



Agility Puls

الرشاقة المؤسسية

التقرير السنوي لعام 2024
الإصدار الأول



الفهرس

المقدمة

الإطار العام للرشاقة المؤسسية

مبادئ الرشاقة المؤسسية

خطوات استراتيجية رشاقة

هيكلة فرق العمل الديناميكية لتوسيع نطاق الرشاقة 360°

الجوائز والتميز في الرشاقة المؤسسية

الاعتماد العالمي للرشاقة والجاهزية للمستقبل TIBAI

الرشاقة في الأداء الاستراتيجي

الرشاقة في الهيكل التنظيمي

الرشاقة في الخدمات

الرشاقة في العمليات والسياسات

الرشاقة في العقود والمشتريات

الرشاقة في إدارة الموارد البشرية

الرشاقة في إدارة المشاريع

الرشاقة في الإدارة المالية

الرشاقة في التكنولوجيا

الرشاقة في المخاطر والأزمات

الرشاقة في التسويق المؤسسي

أبرز المشاريع التجريبية

بناء القدرات المعرفية للرشاقة المؤسسية



”
نحتاج حكومة أكثر رشاقة ومرونة
لتواكب أولويات وطنية مختلفة.“

”
البقاء للأكثر استعداداً ومواكبة
للمتغيرات الجديدة في عالمنا“

صاحب السمو الشيخ محمد بن راشد آل مكتوم.
نائب رئيس دولة الإمارات العربية المتحدة رئيس مجلس الوزراء حاكم إمارة دبي



يشهد عالمنا اليوم وعلى نحو غير مسبوق
تغيرات متسارعة في مختلف المجالات
والقطاعات وأصبحت حاجات وتوقعات
المتعاملين والمجتمع ومتطلباتهم في ازدياد
كبير جدا مما دفع الحكومات اليوم الى اجراء
تعديلات جوهرية على آليات عملها واساليبها
ومنهجياتها لتعزيز قدرة الجهة وجاهزيتها
للاستجابة لهذه المتغيرات والتحديات.

يهدف **التقرير السنوي للرشاقة المؤسسية 2024** إلى استعراض أبرز الممارسات والنتائج التي حققتها بلدية دبي نتيجة تطبيق ممارسات وأسلوب وفكر الرشاقة والمرونة المؤسسية في عام 2024، والذي يأتي كجزء من التزامها المستمر بتعزيز الأداء والكفاءة في تقديم الخدمات الحكومية وتطوير الأعمال.

وتطبيقاً للقيم المؤسسية لبلدية دبي والمتمثلة:

