



التوزيع محدود
E/ESCWA/SIA1/1992/4
١١ شاط/فراير ١٩٩٢
ARABIC
الاصل بالعربية



الأمم المتحدة
المجلس الاقتصادي والاجتماعي

اللجنة الاقتصادية والاجتماعية لغربي اسيا

قسم الاحصاء

تقرير عن الرياره الى
دائره البلدية
إماره عجمان
دولة الامارات العربية المتحدة

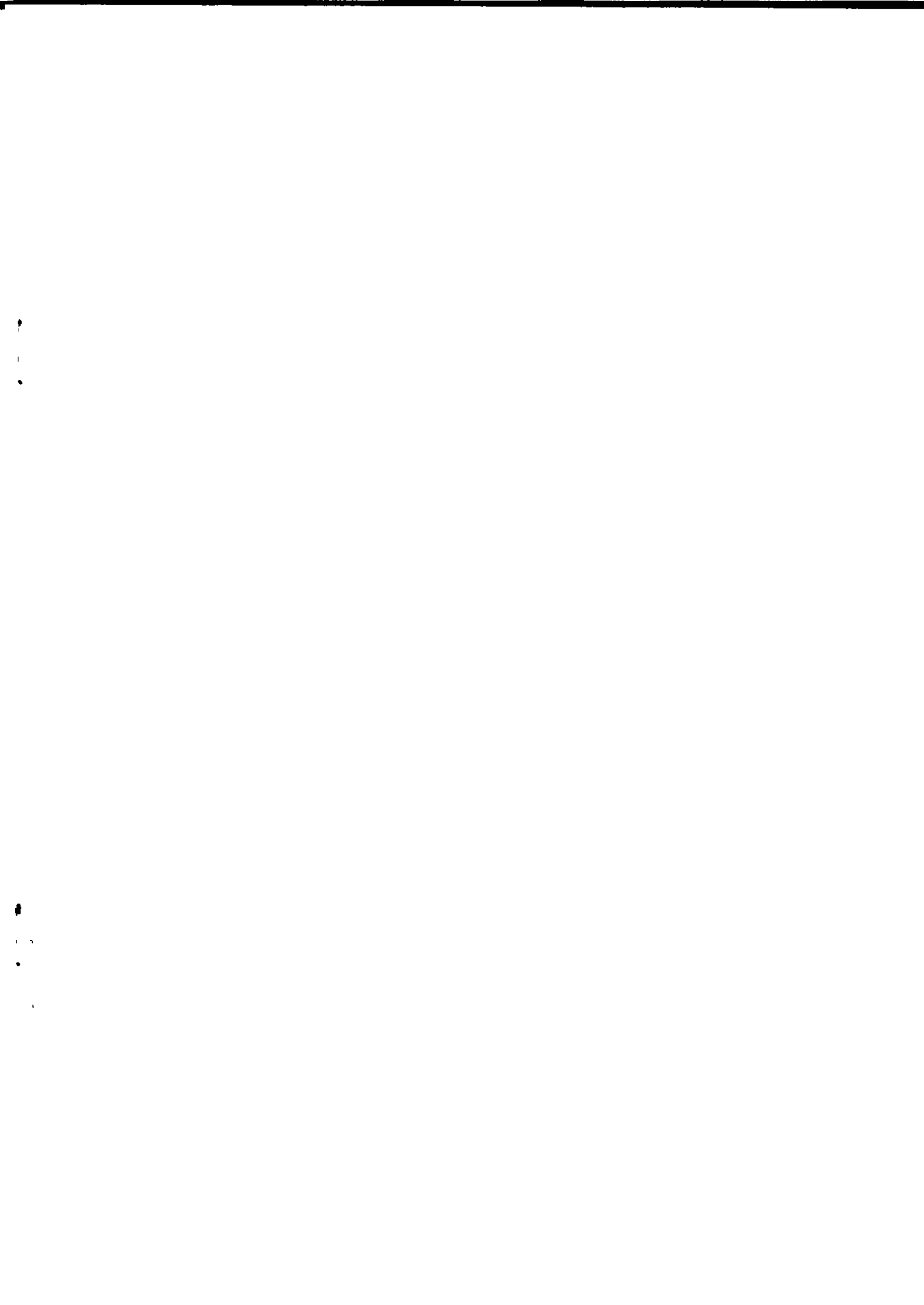
(حلال العشره من ١١ الى ١٣ آذار/مارس ١٩٩٢)

