

# الاستراتيجية

تطمح سالك إلى أن تصبح شركة رائدة عالمياً في تقديم حلول التنقل المستدام والذكي، وعليه، ستركز "سالك"، خلال السنوات الأربع المقبلة، على أربع ركائز استراتيجية رئيسية.

## الطلب على العقارات

أدى الارتفاع السريع في عدد السكان إلى زيادة الطلب على العقارات، ولا سيما الفيلات، ما أسهم في ارتفاع أسعار المساكن منذ الجائحة بوتيرة فاقت باقي مكونات سلة مؤشر أسعار المستهلك (CPI)، مع بقاء معدل التضخم العام معتدلاً.

## استراتيجية النقل

بدأت وتيرة تضخم أسعار الإسكان في التباطؤ خلال الأشهر الأخيرة، حيث انخفضت إلى أدنى مستوى لها منذ عامين ونصف عند 5.5% على أساس سنوي في أكتوبر، ومن المتوقع أن يبلغ معدل التضخم العام 2.5% في عام 2026، بانخفاض طفيف مقارنة بعام 2025 (بلغ متوسط نمو الأسعار 2.8% خلال الفترة من يناير إلى أكتوبر).

## 01 الازدهار في مجال رسوم التعرف المرورية الأساسي

### استخدام التقنيات لتحسين تجربة المتعاملين

- استكمال اختبار وإطلاق خدمات روبوتات الدردشة عبر تطبيق "سالك" و"واتساب".
- دمج "بطاقة الهوية الرقمية" لتحقيق الوصول السلس للحسابات.
- ترقية نظام الاستجابة الصوتية التفاعلية (IVR).
- طرح قنوات اتصال جديدة لتحسين التواصل.

### التقدم المحرز خلال عام 2025

- إعادة تصميم تطبيق سالك وتحديثه لتوفير تجربة أفضل للمستخدمين بما في ذلك تفصيل الرسوم السابقة ورسوم الخدمات الإضافية.
- بدء استخدام تطبيق "واتساب" إلى جانب الرسائل النصية القصيرة لتلبية متطلبات المتعاملين وتوقعاتهم.
- دمج "بطاقة الهوية الرقمية" لتيسير تسجيل الدخول.

### 2026

- تطوير تطبيق سالك ليشمل خريطة الطريق.

### الحفاظ على اتساق ومثانة أداء الأعمال الأساسية

- تحسين عملية تحصيل الرسوم.
- تحقيق التميز التشغيلي والأداء المالي السليم.

### التقدم المحرز خلال عام 2025

- ارتفاع إجمالي الرحلات الخاضعة لرسوم التعرف بنسبة 33.6% لتصل إلى 852.7 مليون في عام 2025.
- 639.1 مليون رحلة خاضعة لرسوم التعرف في 2025.
- ارتفاع إجمالي الإيرادات بنسبة 35% لتصل إلى 3.10 مليار في عام 2025.
- ارتفاع عائد الأسهم بنسبة 18% في عام 2025 وبنسبة 217.5% منذ طرح العام الأولي في عام 2022.
- ارتفاع القيمة السوقية بمبلغ وقدره 7.13 مليار في عام 2025 وبمبلغ وقدره 32.63 مليار منذ طرح العام الأولي.
- السنة التشغيلية الأولى الكاملة لبوابتي تعرف مرورية جديدتين.
- العام الأول لتطبيق نظام التسعيرة المرنة.

### 2026

- تستمر سالك في السير على المسار الصحيح نحو تحقيق المزيد من النمو في عام 2026 في ظل النمو المتوقع أن يشهده اقتصاد دبي.

## تحدد الخطة الاستراتيجية لهيئة الطرق والمواصلات (2024 - 2030) خمسة أهداف رئيسية:

1	التنقل السلس والابتكر
2	الاستدامة
3	الصحة والسلامة والأمن
4	رضا المتعاملين
5	التميز التنظيمي المستقبلي

ويتوافق ما تقدم مع جدول الأعمال الأوسع نطاقاً والهادف إلى تحسين إمكانية الوصول وتكامل النقل متعدد الوسائط وتنفيذ طول التنقل الذكي.

