

# دليل مؤشر دبي للجاهزية للمستقبل

دبي للتميز الحكومي  
Dubai Government Excellence



مؤسسة دبي للمستقبل  
DUBAI FUTURE FOUNDATION



الإصدار الأول 2023



”

ضمن أعمال القمة العالمية للحكومات 2023، أطلقنا مؤشر دبي للجاهزية للمستقبل الذي طور بالتعاون بين مؤسسة دبي للمستقبل وبرنامج دبي للتميز الحكومي، ويتضمن 5 محاور رئيسية و 66 مؤشر فرعي... نحن على خطى صاحب السمو الشيخ محمد بن راشد آل مكتوم الذي رسخ نهجاً رائداً لتصميم وصناعة المستقبل.

**سمو الشيخ حمدان بن محمد بن راشد آل مكتوم**  
ولي عهد دبي رئيس المجلس التنفيذي

## مقدمة

البيئة والموارد الكافية لتحقيقها بالتعاون مع الشركاء وكافة الفئات المعنية ضمن أنظمة وأنشطة فعّالة.

وسيتم تقييم محاور المؤشر ضمن أنشطة التقييم المؤسسي لبرنامج دبي للتميز الحكومي حيث سيتم إجراء تقييم معمّق لمدى جاهزية الحكومة للمستقبل من قبل مقيمين خبراء متخصصين بأعمال الجهة وتوجهات قطاعاتها المستقبلية، كما سيتم تنفيذ استطلاع رأي الموظفين لتقييم مدى تعزيز الجهة الحكومية لثقافة الابتكار والفكر المستقبلي وتعزيز قدرات مواردها البشرية في مجال إعداد السيناريوهات والدراسات المستقبلية ورفع وإعادة تأهيل هذه الموارد لشغل وظائف المستقبل. وسيعتمد المؤشر أيضاً على نتائج تقييم الجهات المركزية المتخصصة للجهات الحكومية (مثل هيئة دبي الرقمية) كمصدر إضافي للبيانات وذلك لضمان أعلى مستويات الدقة في النتائج.

وقد أطلق برنامج دبي للتميز الحكومي فئة جديدة ضمن فئاته المتغيرة لتحفيز الجهات على زيادة مستوى جاهزيتها المستقبلية تحت مسمى "الجهة الأكثر جاهزية للمستقبل" وسيتم تكريم الجهات التي تحقق أعلى نتائج في مؤشر دبي للجاهزية للمستقبل ابتداءً من الدورة التقييمية 2024.

وبناءً على نتائج التقييم، سيتم إعداد تقرير تقييمي لكل جهة حكومية يتم فيه تصنيف الجهات الحكومية حسب جاهزيتها المستقبلية، كما يتضمن تحليلاً لمستويات أدائها في المحاور الرئيسية، وسيتم الاستفادة من هذه النتائج من قبل مؤسسة دبي المستقبل لتطوير برامج مخصصة لدعم الجهات الحكومية الأقل جاهزية للمستقبل من خلال البناء على التجارب الناجحة للجهات الأخرى والتقارير التقييمية للأداء. كما وسيشكّل المؤشر منصة للمقارنة المرجعية للجهات الحكومية على المستويات المحلية والعالمية مما يحفّز الجهات ويساهم في جهودها لمواصلة مسيرة التطوير والتحسين.

**أطلق سمو الشيخ** حمدان بن محمد بن راشد آل مكتوم ولي عهد دبي رئيس المجلس التنفيذي ضمن أعمال القمة العالمية العاشرة للحكومات مؤشراً دبي للجاهزية للمستقبل، والذي تم تطويره بالتعاون ما بين مؤسسة دبي المستقبل وبرنامج دبي للتميز الحكومي. ويهدف المؤشر إلى تعزيز مكانة دبي الرائدة كواحدة من أكثر مدن العالم جاهزية للمستقبل من خلال تطوير استراتيجيات وخطط عمل متكاملة للاستجابة للمتغيرات المستقبلية، واقتناص الفرص والتعامل مع التحديات المستقبلية، وتسخير تقنيات المستقبل لإنجاز الأهداف الحكومية والسبق إلى تقديم أفضل الخدمات الحكومية المستقبلية على مستوى المنطقة والعالم، كما يهدف المؤشر إضافة إلى تمكين العاملين في القطاع الحكومي ورفع مستوى قدراتهم ومهارات في استشراف وتصميم المستقبل.