اعداد

قطف عبد اللطيف سالم
المستشار الاقليمي للحسابات العمومية والاحصاءات الاقتصادية

الآراء الواردة في هذا التقرير تعبر عن وجهة نظر المستشار الاقليمي ولا تمثل بالضرورة رأي

اللجنة الاقتصادية والاجتماعية لغربي آسيا



١- طلب المهمة

تمت المهمة بناءً على دعوة من دائرة البلدية - إماره عجمان - دولة الامارات العربية المتحدة . وذلك من خلال المكتب الإنمائي للأمم المتحدة UNDP

٢- مدة المهمة

لم يتضمن طلب الدعوة تحديداً للمدة المطلوبة لإنجاز المهمة كما ان حجم العمل لم يكن واضحاً من خلال المراسلات ولذلك حددت المدة - بمناسبة رياره المستشار الى دولة الامارات العربية المتحدة في مهام اخرى - بثلاثة أيام كمهمة استطلاعية .

وقد تمت المهمة لمدة ثلاثة ايام خلال الفترة من ١١ - ١٣ آذار/مارس ١٩٩٢ بهدف التعرف على حجم العمل وبوعيته ومن ثم تحديد المدة اللازمة لإنجازه والحرات المطلوبة .

والحدير بالذكر ان هذه المهمة كان مطلوباً لها المستشار ضمن فريق عمل من تخصصات اخرى ولكن لم تتح الفرصة لباقي اعضاء الفريق للقيام بالمهمة .

٣- توجيهات المهمة

في بداية المهمة عقد اجتماع بمكتب السيد/علي عبد الله الخمراني، مدير البلدية وحضر الاجتماع ايضاً كل من

- ١- السيد/كامل القمصاني، نائب المدير للشئون الفنية
- ٢- السيد/حمد سيد السند، ورايه الشئون الاجتماعية بالمملكة العربية السعودية .

ومن خلال المناقشات تلور العرض من المهمة في نقطتين اساسيتين هما

- ١- تطوير النظام المالي وما قد يتطلب ذلك من تطوير في النظام الإداري لدائرة البلدية .
- ٢- تقوم دائرة البلدية على مبدأ التمويل الذاتي ولذلك فإن من المطلوب تطوير وتسمية الموارد المالية للدائرة .

وقد أعرب المستشار خلال الاجتماع ان قصر مدة المهمة قد لا تسمح إطلاعاً بدارسة وتحسين
الاهداف المطلوبة كما ان تمديد مدة المهمة غير ممكن نظراً للارتباطات المحددة ضمن برنامج سفر
المستشار خلال الشهر الحالي والتي تضمن رياره الى وراة التخطيط الاتحادية بدولة الامارات العربية
المتحدة ثم رياره لحامعة قطر حتى الاسبوع الاول من شهر مارس القادم

كما أشار المستشار الى ان حاساً من هذه الاهداف يقع خارج حدود اختصاصه الامر الذي قد
يستدعي الاستعانة ببعض المتخصصين في هذا المجال.

ومن ثم اتفق على ان يقوم المستشار بالاطلاع على اعمال الدائرة والنظام المالي المستخدم بها
ومصادر التمويل والوثائق المتعلقة بهذه الاهداف ثم إعداد خطة عمل تنفيذية يتم الاتفاق على
توقيتاتها ومراحل تنفيذها.

٤- تنفيذ المهمة

على ضوء المناقشات السابق الاشارة اليها وعلى ضوء توجيهات المهمة تمت عدة لقاءات مع عدد
من المسؤولين والفنيين بالدائرة بهدف التعرف على الصورة الحالية والنظام المالي المطبق بها والهيكل
الاداري ثم مصادر التمويل المختلفة بالدائرة

أولاً- النظام المالي

عقدت عدة اجتماعات مع السيد/أكرم الربيعي، المراقب المالي (مدوب الرقابة المالية)
والسيد/عسان نظمي، رئيس قسم الحسابات. وقد تناولت هذه الاجتماعات مناقشة الموضوعات التالية

(١) تقوم دائرة البلدية على مبدأ التمويل الذاتي دون ان تسهدف تحقيق الربح بمعنى انها
تعد ميرانية نفقاتها في حدود إيراداتها فالدائرة تعوم سويّاً - في ضوء الإيرادات المتوقع الحصول عليها -
بإعداد الميرانية التقديرية للمشاريع والحطط والبرامج التي تسوي البلدية تنفيذها خلال العام المقبل؛

