

# الحوكمة المؤسسية في هيئة الطرق والمواصلات

فبراير 2017

## المحتويات

٤	المقدمة
٥	أولاً: هيئة الطرق والمواصلات
٥	1-1 نبذة عن هيئة الطرق و المواصلات
٥	2-1 الرؤية والرسالة والقيم المؤسسية
٥	3-1 الغايات
٦	4-1 الهيكل التنظيمي
٧	ثانياً: مجلس المديرين
٧	1-2 تشكيل المجلس
٧	2-2 نبذة عن رئيس وأعضاء المجلس
١٥	3-2 اجتماعات المجلس
١٦	ثالثاً: الحوكمة المؤسسية لهيئة الطرق والمواصلات
١٦	1-3 سياسة الحوكمة المؤسسية
١٦	2-3 مبادئ الحوكمة المؤسسية
١٧	3-3 منظومة الحوكمة المؤسسية
١٨	رابعاً: لجان الحوكمة
١٨	1-4 لجنة تقييم الحوكمة المؤسسية
١٨	2-4 اللجنة العليا للتخطيط الاستراتيجي والتطوير المؤسسي
١٨	3-4 اللجنة العليا للسياسات المالية
١٨	4-4 اللجنة العليا لإسعاد الناس
١٩	5-4 اللجنة العليا لخدمة المتعاملين
١٩	6-4 لجنة التشريعات واللوائح التنفيذية
١٩	7-4 لجنة تضارب المصالح
١٩	8-4 لجنة المناقصات والعقود
١٩	9-4 فريق إدارة الطوارئ والأزمات
١٩	10-4 لجان أخرى
٢٠	خامساً: منظومة الرقابة
٢٠	1-5 الرقابة الداخلية
٢١	2-5 التدقيق الداخلي
٢١	3-5 تدقيق الجودة والصحة والسلامة والبيئة

- ٢١.....4-5 منظومة مكافحة الاحتيال والفساد
- ٢٢.....5-5 إدارة المخاطر واستمرارية الأعمال وإدارة الطوارئ والأزمات
- ٢٣.....6-5 تفويض الصلاحيات
- ٢٣.....7-5 إعداد وإصدار التشريعات
- ٢٣.....سادساً: ممارسات رائدة أخرى
- ٢٤.....سابعاً: تقييم مستوى نضج الحوكمة المؤسسية
- ٢٥.....ثامناً: جوائز ذات علاقة بالحوكمة

## المقدمة

منذ تأسيس هيئة الطرق والمواصلات في نوفمبر 2005 التزم مجلس المديرين بتطبيق أفضل الممارسات في مجال الحوكمة المؤسسية بدايةً من تطوير هيكل تنظيمي يدعم الرقابة والتوجيه مروراً بتقييم دوري لممارسات الحوكمة وانتهاءً بتطوير سياسة ومنظومة حوكمة تشكل الأساس الذي يدعم كافة أنشطة الهيئة وذلك إدراكاً من الهيئة بأهمية وجود منظومة حوكمة واضحة لتحقيق الجودة والتميز في الأداء وصنع القرارات الرشيدة.

عملت الهيئة على بناء ثقافة تعزز النزاهة والشفافية والمساءلة والعدالة في كافة أنشطتها من خلال تبنيها مبادئ واضحة للحوكمة المؤسسية لتكون هذه المبادئ أساساً لكافة الأنشطة في الهيئة كما عملت الهيئة بشكل مستمر على مواكبة التطورات وتطبيق أفضل الممارسات في مجال الحوكمة وتبني نموذج متكامل رائد في الحوكمة المؤسسية على المستوى الحكومي. ومن منطلق إيمان الهيئة بأهمية تطبيق أفضل ممارسات الحوكمة المؤسسية تم تطبيق العديد من المبادرات الرائدة نذكر منها تقييم نضج الحوكمة المؤسسية ودليل مجلس المديرين وسياسة الحوكمة المؤسسية وسياسة الرقابة الداخلية وميثاق أخلاقيات العمل وسياسة إدارة المخاطر وسياسة مكافحة الاحتيال والفساد وسياسة اختيار المدقق المالي الخارجي.

إن مستوى نضج الحوكمة الحالي هو ليس المستهدف النهائي فهناك العديد من المبادرات المستقبلية التي ستعزز مسيرتنا وتطور أداءنا في مجال نضج الحوكمة المؤسسية.

تأتي هذه الوثيقة لإبراز ما تبنته الهيئة من ممارسات في مجال الحوكمة المؤسسية والتي تدعم اتخاذ القرارات الرشيدة في سبيل تحقيق الأهداف المنشودة لهيئة الطرق والمواصلات.

## أولاً: هيئة الطرق والمواصلات

### 1-1 نبذة عن هيئة الطرق و المواصلات

تم تأسيس هيئة الطرق والمواصلات في نوفمبر من العام 2005، بموجب القانون رقم (17) لسنة 2005 بإنشاء هيئة الطرق والمواصلات لتتولى تخطيط وتنفيذ مشاريع شبكة الطرق والمواصلات البرية والبحرية بما ينسجم مع الخطة الاستراتيجية لإمارة دبي وخطط التنمية الاقتصادية فيها. حيث تتحمل الهيئة مسؤولية كبيرة من خلال مسؤوليتها المباشرة عن أحد أهم المحاور الخمسة في الخطة الاستراتيجية للإمارة والمتمثل في تطوير البنية التحتية، لما لها من أهمية خاصة على جدول أعمال الحكومة انسجاماً مع مكانة دبي كإحدى أسرع المدن تطوراً حول العالم. فمُنذ تأسيس الهيئة وهي تعمل على توفير شبكة نقل متطورة لسكان الإمارة وتحسين مرافق النقل العام والطرق في أنحاء الإمارة، وبينها وبين إمارات الدولة والدول المجاورة بطريقة تخدم المصالح الحيوية لدبي وتحقق رؤية صاحب السمو الشيخ محمد بن راشد آل مكتوم نائب رئيس الدولة، رئيس مجلس الوزراء، حاكم دبي.

### 2-1 الرؤية والرسالة والقيم المؤسسية

لقد وضعت هيئة الطرق والمواصلات نصب أعينها، ومنذ تأسيسها، المساهمة الفاعلة في تحقيق رؤية الإمارة من خلال اعتماد رؤية شاملة لنظام النقل وشبكات الطرق للوصول إلى **"تنقل آمن وسهل للجميع"**، ورسالة واضحة مفادها **"تطوير أنظمة طرق ونقل متكاملة ومستدامة، وتقديم خدمات متميزة للفئات المعنية، وذلك لدعم خطط التنمية الشاملة في إمارة دبي من خلال إعداد السياسات والتشريعات، ومواكبة التقنيات والأساليب الإبداعية، وتطبيق أفضل الممارسات والمعايير العالمية"**. فيما تبنت الهيئة القيم المؤسسية التالية: السمعة المؤسسية، التميز والنجاح، القيادة والعمل الجماعي، السعادة والطاقة الإيجابية، الإبداع والابتكار.