تشجع الخطة سهولة الوصول سيرا على الأقدام وبالدرجات الهوائية، إلى جانب خدمات الحافلات المحلية/الفرعية ومأرو دبي.

## ميزانية دبي للأعوام الثلاثة المقبلة

احتياطيًا عامًا بقيمة 5 مليارات درهم، ما يؤكد التزام الإمارة بدعم مشاريع التنمية، وتحفيز الاقتصاد الكلي، وتحقيق الأهداف الطموحة لخطة دبي 2030، وأجندة دبي الاقتصادية (D33)، واستراتيجية جودة الحياة في دبي 2033.

تتركز ميزانية 2025 بشكل كبير على تحسين الخدمات الاجتماعية وجودة الحياة في القطاعات الرئيسية، مثل الصحة والتعليم والثقافة والبنية التحتية.

في أكتوبر 2024 اعتمد صاحب السمو الشيخ محمد بن راشد آل مكتوم، نائب رئيس دولة الإمارات العربية المتحدة ورئيس مجلس الوزراء وحاكم دبي ميزانية حكومة دبي للسنوات المالية 2025 - 2027. تمتد دورة الميزانية لثلاث سنوات، وهي الأكبر في تاريخ الإمارة، وتشمل نفقات إجمالية قدرها 272 مليار درهم وإيرادات متوقعة قدرها 302 مليار درهم، وقد قُدّر أن تصل النفقات خلال السنة المالية 2025 إلى 86.26 مليار درهم، ومن المتوقع أن تبلغ الإيرادات 97.66 مليار درهم، بالإضافة إلى ذلك، تشمل الموازنة

## توقعات "سالك"

تتوقع سالك أن يشهد إجمالي الإيرادات للعام المالي 2026 نمواً يتراوح بين 4% و6% على أساس سنوي. ومن المتوقع أن يتراوح هامش الأرباح قبل احتساب تكاليف التمويل والضرائب والاستهلاك والإطفاء بين 68% و69%.

تملك "سالك" إمكانيات تؤهلها للاستفادة من المسار الاقتصادي المتنامي لإمارة دبي، حيث يتوقع نمو الرحلات والإيرادات التي تولدها شبكة بوابات رسوم التعرف المرورية التابعة للشركة. ومن المرجح أن يؤدي التوسع الاقتصادي والسكاني للإمارة إلى زيادات مستدامة في حسابات "سالك" النشطة ومركباتها المسجلة، ما يساهم في تعزيز أفاقها على المدى الطويل.

## 02 الريادة في الممارسات البيئية والاجتماعية والحوكمة

### الحرص على التوافق بين جدول أعمال الشركة للممارسات البيئية والاجتماعية والحوكمة وأهداف دولة الإمارات العربية المتحدة المتعلقة بالاستدامة

#### تقليل البحمة الكربونية والأثر البيئي

- استكمال تحويل أنظمة الطاقة المخصصة لتشغيل البوابات إلى أنظمة مدعومة بالطاقة الشمسية على المديين المتوسط والطويل.
- إنشاء بوابات تنقل سلسلة بما يساهم في تخفيف الازدحام المروري عند نقاط العبور، وبالتالي توفير الوقود.
- اعتماد أسرار تيجية من شأنها التخفيف من استخدام الورق، ما أسهم في توفير 15.3 طن من انبعاثات ثاني أكسيد الكربون في السنة التي يشملها التقرير.
- إعفاء أصحاب المركبات الكهربائية من رسوم تفعيل البطاقات.
- الالتزام بهدف دبي الطموح المتمثل في تحقيق صافي الانبعاثات الصفري بحلول عام 2050.