المشاركة



الإيجابية



التنافسية



الاستباقية

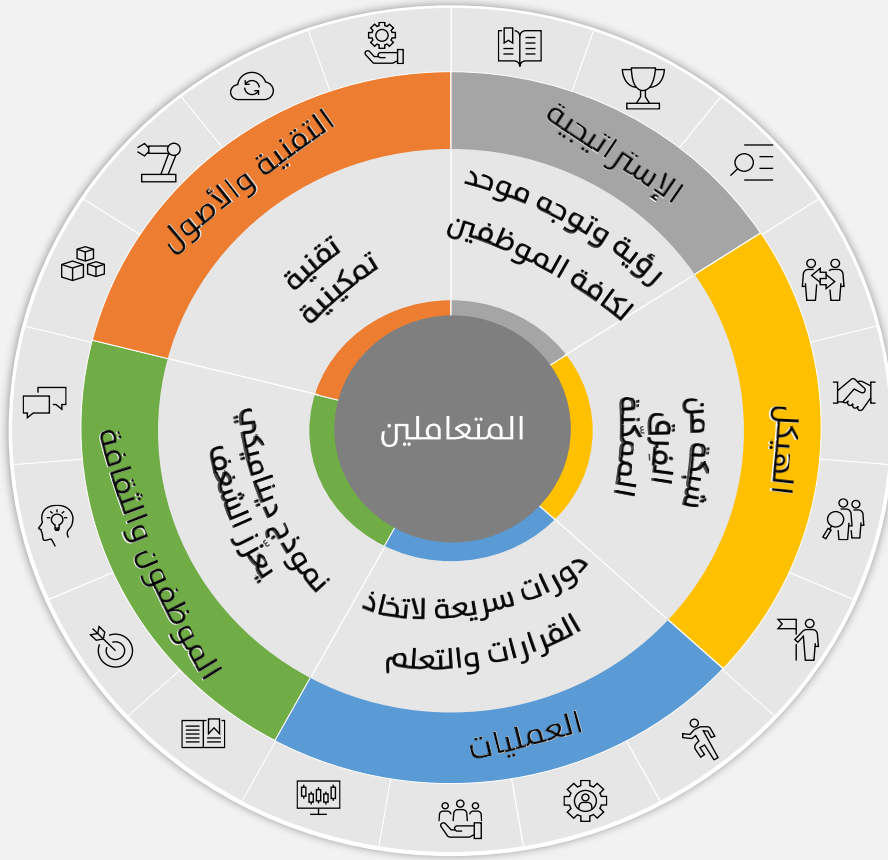


واستناداً إلى الخطة الاستراتيجية لبلدية دبي وأهدافها الاستراتيجية المتمثلة **بتعزيز الرشاقة والمرونة المؤسسية**، ونظراً لأن الرشاقة المؤسسية أصبحت أمراً حيوياً وضرورياً لنجاح المؤسسات والقطاعات ويعكس مدى قدرتها على التكيف مع التغيرات السريعة خارجياً وداخلياً وتلبية احتياجات المتعاملين بشكل أفضل وأسرع.

وإنطلاقاً من رؤية قيادة بلدية دبي باعتبار الرشاقة عاملاً مؤثراً وممكناً في ضمان الجاهزية للمستقبل وإحداث التغيير، وتفعيل الابتكار، وتحقيق التميز والريادة، **تطلق بلدية دبي التقرير الأول للرشاقة المؤسسية ومخرجاتها.**

الإطار العام للرشاقة المؤسسية

تبنّت بلدية دبي نهجاً متطوراً ومرناً ورشيقاً في إدارة أعمالها لتعزيز الريادة والتنافسية من خلال الإطار العام الشامل للرشاقة المؤسسية في بلدية دبي، والذي يركز على خمس محاور رئيسية يتوجب التركيز عليها للوصول للرشاقة المؤسسية:



محور الاستراتيجية:

- يركز على دعم التنبؤ والاستجابة بفعالية لجميع المتغيرات وأهمية وجود أهداف واضحة بمختلف المستويات ومتوائمة مع رؤية وخطة بلدية دبي.

محور الهيكل:

- يركز على توفير الهيكلية والكفاءات اللازمة ابتداءً من مرونة ورشاقة الهيكل التنظيمي وصولاً إلى تشكيل مجموعات وفرق عمل رشيقة ومرنة متعددة الاختصاصات بشكل شمولي في مختلف المهام الداعمة والتخصصية في البلدية.

محور العمليات:

- يركز على التحسين والتطوير المستمر للعمليات وآليات العمل المتبعة لإزالة أي هدر بالعمليات من خلال نهج تكراري ومستمر لتحقيق القيمة.

محور الموظفين والثقافة:

- يركز على تمكين الموارد البشرية من خلال التدريب وتعزيز العقلية الرشيقة كثقافة مؤسسية لاتخاذ القرارات وتعزيز روح الفريق في إنجاز الأعمال.

محور التقنية والأصول:

- يركز على توفير وتطوير الطول والموارد والأدوات والكفاءات التقنية اللازمة لتسريع الإنجاز واتخاذ القرارات من خلال تحليل البيانات وتوفرها.

