



# الحوكمة المؤسسية في هيئة الطرق والمواصلات

2019

# المحتويات

3	المقدمة
4	أولاً: الرؤية والرسالة والقيم المؤسسية والغايات
6	ثانياً: الهيكل التنظيمي
8	ثالثاً: مجلس المديرين
32	رابعاً: مبادئ الحوكمة المؤسسية
34	خامساً: لجان تدعم الحوكمة
42	سادساً: أهم ممارسات الحوكمة
53	سابعاً: مؤشرات الأداء الخاصة بالحوكمة
54	ثامناً: جوائز وشهادات ذات علاقة بالحوكمة

# المقدمة

إننا في هيئة الطرق والمواصلات مؤمنون بأن الحوكمة إحدى الركائز الضرورية لعملية صنع القرار واتخاذ القرارات الرشيدة والتميز في الأداء، فقد أوليناها الأهمية ومستمرنا بتطبيق أفضل المبادرات التي تجعل من هيئة الطرق والمواصلات الجهة الرائدة محلياً وعالمياً في هذا المجال.

يأتي هذا التقرير الذي يعد الإصدار الثاني لإبراز ما تضمنته مستجدات الحوكمة المؤسسية وإبراز ما تبنته الهيئة من ممارسات في مجال الحوكمة المؤسسية في سبيل تحقيق الأهداف المنشودة لهيئة الطرق والمواصلات ومشاركة المعنيين بهذه الممارسات لتحقيق أفضل استفادة منها.

سبعينا منذ تأسيس هيئة الطرق والمواصلات في نوفمبر 2005 إلى أن تكون الحوكمة المؤسسية أحد الممكّنات الرئيسة لتوفير بيئة رقابية تتميز بالنزاهة والمساءلة دعماً لتحقيق المبادئ الثمانية لدي وتتحقيقاً لوثيقة الخمسين، فقد التزم مجلس المديرين بتطبيق أفضل ممارسات الحوكمة كتطوير هيكل تنظيمي يدعم الرقابة والتوجيه والتقييم الدوري لممارسات الحوكمة وتبني نموذج متكامل رائد على المستوى الحكومي وتطوير سياسة حوكمة مؤسسية تشكل الأساس الذي يدعم كل غايات وأهداف أنشطة الهيئة.

# أولاً: الرؤية والرسالة والقيم المؤسسية والغايات

تتولى هيئة الطرق والمواصلات تخطيط وتنفيذ مشاريع شبكة الطرق والمواصلات البرية والبحرية حيث تتحمل الهيئة مسؤولية كبيرة عن أحد أهم المحاور الخمسة في الخطة الاستراتيجية للإمارة المتمثل في تطوير البنية التحتية، لما لهذا المحور من أهمية خاصة على جدول أعمال الحكومة انسجاماً مع مكانة دبي بوصفها إحدى أسرع المدن تطوراً حول العالم.

1.1

## الرؤية

"تنقل آمن وسهل للجميع".

1.2

## الرسالة

"تطوير وإدارة أنظمة طرق ونقل متكاملة ومستدامة بمستوى عالمي، وتقديم خدمات رائدة للفئات المعنية لإسعادهم، ودعم رؤية إمارة دبي من خلال استشراف المستقبل وإعداد السياسات والتشريعات، ومواكبة التقنيات والابتكارات، وتطبيق أفضل الممارسات والمعايير العالمية".