وتنقسم ميرانية البلدية الى خمسة ابواب رئيسية اربعة منها لحساب المصروفات اما الباب
الخامس فقد حصص لحساب الإيرادات وابواب الميرانية هي

الباب الأول الرواتب والاحور والبدلات وما في حكمها

ويقسم هذا الباب الى اربعة بنود رئيسية ثم الى خمسة عشر بنوداً فرعياً لكل منها دليل خاص

الباب الثاني المصروفات والمسلمات السلعية والخدمية

ويقسم هذا الباب الى سدين رئيسيين (مصروفات سلعية، مصروفات خدمية) ثم الى اثنان وعشرون سداً فرعياً لكل منها دليل خاص.

الباب الثالث المصروفات الرأسمالية

ويقسم هذا الباب الى واحد وعشرون سداً فرعياً لكل منها دليل خاص.

الباب الرابع المشروعات

ويقسم هذا الباب الى تسعة وعشرون سداً فرعياً لكل منها دليل خاص.

الباب الخامس الإيرادات

ويقسم هذا الباب الى ثلاثة سدد رئيسية (ايرادات الرخص التجارية، ايرادات الخدمات، الايجارات) كما ينقسم هذه السدد الى خمسة واربعون سداً فرعياً لكل منها دليل خاص.

والى جانب الميراثية يوجد بيان خاص بأرصده الصندوق والسوك وحسابات الامانات والمصروفات المستحقة ومن ثم الفائض.

ويص مشروع اللائحة المالية والمحاسبية على ان الميراثية التقديرية للسنة المقبلة للمدينة تعرض على مدير البلدية قبل شهرين على الاقل من انتهاء السنة المالية الحالية. على ان يتم بعد انتهاء السنة المالية بما لا يزيد عن شهرين اعداد حساب حتامى.

(ب) تعتمد دائره البلدية على صمد الاساس القدي في حساباتها وهو المبدأ المعمول به عادة في المحاسبة الحكومية وان كان النظام المالي المحاسبي قد عاد واعتمد صمد الاستحقاق عند إعداد الحسابات الختامية وذلك بالنسبة للمصروفات المستحقة والامانات اما بالنسبة للإيرادات فقد استقر النظام على اعتماد الاساس القدي اي المتحصل الفعلي فقط؛

(ج) السنة المالية لدائرة البلدية تبدأ من شهر يناير وتنتهي بنهاية شهر ديسمبر من نفس

العام؛

(د) يعتمد النظام المالي ومشروع اللائحة المالية والمحاسبية على صمد الموافقة على الصرف

قبل الصرف

(هـ) هناك رقابة مالية سابقة للصرف ورفاعة مالية لاحقة للصرف؛

(و) يصر مشروع اللائحة المالية والمحاسبية على إبداء كافة المتحصلات لدى السوك في نفس يوم التحصيل؛

(ز) الشيكات الشخصية غير مقبولة إلا إذا كانت موقعة من السك وفي أصيق الحدود وذلك بالنسبة للمتحصلات أما في حالة المدفوعات فإن الدفع يتم عادة بالشيكات ولا يتم الدفع النقدي إلا من خلال السلفة المستديمة؛

(ح) النقل من سد إلى آخر داخل الميرانية حائر بموافقة مدير البلدية؛

(ط) يتم تسحيل السوك يومياً ويعد ميران مراحعة شهرياً وكذلك تسوية شهريا لحسابات السوك .

وعلى سوء مناقشة الموضوعات السابقة وفي سوء مناقشة مشروع اللائحة المالية والمحاسبية لبلدية عمان مع السيد/أكرم الربيعي، المراقب المالي يمكن عرض الملاحظات التالية

١٤ تص الماده (٣٤) من مشروع اللائحة على نداء سريانها اعتباراً من أول يناير ١٩٩٢ ومن الملاحظ أن المشروع لم يعتمد بعد من جهات الاختصاص رغم تطبيقه حالياً في البلدية والحدير بالإشارة أن المشروع لم يشر إلى الجهة المختصة أو الشخص المسئول عن اعتماد الميرانية التقديرية أو الحسابات الحتامية .