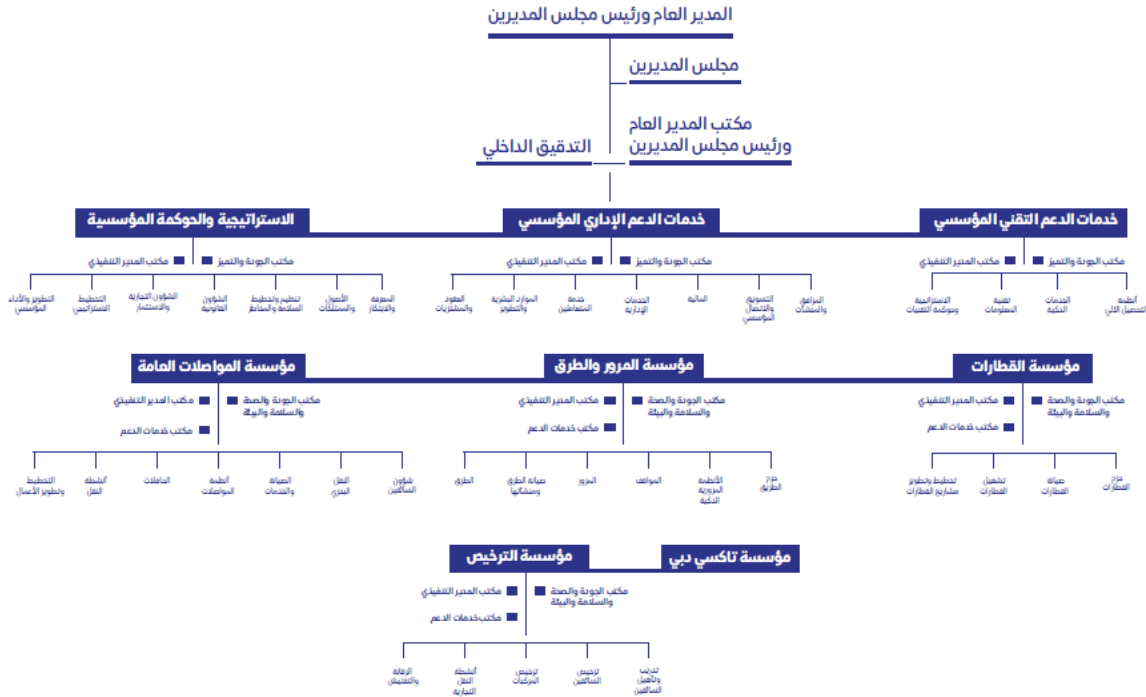
### 3-1 الغايات

قامت هيئة الطرق والمواصلات بتحديد ثمانية غايات تدرج تحتها أهدافها الاستراتيجية وهناك العديد من المبادرات والمشاريع تم تنفيذها بهدف تحقيق هذه الغايات، وتتمثل هذه الغايات بما يلي:

• دبي الذكية.	• تكامل دبي.
• إسعاد الناس.	• انسيابية التنقل للجميع.
• السلامة والاستدامة البيئية.	• الاستدامة المالية.
• تميز هيئة الطرق والمواصلات.	• استدامة الأصول.

## 4-1 الهيكل التنظيمي

- إن الهيكل التنظيمي لهيئة الطرق والمواصلات قائم على التخصصية والفصل بين الرقابة والتنفيذ للمساعدة في تحقيق أعلى مستويات الرقابة وبما يعزز منظومة الحوكمة المؤسسية.



- يتضمن الهيكل التنظيمي وجود مؤسسة تجارية بسمى "مؤسسة تاكسي دبي" تتمتع بالشخصية الاعتبارية والاستقلال المالي والإداري والأهلية القانونية اللازمة لمباشرة الأعمال والتصرفات التي تكفل تحقيق أهدافها وتمارس أعمالها على أسس تجارية.

## ثانياً: مجلس المديرين

يتولى المجلس الإشراف على شؤون الهيئة الإدارية والمالية والفنية، ويعتبر مجلس المديرين السلطة العليا والمحرك الرئيسي 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.

### 1-2 تشكيل المجلس

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

- 1- المدير التنفيذي لمؤسسة المرور والطرق.
- 2- السيد/ محمد عبيد الملا - عضو مجلس المديرين- رئيس مجلس مؤسسة تاكسي دبي.
- 3- المدير التنفيذي لمؤسسة القطارات.
- 4- المدير التنفيذي لمؤسسة المواصلات العامة.
- 5- المدير التنفيذي لمؤسسة الترخيص.
- 6- المدير التنفيذي لقطاع خدمات الدعم التقني المؤسسي.
- 7- المدير التنفيذي لقطاع خدمات الدعم الإداري المؤسسي.
- 8- المدير التنفيذي لقطاع الاستراتيجية والحوكمة المؤسسية.
- 9- السيد / أحمد علي الكعبي - مدير إدارة تنفيذي- إدارة المالية.

### 2-2 نبذة عن رئيس وأعضاء المجلس

#### سعادة مطر الطاير المدير العام ورئيس مجلس المديرين في هيئة الطرق والمواصلات

يحمل سعادة مطر الطاير شهادة البكالوريوس في الهندسة المدنية من جامعة ويسكونسن في الولايات المتحدة الأمريكية، عام 1983، ويحمل كذلك شهادة الزمالة الفخرية من جمعية المهندسين المدنيين البريطانيين (المملكة المتحدة)، عام 2010.

تولى قيادة هيئة الطرق والمواصلات في نوفمبر من العام 2005. وقام بالإشراف على تأسيسها ورفدها بالكفاءات والخبرات المتخصصة، ومنذ ذلك الحين حققت الهيئة العديد من الإنجازات الكبيرة التي وضعتها في مصاف الهيئات العالمية المتميزة والمشهود لها في مجال الطرق والمواصلات.

قبل قيادته لهيئة الطرق والمواصلات عمل الطاير في بلدية دبي بدءاً من عام 1983، وتدرج في العديد من الوظائف المهنية والإدارية حتى تقلد منصب نائب مدير عام بلدية دبي.

يشارك الطائر في العديد من المجالس واللجان العامة على المستويين المحلي والاتحادي، من أبرزها:

- عضواً في المجلس التنفيذي لحكومة دبي
- نائب رئيس مجلس دبي الرياضي
- عضواً في مجلس أمناء "مؤسسة مبادرات محمد بن راشد آل مكتوم العالمية"
- رئيس مجلس أمناء "جائزة محمد بن راشد آل مكتوم للإبداع الرياضي"
- عضواً في اللجنة التحضيرية لمعرض اكسبو الدولي 2020
- عضواً في مجلس أمناء مؤسسة دبي للمستقبل
- عضواً في مجلس إدارة الهيئة الاتحادية للمواصلات البرية والبحرية
- عضواً في مجلس إدارة بنك الاتحاد الوطني

حصل الطائر على العديد من الجوائز عبر مسيرته المهنية المتميزة تكريماً لإنجازاته البارزة، ومنها:

- جائزة رجل العام (أفضل مدير تنفيذي في الشرق الأوسط)، عام 2009.
- جائزة منتدى الشرق الأوسط لسياحة ذوي الاحتياجات الخاصة، عام 2009.