1.3

## القيم المؤسسية

لتحقيق رسالتها، تبنت الهيئة القيم المؤسسية التالية:

**السمعة** المؤسسية.

**القيادة** والعمل الجماعي.

**الإبداع** والابتكار.

**التميز** والنجاح.

**السعادة** والطاقة الإيجابية.

1.4

## الغايات

حددت هيئة الطرق والمواصلات ثماني غايات تندرج تحتها أهدافها الاستراتيجية، وهناك العديد من المبادرات والمشاريع التي تم تنفيذها بهدف تحقيق هذه الغايات، وتتمثل هذه الغايات بما يلي:

**دبي الذكية.**

**إسعاد** الناس.

**السلامة** والاستدامة البيئية.

**تميز** هيئة الطرق والمواصلات.

**تكامل** دبي.

**انسيابية** التنقل للجميع.

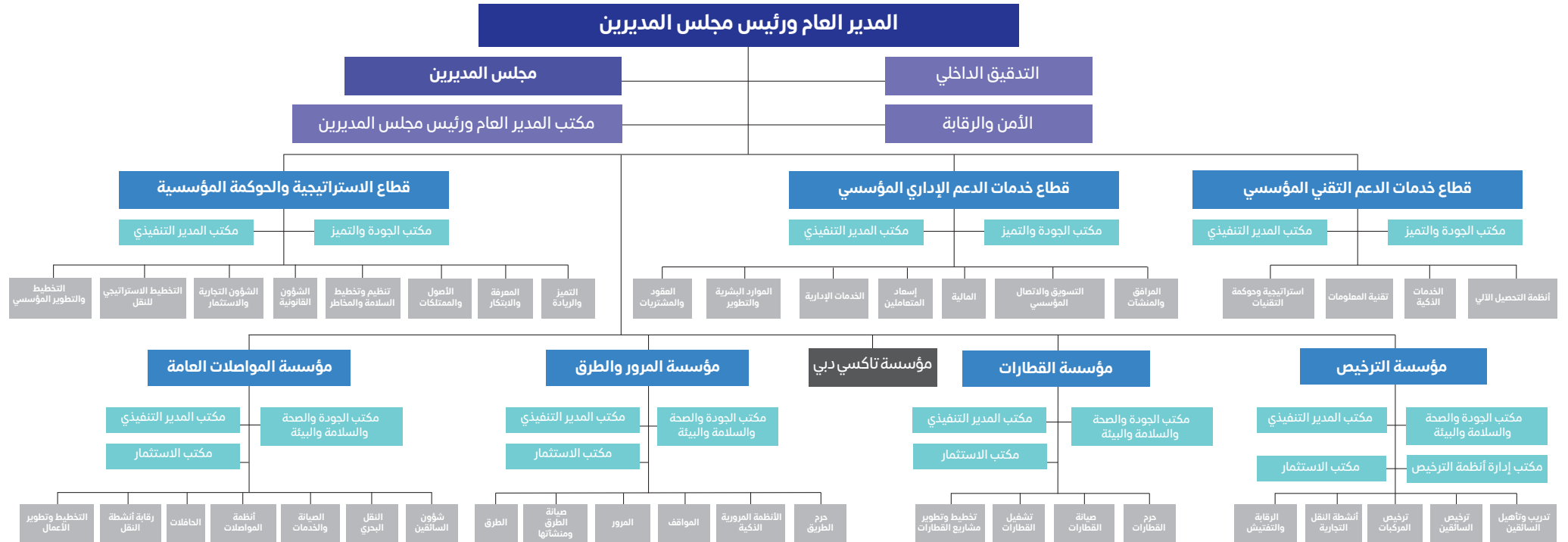
**الاستدامة** المالية.

**استدامة** الأصول.

# ثانياً: الهيكل التنظيمي

إن الهيكل التنظيمي لهيئة الطرق والمواصلات قائم على التخصصية والفصل بين الرقابة والتنفيذ للمساعدة على تحقيق أعلى مستويات الحوكمة.

يتضمن الهيكل التنظيمي وجود مؤسسة بمسمى «مؤسسة تاكسي دبي» تتمتع بالشخصية الاعتبارية والاستقلال المالي والإداري والأهلية القانونية وتمارس أعمالها على أسس تجارية.



# ثالثاً: مجلس المديرين

يتولى المجلس الإشراف على شؤون الهيئة الإدارية والمالية والفنية، ويعد مجلس المديرين السلطة العليا والمحرك الرئيس للإشراف على تنفيذ الهيئة لمهامها ومسؤولياتها من خلال استراتيجيات وسياسات تهدف لتعزيز القدرات الداخلية لتحقيق أغراضها وأهدافها، كما يوثق المجلس اجتماعاته وآلية اتخاذ قراراته وصلاحياته وفقاً لدليل ينظم أعمال المجلس.