٢٤ تشير الماده الثامنة من مشروع اللائحة «إذا ادراج اعتماد ما في الميرانية لا يعني حوارج استعماله ما لم تكن هناك قاعده قانونية أو تنظيمية تحير استعماله والصرف منه» وفي الواقع أن ادراج اعتماد ما في الميرانية يعني حوارج استعماله أما في السد المخصص له أو نقله إلى سد آخر وفقاً للأصول المالية المرعية . ولذلك يقترح اعاده صياغة هذه الماده على النحو التالي «اد ادراج اعتماد ما في الميرانية لا يعني حوارج استعماله» .

٣٤ تشير الماده ١٢ إلى اعداد حساب حتامى خلال شهرين من انتهاء السنة المالية دون أن توضح الجهة التي سيعرض عليها هذا الحساب الحتامى وطريقة اعتماده . وإن كانت اللائحة قد اشارت في الماده ٢٥ الفقرة الخامسة «التحقق من سلامة ارقام مشروع الحساب الحتامى قبل رفعه لسمو الحاكم» دون اية إشارة عن نتيجة هذا العرض على سمو الحاكم هل سيعتمد الحساب الحتامى أم أن هناك جهات اخرى محتصة بذلك هذا ولم ترد أي إشارة إلى ما إذا كانت الميرانية التقديرية ايضاً تعرض على سمو الحاكم أم لا

٤٤ تشير المادة ١٣ ايضاً من مشروع اللائحة ان الحساب الختامي يعد على اساس الارقسام المقبولة والمعتمده من قبل دائره الرقابة المالية ٠٠٠٠٠٠٠٠٠٠ وفي الواقع الاصل في الحساب الختامي انه يعد وفقاً للواقع الذي تم بعض النظر عن مسؤولياتها او اعتمادها من قبل دائره الرقابة المالية . فهل يعني هذا النص انه اذا تمت عملية مخالفة وغير معتمده من قبل دائره الرقابة المالية لا تدرج في الحسابات الختامية .

ولذلك يقترح استبعاد هذه الفقرة من نص المادة ١٣ وتصحح «٠٠٠٠٠٠٠٠٠٠٠٠ مشروعاً بالحساب الختامي عن تلك السنة يبين فيه الإيرادات المقدره ٠٠٠٠٠٠٠٠٠٠٠٠»

٥٥ السيد/أكرم الربيعي - المراقب المالي وممثل هيئة الرقابة يعتمد مبدأ المراقبة قبل وبعد الصرف كما انه يقوم بوظيفة المدير المالي ويوقع على الصرف (الشيكات) .

ومع الاحترام والتقدير للجهود الذي يبذلها المراقب المالي في إرساء وتطوير القواعد المالية وتدعيم دوره المستندية وإعداد اللوائح المفصلة لها والدور الرقابي السابق الاشارة اليه هذا إضافة الى قيامه بوظيفة المدير المالي الى جانب وظيفته الرقابية . وهذا جهد يشكر يسمح به فقط عاملين أساسيين

- ١- قلة عدد العمليات وعدم التنوع الكبير فيها،
- ٢- عدم وجود مدير للشئون المالية .

ومن ثم تلاحظ ان السيد/أكرم الربيعي - يجمع بين وظيفتي المدير المالي والمراقب المالي أي التفيد والمراقبة وقد يكون ذلك ممكناً في هذه الفترة ولصالح النظام المحاسبي في عملية مدققة ومعتمده من المدير المالي والمراقب المالي الذي هو شخص واحد . ولكن السؤال الذي يتبادر الى الذهن ماذا يمكن ان يحدث لو ان العمل بالدائرة قد توسع وأصبح هناك حاجة الى شغل وظيفة مدير الشئون المالية او انه قد جاء شخص آخر بدلاً عن الاستاد/أكرم الربيعي - فد لا تكون له كل هذه الاهتمامات ويرعب في ان يمارس وظيفه الرقابة فقط .

ولذلك يقترح وفقاً للأصول المرعية في كافة النظم المحاسبية والمالية الفصل بين وظيفة المدير المالي (التفيد) ووظيفة الرقابة . ولا بد وان تشير اللائحة الى هذه الحدود الوظيفية حتى لا يحدث تداخل في الاختصاصات .