#### التقدم المحرز خلال عام 2025

- تعتمد البوابات الجديدة بشكل رئيسي على الطاقة الشمسية لتأمين احتياجاتها من الطاقة.
- الاعتماد على الحلول الرقمية والإجراءات غير الورقية بنسبة 100% في تقديم جميع الخدمات.
- استضافة نحو 90% من خدمات تقنية المعلومات المؤسسية على Microsoft Azure باستخدام بنية تحتية هجينة، ما يقلل هدر الطاقة والاعتماد على الأجهزة الموجودة في الموقع.
- بدء إعداد تقارير لعدد من فئات الانبعاثات غير المباشرة (النطاق الثالث)، ما عزز إطار الإفصاح عن انبعاثات الغازات الدفيئة في الشركة.

#### 2026

- تعزيز إدارة القضايا المناخية وتحسين شمولية الإفصاح عن انبعاثات النطاق الثالث.

- التقدم نحو تحديد أهداف قائمة على أسس علمية، بما في ذلك الاستعداد للتحقق من أهداف خفض الانبعاثات وفق مبادرة الأهداف القائمة على العلوم (SBTi).

- استمرار مراقبة وتحسين أداء بوابات التعرف العاملة بالطاقة الشمسية، بما يشمل تقييم إنتاج الطاقة وإمكانية تصدير الفائض إلى شبكة الكهرباء.

### المساهمة في سعادة الأفراد وتحقيق السلامة وتنمية المجتمعات

- إعفاء الجمعيات الخيرية ومركبات الطوارئ ووسائل النقل العام وحافلات المدارس من سداد رسوم التعرف المرورية.
- الحرص على ارتفاع معدلات رضا المتعاملين.
- الالتزام بتحقيق المساواة والشمول على مستوى القوى العاملة.

#### التقدم المحرز خلال عام 2025

- تطبيق الإعفاءات في الوقت الحالي على جميع فئات أصحاب الهمم ووسائل النقل العام والحافلات المدرسية وخدمات الطوارئ.
- المحافظة على معدلات رضا المتعاملين عند مستوى أعلى من 92%.
- ارتفاع نسبة النساء من إجمالي القوى العاملة إلى 23.7%.
- نسبة المواطنين الإماراتيين من إجمالي القوى العاملة 33.9%.
- الشراكة مع ثلاث منظمات غير حكومية جديدة: شرطة دبي، وهيئة تنمية المجتمع، ودار البر.
- نظمت سالك ثلاث فعاليات للمسؤولية الاجتماعية المؤسسية: يوم العمال، والتعاون مع جمعية دبي الخيرية بمناسبة عيد الأضحى، ومبادرة لحظات العطاء، كما شاركت في حملة برنامج نظفوا الإمارات.
- الحصول على شهادة أفضل بيئة عمل.
- الإطلاق التجريبي لنظام العمل عن بُعد (يومان في الأسبوع) إلى جانب تطبيق ساعات عمل مرنة.
- نشر التزام الشركة برفاهية الموظفين.

#### 2026

- الالتزام المستمر بدعم أصحاب الهمم ومستخدمي وسائل النقل العام والحافلات المدرسية.

- إجراء مراجعات دورية لمستويات رضا المتعاملين.

- الالتزام بمواصلة تحقيق المساواة والشمولية.

### تبني واعتماد أفضل ممارسات البيئة والمجتمع والحوكمة

- التشغيل بموجب اتفاقية امتياز تجاري شفافة مبرمة مع هيئة الطرق والمواصلات.
- إجراء عمليات تحقق صارمة من التزام جميع الموردين بالممارسات البيئية والاجتماعية والحوكمة بما يضمن الالتزام بأعلى المعايير الأخلاقية.

#### التقدم المحرز خلال عام 2025

- 100% من أعضاء مجلس الإدارة أعضاء غير تنفيذيين.
- عدم تسجيل أي حالات فساد أو تضارب مصالح خلال عام 2025.
- شهد عام 2025 تقييم جميع الموردين وفق المعايير.
- تطبيق عمليات العناية الواجبة لمراعاة حقوق الإنسان في عمليات الحوكمة الداخلية في شركة سالك.
- تصنيف سالك ضمن أفضل 10% في التقييم العالمي لاستدامة الشركات من شركة "إس أند بي جلوبال"، ما جعلها ضمن قائمة الشركات الأفضل أداءً في هذا القطاع على الصعيد العالمي.