ويرتكز مؤشراً دبي للجاهزية للمستقبل على 5 محاور رئيسية و66 مؤشراً فرعياً، وتتناول المحاور قدرة الجهات على استشراف المستقبل من خلال استشعار والتنبؤ بالتغيرات والتوجهات الاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية على المستوى المحلي والإقليمي والعالمي وتأثيرها على الجهة والقطاع الذي تعمل به، وخطط الجهة وقدراتها على توظيف الفرص والتعامل مع التحديات بمرونة وسرعة واستباقية ضمن أنظمة ونماذج عمل تتميز بالرشاقة المؤسسية لاستمرار عملها في إسعاد المجتمع.

وتركّز المحاور الأخرى على إمكانيات الجهات الحكومية على إدارة البيانات وتوظيفها في التعلّم المؤسسي واتخاذ القرارات وتسخير البيانات والتكنولوجيا الحديثة في زيادة وكفاءة وفعالية الجهات الحكومية وتعزيز تجربة المتعامل إلى آفاق مستقبلية جديدة. إضافة إلى تعزيز التفكير المستقبلي والابتكار ورفع قدرات الموارد البشرية وإعادة تأهيلها للاستعداد لشغل وظائف المستقبل، وتمكينها من إعداد الدراسات والسيناريوهات المستقبلية. كما تركّز المحاور على قدرات الجهة في الابتكار للمستقبل ضمن توجهات استراتيجية واضحة، وحشد الجهود وتوفير

## أهداف مؤشر دبي للجاهزية للمستقبل



1	تعزير مكانة دبي الرائدة كواحدة من أكثر مدن العالم استعداداً للمستقبل
2	دفع عجلة التميّز الحكومي من خلال تحديد الفرص والأولويات القادمة
3	إبراز نجاح الجهات الحكومية بدبي في توظيف تقنيات المستقبل لإنجاز أهدافها
4	تطوير استراتيجيات وخطط عمل متكاملة لمواكبة التغيّرات المستقبلية
5	تمكين العاملين في القطاع الحكومي بمهارات تصميم المستقبل
6	تقديم أفضل الخدمات الحكومية على مستوى المنطقة والعالم
7	تطوير تجربة عالمية في مجال العمل الحكومي وتبادل المعرفة المستقبلية

## مميزات المؤشر



مصادر متعددة تضمن دقة التقييم

الدقة

متوافق مع متطلبات الحكومة المستقبلية



التوافق



متكامل مع منظومة التميز الحكومي بدبي

التكامل

برنامج متكامل لتطوير الجاهزية المستقبلية بناءً على نتائج المؤشر



برامج تطويرية

# مصادر متعددة للبيانات لضمان دقة المؤشر



## مؤشر دبي للجاهزية للمستقبل



## وزن التقييم لمؤشر دبي للجاهزية للمستقبل من مصادر البيانات المختلفة



مؤشر دبي للجاهزية للمستقبل للجهة الحكومية		
10%	90%	
استبيان موجّه لموظفي الحكومة خاص بجاهزية المستقبل والابتكار	مؤشرات الجهات المركزية	مؤشرات التقييم المؤسسي