في سبتمبر 2011، قلده صاحب السمو الشيخ محمد بن راشد آل مكتوم نائب رئيس الدولة رئيس مجلس الوزراء حاكم دبي " **وشاح محمد بن راشد آل مكتوم** " عن جهوده وإنجازاته المتميزة في هيئة الطرق والمواصلات.

### **السيد / محمد عبيد الملا - عضو مجلس المديرين/ بهيئة الطرق والمواصلات- رئيس مجلس مؤسسة تاكسي دبي**

- يمتلك محمد عبيد الملا رصيد من الخبرة يمتد لأكثر من 25 عاماً في مجال الإدارة التنفيذية لكافة جوانب صناعة المواصلات العامة، فضلاً عن كونه قيادياً متطوراً ذا مهارات إدارية وتنظيمية رفيعة المستوى وواسعة النطاق في إدارة المشاريع العملاقة ومتابعة العمليات.
- يحمل الملا شهادة الماجستير في الإدارة العامة من جامعة جنوب كاليفورنيا في الولايات المتحدة الأمريكية في العام 1985 كما أنه حاصل على شهادة البكالوريوس في الإدارة العامة من جامعة الإمارات العربية المتحدة في العين.



- تولى الملا سابقاً منصب المدير التنفيذي لمؤسسة النقل البحري، حيث وضع خطة شاملة للنقل البحري في دبي، وتولى مسؤولية الإشراف على تنفيذ المحطات البحرية، ووضع خطط العمليات والسلامة، كما لعب دوراً محورياً في بلورة مؤسسة المواصلات العامة بصفته مديرها التنفيذي، وعمل على تحديد الاحتياجات المختلفة لإمارة دبي من وسائل المواصلات العامة.
- شغل الملا العديد من المناصب في قطاعات ودوائر حكومية مختلفة في الدولة.
- يرأس الملا مؤتمر ومعرض الاتحاد العالمي للمواصلات العامة بمنطقة الشرق الأوسط وشمال أفريقيا في هيئة الطرق والمواصلات وغيرها من المشاركات بما فيها سجل الحضور البارز في أكثر من 60 مؤتمراً دولياً، حيث ترأس العديد من الوفود، وقدم العديد من أوراق العمل، وشارك في أكثر من 120 دورة وورشة عمل بارزة على المستوى المحلي والإقليمي والعالمي.
- عضو مجلس مديرين هيئة الطرق والمواصلات.

### المهندسة / ميثاء بن عدي - المدير التنفيذي لمؤسسة المرور والطرق

- ميثاء بن عدي تشغل منصب المدير التنفيذي لمؤسسة المرور والطرق في هيئة الطرق والمواصلات، المؤسسة المسؤولة عن الدراسات التفصيلية لتصميم وإنشاء وإدارة وتشغيل وصيانة نظام طرق ومرور متكامل وتنفيذ نتائج الدراسات المتعلقة بتحديد وتطبيق الرسوم المتعلقة بالمرور والطرق وتطوير وتحديث الأنظمة التقنية الخاصة بالمرور والطرق.
- تمتلك بن عدي رصيد خبرة مهنية يزيد على 21 عاماً شغلت خلالها عدة مناصب في العديد من الجهات الحكومية في دولة الإمارات.
- بن عدي حاصلة على شهادة بكالوريوس هندسة مدنية من جامعة الكويت عام 1993 وماجستير في عمليات وهندسة النقل جامعة نيو كاسل - المملكة المتحدة عام 2001.
- في عام 2006 تم تعيين المهندسة ميثاء بن عدي في منصب المدير التنفيذي لمؤسسة المرور والطرق، حيث تدير موازنة سنوية تقدر بحوالي 3,7 مليار درهم، وقوة بشرية تضم أكثر من 1200 موظف يعملون في تخطيط وتصميم وتنفيذ وصيانة وتشغيل شبكة طرق عالمية المستوى في إمارة دبي. في وقت سابق شغلت بن عدي منصب مدير إدارة الطرق عام 2005، حيث كان من أكبر إنجازاتها قيادة فريق متعدد التخصصات لتصميم وتنفيذ اثنين من أكبر الجسور في تاريخ دبي (جسر القرهود و معبر الخليج التجاري).

- في بلدية دبي عملت بن عدي كرئيس قسم هندسة و تقنيات المرور في الفترة ما بين (2001 - 2005)/إدارة الطرق في بلدية دبي وكانت مسؤولة عن أنظمة النقل الذكية، ودراسات التأثيرات المرورية وتخطيط النقل، ذلك بعد فترة من عملها مع بلدية دبي بإدارة الطرق كمهندس مرور في الفترة ما بين (1993-2000).
- ترأست بن عدي عدة وفود للاطلاع على الخبرات العالمية في مجالات هندسة المرور و المواصلات و السلامة و أنظمة المرور الذكية (أستراليا، هولندا، لنرويچ، النمسا، ماليزيا، السويد).
- ترأس بن عدي لجنة تنسيق الخدمات على مستوى إمارة دبي.
- بن عدي أحد أعضاء مجلس مديري هيئة الطرق والمواصلات.

### السيد / عبد المحسن إبراهيم يونس - المدير التنفيذي لمؤسسة القطارات

- عبد المحسن إبراهيم يونس المدير التنفيذي لمؤسسة القطارات في هيئة الطرق والمواصلات وهي المسؤولة عن إجراء الدراسات التفصيلية اللازمة لتصميم وإنشاء وإدارة وتشغيل وصيانة أنظمة النقل بالقطارات والإشراف على استشاريي ومقاولي تصميم وتنفيذ وإدارة أنظمة القطارات ومرافقها.
- يمتلك عبد المحسن إبراهيم يونس رصيد خبرة يزيد عن 20 عاماً في القيادة العليا في القطاع العام .
- حاصل على درجة البكالوريوس في علوم الحاسب الآلي من جامعة الإمارات العربية المتحدة بالعين، الإمارات العربية المتحدة في عام 1991.
- في عام 2006 عيّن عبد المحسن إبراهيم يونس في منصب المدير التنفيذي لقطاع الاستراتيجية و الحوكمة المؤسسية بهيئة الطرق والمواصلات.
- يتولى عبد المحسن في إطار دوره المؤسسي مهام تحديد وتوجيه المسار الاستراتيجي لهيئة الطرق والمواصلات نحو ايجاد حل شامل ومتكامل لقضايا النقل ودعم خطة التنمية الاستراتيجية طويلة الأمد في دبي. شارك عبد المحسن في رسم التوجه الاستراتيجي لهيئة الطرق والمواصلات في دبي للسنوات الخمس القادمة للانتقال من استخدام المركبات الخاصة إلى استخدام وسائل المواصلات العامة.
- يعد عبد المحسن أحد أعضاء مجلس مديري هيئة الطرق والمواصلات حيث ساهم توفير أكثر من 25 مليار درهم باعتباره رئيس لجنة المطالبات المالية في مترو دبي ، وكذلك لجنة خفض التكاليف.