مبادئ الرقابة المؤسسية

تبنت بلدية دبي (7) مبادئ أساسية استناداً إلى أفضل الممارسات والمبادئ العالمية المعترف بها في مجال الرقابة المؤسسية وعلى النحو أدناه:

Empowered self
organizing teams

تمكين فرق العمل
الذاتية



02

Customer centricity

التركيز على
المتعاملين



01

Simplicity &
flexibility

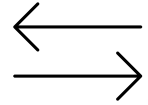
البساطة
والمرونة



04

Embracing &
welcoming change

تبني التغيير
والترحيب به



03

Cross functional
collaboration

التعاون الوظيفي
متعدد التخصصات



06

Progress measured
in outcome

قياس التقدم بالنتائج
والقيمة المضافة



05

Continuous &
sustained value

قيمة مستمرة
ومستدامة



07

خطوات استراتيجية رشاقة

تشكيل اللجنة العليا للرشاقة المؤسسية وسفراء الرشاقة

تشكيل اللجنة العليا للرشاقة المؤسسية (Agility NEXUS) تعتبر خطوة استراتيجية مهمة لزيادة تبني ممارسات وفكر وأساليب الرشاقة بمختلف المستويات ابتداء من القيادة وصولاً لكل موظف في البلدية، بعضوية المدراء التنفيذيين ومدراء الوحدات التنظيمية، بالإضافة إلى وجود أكثر من (40) سفير للرشاقة على مستوى البلدية.

agility
NEXUS

سفير
الرشاقة

إطلاق سياسة الرشاقة المؤسسية

إصدار أول سياسة للرشاقة المؤسسية في بلدية دبي، حيث تعتبر خطوة استراتيجية لتوفير إطار واضح يوجه جهود بلدية دبي وأفرادها نحو تحقيق الرشاقة بمنظور شمولي.



تعزيز القدرات المؤسسية والديناميكية للرشاقة في البلدية

تعزيز القدرات المؤسسية والديناميكية للرشاقة في البلدية يلعب دوراً محورياً في تحسين القدرة على الاستجابة السريعة للمتغيرات والتحديات. يساهم ذلك في تعزيز الكفاءة التشغيلية وجودة الخدمات المقدمة إلى المتعاملين. مثل: إنشاء مركز التحكم والسيطرة في بلدية دبي.

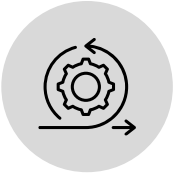


هيكلية فرق العمل الديناميكية لتوسيع نطاق الرقابة 360

اللجنة العليا للرقابة المؤسسية

الرقابة في الإستراتيجية

فريق تحليل البيانات
ودعم اتخاذ القرارات
المؤسسية



فريق الرقابة في
إدارة الموارد
البشرية

فريق التنبؤ
واستشعار
المتغيرات



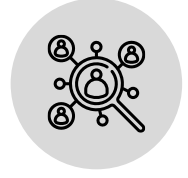
فريق الرقابة
في الإدارة المالية

فريق الاستجابة
للتوجهات
الحكومية



فريق الرقابة في
المخاطر واستمرارية
الأعمال

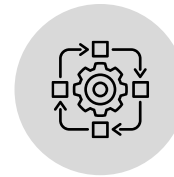
فريق الفرص
والتحديات
المؤسسية



فريق الرقابة
في الخدمات



فريق الرقابة في
العمليات



فريق الرقابة في
إدارة المشاريع



فريق الرقابة في
العقود
والمشتريات



فريق الرقابة
في التكنولوجيا

أثر الرقابة في العمل التخصصي

فريق مؤسسة البيئة
والصحة والسلامة

فريق مؤسسة النفايات
والصرف الصحي

فريق مؤسسة تنظيم
وترخيص المباني

فريق مؤسسة المرافق العامة

الاعتماد العالمي للجاهزية للمستقبل والرشاقة المؤسسية TIBAI

أول جهة في قطاع البلديات، وفي إنجاز فريد من نوعه إقليمي ودوليا

بلدية دبي تنال بجدارة شهادة الاعتماد العالمي للجاهزية للمستقبل والرشاقة المؤسسية من مؤسسة جاهزية ورشاقة الأعمال الدولية - TIBAI - الفئة الذهبية.