## المحاور الرئيسية لمؤشر دبي للجاهزية للمستقبل



**الرشاقة** المؤسسية وإدارة التغيير

**استشراف** وتصميم المستقبل

**استخدام** البيانات والتكنولوجيا

**مواهب** المستقبل

**الابتكار** للمستقبل

# المحاور الرئيسية والفرعية لمؤشر دبي للجاهزية للمستقبل

الابتكار للمستقبل	مواهب المستقبل	استخدام البيانات والتكنولوجيا	استشراف وتصميم المستقبل	الرشاقة المؤسسية وإدارة التغيير
تحديد التوجهات الاستراتيجية للابتكار بما يتضمن الابتكار للمستقبل وحشد الجهود لتحقيقها	تعزيز ونشر ثقافة التفكير المستقبلي والابتكار	إعداد وتطبيق استراتيجية وخطط للتحوّل والتمكين الرقمي لخدمات وعمليات الجهة	تكليف وحدة إدارية أو فريق بمهام استشراف المستقبل	استشعار المتغيرات الخارجية والداخلية
إدارة أنشطة وعمليات وشركاء الابتكار	تطوير قدرات رأس المال البشري في مجال استشراف المستقبل	الرصد المستمر للتطورات والتطبيقات التكنولوجية	مراجعة أنظمة ونماذج العمل الحالية لضمان جاهزيتها للمستقبل والواقع الجديد لما بعد كوفيد19	سرعة الاستجابة واتخاذ القرارات بناءً على المعلومات والحقائق
توفير الموارد اللازمة لتمكين الابتكار وتفعيل أنشطة التعلّم المؤسسي	تحديد المعارف والمهارات والسلوكيات اللازمة لوظائف المستقبل	دراسة وتقييم جدوى وإمكانيات تطبيق التكنولوجيا الحديثة	تطبيق آليات وأدوات استشراف المستقبل بالاعتماد على تحليل المتغيرات الخارجية والداخلية لتطوير السيناريوهات المستقبلية	اقتناص الفرص والتغلّب على التحديات
الاستفادة من الشركاء ودور البحث المتخصصة والفئات المعنية من متعاملين وجمهور والموردين في تعزيز الابتكار في الجهة	تطبيق الخطط لتطوير قدرات الموظفين ورفع وإعادة تأهيلهم للالتحاق بوظائف المستقبل	تبني التكنولوجيا الحديثة الملائمة بما يعزّز من الكفاءة والفعالية للجهة ويضيف قيمة أكبر لمتعاملينا	شمولية دراسات المستقبل لكافة أعمال ومهام الجهة والقطاع الذي تعمل به وللعمل الحكومي بشكل عام	تبني أنظمة ونماذج عمل ومنصات رقمية رشيقة يمكن تحديثها وتعديلها بسهولة وسرعة
تحقيق النتائج والأثر المستهدف لأنشطة الابتكار		تسخير التكنولوجيا للابتكار	أدوات لمتابعة الاتجاهات المستقبلية	إدارة المخاطر بأنواعها وضمان استمرار أعمال الجهة في كافة الأوقات
		تحليل البيانات واستخدامها في اتخاذ القرارات ودراسات المستقبل والتعلّم المؤسسي	اعتماد الدراسات المستقبلية على البيانات والحقائق	التواصل الفعّال مع الفئات المعنية وخاصة في حالات الطوارئ والأزمات
		متابعة وتطوير الأداء المؤسسي من خلال نظام إدارة أداء شمولي وفعّال	تطوير استراتيجيات وخطط وسياسات استباقية ومرنة بناءً على الدراسات المستقبلية	دعم والإدارة الفعّالة لمشاريع التطوير بكافة المستويات وضمان تحقيق مستهدفاتها
			اقتناص الفرص والتغلّب على التحديات المبني على دراسات استشراف المستقبل من خلال الابتكار	