- يعتبر عبد المحسن عضو نشيط في عدد من والمؤسسات واللجان المحلية، منها: عضو في اللجنة العليا للتخطيط الاستراتيجي، ولجنة القيادة العليا، ولجنة الصحة والسلامة على مستوى الإمارة.
- عضو مجلس مديري هيئة الطرق والمواصلات

### **السيد / أحمد بهروزيان - المدير التنفيذي لمؤسسة الترخيص**

- أحمد بهروزيان المدير التنفيذي لمؤسسة الترخيص وهي المسؤولة عن مهام تسجيل وترخيص المركبات وإعداد السياسات والتشريعات والمعايير الفنية التي تضمن أهلية المركبات وسائقها كذلك تأهيل وتدريب السائقين وتوعيتهم، فضلاً عن الترخيص التجاري للشركات العاملة بمجال النقل والمواصلات من بين مهام أخرى.
- بهروزيان حاصل على شهادة البكالوريوس في نظم المعلومات الإدارية (MIS) من جامعة كولورادو في الولايات المتحدة الأمريكية، عام 1991، كما أتم بنجاح برنامج الشيخ محمد بن راشد لإعداد القادة 2005.
- بتاريخ 2008/03/27 تم تعيين السيد أحمد بهروزيان في منصب المدير التنفيذي لمؤسسة الترخيص، وبقيادته للمؤسسة ركز على تحسين مستوى ونوعية الخدمة المقدمة للمتعاملين.
- التحق بهروزيان بهيئة الطرق والمواصلات في ديسمبر 2005 كنائب لمدير إدارة تقنية المعلومات، أي بعد شهر واحد من تأسيسها. ثم ترقى ليصبح مدير إدارة تقنية المعلومات في الهيئة، ثم تقلد منصب مدير إدارة التطوير والأداء المؤسسي حيث كان مسؤولاً عن العمل مع جميع مؤسسات هيئة الطرق والمواصلات لتنفيذ نظم إدارة الجودة ومراقبة الأداء الاستراتيجي والتشغيلي للهيئة.
- قبل التحاقه بهيئة الطرق والمواصلات، عمل أحمد بهروزيان كمدير لخدمات الحكومة الإلكترونية في بلدية دبي، حيث أشرف على تطوير المئات من الخدمات الإلكترونية التي ركزت على تحسين الخدمات لمجتمع الأعمال، والمواطنين والمقيمين في دبي.
- عضو مجلس مديري هيئة الطرق والمواصلات

### **السيد / عبدالله علي المدني- المدير التنفيذي لقطاع خدمات الدعم التقني المؤسسي**

- عبد الله علي المدني المدير التنفيذي لقطاع خدمات الدعم الفني المؤسسي بهيئة الطرق والمواصلات وهو القطاع المسؤول عن تقديم الدعم اللازم لجميع مؤسسات وإدارات

- الهيئة لتهيئة بيئة عمل مناسبة كتوفير أحدث التقنيات لضمان تخفيض تكلفة العمليات وتطوير الأعمال وتخطيط وتنفيذ مشاريع وأنظمة تقنية المعلومات وغيرها من المهام.
- يمتلك عبد الله المدني خبرة عملية واسعة في المجال الإداري ، ويقوم حالياً بالتوجيه التنفيذي والقيادي لخمس إدارات تخدم وتدعم بدورها 6 قطاعات/ مؤسسات في هيئة الطرق والمواصلات.
- المدني حاصل على شهادة البكالوريوس من جامعة كولورادو، دنفر الولايات المتحدة الأمريكية في إدارة الأنظمة التقنية (1991)، كما أتم بنجاح برنامج الشيخ محمد بن راشد لإعداد القادة - الدفعة الأولى (2005).
- انضم المدني إلى هيئة الطرق والمواصلات منذ إنشائها في العام 2005 من ضمن المجموعة المؤسسة للهيئة، وقد قام بتخطيط البنية التحتية لشبكة الهيئة المطورة وتنفيذ تلك المخططات في وقت قياسي مدته 3 أشهر.
- يتزأس المدني عدداً كبيراً من الفرق واللجان بما في ذلك لجنة البيانات، تطوير الإيرادات، والحكومة الالكترونية ونظام المعلومات الجغرافية ومركز التحكم، والتظلمات والموازنة وتطوير مؤسسة تاكسي دبي ورضا العملاء وغيرها.
- المدني عضو مجلس مديري هيئة الطرق والمواصلات.

## السيد / يوسف أحمد الرضا - المدير التنفيذي لقطاع خدمات الدعم الإداري المؤسسي

- يوسف أحمد الرضا المدير التنفيذي لقطاع خدمات الدعم الإداري المؤسسي، وهو القطاع المسؤول عن تقديم الدعم اللازم لجميع مؤسسات وإدارات الهيئة، لتهيئة بيئة عمل مناسبة من خلال توفير وتطوير الموارد البشرية المؤهلة وتوفير خدمات التسويق والاتصال المؤسسي لدعم كافة المؤسسات التابعة لهيئة الطرق والمواصلات.
- يمتلك رصيد خبرة مهنية تزيد عن 27 سنة شغل خلالها عدة مناصب في العديد من الجهات الحكومية في دولة الإمارات.
- يحمل الرضا شهادة بكالوريوس العلوم في الهندسة الصناعية والأنظمة من جامعة جنوب كاليفورنيا بالولايات المتحدة الأمريكية، ودبلوم الموارد البشرية من المعهد الأسترالي للموارد البشرية.
- في العام 2011 تمت ترقية الرضا إلى منصب المدير التنفيذي لقطاع الدعم الإداري المؤسسي بهيئة الطرق والمواصلات لما يتمتع به من مهارات في كيفية وضع منهجيات

الموارد البشرية حسب النظام الأوروبي للتميز والمطبق في برنامج دبي للأداء الحكومي المتميز.