حيث حققت البلدية متطلبات ومبادئ الإطار الاستراتيجي والتشغيلي للجاهزية للمستقبل والرشاقة المؤسسية بنجاح في جميع القطاعات والإدارات، مما أدى إلى حصولها على نتائج متميزة في معايير النموذج الاستثنائي والوحيد المعتمد عالميا للجاهزية للمستقبل والرشاقة المؤسسية، ويحتوي النموذج على 61 معيارا و1500 نقطة تقييم تغطي جميع الركائز والمعايير.



الجوائز والتميز في الرقابة المؤسسية

جائزة - Agile Business Awards - "كونسورتيوم رقابة الأعمال"

حصلت بلدية دبي على جائزة - Agile Business Award جائزة "كونسورتيوم رقابة الأعمال العالمية عن فئة "رقابة الأعمال الشاملة"، حيث تعد أعلى مستويات الجائزة.

وتعد "كونسورتيوم رقابة الأعمال" ((The Agile Business Consortium هيئة مهنية مستقلة مكرسة لتعزيز رقابة الأعمال في جميع أنحاء العالم. حيث استندت معايير التقييم على مجموعة من الأسس أهمها الثقافة المؤسسية، والقيادة، والحوكمة، والعمليات التشغيلية، وضمان القيمة المضافة للمتعاملين والموظفين، ودعم الأعمال، النظام الإيكولوجي، والاستراتيجية.



بلدية مرنة ورشيقة بأرقام

الرشاقة في الأداء الاستراتيجي

99.3%

% الاستجابة للتوجهات
الحكومية والقيادة
العليا بالوقت المحدد

مؤشر جديد

100%

نسبة استغلال الفرص
ومعالجة التحديات
الاستراتيجية

لا تغيير عن عام 2023

4.6

مؤشر النضج
للمرشاقة
المؤسسية

15% عن عام 2023

(42)

عدد اللجان وفرق
العمل متعددة
التخصصات في البلدية

5% عن عام 2023

(100+)

عدد المؤشرات
الاستراتيجية لقياس
منظومة الرشاقة
المؤسسية

10% عن عام 2023

(60+)

عدد المشاريع
تطوير الرشاقة
المؤسسية بمنظور
شمولي 2025-2026

10% عن عام 2023

نسبة إنجاز المشاريع للوحدات التنظيمية في
الوقت المحدد

98.19%

5.4% عن عام 2023

الرشاقة في الهيكل التنظيمي

(184)

شعبة تم
إلغاؤها

■ لا تغيير عن عام 2023

(4)

وظائف ومهام
إضافية تم
استحداثها

■ لا تغيير عن عام 2023

100%

نسبة كفاءة
وفعالية الهيكل
التنظيمي

■ لا تغيير عن عام 2023

الرشاقة في الخدمات

%87

نسبة المكالمات التي تم الرد عليها خلال 20 ثانية

0.58 % عن عام 2023 

%98

نسبة الاستجابة لحاجيات المتعاملين (منظور سجل المتعاملين)

2 % عن عام 2023 

%94.52

نسبة سعادة المتعاملين لعام 2024 (دراسات المجلس التنفيذي)

0.1 % عن عام 2023 

%99.4

مؤشر سعادة المتعاملين عن إغلاق الشكاوى

0.5 % عن عام 2023 

%97

نسبة حل الشكاوى بالوقت المحدد

5.4 % عن عام 2023 

(46)

