)الأشرطة، وحدات USB، وغيرها (وقواعد البيانات وغيرها.
- المعلومات الشخصية القابلة للتعريف والفئات الخاصة من البيانات الشخصية.
- أجهزة البنية التحتية للشبكات.
- أنظمة الأعمال الخاصة ببلدية دبي، والبريد الإلكتروني، والوصول إلى عمليات نقل البيانات عبر الإنترنت.
- الوثائق مثل السياسات والإجراءات والعقود واتفاقيات عدم الإفصاح (NDA)واتفاقيات مستوى الخدمة .(SLA)
- نقل البيانات وترحيلها والتحكم بها ومعالجتها وتخزينها.
- الخدمات السحابية، وإنترنت الأشياء (IoT)، وأنظمة التحكم الصناعية (ICS/SCADA)، وغيرها.
- الأشخاص/الموارد البشرية (موظفو بلدية دبي، والموظفون المعينون من خلال التعهيد الخارجي، وغيرهم).
- الأصول غير الملموسة مثل سمعة المؤسسة وصورتها

أخلاقيات الأعمال والسلوك المهني

يهدف ميثاق أخلاق وسلوكيات العمل في بلدية دبي إلى التالي :

- توضيح القيم المؤسسية ومفاهيمها وآلية تطبيقها.

- تحديد قواعد السلوك مع أصحاب الهمم من الموظفين والمتعاملين.
- تحديد قواعد السلوك عند التطوع والمشاركة المجتمعية.
- تحديد قواعد السلوك عند العمل عن بعد.
- تحديد قواعد قيادي الدائرة مع الموظفين.
- تحديد قواعد اللباس الرسمي لموظفي بلدية دبي.

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 المُبَلِّغين 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 المُبَلِّغ.
- سهلة الاستخدام ومتوفرة على مدار الساعة.
- تتم معاملة جميع البلاغات بسرية تامة من قبل البلدية، وبصورة تضمن سرية هوية المُبَلِّغ 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.
- اخفاء 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 النُّصح والمعلومات التي يَعرضها.
- 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 الضـرورية لتطبيق وإدامة سـياسـات ومبادئ وإطار الحوكمة المؤسسية والتحسين المستمر عليها.
- يعمل مسـؤولي الوحدات التنظيمية على دراسـة وحصـر وتحديد الموارد البشـرية والمادية والتقنية وغيرها الضـرورية لتطبيق وإدامة سـياسـات ومبادئ وإطار الحوكمة المؤسـسـية، وإدارة ومعالجة المخاطر والفرص، وللتحسـين المسـتمر عليها وعلى مخرجاتها، ورفع التوصـيات بخصـوص احتياجات الموارد للإدارة العليا لمراجعتها واعتمادها حسب ما هو مناسب.

التوعية والتدريب

- تحرص بلدية دبي على نشـر الوعي والمعرفة بين الموظفين فيما يتعلق بسـياسـات ومتطلبات الحوكمة المؤسسية وأدوارهم ومسؤولياتهم وصلاحياتهم بهذا الخصوص، ومتطلبات الضبط والمراقبة والتقييم والنتائج المتوقعة منهم.
- كجزء من دعم تطبيق ممارسـات 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 أهدفها. كما يتم توفير التوعية بأهم سـياسـات ومتطلبات الحوكمة للموظفين الجدد خلال المراحل الأولى من تعيينهم ومباشـرتهم العمل في البلدية ضـمن برنامج الإرشـاد والتوعية للموظفين الجدد. تتم إدارة برامج التوعية والتدريب حسـب 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 حسـب حاجته وارتباطه ومسـؤولياته المتعلقة بتطبيق وإدامة سـياسـات ومكونات الحوكمة المؤسـسـية في البلدية.

استراتيجيات وخطط الاتصال والتواصل

- تعمل بلدية دبي على تحديد وتحليل احتياجات الاتصـال والتواصـل الداخلي والخارجي المرتبطة بإطار الحوكمة المؤسسية. يتم بناء استراتيجيات وخطط الاتصال والتواصل بناء على مصلحة العمل في بلدية دبي واحتياجات المتعاملين والشـركاء وأصـحاب المصـالح المعنيين ولتلبية توقعاتهم من المعرفة والمعلومات المرتبطة بقرارات وأنشـطة ونتائج البلدية. تتضـمن اسـتراتيجيات وخطط الاتصـال والتواصـل 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

- تُنشأ لدى الجهة الحكومية وحدة تنظيمية للرقابة المالية الداخلية، ترتبط مباشرة بمسؤول الجهة الحكومية، أو مجلس إدارتها حسب الأحوال، تُناط 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 وكفاية وكفاءة وشمولية الأنظمة التشريعية وفقا لخطط التدقيق المعتمدة ورفع التقارير بما يتوافق مع المعايير العالمية للتدقيق.
- التدقيق على الالتزام بتنفيذ الاجراءات المؤسسية في إدارة الاداء وعلى نظام وسياسات إدارة الامتثال والتشريعات المنظمة ومراجعة الأنشطة المالية والتشغيلية من حيث الامتثال والالتزام للأنظمة والقوانين

والتشـــريعات والرقابة على الاســـتخدام الامثل للموارد المتاحة والأداء المالي والموازنات وكفاءة التخطيط، والاعتماد والتنفيذ واقتراح التحسينات اللازمة.