# مؤشر دبي للجاهزية للمستقبل

## المحور الرئيسي الأول: الرشاقة المؤسسية وإدارة التغيير

مصادر البيانات			المحور الفرعي	#
إستبيان الموظفين	مؤشرات الجهات المركزية	التقييم المؤسسي		
✓		2-1 الرشاقة المؤسسية	استشعار المتغيرات الخارجية والداخلية	1-1
✓		2-1 الرشاقة المؤسسية	سرعة الاستجابة واتخاذ القرارات بناءً على المعلومات والحقائق	2-1
✓		2-1 الرشاقة المؤسسية	اقتناص الفرص والتغلب على التحديات	3-1
✓		2-1 الرشاقة المؤسسية	تبني أنظمة ونماذج عمل ومنصات رقمية رشيقة يمكن تحديثها وتعديلها بسهولة وسرعة	4-1
✓		2-1 الرشاقة المؤسسية	إدارة المخاطر بأنواعها وضمان استمرار أعمال الجهة في كافة الأوقات	5-1
✓		2-1 الرشاقة المؤسسية 3-4 الاتصال الحكومي	التواصل الفعّال مع الفئات المعنية وخاصة في حالات الطوارئ والأزمات	6-1
✓		1-1 إدارة التغيير	دعم والإدارة الفعّالة لمشاريع التطوير بكافة المستويات وضمان تحقيق مستهدفاتها	7-1

# مؤشر دبي للجاهزية للمستقبل

## المحور الرئيسي الثاني: استشراف وتصميم المستقبل

مصادر البيانات			المحور الفرعي	#
إستبيان الموظفين	مؤشرات الجهات المركزية	التقييم المؤسسي		
		1-2 استشراف المستقبل	تحديد وحدة إدارية أو فريق مكلف باستشراف المستقبل	1-2
		1-2 استشراف المستقبل 2-1 الرقابة المؤسسية	مراجعة أنظمة ونماذج العمل الحالية لضمان جاهزيتها للمستقبل والواقع الجديد لما بعد كوفيد 19	2-2
✓		1-2 استشراف المستقبل	تطبيق آليات وأدوات استشراف المستقبل بالاعتماد على تحليل المتغيرات الخارجية والداخلية لتطوير السيناريوهات المستقبلية	3-2
		1-2 استشراف المستقبل	شمولية دراسات المستقبل لكافة أعمال ومهام الجهة والقطاع الذي تعمل به وللعمل الحكومي بشكل عام	4-2
✓		1-2 استشراف المستقبل 2-1 الرقابة المؤسسية 7- الابتكار	أدوات لمتابعة الاتجاهات المستقبلية	5-2
		1-2 استشراف المستقبل	اعتماد الدراسات المستقبلية على البيانات والحقائق	6-2
		1-2 استشراف المستقبل	تطوير استراتيجيات وخطط وسياسات استباقية ومرنة بناءً على الدراسات المستقبلية	7-2
✓		1-2 استشراف المستقبل 7- الابتكار	اقتناص الفرص والتغلب على التحديات المبني على دراسات استشراف المستقبل من خلال الابتكار	8-2

# مؤشر دبي للجاهزية للمستقبل

## المحور الرئيسي الثالث: استخدام البيانات والتكنولوجيا

مصادر البيانات			المحور الفرعي	#
إستبيان الموظفين	مؤشرات الجهات المركزية	التقييم المؤسسي		
✓	هيئة دبي الرقمية: - نسبة الاكتمال الرقمي للخدمات - نسبة التبنّي الرقمي للخدمات	9- التمكين الرقمي 3-3 الخدمات الحكومية المتكاملة	إعداد وتطبيق استراتيجية وخطط للتحوّل والتمكين الرقمي لخدمات وعمليات الجهة	1-3
✓		9- التمكين الرقمي 2-1 الرقابة المؤسسية	الرصد المستمر للتطورات والتطبيقات التكنولوجية	2-3
✓		9- التمكين الرقمي	دراسة وتقييم جدوى و إمكانات تطبيق التكنولوجيا الحديثة	3-3
		9- التمكين الرقمي	تبني التكنولوجيا الحديثة الملائمة بما يعزّز من الكفاءة والفعالية للجهة ويضيف قيمة أكبر لمتعاملها	4-3
✓		9- التمكين الرقمي	تسخير التكنولوجيا للابتكار	5-3
	هيئة دبي الرقمية: - مؤشر نضج البيانات	8- إدارة البيانات والتعلّم المؤسسي	تحليل البيانات واستخدامها في اتخاذ القرارات ودراسات المستقبل والتعلّم المؤسسي	6-3
		معدّل نتيجة محور التقييم النتائج - الشمولية والقابلية للاستخدام لكافة المعايير الرئيسية في منظومة التميز الحكومي	متابعة وتطوير الأداء المؤسسي من خلال نظام إدارة أداء شامل وفعال	7-3