## تشكيل المجلس

**المدير التنفيذي** لقطاع خدمات الدعم الإداري  
المؤسسي

**عضو** مجلس المديرين

**مدير إدارة تنفيذي** - الإدارة المالية، قطاع  
خدمات الدعم الإداري المؤسسي

**مدير إدارة الشؤون القانونية** - قطاع  
الاستراتيجية والحوكمة المؤسسية

**مدير إدارة تنفيذي** - مكتب المدير العام  
ورئيس مجلس المديرين

يتولى قيادة الهيئة مجلس مديرين يتكون  
من مديرها العام ورئيس مجلس المديرين  
وعضوية كل من:

**المدير التنفيذي** لمؤسسة المرور والطرق  
**المدير التنفيذي** لمؤسسة المواصلات  
العامة

**المدير التنفيذي** لمؤسسة القطارات

**المدير التنفيذي** لمؤسسة الترخيص

**المدير التنفيذي** لقطاع الاستراتيجية  
والحوكمة المؤسسية

**المدير التنفيذي** لقطاع خدمات الدعم التقني  
المؤسسي



## اجتماعات المجلس

تطرق القانون رقم (17) لسنة 2005 لاجتماعات المجلس من حيث دورية الاجتماعات وآلية الدعوة لها ونصاب انعقادها وآلية اتخاذ قرارات المجلس وتدوين محاضر اجتماعاته، كما جرى تطوير دليل مجلس المديرين أداة لتنظيم أعمال المجلس.

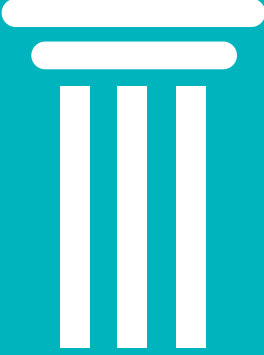
وسعيًا من المجلس إلى زيادة فعالية حوكمة المشاريع والأعمال والأنشطة، وسرعة اتخاذ القرارات بما يتلاءم مع مستجدات أعمال الهيئة المتغيرة، ومواجهة التحديات والنمو السريع في إمارة دبي، فقد قرر عقد اجتماعات أسبوعية للإشراف أولاً بأول على كل مستجدات ونشاطات الهيئة واتخاذ ما يلزم بشأنها من قرارات جماعية فريقاً واحداً.

# رابعاً: مبادئ الحوكمة المؤسسية

تبنّت الهيئة ستة مبادئ للحوكمة تلتزم بتطبيقها على المستويات والأنشطة كافة، وهذه المبادئ هي:

**التركيز على المعنيين:** احترام الحقوق القانونية للمعنيين وتحديد احتياجاتهم والتعويض عن أي انتهاك لتلك الحقوق ومشاركتهم في القرارات التي تخصهم ووضع سياسات وإجراءات للتعامل معهم، ويقصد بالمعنيين كل الجهات المعنية بعمل الهيئة مثل المتعاملين والشركاء والموردين والمتعاقدين وموظفي الهيئة.

الحوكمة هي نظام للرقابة والتوجيه على المستوى المؤسسي وفق المنظومة المعتمدة للحوكمة المؤسسية، ويحدد هذا النظام المسؤوليات والحقوق والعلاقات مع جميع فئات المعنيين بالهيئة ويوضح القواعد والإجراءات اللازمة لصنع القرارات الرشيدة المتعلقة بعمل الهيئة.



**الفصل بين الرقابة والتنفيذ:** من خلال وضع سياسات وإجراءات واضحة لتحديد المسؤولية ووجود هيكل تنظيمي فعال يضمن الفصل بين المهام الرقابية والمهام التنفيذية.