#### 2026

- السعي للحصول على مؤشرات تقييم وتصنيفات واعتمادات خارجية في مجال الممارسات البيئية والاجتماعية والحوكمة.

- تعزيز آليات متابعة أداء الممارسات البيئية والاجتماعية والحوكمة وتحسين مستوى الإفصاح بما يتماشى مع أفضل الممارسات المتطورة وتوقعات أصحاب المصلحة.

- العمل على الحصول على شهادة ISO 27001.

## 03 تحقيق النمو المستدام وتوفير إيرادات إضافية

أسهمت مصادر الإيرادات الإضافية بقيمة 24 مليون درهم في عام 2025، أي أعلى بنسبة 317% من عام 2024.

## توفير تجربة سلسلة للمتعاملين في مواقف المركبات

- التوسع في قطاع مواقف المركبات الاستثنائية في جميع أنحاء الإمارات العربية المتحدة.

## التقدم المحرز خلال عام 2025

- تنفيذ طول مواقف المركبات السلسلة التابعة لباركونيك في 110 مواقف للسيارات في جميع أنحاء الإمارات العربية المتحدة.
- تنفيذ أنشطة العام الأول لمواقف المركبات السلسلة في إعمار لإدارة مراكز التسوق.
- أسهمت مبادرات مواقف المركبات بمبلغ قدره 22 مليون درهم في عام 2025، أي حققت ارتفاع بنسبة 282% من عام 2024.

## 2026

- طرح المزيد من طول مواقف المركبات في باركونيك ليشمل المواقف الكاملة البالغ عددها 197 موقفاً.
- توقيع اتفاقية مع مطارات دبي تتيح الدفع السلس لرسوم مواقف المركبات باستخدام المحفظة الإلكترونية في 7,400 موقف مخصص في مطار دبي الدولي، على أن يبدأ سريان الاتفاقية من 22 يناير 2026.
- استكشاف شركات محتملة جديدة.

## بناء محفظة متكاملة لخدمات التنقل بالمركبات

- تمكين السداد المباشر لرسوم الخدمات، مثل الوقود وشحن المركبات الكهربائية وغسيل السيارات، وذلك من خلال اقتطاع المبالغ المقررة من حسابات "سالك".
- الاستثمار في تقنيات التنقل الناشئة.

## 2026

- إطلاق خدمات محطات الوقود (مثل الوقود وغسيل السيارات) بالشراكة مع إينوك.
- استهداف بدء خدمات شحن المركبات الكهربائية بالشراكة مع "شنايدر إلكتريك" و"قي-تشارج".
- تقييم الفرص الجديدة وتنفيذها.

## توسيع نطاق مصادر الإيرادات الإضافية

- توفير مجموعة من خدمات المعاملات السلسلة لقائدي المركبات.
- تطوير أنظمة مخصصة للتحكم في الوصول لخدمة المتعاملين في المواقع السكنية والمؤسسات.

## التقدم المحرز خلال عام 2025

- السنة الأولى بالكامل لتنفيذ مبادرات التأمين بالشراكة مع مجموعة ليفا.
- إجراء أنشطة البحث والتطوير في مجال أنظمة التحكم بالدخول إلى المناطق الحرة.

## 2026

- تعميم أنظمة التحكم بالدخول في المناطق الحرة بدبي.

## وضع استراتيجية وسياسة استثمارية لعمليات الاستحواذ المستقبلية

- وضع إطار عمل ومنهجية لإجراء عمليات الاستحواذ على المستوى الدولي.

## التقدم المحرز خلال عام 2025

- اعتمد مجلس الإدارة الاستراتيجية والسياسة.

## 2026

- تحديد عمليات الاستحواذ الاستراتيجية المحتملة.

## 04 مواكبة المستقبل

## ضمان كفاءة إدارة الخزنة وتوفير التمويل

- تطبيق ممارسات الإدارة المنهجية للتكاليف، وضمان فعالية التحكم بالتدفقات النقدية، وتولي إدارة الاستباقية لمستوى الائتمان.
- دراسة إصدار الصكوك أو السندات.