- التحقق من أن الأنشـــطة والعمليات المالية والإدارية والفنية والتقنية والمشـــاريع وفقًا للوائح والأنظمة والسياسات المعتمدة والتدقيق على الصلاحيات المالية والفنية والتقنية ووفقا لخطط التدقيق.
- إعداد خطة للتدقيق الداخلي للدائرة مبنية على المخاطر وفق مهام وأنشـــطة ومســـؤوليات الوحدات التنظيمية والمؤســـســـات التابعة للدائرة والتحقق من فعالية وكفاءة الأداء والاســـتغلال الأمثل للموارد والأصول.
- التدقيق على تطبيقات وأنظمة المخاطر والحوكمة والإجراءات المنظمة وفقا لافضل الممارسات.
- التدقيق على إجراءات وكفاءة وفاعلية أنظمة الضـــبط الداخلي وفقا لمعايير التدقيق العالمية وأفضـــل 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 وتوصـــيات التدقيق الداخلي والخارجي.
- التنســـيق مع كافة قطاعات ومؤســـســـات 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 الســياســات والأنظمة المتعلقة بمكافحة الرشــوة والفســاد والاحتيال والتعامل مع البلاغات والشــكاوى الواردة بما يُعزز من منظومة النزاهة والشــفافية والضــوابط الداخلية وبالتنســيق مع الجهات ذات العلاقة.
- التدقيق على الأنظمة التقنية وعلى المشـــاريع الهندســـية وفق الأنظمة والتشـــريعات ووفقا لأفضـــل الممارسات والمعايير العالمية واقتراح التحسينات.

هدف التدقيق الداخلي

الغرض من نشاط /وظيفة التدقيق الداخلي للدائرة هو

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

- تقديم وتوفير ضـمانات مسـتقلة وموضـوعية تهدف إلى إضـافة قيمة وتحسـين عمليات الدائرة وتتمثل 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 وتفويضـه بالسـلطة اللازمة لتحقيق هذه الأهداف وتحديد أدوار ومسـؤوليات 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 والاشراف.
- السمعة والمصداقية مع أصحاب المصلحة.
- القدرة على خدمة المصلحة العامة.

مهمة التدقيق الداخلي: يقوم التدقيق الداخلي بأداء نشاط رقابي توكيدي واستشاري بشكل موضوعي ومستقل، ويعمل على إضـافة القيمة والتحسـين والمسـاعدة في تحقيق الأهداف من خلال منهج نظامي منضـبط لتقييم وتحسين فاعلية نظم إدارة المخاطر ونظم عمليات الضبط الداخلي وآليات التدقيق والحوكمة من خلال العينات.

- **نطاق عمل التدقيق الداخلي**

يغطي جميع وكافة اعمال البلدية (عالم التدقيق) نطاق أنشـطة التدقيق الداخلي يشـمل توفير تقييمات مسـتقلة 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 المشـورة بكيفية تطوير الضـوابط الفعالة للمشـاريع الجديدة أو أنظمة الحاسوب المعدلة.
- المدققين الداخليين أيمتلكوا المعرفة والمهارات والكفاءات اللازمة لتنفيذ المسـؤوليات والمهام المنوطة بكل منهم. ونشـاط 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 الاداري 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 التأكيد 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 وادارة 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.

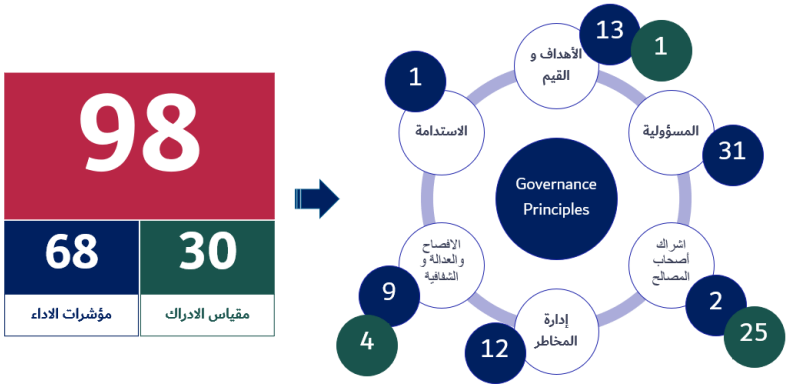
العلاقة بين التدقيق الداخلي والخارجي (جهاز الرقابة المالية)

- 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 وادارة التدقيق الداخلي لتحقيق أفضل وأعلى مستوى من الأداء وفقا 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 تقيم الحوكمة بلدية دبي للعام 2025

- تم تنفيذ استبيان تقييم الحوكمة للسنة السابعة في بلدية دبي خلال سنة 2025 ونتيجة تقييم الحوكمة على مستوى الدائرة (92%)
- 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 2025.

البيان	النتيجة
الهيكل التنظيمي	93.5%
التخطيط الاستراتيجي	94.3%
المشاركة	90.5%
التشريعات والسياسات	91.8%
الشفافية والمساواة والمسائلة	90.9%
إدارة الموارد بكفاءة وفعالية	92.7%

الأداء المالي لبلدية دبي

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

البيان	الفعلي 2025	الفعلي 2024	الفعلي 2023
Total Revenues / الإيرادات	17,062,702,559	12,879,492,859.64	11,333,639,388.05
Total Expenditures / اجمالي النفقات	8,330,784,884	6,104,375,976.22	5,355,448,359.59