- لعب يوسف الرضا دور مهم وكبير منذ إنشاء هيئة الطرق والمواصلات في نوفمبر 2005، في تحقيق أهدافها الاستراتيجية حيث شغل منصب مدير إدارة الموارد البشرية والتطوير عند إنشاء هيئة الطرق والمواصلات. حيث كان من أكبر التحديات التي واجهته آنذاك هو تلبية متطلبات نمو هيئة الطرق والمواصلات الأمر الذي تطلب منه بذل مجهود كبير بالإضافة الى التخطيط والتفكير المبدع.
- شهدت الحياة العملية للرضا تطوراً متواصلاً، حيث بدأ حياته العملية كمهندس بلدية دبي في العام 1987، وتدرج بعدها في مناصب عديدة كمساعد رئيس القسم الإداري بإدارة النقل بلدية دبي، و مساعد مدير إدارة شؤون الموظفين بلدية دبي.
- يرأس الرضا فريق العمل الخاص بتحويل دبي لمدينة مؤهلة لذوي الإعاقة.
- الرضا عضو في مجلس مديري هيئة الطرق و المواصلات.

### **السيد/عبد الله يوسف آل علي - المدير التنفيذي لمؤسسة المواصلات العامة**

- عبد الله يوسف آل علي المدير التنفيذي لمؤسسة المواصلات العامة المسؤولة عن إجراء الدراسات التفصيلية اللازمة لتصميم وإنشاء وإدارة وتشغيل وصيانة نظام مواصلات عامة متكامل مع عناصر النقل الأخرى في دبي، فضلاً عن ترخيص خطوط ومركبات النقل الجماعي بما في ذلك الحافلات العامة ومركبات الأجرة وحافلات المدارس ووسائل النقل الأخرى.
- بتاريخ 2014/07/11 عيّن المهندس عبدالله يوسف آل علي المدير التنفيذي لمؤسسة القطارات في هيئة الطرق والمواصلات في دبي.
- أول من حصل على ماجستير بدرجة الامتياز في الهندسة من جامعة الإمارات العربية المتحدة
- قبل توليه منصب مدير إدارة الشؤون التجارية والاستثمار في هيئة الطرق والمواصلات، شغل المهندس عبد الله منصب مدير إدارة الامتياز والرقابة (2009-2010) وقبل ذلك كمدير إدارة المواصلات العامة (2007-2009) ومدير إدارة صيانة الطرق والمنشآت في فترة سابقة عام (2006-2007).
- تنوعت المناصب التي شغلها آل علي في العديد من الدوائر الحكومية في الدولة حيث عمل مع شرطة دبي و دائرة الأشغال في أبوظبي.
- يتراأس آل علي مجلس إدارة جمعية المهندسين في دولة الإمارات العربية المتحدة، بالإضافة إلى ذلك، يتولى عضوية العديد من الجمعيات واللجان في إمارة دبي.

- عضو مجلس إدارة هيئة الطرق والمواصلات.

## **السيد / ناصر بوشهاب - المدير التنفيذي لقطاع الاستراتيجية والحكومة المؤسسية**

م. ناصر حمد بوشهاب، حاصل على ميدالية صاحب السمو الشيخ محمد بن راشد آل مكتوم للخدمة الوطنية عن إنجاز مشروع مترو دبي، كما ساهم من خلال موقعه القيادي في الهيئة في فوز إمارة دبي بشرف استضافة معرض اكسبو2020 من خلال تحديد متطلبات البنية التحتية لنظام النقل والمرور، كما له إسهامات فاعلة في إعداد الخطط الاستراتيجية لدولة الإمارات وحكومة دبي حتى عام 2021 بالإضافة إلى إشرافه ومساهمته في العديد من المشاريع الحيوية للهيئة كمشروع مترو دبي وترام دبي والقناة المائية ومتحف الاتحاد وغيرها، م. ناصر حمد بوشهاب حاصل على درجة الماجستير في التخطيط العمراني من الجامعة الأمريكية في الشارقة بالإضافة إلى حصوله على درجة البكالوريوس الهندسة المعمارية من جامعة الإمارات، ومن خلال مهام عمله كمدير تنفيذي لقطاع الاستراتيجية والحكومة المؤسسية في هيئة الطرق والمواصلات، أتيبت به مسؤوليات إعداد وتطوير ومتابعة الاستراتيجيات والسياسات والدراسات والأنظمة والتشريعات والخطط طويلة المدى لأنظمة الطرق والنقل، إضافة إلى حوكمة أنشطة الهيئة وإعداد وتطوير الهيكل التنظيمي للمؤسسات والقطاعات فيها فضلاً عن متابعة نظام قياس الأداء ونشر ثقافة المعرفة وإدارة الجودة والتميز المؤسسي وإعداد وتطوير الأسس القانونية لأنشطة الهيئة وتوفير الغطاء التشريعي لها.

## **السيد / أحمد علي الكعبي - مدير إدارة تنفيذي- إدارة المالية بهيئة الطرق والمواصلات.**

أحمد الكعبي، يختص مجال عمل الإدارة المالية بإدارة الجوانب المالية الخاصة بجميع مؤسسات وقطاعات الهيئة من خلال وضع الاستراتيجيات والتشريعات والسياسات المالية التي تعمل على إدارة ومتابعة وضبط الجوانب المالية المختلفة وحماية المصالح المالية للهيئة وتقليل الأضرار المالية إلى أقصى الدرجات الممكنة.

تخرج بمؤهل علمي جامعي (اختصاص محاسبة) من كليات التقنية العليا وتدرج في الوظائف المهنية المحاسبية كمحاسب التكاليف والموازنة في إدارة الطرق والمشاريع (لمدة سنتين) في بلدية دبي و ثم رئيس شعبة التكاليف والتحليل المالي (لمدة 3 سنوات) قبل انتقاله إلى هيئة الطرق والمواصلات في نوفمبر 2005 بمنصب مديراً لقسم الموازنة العامة حيث عمل منذ ذلك الحين على تأسيس الإدارة المالية وتحديد الوظائف الرئيسية بالإدارة بالإضافة إلى وضع المهام والمسؤوليات

المالية. وفي عام 2009، تم ترقيته إلى منصب مدير الإدارة المالية حيث عمل على المساهمة في دعم خطة الهيئة الاستراتيجية بوضع خطة مالية تدعم تحقيقه للإنجازات. ترأس الكعبي عدد من اللجان والفرق الرئيسية بالهيئة منها لجنة ترشيد النفقات ولجنة متابعة تنفيذ مبادرات تنمية الإيرادات ومجلس الموظفين والأوامر التغييرية بالإضافة إلى المشاركة في العديد من اللجان والفرق الرئيسية على مستوى الهيئة ومنها لجنة إعداد الموازنات ومجلس المديرين وغيرها.

## 2-3 اجتماعات المجلس.

لقد 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 تم تطوير دليل مجلس المديرين كأداة لتنظيم أعمال المجلس. وسعيًا من المجلس في زيادة فعالية حوكمة المشاريع والأعمال والأنشطة ولسرعة اتخاذ القرارات بما يتلائم مع مستجدات أعمال الهيئة المتغيرة ومواجهة التحديات والنمو السريع في إمارة دبي فقد ارتأى عقد اجتماعات أسبوعية للإشراف أولاً بأول على كل مستجدات ونشاطات الهيئة واتخاذ ما يلزم بشأنها من قرارات جماعية كفريق واحد.