إن منظومة الحوكمة المؤسسية التي اعتمدها الهيئة بنيت على التوجيه والتنفيذ والرقابة والتحسين المستمر حيث حددت جميع الفئات المعنية بالحوكمة بهدف دعم عملية صنع القرارات الرشيدة بما يساهم في العدالة والشفافية والمساءلة المؤسسية ويعزز الثقة والمصداقية في بيئة العمل.

**النزاهة والقيم الأخلاقية:** التحلي بدرجة عالية من النزاهة والعمل من أجل المصلحة العامة وترسيخ القيم الأخلاقية للهيئة لدى الموظفين والمتعاملين.

**المساءلة:** ضمان تحقيق المساءلة على كل المستويات من خلال سياسات وإجراءات تعمل على تعزيز ذلك.

**الإفصاح والشفافية:** الإفصاح عن المعلومات الهامة بطريقة عادلة لجميع المعنيين وأصحاب المصالح في الوقت المناسب.

**العدالة:** التعامل مع كل الأطراف بإنصاف دون تمييز طرف عن طرف آخر.

# خامساً: لجان تدعم الحوكمة

شكّلت الهيئة العديد من اللجان والفرق التي تدعم الحوكمة المؤسسية،  
نذكر من هذه اللجان على سبيل المثال:

## اللجنة العليا للتخطيط الاستراتيجي والتطوير المؤسسي

ضمن حرص قيادة الهيئة على وضع رؤية واضحة وفقاً للتوجهات الاستراتيجية لحكومة دبي شكّلت اللجنة بهدف تحديد التوجهات المستقبلية والمعايير الرئيسية التي يجري بناءً عليها وضع الخطة الاستراتيجية للهيئة واعتماد أنظمة وآليات عمل لمتابعة تنفيذ الخطة واعتماد نتائج مؤشرات أداء الهيئة.

## لجنة تقييم الحوكمة المؤسسية

شكّلت اللجنة بهدف تقييم مدى تطبيق أفضل ممارسات الحوكمة المؤسسية ورفع تقرير بالتوصيات إلى المدير العام ورئيس مجلس المديرين للارتقاء بمستوى الممارسات في مجال الحوكمة المؤسسية. حيث وضعت هذه اللجنة آلية ومعايير للتقييم استناداً إلى أفضل الممارسات العالمية ومن أهمها (OECD, King Report)، حيث يجري تنفيذ التقييم من قبل فريق خبراء داخلي ومن قبل مقيم خارجي بشكل دوري.

## اللجنة العليا للسياسات المالية

شكّلت اللجنة في الهيئة بهدف تحديد التوجهات المالية بما يتوافق مع السياسات المالية لحكومة دبي وبهدف الإشراف العام على تطبيق السياسات المالية بما يساهم في تحقيق الاستدامة المالية للهيئة.

## اللجنة العليا للاستثمار والشراكة مع القطاع الخاص

شكّلت اللجنة بهدف مراجعة استراتيجية الاستثمار في الهيئة والإشراف على تطبيقها إضافة إلى البحث عن فرص استثمارية جديدة.

## مجلس السعادة وجودة الحياة

شكل المجلس بهدف الإشراف على تطبيق استراتيجية إسعاد الناس التي تبنتها الهيئة والمبادرات الواردة في الاستراتيجية وضمان مواعمة كل التشريعات والسياسات والبرامج والخطط الصادرة عن الهيئة بما يحقق السعادة وجودة الحياة للمجتمع والمتعاملين والموظفين.

## لجنة التشريعات واللوائح التنفيذية

شكلت اللجنة بهدف الإشراف على عملية إصدار ومراجعة التشريعات ذات العلاقة بعمل الهيئة.

## لجنة تضارب المصالح

شكّلت اللجنة بهدف تحقيق أعلى مستويات الشفافية والمساءلة في بيئة العمل بما يدعم مصلحة الهيئة ودراسة أي حالات تضارب مصالح والنظر فيها.