عدد الخدمات التي تم إعادة تصميمها بهدف تحسين رحلة المتعامل

2.2 % عن عام 2023 

%68.6 نسبة الخفض في وقت إتمام الخدمة للخدمات التي تم التحسين عليها

4 % عن عام 2023 

الرشاقة في العمليات والسياسات

90%

% مؤشرات أداء
العمليات التي
حققت المستهدفات
(بنسبة 95% - 100%)

* تم تعديل آلية الاحتساب

100%

نسبة فعالية
السياسات
(على مستوى البلدية)

لا تغيير عن عام 2023

2.6

مستوى النضج
المؤسسي
للعمليات

* المؤشر يقاس كل سنتين

100%

نسبة العمليات
التي تم
مراجعتها

لا تغيير عن عام 2023

100%

% حالات التداخلات
والازدواجية في
العمليات التي تم
حلها

لا تغيير عن عام 2023

45%

% العمليات التي
تم التحسين عليها
من الإجمالي

6% عن عام 2023

75%

نسبة فعالية العمليات

مؤشر جديد

الرشاقة في العقود والمشتريات

98.8%

نسبة دفعات العقود
الهندسية المنجزة في
الوقت المحدد (8 أيام عمل)

1% عن عام 2023
(تم تخفيض عدد الأيام)



100%

نسبة انجاز الملاحظات
الخاصة بالموردين

لا تغيير عن عام 2023

58%

نسبة الالتزام بطرح
المشاريع ضمن الوقت
المحدد حسب الخطة

مؤشر جديد

43 يوم

متوسط الوقت
الزماني لإنجاز الطلبات
(العقود التخصمية)

مؤشر جديد

الرشاقة في الموارد البشرية

3.63

معدل دوران الموظفين

لا تغيير عن عام 2023

1500

عدد الموظفين الذين تم تدريبهم على الرشاقة المؤسسية

لا تغيير عن عام 2023

97%

نسبة أتمتة خدمات الموارد البشرية

1.00% عن عام 2023

4110

عدد الموظفين المتدربين بدون تكرار

5.5% عن عام 2023

40%

الموظفين ذوي المهام والقدرات المتعددة Universal employees

122% عن عام 2023

3399

موظف (العمل عن بعد)

1.1% عن عام 2023

(27)

عدد قنوات التواصل الداخلي مع الموارد البشرية

8% عن عام 2023

93.52%

ثقة الموظفين بفريق القيادة

لا تغيير عن عام 2023

99.4%

فعالية تنفيذ خطة التواصل الداخلي

لا تغيير عن عام 2023

الرشاقة في إدارة المشاريع

300

عدد المشاريع التي تم تنفيذها
من خلال فرق عمل متعددة
التخصصات

38% عن عام 2023

84%

نسبة المشاريع التي يتم ادارتها
وتنفيذها بمنظومة الرشاقة
(على مستوى البلدية)

7% عن عام 2023

30 يوم

الامتثال لضوابط ومعايير إدارة
المشاريع
(مؤشر دورة التنفيذ)

2.5% عن عام 2023

92%

مستوى الرضا عن أطر ومنهجيات
إدارة المشاريع والبرامج
والمحافظ

2.00% عن عام 2023

الرشاقة في الإدارة المالية

10.46%

نسبة ترشيد النفقات

8.8% عن عام 2023 

18.25%

نسبة نمو الإيرادات

12.7% عن عام 2023 

2.63%

نسبة الانحراف بين
الموازنة المعتمدة
والانفاق الفعلي للجهة

3% عن عام 2023 

1.05%

نسبة اجمالي قيمة
المناقلات بين الأبواب من
الموازنة المعتمدة

0.6% عن عام 2023 

100%

% إصدار البلدية
لقوائمها المالية في
الوقت المحدد

لا تغيير عن عام 2023 

99.76%

نسبة المعاملات
الانقدية المالية

1% عن عام 2023 

الرشاقة في التكنولوجيا

%99.5

معدل توفر
الأنظمة الحرجة

0.2% عن عام 2023 

%100

% تطبيقات بيئة
الحوسبة السحابية
حسب الخطة

مؤشر جديد

%62

تبني منهجية
الرشاقة في تنفيذ
مشاريع الاستراتيجية
الرقمية

مؤشر جديد

%84.8

معدل رضا الموظفين
حول الخدمات الرقمية
الداخلية

7.3% عن عام 2023 

%97.98

نتائج المتسوق
السري (التطبيق الذكي)