# مؤشر دبي للجاهزية للمستقبل

المحور الرئيسي الرابع: مواهب المستقبل

مصادر البيانات			المحور الفرعي	#
إستبيان الموظفين	مؤشرات الجهات المركزية	التقييم المؤسسي		
		1-2 استشراف المستقبل 1-5 إدارة المواهب المحترفة	تعزيز ونشر ثقافة التفكير المستقبلي والابتكار	1-4
		1-2 استشراف المستقبل 1-5 إدارة المواهب المحترفة	تطوير قدرات رأس المال البشري في مجال استشراف المستقبل	2-4
		1-2 استشراف المستقبل	تحديد المعارف والمهارات والسلوكيات اللازمة لوظائف المستقبل	3-4
		1-2 استشراف المستقبل	تطبيق الخطط لتطوير قدرات الموظفين ورفع وإعادة تأهيلهم للالتحاق بوظائف المستقبل	4-4

# مؤشر دبي للجاهزية للمستقبل

## المحور الرئيسي الخامس: الابتكار للمستقبل

مصادر البيانات			المحور الفرعي	#
إستيبيان الموظفين	مؤشرات الجهات المركزية	التقييم المؤسسي		
<p>محور قيادة واستراتيجية الابتكار</p> 		-7 الابتكار	تحديد التوجهات الاستراتيجية للابتكار بما يتضمن الابتكار للمستقبل وحشد الجهود لتحقيقها	1-5
<p>محور إدارة الابتكار</p> 		-7 الابتكار	إدارة أنشطة وعمليات وشركاء الابتكار	2-5
<p>محور مميزات الابتكار والتعلم المؤسسي</p> 		-7 الابتكار	توفير الموارد اللازمة لتمكين الابتكار وتفعيل أنشطة التعلم المؤسسي	3-5
<p>محور الشبكات والروابط</p> 		-7 الابتكار	الاستفادة من الشركاء ودور البحث المتخصصة والفئات المعنية من متعاملين وجمهور والموردين في تعزيز الابتكار في الجهة	4-5
<p>محور نتائج الابتكار</p> 		-7 الابتكار	تحقيق النتائج والأثر المستهدف لأنشطة الابتكار	5-5



# آلية احتساب

## مؤشر دبي للجاهزية للمستقبل - الخطوات

- يتكون كل محور فرعي من أحد أو عدة مؤشرات فرعية. تستقى نتائج هذه المؤشرات الفرعية إما من عملية التقييم المؤسسي لمنظومة التميز الحكومي و/أو استبيان الموظفين و/أو مؤشرات الجهات المركزية حسب ما تم بيانه سابقاً
- يتم تزويد المقيمين بالمؤشرات الفرعية المراد تقييمها خلال عملية التقييم وتحدّد درجاتها حسب التقييم من (1-5) درجات. يدخل المقيمون النتائج على النظام الإلكتروني لإدارة التقييم في الأماكن المخصصة لذلك على النظام.
- تحوّل نتائج تقييم مؤشرات الجهات المركزية أو أي نتيجة تقييم محتسبة من 100 درجة (مثل درجة تقييم النتائج - محور الشمولية والقابلية للاستخدام) إلى درجات من (1-5) حسب ما هو موضح لاحقاً. تحتسب نتيجة مؤشرات الجهات المركزية لكل مؤشر فرعي باحتساب متوسط نتائج مؤشرات الجهات المركزية التابعة لهذا المؤشر.
- تحتسب نتيجة كل محور فرعي باحتساب متوسط نتائج المؤشرات الفرعية لهذا المحور الفرعي بغض النظر عن مصدر البيانات مع الأخذ بعين الاعتبار الوزن المخصص للتقييم من خلال التقييم المؤسسي والاستبيان.
- تحتسب النتيجة الكلية للمؤشر بإعطاء وزن 90% لنتائج المحاور الرئيسية الناتجة من عملية التقييم و10% من نتائج الاستبيان