## لجنة المناقصات والعقود

شكّلت اللجنة بهدف تعزيز السمعة المؤسسية للهيئة والشفافية في اختيار المتعاقدين والعدالة في التعامل معهم.



## فريق إدارة الطوارئ والأزمات

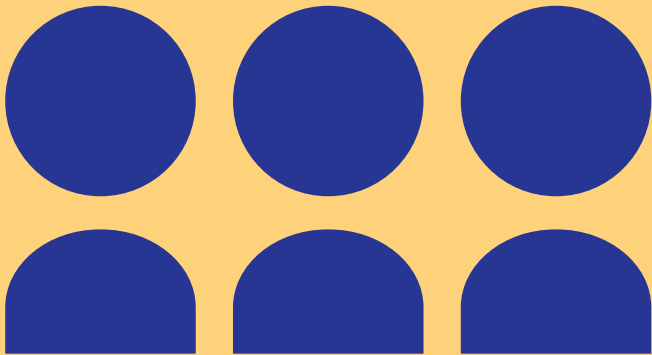
شكل الفريق لدعم منظومة إدارة المخاطر وللتعامل مع الظروف الطارئة أو الأزمات وفقاً لخطة التجاوب المعدة وتكييفها بحسب الحاجة وفقاً لحجم تلك الظروف أو الأزمات.

## اللجنة العليا للاستدامة

شكلت اللجنة بهدف الإشراف على إعداد وتحديث واعتماد عمل الاستدامة في الهيئة بمحاورها الثلاثة (اقتصادية، بيئية، مجتمعية) وتحديد الأولويات والتوجهات المستقبلية في مجال الاستدامة.

## لجان أخرى

لتعزيز مبدأ الحوكمة المتعلق بالتركيز على المعنيين شكلت الهيئة العديد من اللجان منها على سبيل المثال: لجان التظلمات للتعامل مع تظلمات المتعاملين في المؤسسات، ولجنة التظلمات والشكاوى للتعامل مع تظلمات الموظفين، ولجنة منازعات المشاريع والعقود للنظر في أية منازعات تتعلق بالمشاريع والعقود.



# سادساً: أهم ممارسات الحوكمة

## الرقابة الداخلية



حيث إن الرقابة الداخلية هي أحد العناصر الرئيسية لأية منظومة حوكمة فقد التزمت الهيئة بتوفير إطار رقابة داخلية يساعدها على تحقيق هدفها الاستراتيجي المعني بتحسين الأنظمة والعمليات والحوكمة المؤسسية. إن الرقابة الداخلية الفعالة تساعد على استمرارية واستدامة وتحسين الأداء، لذلك طورت الهيئة سياسة الرقابة الداخلية لتحسين وعي الوحدات التنظيمية المختلفة عن الرقابة الداخلية وتحديد مختلف مسؤوليات المستويات الإدارية في هذا المجال. كما استندت في تطوير إطار الرقابة إلى أفضل الممارسات الصادرة عن منظمة المؤسسات الراعية (COSO).

## التدقيق الداخلي



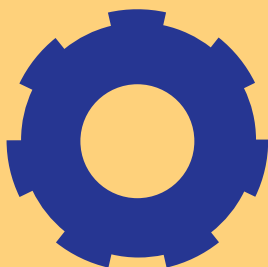
منذ تأسيس الهيئة أنشئت إدارة تدقيق داخلي وذلك لأهمية الدور الرقابي الذي تؤديه إدارة التدقيق الداخلي ومساهمتها في تحسين الأنشطة والضوابط الرقابية في القطاعات والمؤسسات. تتبع إدارة التدقيق الداخلي معايير إطار الممارسات المهنية لمهنة التدقيق الداخلي الصادرة عن معهد المدققين الداخليين العالمي وحصلت على شهادة توافق كلي مع المعايير من قبل مقيم خارجي ثلاث مرات في الأعوام 2012، 2015، 2018.