٦٤ الدوره المستنديه سهله ومسطه وكافيه للعرض الذي اعدت من احله في ضوء حجم ونوعيه العمليات الماليه في دائره البلديه كما انها تحقق الانسياب دون تعقيدات وذلك بفصل الرقابه السائقه واللاحقه والمتاعه المسمره للمستندات

٧٤ نظراً لصغر العمليات المتعلقة بشراء المواد السلعيه فإنها تم جميعها في صوره أمر شراء مباشر ولكن الامر لا بد وان يختلف بالنسبه لمصروفات الباب الثالث (مصروفات رأسماليه) والباب الرابع (المشروعات) .

٨٤ من الطبيعي ان السود الفرعيه للباب الرابع (المشروعات) تتغير من سته الى اخرى فمثلاً مشروع مبنى الجراح (سد ٤٠٣) عندما ينتهي يصح لا وجود له في الميزانيه للعام القادم وهذا يعني ان ارقام السود لهذا الباب غير ثابته وانما تتغير بتغير المشروعات ومن ثم يجب ملاحظه ذلك عند إعداد اي متاعه ماليه .

ثانياً - النظام الإداري

عقد اجتماع حضره الى جانب المستشار كل من

- ١- السيد/حيدر محمود عبد الحميد
 - ٢- السيد/حمد سيد السد
- رئيس قسم شؤون الموظفين
وراره الشؤون الاجتماعيه - المملكه العربيه
السعوديه

حيث تم الاطلاع على الهيكل الاداري الحالي للبلديه عحمان واللائحه التي تحكم شؤون الموظفين بدائسره البلديه وكذلك عدداً من السامح المستخدمه في مجال شؤون الموظفين كما تم الاطلاع على التقرير المقدم من الدكتور/ميرعبي عبد العال حمور - حبير برنامج الامم المتحده في الشؤون الاداريه - المسؤرخ في ٢ حزيران ١٩٩١ .

ولما كان هذا الموضوع يجرح عن حدود اختصاصي فإن الامر يستدعي الاستعانه بأحد المتخصصين في مجال الإدارة لإنشاء الرأي في هذا الموضوع وذلك يستدعي التشاور مع رئاسة الاسكسوا واحطار البلديه بما يتم عليه الاتفاق .

وبصفة عامة فإن الخير الذي سيطر به هذه المهمة لا بد وأن يأخذ في حسابه الملاحظات

المالية

١' اللائحة التي تحكم شئون الموظفين اعدت منذ عام ١٩٨٤ وهي غير معصلة وغير دفيعة وهناك الكثير من الامور التي لا يوجد بشأنها احكام

٢' لا تتضمن اللائحة اية معلومات عن الترتيب الوظيفي وهيكل الدرجات والمرتبات المعاملة لكل درجة

٣' اللائحة لا بد وأن تكون معتمده من جهة الاحصائي كما انها لا بد وأن تشير الى مسواد القانون التي تعمل في طله ومن المفصل ان يكون نظام الخدمة المدنية في دوائر الإمارات يحكمه قانون موحد ولائحة موحد وسلم درجات وكوادر موحد

٤' ليس هناك توصيف وظيفي او تحديد دقيق للاحتصاصات الوظيفية .

٥' ضرورة إعادة النظر في السطيم والهيكل الاداري لدائره البلدية بما يسمح برفع كفاءه الاداء والانسباب في العمل وتحسين مستوى الخدمات ونلافي السليات التي تؤثر على مستوى الاداء .

هناك عدد من الوثائق والعوانين التي تحدم أعراس الخير اذا ما استقر الرأي على ذلك حيث من الممكن ان يستعيد منها الخير في تكوين رأيه واعداد ملاحظاته وتوصياته .

ثالثاً - الموارد المالية

كما سبق الاشاره فان دائره البلدية تعتمد على صمد التمويل الداتي حيث انها تعتمد في إنفاقها على مواردها الذاتية ولذلك فإنها تسعى حاهده الى تنمية وتطوير هذه المواد . وبالإطلاع على سواد الباب الخاص من ميرانية البلدية الخاص بالايرادات نلاحظ انها تنقسم الى ثلاثة سواد رئيسية هي

١- إيرادات الرخص التجارية،

٢- إيرادات الخدمات،

٣- الإيجارات

وتمثل إيرادات الرخص التجارية أكثر من ٨٥ بالمائة من إيرادات البلدية سويًا أي أن إيرادات الرخص تمثل المصدر الرئيسي لتمويل مبرانية دائره البلدية .