## ثالثاً: الحوكمة المؤسسية لهيئة الطرق والمواصلات

تبنت الهيئة تعريف الحوكمة المعتمد في برنامج دبي للأداء الحكومي المتميز حيث تم تعريف الحوكمة على أنها 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، وهو نظام يدعم العدالة والشفافية والمساءلة المؤسسية ويعزز الثقة والمصداقية في بيئة العمل.

### 3-1 سياسة الحوكمة المؤسسية

منذ عام 2007 تبنت الهيئة منهجية الحوكمة المؤسسية والتي تم تحويلها لاحقاً إلى سياسة الحوكمة المؤسسية حيث شملت على تعريف الحوكمة المؤسسية ومبادئ الحوكمة المؤسسية ومنظومة الحوكمة المؤسسية ومصفوفة المسؤوليات الرئيسية حيث تساهم هذه السياسة في إظهار مدى التزام الهيئة بتطبيق أفضل ممارسات الحوكمة المؤسسية.

### 3-2 مبادئ الحوكمة المؤسسية

لبناء ثقافة الحوكمة المؤسسية على كافة المستويات ولجميع الأنشطة قامت الهيئة بتبني ستة مبادئ للحوكمة وهي:

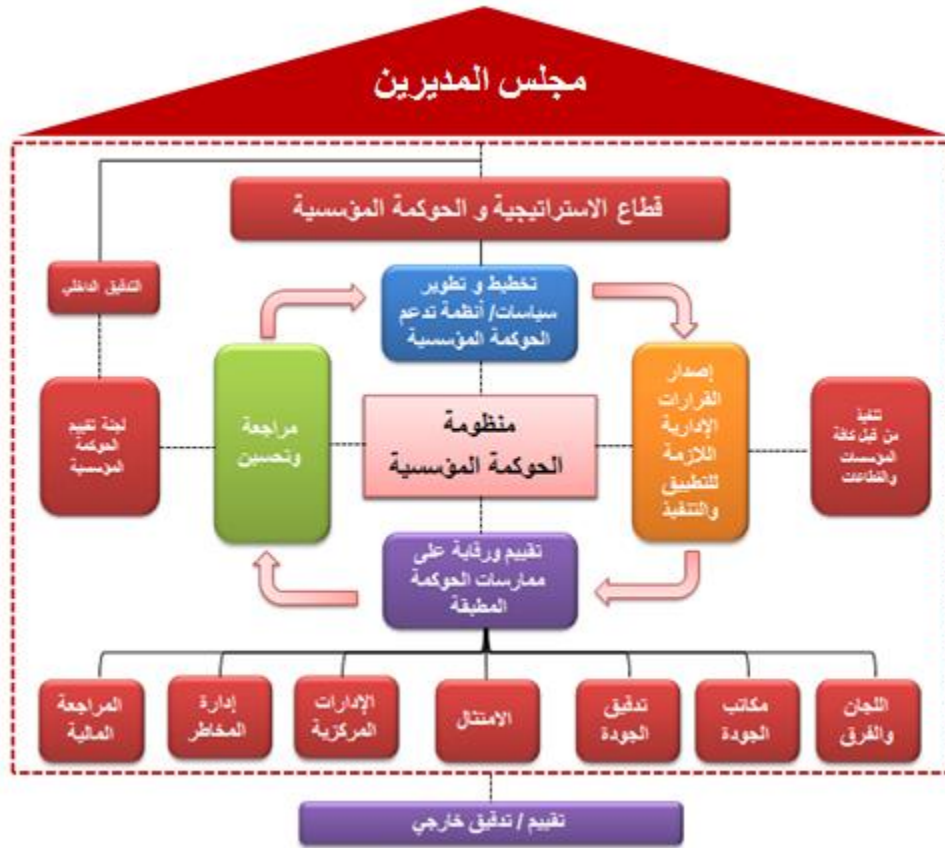
- **التركيز على المعنيين:** احترام الحقوق القانونية للمعنيين وتحديد احتياجاتهم والتعويض عن أي انتهاك لتلك الحقوق ومشاركتهم في القرارات التي تخصهم ووضع سياسات وإجراءات للتعامل معهم، ويقصد بالمعنيين كافة الجهات المعنية بعمل الهيئة مثل المتعاملين والشركاء والموردين والمتعاقدين وموظفي الهيئة.
- **النزاهة والقيم الأخلاقية:** التحلي بدرجة عالية من النزاهة والعمل من أجل المصلحة العامة وترسيخ القيم الأخلاقية للهيئة لدى الموظفين والمتعاملين.
- **المساءلة:** ضمان تحقيق المساءلة على كافة 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 كافة الأطراف بإنصاف دون تمييز طرف عن طرف آخر



- **الفصل بين الرقابة والتنفيذ:** من خلال وضع سياسات وإجراءات ووجود هيكل تنظيمي فعال يضمن الفصل بين المهام الرقابية عن المهام التنفيذية.

### 3-3 منظومة الحوكمة المؤسسية

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 وتعزز الثقة والمصداقية في بيئة العمل. وفيما يلي منظومة الحوكمة المؤسسية في هيئة الطرق و المواصلات:



## رابعاً: لجان الحوكمة

قامت الهيئة بتشكيل العديد من اللجان التي تدعم الحوكمة المؤسسية نذكر من هذه اللجان على سبيل المثال:

### 4-1 لجنة تقييم الحوكمة المؤسسية

في عام 2010 تم تشكيل لجنة تقييم الحوكمة المؤسسية وذلك 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 تم اعتماد تقييم من قبل فريق خبراء داخلي في الأعوام 2011 و 2014، كما تم اعتماد تقييم من قبل مقيم خارجي في عام 2016 وقد حصلت الهيئة على مستوى رائد في نضج الحوكمة المؤسسية وفقاً لنتائج التقييم الذي قدمه المقيم الخارجي.

### 4-2 اللجنة العليا للتخطيط الاستراتيجي والتطوير المؤسسي

ضمن حرص قيادة الهيئة على وضع رؤية واضحة وفقاً للتوجهات الاستراتيجية لحكومة دبي شكلت اللجنة العليا للتخطيط الاستراتيجي والتطوير المؤسسي بهدف تحديد التوجهات المستقبلية والمحاور الرئيسية التي يتم بناءً عليها وضع الخطة الاستراتيجية للهيئة واعتماد أنظمة وآليات عمل لمتابعة تنفيذ الخطة واعتماد نتائج مؤشرات أداء الهيئة.

### 4-3 اللجنة العليا للسياسات المالية

شكلت في الهيئة اللجنة العليا للسياسات المالية 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.

### 4-4 اللجنة العليا لإسعاد الناس

لتحقيق غاية الهيئة المتمثلة في إسعاد الناس تم تشكيل لجنة إسعاد الناس للإشراف على تطبيق استراتيجية إسعاد الناس التي تبنتها الهيئة والمبادرات الواردة في الاستراتيجية.