## التقدم المحرز خلال عام 2025

- سجل التدفق النقدي الحر 2.8 مليار درهم في عام 2025 (زيادة بنسبة 42.7%).
- أدرجت سالك ضمن مؤشر مورغان ستانلي كابيتال إنترناشيونال (MSCI) لدولة الإمارات، وهو معيار مهم لاتخاذ القرار لدى المستثمرين العالميين في الأسواق الناشئة.
- حصلت سالك على شهادة ISO 37001 المرموقة لنظام إدارة مكافحة الرشوة (ABMS).
- حصلت سالك على "جائزة التميز من جوائز الحوكمة الرشيدة العالمية في الدعوة والالتزام بحوكمة الشركات لعام 2025" من مؤسسة كامبريدج الدولية (المملكة المتحدة) خلال منتدى الحوكمة العالمي الذي عقد في بروناي.

## 2026

- دراسة إصدار السندات لإعادة تمويل الديون بهدف تمديد أجل الدين.

## تنمية القدرات الداخلية لتعزيز الصمود وتحقيق التميز التشغيلي

- تهيئة بيئة عمل قادرة على استقطاب أفضل المواهب وتطويرها والمحافظة عليها.
- تطوير أفضل تقنيات أنظمة المعلومات والأمن السيبراني.

## التقدم المحرز خلال عام 2025

- خلو سجل الأمن السيبراني تمامًا من الحوادث في عام 2024.

## 2026

- مواصلة العمل على تعزيز عمليات التشغيل الشاملة والمنتجة والفعالة.

## تطوير هوية الشركة وسمعتها وترسيخ أخلاقيات العمل وضمان رضا أصحاب المصلحة والمحافظة عليها

- تطوير هوية سالك لدعم رسالتها ورؤيتها.
- الإبقاء على العلاقات القائمة على الثقة مع أصحاب المصلحة والمحافظة عليها.

## التقدم المحرز خلال عام 2025

- إعادة تصميم وتجديد تطبيق "سالك".
- الحصول على جائزة الشركة الأسرع نموًا في تطوير البنية التحتية للنقل في دولة الإمارات لعام 2025 من مجلة جلوبال براندز.
- حصلت سالك على جائزة أفضل شركة في إمارة دبي في علاقات المستثمرين في مؤتمر جمعية علاقات المستثمرين في الشرق الأوسط (MEIRA) الذي عقد في مسقط، عُمان.
- وفي إطار استطلاع (إكستل) لعام 2025، حصلت سالك جائزة "الشركة الأكثر تكريماً" عن فئة "الشركات الكبرى" على مستوى منطقة أوروبا والشرق الأوسط وأفريقيا الناشئة.
- حصلت سالك على جائزة "أفضل تقرير رقمي لعام 2024 - على المستوى الدولي" في حفل توزيع جوائز الشركات والتمويل لعام 2025 الذي أقيم في لندن.
- حصلت سالك على تصنيف "أفضل خمسة رؤساء تنفيذيين في منطقة الشرق الأوسط في مجال علاقات المستثمرين" و"أفضل خمسة رؤساء ماليين في منطقة الشرق الأوسط في مجالات علاقات المستثمرين" و"أفضل مسؤول علاقات مستثمرين في دبي". في مؤتمر جمعية علاقات المستثمرين في الشرق الأوسط (MEIRA) الذي عُقد في مسقط، سلطنة عُمان.
- الانضمام إلى الرابطة الدولية للجسور والأنفاق والطرق السريعة.

## 2026

- الحفاظ على التوافق المنتظم وفق أفضل الممارسات مع جميع مجموعات أصحاب المصلحة.
- مواصلة العمل على تعزيز سمعة سالك وعلاقتها مع جميع أصحاب المصلحة الداخليين والخارجيين.
- التأكيد على الدور المحوري الذي تؤديه سالك في تمكين التنقل الذكي والمستدام في دولة الإمارات.