وقد تم لقاء مع الاستاد/حسن فتحي - رئيس قسم التراخيص وحصر اللقاء الاستاد/حمد سيد

السيد .

وقد تناول الاجتماع عددًا من النقاط والموضوعات المتعلقة بالتراخيص وإجراءات استصدارها وفيما يلي عددًا من الملاحظات:

- تحاول البلدية تسهيل عملية استصدار التراخيص وتبسيط الإجراءات والمستندات المطلوبة قدر الامكان بهدف تشجيع اصحاب المشآت لتسجيل مشآتهم في إماره عجمان .
- هناك حدود يحدد الرسوم الاصلية والاصافية التي يتم تحصيلها عند إصدار التراخيص للمشآت او تحديدها حسب نوع المشاه والنشاط الذي تراوله هذه المشآت وما اذا كان صاحب المشاه من المواطنين أو غير مواطن .
- ويلاحظ أن الرسوم تمثل نسبة من القيمة الايجارية بعد حد معين ولما كانت الإيجارات مخصصة في إماره عجمان عن مثيلاتها في الإمارات المحاوره (الشارقة - دبي) فإن التكلفة النهائية لإصدار التراخيص يكون عادة اقل من مثيلاتها في الامارات الاخرى .
- ولما كانت إماره عجمان تعتبر الإماره المتوسطة بين إمارات الشمال والجنوب فإنه كان من المتوقع أن تكون محلاً لحدب العديد من المستثمرين وخاصة وأن الإماره لديها الكثير من الخواصر التي تقدمها للمستثمرين مثل
 - * الموقع المتوسط والقرب من المطارات والموانئ .
 - * رخص إيجارات المساكن .
 - * تقديم الاراضي بالمناطق الصناعية بأسعار مخصصة .
 - * سهولة الإجراءات .
 - * انخفاض القيمة الايجارية للماني والمحلات والاسواق التي تعدها البلدية وتؤجرها مقارنة بالإيجارات المثيلة في الإمارات الاخرى المحاوره
 - * عدم وجود اية قيود مالية او ادارية في تحويل الارباح او رؤوس الاموال .

ورغم ذلك مارال النشاط الاقتصادي بإداره عجمان متواضعاً ادا ما قورن بالإمارات المحساوره ويرجع ذلك الى ان هناك عدداً من المعايير الاخرى التي يأخذها المستثمر في الحسان عند اتحاد القرار من هذه العوامل.

- ١' مدى توفر السية الاساسية وما تتضمنه من شبكة طرق ووسائل اتصال.
- ٢' مدى توفر الخدمات المسانده مثل خدمات الطاعة والتخليص والصيانة والنقل والتوريد ٠٠٠ الخ.
- ٣' مدى توفر خدمات الكهرباء والطاقة والقدرة الاستيعابية وذلك في سوء الطاقة الكهربائية المحتمل استخدامها في مشاته.
- ٤' مدى توفر المياه والصرف الصحي.
- ٥' سهولة وسرعة استخدام الموانئ والمطارات ومدى كفاءه الخدمات بها.
- ٦' مدى توفر مستلزمات الانتاج ومدى امكانية وسرعة الحصول عليها.
- ٧' القرب من الاسواق المحلية او موانئ التصدير.

لاشك ان تسمية وتطوير الموارد المالية لدائره البلدية بإماره عجمان يرتبط ارتباطاً كلياً بحجم النشاط الاقتصادي في الإمارة وتطوره ولا بد وان يتم ذلك في إطار خطة مشروعات استثمارية ذات اولويات وانعاد محدده وعلى سوء هذه الخطة تقوم البلدية بإزالة كافة العقبات أمام الاستثمارات ومن اهم هذه العقبات التي تحد من النشاط الاقتصادي بالإماره

- ١' حاساً من المناطق الصناعية التي ترعب الاماره في تعميمها وتشجيع الاستثمارات بها لا تتمتع بخدمات المياه والصرف الصحي او الخدمات الكهربائية وهذه تمثل نقطة ضعف لا بد من ازالها وخاصة ادا علما ان خدمات الكهرباء تخضع للحكومة الاتحادية.
- ٢' عاطس ميناء عجمان لا يسمح بإستعمال السفن ذات العاطس الكبير مما يجعلها تتحه الى موانئ الإمارات الاخرى.
- ٣' بعض الاجراءات المتعلقة بمشكلات الإقامة وبمراجيع العمل تتطلب موافقات مركزية من الحكومة الاتحادية وهذه نظراً لعدم تواجدها في الاماره قد تتأخر بعض الوقت.