0.08% عن عام 2023 

%99.4

نسبة أتمتة العمليات
ذات الأولوية

0.2% عن عام 2023 

18

حالة استخدام
للتكنولوجيا الناشئة

50% عن عام 2023 

21

لوحة بيانات تحليلية
منفذة بنجاح

10.5% عن عام 2023 

%99.68

نتائج المتسوق
السري (الموقع الإلكتروني)

لا تغيير عن عام 2023 

% المشاريع الرقمية التي تم تسليمها
حسب الخطة الزمنية

100%

مؤشر جديد

الرشاقة في إدارة المخاطر والأزمات

% 100

نسبة الالتزام بخطة التدريب
للتعامل مع الأزمات والكوارث

14% عن عام 2023 

%79.5

نسبة المخاطر الاستراتيجية
التي تمت معالجتها
(على مستوى البلدية)

1.3% عن عام 2023 

% 97.3

% استجابة الوحدات التنظيمية
للحالات الطارئة ضمن الوقت
المحدد

1.6% عن عام 2023 

%95.88

نسبة كفاءة الاستجابة
في حالات الطوارئ

3% عن عام 2023 

%80

دقة التنبؤ

مؤشر جديد

%95.1

نسبة مؤشر قياسات
استمرارية الأعمال

مؤشر جديد

الرشاقة في التسويق المؤسسي

8%

تراكمي

فعالية قنوات التواصل
الاجتماعي للدائرة (المتابعين)

8% عن عام 2023



100%

نسبة فعالية إدارة الأزمات
الإعلامية لبلدية دبي

مؤشر جديد

99%

نسبة نجاح الفعاليات
المنجزة

39% عن عام 2023



100%

نسبة الاستجابة على قنوات
التواصل الاجتماعي

مؤشر جديد

أبرز المشاريع التجريبية Pilot Projects

مشروع المفتش الشامل

25% - 50% تقليل عدد ساعات التفتيش
الإجمالية من خلال إلغاء الازدواجية
بالزيارات.

فرق عمل متعددة التخصصات من (14)
وحدة تنظيمية وكافة المؤسسات.



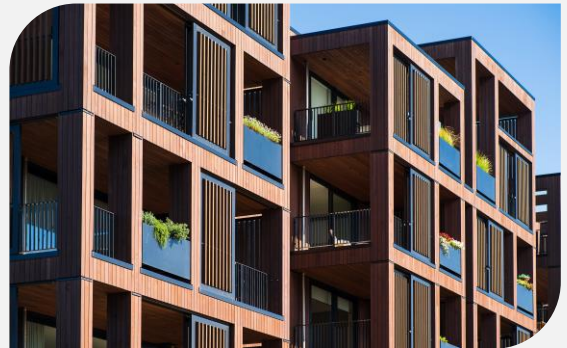
مشروع تطوير العملية التعاقدية

15+ مقترح تحسيني وبنسبة 10-15%
سرعة في إجراءات التعاقد.
فرق عمل متعددة التخصصات من (7)
وحدات تنظيمية ومشاركة أكثر من 150
مدير مشروع.



تطوير خدمات مؤسسة تنظيم وترخيص المباني

40+ مقترح تحسيني.
فرق عمل متعددة التخصصات من (6)
وحدات تنظيمية.



بناء القدرات المعرفية للرشاقة المؤسسية



3,000 + موظف
(2024-2023)



15+
ورشة
تدريبية



نحو بلدية رائدة لمدينة عالمية...