## منظومة مكافحة الاحتيال والفساد



أحد الالتزامات التي وضعتها هيئة الطرق والمواصلات على عاتقها الحد من الاحتيال والفساد بكل أشكاله، حيث طورت منظومة وسياسة لمكافحة الاحتيال والفساد. وفي عام 2009 عملت الهيئة على تطوير أول قناة تبليغ آمنة على المستوى الحكومي للتبليغ عن أية حالات مشبوهة تضمن حماية المبلِّغ وسريته. إن المنظومة التي وضعتها الهيئة مبنية على الحد من مخاطر الاحتيال إلى الحد الأدنى والتعامل مع حالات الاحتيال الفعلية والمشكوك فيها وتوفير بيئة عمل تتميز بالنزاهة والأمانة.

## إدارة المخاطر واستمرارية الأعمال وإدارة الطوارئ

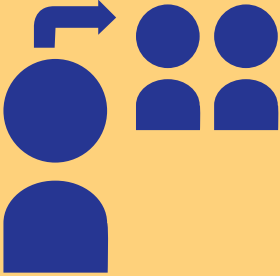


في سبيل حماية الهيئة من أي أحداث تؤثر في سير عملها، طورت استراتيجية وسياسة لإدارة المخاطر المؤسسية حيث يتم عرض نتائج إدارة المخاطر على مجلس المديرين بشكل دوري مع إطلاعهم على خطط الاستجابة للمخاطر المحتملة.

استند في تطوير نظام إدارة المخاطر إلى أفضل الممارسات الصادرة عن منظمة المؤسسات الراعية (COSO) والمواصفات العالمية ISO31000. من جانب آخر، وضعت الهيئة سياسة لإدارة استمرارية الأعمال وفقاً لأفضل الممارسات العالمية لضمان استمرارية تقديم الخدمات الحيوية في حال حدوث أي أحداث تؤثر في سير العمل كما وضعت الهيئة سياسة وإجراءات لإدارة الطوارئ والأزمات، وخصصت فريق عمل من الخبراء للإشراف على ذلك.



## تفويض الصلاحيات



في إطار سعي الهيئة لتسريع عملية اتخاذ القرارات لتوضيح الصلاحيات على كل المستويات الإدارية، طورت سياسة لتفويض الصلاحيات تتلاءم مع طبيعة أعمال الهيئة وتسهل عليها تحقيق رؤيتها ورسالتها حيث تتناول السياسة الصلاحيات الإدارية والتنظيمية والموارد البشرية والإعلامية والمالية والتعاقدية والفنية، كما يجري تطوير وتحديث السياسة بشكل دوري.

## تقييم مستوى نضج الحوكمة المؤسسية



إدراكاً من الهيئة لأهمية التطور المستمر وتطبيق أفضل الممارسات في مجال الحوكمة فقد قاست نضج الحوكمة بشكل دوري بهدف رفع مستوى النضج والتطوير المستمر عليه وفقاً للتغيرات التي تطرأ في مجال الحوكمة، وقد حققت الهيئة مستوى نضج متقدماً كما يعد المستوى الذي حققته الهيئة ضمن المستوى الريادي في مجال تطبيق أفضل ممارسات الحوكمة.

## إعداد وإصدار التشريعات



حرصت الهيئة على سرعة تنفيذ المهام المتعلقة بإعداد التشريعات ذات الصلة بأعمال الهيئة وتعديلها وفق أجود المعايير واتخاذ الخطوات الكفيلة للحيلولة دون التأخير غير المقبول في إصدارها ووضع إجراءات واضحة لنشرها وتعميمها من خلال تطوير سياسة مخصصة لإعداد وإصدار التشريعات.

## إدارة الامتثال



تعد إدارة الامتثال من العناصر الرئيسية لأي منظومة حوكمة فعالة، وإيماناً من الهيئة بأهمية الامتثال فقد وضعت إطار عمل لتنظيم إدارة الامتثال للقوانين والتشريعات والقرارات الإدارية والتعاميم الإدارية مبنياً على أفضل الممارسات العالمية في هذا المجال، كما طبقت نظاماً متكاملًا للإفصاح على حالات الامتثال ورفع التقارير المتعلقة بذلك.