- ٤' عدم توفر خطة او برنامج استثماري للإماره يوضح المشروعات المطلوب سويها وأولوياتها.
- ٥' عدم توفر بيانات احصائية كافية عن حجم النشاط الاقتصادي تسمح بدراسات الحدودى او احتساب مؤشرات اقتصادية واجتماعية للنشاط الاقتصادي بالإماره.
- ٦' عدم وجود تسيق وتعاون بين دائره البلدية وبقية دوائر إماره عمان للترويج لهده الاستثمارات.
- وحتى يمكن تحطى هده الصعوبات وتطوير النشاط الاقتصادي بالإماره ومن ثم زياده موارد البلدية الذاتية فإنه يقترح
- ١' الات الرابع في الميرانية لا بد وان يتم في سوء خطة نسبية على مستوى الاماره قائمة على أولويات واحتياجات سكان الاماره افسادياً واجتماعياً على ان يتم ترجمة هده الخطة الى مشروعات وأولويات محددة.
- ٢' تقوم البلدية بتوصيل كافة الخدمات المتعلقة بالنسبة الاساسية سواء طرق او صرف صحن او كهرباء .٠٠ الخ الى المناطق الصناعية المطلوب تعميمها
- ٣' يشأ ضمن التنظيم الاداري للبلدية قسماً للاحصاء والدراسات يتولى قياده بكافة الاعمال الاحصائية والمسوح والدراسات التحليلية واعداد المؤشرات الاقتصادية والاجتماعية بالإماره كما يوفر للمستثمر قاعده من البيانات التي تخدمهم في احتيسار مشروعاتهم واعداد دراسات الحدودى.
- ٤' التعاون مع عرفة تحاره صناعة عمان في عقد ندوات او عمل معارض واصدار مطبوعات تعريفية وادلة تتضمن الصورة الحالية وفرص الاستثمار المتاحة.
- ٥' التسيق مع بلديات الإمارات المحاوره مثل الشارقة ودي بهدف ايجاد نوع من التكامل في المشروعات.
- ٦' العمل على تسهيل كافة الاجراءات التي تخضع للسلطات الاتحادية بما يسمح بإنسياب العمل يسر وسهولة ودون إبطاء.
- ٧' تطوير ميناء عمان بما يسمح بإستقبال السفن ذات العاطس الكبير لتشجيع التحاره الخارجية.

٨٤ الاهتمام بالسوية الشرعية وتوفير فرص التدريب اللازم

٩٤ تطوير العمل الإداري في الاماره واعداد وتنظيم الهياكل التنظيمية للوحدات الادارية
وتوصيف الوظائف وتحديد الاختصاصات الامر الذي يساعد على تحديد المهام
والمسئوليات في مختلف المراحل الوظيفية مما يؤدي الى سهولة اسباب العمل

توصيات ومقترحات حتمية

بداية وكما سبق ان اشرب فإن هذه المهمة لمدته ثلاثة ايام كانت مهمة استطلاعية فصيـره تستهدف التعرف على حجم العمل وبوعيته ومن ثم إعداد برنامج لتفـيده .

الحاسب الخاص بالتطوير الإداري وما يتبع ذلك من تطوير لوائح الموظفين والتوصيف الوظيفي
٠٠ الخ يـخرج عن حدود اختصاص ولذلك فإنه سيتم دراسة الامر مع الجهات المختصة بالاسكوا للتعرف على مدى امكانية توفير حـبير في الشئون الإدارية للقيام بهذه المهمة وتحظر البلدية بالتيحة .