## 4-5 اللجنة العليا لخدمة المتعاملين

لكون رضا المتعاملين هو أحد أولويات الهيئة تم تشكيل اللجنة العليا لخدمة المتعاملين لمتابعة متطلبات استراتيجية السعادة التي تبنتها الهيئة ومتابعة استراتيجية التحول للحكومة الذكية ومتابعة الإجراءات اللازمة لرفع نسبة رضا المتعاملين.

## 4-6 لجنة التشريعات واللوائح التنفيذية

نظراً لتنوع أنشطة الهيئة ولأهمية الدور الذي تلعبه التشريعات واللوائح التنفيذية فقد شكلت لجنة التشريعات واللوائح التنفيذية للإشراف على عملية إصدار ومراجعة التشريعات ذات العلاقة بعمل الهيئة.

## 4-7 لجنة تضارب المصالح

لتحقيق أعلى مستويات الشفافية والمساءلة في بيئة العمل بما يدعم مصلحة الهيئة شكلت في الهيئة لجنة تضارب المصالح بهدف دراسة أي حالات تضارب مصالح والنظر فيها.

## 4-8 لجنة المناقصات والعقود

لتعزيز السمعة المؤسسية للهيئة وتحقيق غايتها المتمثلة بالاستدامة المالية لتحقيق لجنة المناقصات والعقود لتحقيق الشفافية في اختيار المتعاقدين والعدالة في التعامل معهم.

## 4-9 فريق إدارة الطوارئ والأزمات

لتحقيق غاية الهيئة الاستراتيجية المتمثلة في السلامة والاستدامة البيئية تم تشكيل فريق إدارة الطوارئ والأزمات للتعامل مع الظروف الطارئة أو الأزمات وفقاً لخطة التجاوب المعدة وتكيفها بحسب الحاجة وفقاً لحجم تلك الظروف أو الأزمات.

## 4-10 لجان أخرى

لتعزيز مبدأ الحوكمة المتعلق بالتركيز على المعنيين قامت الهيئة بتشكيل العديد من اللجان منها على سبيل المثال: مجلس المتعاملين ولجان التظلمات للتعامل مع تظلمات المتعاملين في المؤسسات ولجنة التظلمات والشكاوى للتعامل مع تظلمات الموظفين ولجنة منازعات المشاريع والعقود للنظر في أي منازعات تتعلق بالمشاريع والعقود.

## خامساً: منظومة الرقابة

### 1-5 الرقابة الداخلية

حيث أن الرقابة الداخلية هي أحد العناصر الرئيسية لأي منظومة حوكمة فقد التزمت الهيئة بتوفير إطار رقابة داخلية يساعدها على تحقيق هدفها الاستراتيجي المعني بتحسين الجودة 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 مسؤوليات المستويات الإدارية المختلفة في هذا المجال. تم الاستناد في تطوير اطار الرقابة إلى أفضل الممارسات الصادرة عن منظمة المؤسسات الراعية (COSO).

إن إطار الرقابة الداخلية يعزز الامتثال لسياسات وإجراءات الهيئة والقوانين والتشريعات بالإضافة إلى حماية أصول الهيئة ودقة ومصداقية التقارير المالية وغير المالية. إن وجود سياسة الرقابة الداخلية يساعد على تعزيز البيئة الرقابية وزيادة الوعي الرقابي لدى المسؤولين وكافة موظفي الهيئة.

#### أهداف الرقابة الداخلية



## 5-2 التدقيق الداخلي

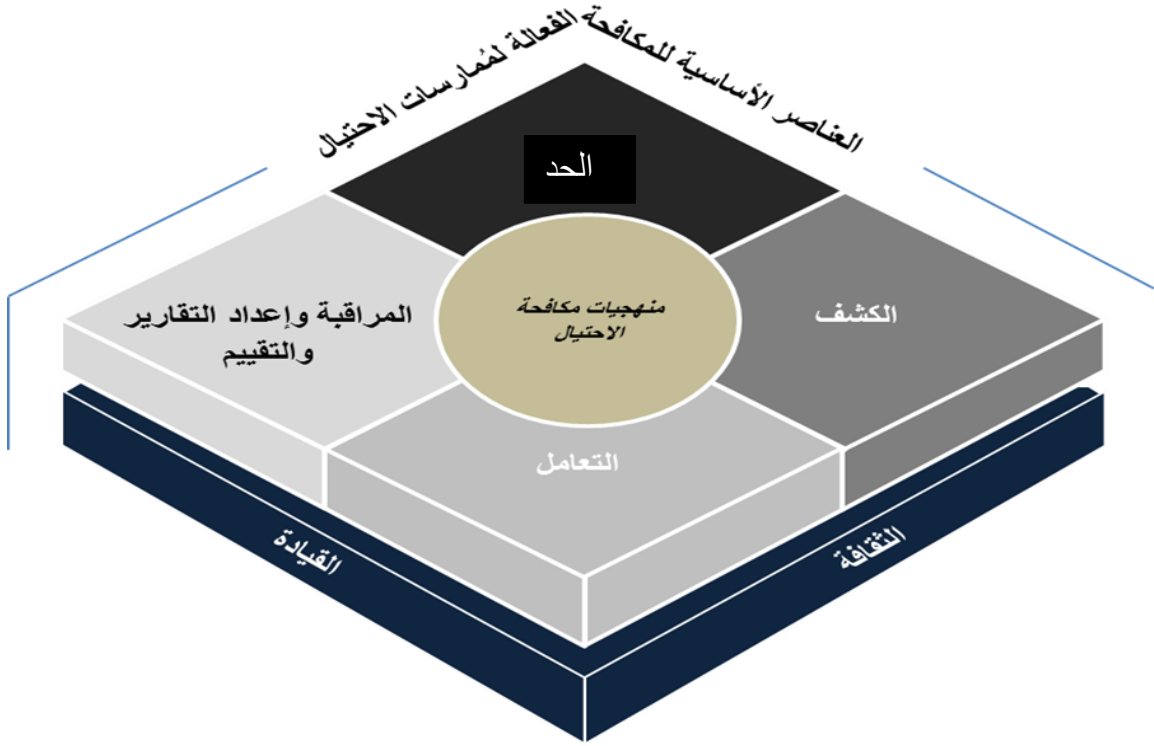
منذ تأسيس الهيئة تم إنشاء إدارة تدقيق داخلي وذلك لأهمية الدور الرقابي الذي تلعبه إدارة التدقيق الداخلي ومساهمتها في تحسين الأنشطة والضوابط الرقابية في القطاعات والمؤسسات، تتبع إدارة التدقيق الداخلي معايير اطار الممارسات المهنية لمهنة التدقيق الداخلي الصادرة عن معهد المدققين الداخليين العالمي وحصلت على شهادة توافق كلي مع المعايير من قبل مقيم خارجي مرتين في عام 2012 و عام 2015 وفقاً للدورية المعتمدة للتقييم. وضمن سعيها المستمر للتطور تبنت إدارة التدقيق الداخلي العديد من الممارسات الرائدة لزيادة كفاءة التدقيق الداخلي في الهيئة منها على سبيل المثال استحداث قسم مختص في تدقيق الحوكمة واعتماد ميثاق ودليل التدقيق الداخلي وبناء خطة تدقيق وفقاً لتقييم المخاطر واستخدام أنظمة إلكترونية لإدارة مهام التدقيق وتحليل البيانات للوصول إلى أفضل نتائج.