## تدقيق الجودة والصحة والسلامة والبيئة



ضمن سعي الهيئة لضمان أعلى مستويات الجودة للخدمات التي تقدمها والالتزام بأفضل المعايير والممارسات، فقد حرصت على توفير مستوى رقابي متمثل في تدقيق الجودة إضافة إلى إنشاء مكاتب الجودة والصحة والسلامة والبيئة في المؤسسات، ومكاتب الجودة والتميز في القطاعات بهدف تطوير وتحسين عمليات الهيئة.

## ممارسات أخرى

لدى الهيئة العديد من الممارسات الأخرى الرائدة في مجال الحوكمة المؤسسية التي ساعدتها على تحقيق الإنجازات المحلية والإقليمية والعالمية، نذكر منها استراتيجية الاقتصاد الأخضر واستراتيجية إدارة الأصول والممتلكات واستراتيجية المسؤولية المجتمعية وسياسة الجودة وسياسة السلامة وسياسة اختيار المدقق المالي الخارجي وغيرها من الممارسات الرائدة.

# سابعاً: مؤشرات الأداء الخاصة بالحوكمة

تعددت المؤشرات المعتمد عليها لقياس أداء ممارسات الحوكمة المؤسسية، حيث تم تصميم مؤشرات الأداء لتخدم مبادئ الحوكمة المؤسسية ونذكر من هذه المؤشرات:

**مستوى** نضج الحوكمة المؤسسية.

**نسبة** الالتزام بخطط التدقيق.

**نسبة** الالتزام بملاحظات وتوصيات الجهات الرقابية والتدقيق.

**نسبة** رضا المتعاملين.

**نسبة** رضا الموردين.

**نسبة** رضا الموظفين.

**نسبة** الالتزام بدورية اجتماعات مجلس المديرين.

**نسبة** تنفيذ توصيات مجلس المديرين.

# ثامناً: جوائز وشهادات ذات علاقة بالحوكمة

حققت الهيئة العديد من الجوائز والشهادات المحلية والإقليمية والعالمية محصلةً للجهود التي بذلتها لتطوير ممارسات الحوكمة نذكر منها:



جائزة أفضل الممارسات في مجال مكافحة الاحتيال والفساد الإداري الصادرة عن معهد المدققين الداخلي لعامين متتاليين 2015 و2016.



جائزة أفضل الممارسات في تدقيق الحوكمة وإدارة المخاطر والرقابة الصادرة عن معهد المدققين الداخليين لأربعة أعوام 2015، 2016، 2017، 2019.



جائزة أفضل جهة حكومية في مجال الحوكمة المالية والإدارية - جائزة برنامج دبي للأداء الحكومي المتميز - الجيل الرابع لعام 2017.



Prince Michael International Road Safety Awards 2016



International Safety Awards 2016 - British Safety Council



جائزة أفضل الممارسات في تدقيق تقنية المعلومات الصادرة عن معهد المدققين الداخلي لعام 2015.





“Continuity and Resilience Team” 2016 – BCI Middle East Award



Strategic Risk Award 2015



MEA Risk & Insurance Excellence Awards 2015



أول جهة تحصد شهادة إدارة الأصول ISO & 55 PAS 55001 على مستوى الشرق الأوسط



شهادة توافق كلي مع معايير التدقيق الداخلي الدولية ثلاث مرات في الأعوام 2011، 2015، 2018.



Gulf Sustainability and CSR Awards for Environmental Programmes and Sustainability & Government Sustainability Initiative



منظومة الحوكمة المؤسسية BS 13500



Enterprise Risk Management Governance ISO 31000:2018



Best Gov IT Infrastructure Project Award. Gov Award sponsored by ITP Media Group: iCollaborate (2017)



منظومة مكافحة الاحتيال والفساد ISO 37001



منظومة إدارة الامتثال ISO 19600