أما فيما يتعلق بتطوير النظام المالي وتسمية فرص التمويل لدائره البلدية وإلى جانب بعض الملاحظات السريعة التي عرضها المستشار خلال هذه المده القصيره والتي نصمها هذا التقرير فإنه سيتم دراسة الوثائق التي حصل عليها المستشار وإعداد تقرير تفصيلي عنها يمكن دراسته وتطبيقه في رياره لاحقة لدائره البلدية بإماره عجمان ويقترح ان تتم هذه الرياره في نفس الوقت وبالتسيق مع الحبير الذي سيتولى التطوير الاداري على ان تقوم دائره البلدية بكافة اـراءات الدعوه وتحديد الموعد المناسب للرياره

هناك عدداً من الملاحظات والتوصيات التي عرضها المستشار في هذا التقرير نوجز هنا باختصار أهمها:

- الفصل بين وظيفة مدير لشئون المالية ووظيفة المراقب المالي الذي يعتبر مدوياً لهيئة الرقابة المالية فالاول له وظيفة تنفيذية وله حق التوقيع على المعاملات اما الثاني فله حق الرقابة فلا يجوز ان يكون الشخص ذاته مسؤولاً عن التنفيذ والرقابة معاً .

- تحديد الجهة المختصة باعتماد الميرانية والحسابات الحتمية

- إنشاء قسم للإحصاء والدراسات ضمن الهيكل الاداري لدائره البلدية يقوم بإعداد الدراسات والمسوح الاحصائية ويوفر قاعده من البيانات تخدم وتقدم المشوره للمستثمرين وتوفر معلومات كافية عن مؤشرات التنمية الاقتصادية والاجتماعية بالاماره مما يساعد المستثمرين على التعرف على المشروعات وفرص الاستثمار المتاحة وحدواها

- استكمال خدمات المرافق في المناطق الصناعية المطلوب تعميمها .
- التنسيق بين الاجراءات المحلية على مستوى الاماره والاحراءات والقوانين الاتحادية لتسهيل العمل ومع اية تعارضات .
- تطوير الميناء لتشيط التحاره الخارجية .
- مشروعات الباب الرابع في الميرانية لا بد وان تتم في إطار خطة شاملة للتسمية وفي الاماره ودات اولويات محدد .
- المشاركة مع عرفة تحاره وصناعة عجمان في اعداد ندوات واقامة معارض واعداد كتيبات ومطبوعات عن فرص الاستثمار والمرايا المتاحة بالاماره .
- التنسيق مع الامارات المحاوره بهدف تحقيق نوع من التكامل في المشروعات .
- الحد من فيود الهجره وتأشيرات الدحول والاقامة .
- وجود حير مقيم للشئون الاقتصادية يقوم بتقديم المشوره واعداد خطط التسمية والتنسيق بين الوحدات الادارية بالاماره ويساعد في اعداد دراسات الحدودى للمشروعات المتاحة للاستثمار .

بيان بأسماء السادة الذين التقيت بهم أثناء المهمة

<u>أولاً -</u>	<u>دائره البلدية</u>	
١-	الاستاد/علي عبد الله الحمراني	مدير عام البلدية
٢-	الاستاد المهندس/كامل القمصاني	نائب مدير عام البلدية
٣-	الاستاد/أكرم الربيعي	المراقب المالي
٤-	الاستاد/عسان نظمي	رئيس قسم الحسابات
٥-	الاستاد/حيدر محمود عبد الحميد	رئيس قسم شئون الموظفين
٦-	الاستاد/حسن فتحي	رئيس قسم التراخيص
٧-	الاستاد/حسن سيد السند	وراره الشئون الاجتماعية - السعودية

ثانياً:- مكتب الامم المتحدة الانمائي UNDP

٨-	الاستاد/عبد الله عبد الرحمن	الممثل المعيم
٩-	الاستاد/محمد سليمان	مسئول البرامج
١٠-	السيدة/حسية كوتانيا	مسئولة البرامج

وانه ليسعدني ان اشكر لهم جميعاً تعاونهم وكرم صيافتهم.

الوثائق المتاحة

- ١- مكونات وابواب الميراثية
- ٢- اللائحة المالية والمحاسبية
- ٣- لائحة المستودعات
- ٤- المادح المالية
- ٥- لائحة شئون الموظفين
- ٦- الهيكل التنظيمي المقترح للبلدية عجمان
- ٧- التقرير الذي أعده الدكتور ميرعي عبد العال حمور عن التطوير الإداري
- ٨- بيان بالورارات والمؤسسات الاتحادية العاملة في اماره عجمان
- ٩- بيان بدوائر ومؤسسات حكومة عجمان
- ١٠- عدد من المادح المستخدمة في قسم شئون الموظفين
- ١١- عدد من القوانين الاتحادية
- ١٢- عدد من القوانين الخاصة بإماره عجمان والصادره من سمو حاكم اماره عجمان

4
1
2

7
1
2
3