## 5-3 تدقيق الجودة والصحة والسلامة والبيئة

ضمن سعي الهيئة لضمان أعلى مستويات الجودة للخدمات التي تقدمها والالتزام بأفضل المعايير والممارسات فقد حرصت الهيئة على توفير مستوى رقابي متمثل في تدقيق الجودة بالإضافة الى انشاء مكاتب الجودة والصحة والسلامة والبيئة في المؤسسات والقطاعات بهدف تطوير وتحسين عمليات الهيئة.

## 5-4 منظومة مكافحة الاحتيال والفساد

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



## 5-5 إدارة المخاطر واستمرارية الأعمال وإدارة الطوارئ والأزمات

في سبيل حماية الهيئة من أي أحداث تؤثر على سير عملها قامت الهيئة بتطوير استراتيجية وسياسة لإدارة المخاطر المؤسسية حيث يتم عرض نتائج إدارة المخاطر على مجلس المديرين بشكل دوري واطلاعهم على خطط الاستجابة للمخاطر المحتملة، تم الاستناد 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 لها في حال حدوث أي أحداث تؤثر على سير العمل كما وضعت الهيئة إجراءات لإدارة الطوارئ والأزمات وفريق عمل من الخبراء لإشراف على ذلك.

## 5-6 تفويض الصلاحيات

في إطار سعي الهيئة لتسريع عملية اتخاذ القرارات لتوضيح مستويات الصلاحيات لكافة المستويات الإدارية طورت الهيئة دليل لتفويض الصلاحيات يتلاءم مع طبيعة أعمال الهيئة ويسهل على الهيئة تحقيق رؤيتها ورسالتها حيث يتناول الدليل الصلاحيات الإدارية والتنظيمية والموارد البشرية والإعلامية و المالية والتعاقدية والفنية، كما يتم تطوير وتحديث الدليل بشكل دوري.

## 5-7 إعداد وإصدار التشريعات

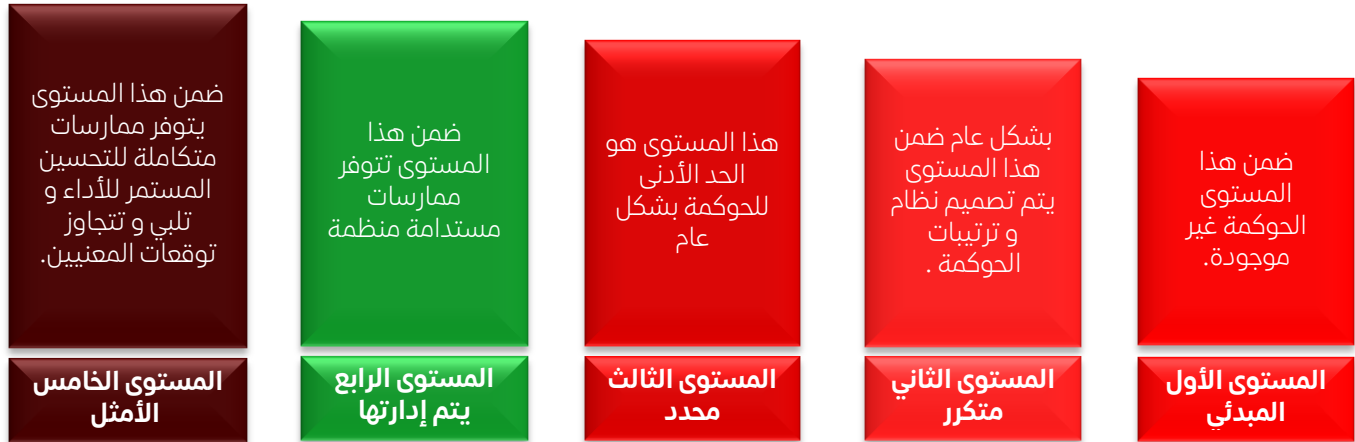
انطلاقاً من حرص الهيئة على سرعة تنفيذ المهام المتعلقة بإعداد التشريعات ذات الصلة بإعمال الهيئة وتعديلها وفق أجود المعايير واتخاذ الخطوات الكفيلة للحيلولة دون التأخير غير الضروري في إصدارها ووضع إجراءات واضحة لنشرها وتعميمها من خلال تطوير دليل مخصص لإعداد وإصدار التشريعات.

## سادساً: ممارسات رائدة أخرى

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

## سابعاً: تقييم مستوى نضج الحوكمة المؤسسية

ادركاً من الهيئة لأهمية التطور المستمر وتطبيق أفضل الممارسات في مجال الحوكمة قامت بقياس نضج الحوكمة وفقاً للنموذج العام لنضج الحوكمة المؤسسية الصادر عن معهد المدققين الداخليين حيث تم التقييم من قبل فريق خبراء داخلي في الأعوام 2011 و2014 ، وفي عام 2016 قامت الهيئة بتقييم مستوى نضج الحوكمة المؤسسية من قبل إحدى شركات التدقيق العالمية، وقد حققت الهيئة مستوى نضج متقدم في المستوى الرابع من أصل خمسة حيث يعتبر تحقيق هذا المستوى الريادي مقياس لمدى اهتمام الهيئة لتطبيق أفضل الممارسات في مجال الحوكمة.





## ثامناً: جوائز ذات علاقة بالحوكمة

حققت الهيئة العديد من الجوائز المحلية والإقليمية والعالمية كمحصلة للجهود التي بذلتها لتطوير ممارسات الحوكمة نذكر من هذه الجوائز:

- جائزة أفضل الممارسات في الحوكمة وإدارة المخاطر الصادرة عن معهد المدققين الداخليين لعامين متتاليين 2015 و2016.
- جائزة أفضل الممارسات في مجال مكافحة الاحتيال والفساد الإداري الصادرة عن معهد المدققين الداخلي لعامين متتاليين 2015 و2016
- جائزة أفضل الممارسات في تدقيق تقنية المعلومات الصادرة عن معهد المدققين الداخلي لعامين متتاليين 2015.
- International Safety Awards 2016 - British Safety Council
- Prince Michael International Road Safety Awards
- MEA Risk & Insurance Excellence Awards
- Strategic Risk Award 2015
- “Continuity and Resilience Team” 2016 – BCI Middle East Award