# آلية احتساب

## مؤشر دبي للجاهزية للمستقبل - معادلات احتساب نتائج المؤشر

إستبيان الموظفين		مؤشرات الجهات المركزية			التقييم المؤسسي	مصادر البيانات للمؤشرات الفرعية
%65=<	%65> - 50	%50> - 40	%40> - 15	%15> - 0	تحويل درجات التقييم المؤسسي النسبية للمعايير إلى مستويات من (5-1)	
5	4	3	2	1	درجة المحور الفرعي (5-1)	
متوسط درجات المؤشرات الفرعية من إستبيان الموظفين * 10%		+	متوسط درجات المؤشرات الفرعية من التقييم المؤسسي ومؤشرات الجهات المركزية * 90%			درجة المحور الرئيسي (5-1)
متوسط درجات المحاور الفرعية						درجة مؤشر دبي للجاهزية للمستقبل (نسبة مئوية)
$\%100 \times \frac{\text{متوسط درجات المحاور الرئيسية - 1}}{4}$						

# الشراكة ما بين

برنامج دبي للتميز الحكومي ومؤسسة دبي المستقبل لتنفيذ مؤشر دبي للجاهزية للمستقبل



\* برنامج دبي للتميز

\*\* مؤسسة دبي للمستقبل

\*\*\* برنامج دبي للتميز الحكومي بالتعاون مع مؤسسة دبي للمستقبل



**تأسس برنامج دبي للتميز الحكومي** في سبتمبر من العام 1997 بأمر من صاحب السمو الشيخ محمد بن راشد آل مكتوم، نائب رئيس الدولة رئيس مجلس الوزراء حاكم دبي "رعاه الله"، ليكون القوة المحركة لتطوير القطاع الحكومي بدبي. وقد ساهم البرنامج بإحداث تغيير جذري في الأداء والمفاهيم والممارسات والأساليب الإدارية المطبقة في القطاع الحكومي، وتم ذلك بفضل تعاون الجهات الحكومية مع إدارة البرنامج في تطبيق معايير نماذج التميز المؤسسي والوظيفي والاستفادة منها في عمليات التحسين المستمر لأدائها وخدماتها.

ويحظى برنامج دبي للتميز الحكومي ومنذ تأسيسه على رعاية ودعم صاحب السمو الذي كلفه بالإشراف على تطبيق منظومة التميز الحكومي بدبي اعتباراً من عام 2016، كما ويحرص البرنامج على تطوير أنظمتهم ومراجعة فئاته ومعاييرهم ومنهجياته وأساليب عمله بشكل منتظم لمواكبة التغيرات المتجددة في عالم الإدارة والجودة لتستجيب بكفاءة لظروف ومتطلبات القطاع الحكومي بدبي، وفي سبتمبر من عام 2019، قام البرنامج وبتوجيه من سمو الشيخ حمدان بن محمد بن راشد آل مكتوم، ولي عهد دبي رئيس المجلس التنفيذي، بتطوير شامل لمستويات وآليات التقييم والتكريم وإدخال حزمة من التعديلات على أنظمة العمل والمبادرات تهدف لزيادة القيمة المضافة المقدمة للجهات الحكومية.

**تهدف مؤسسة دبي للمستقبل** إلى تحقيق رؤية صاحب السمو الشيخ محمد بن راشد آل مكتوم، نائب رئيس الدولة رئيس مجلس الوزراء حاكم دبي "رعاه الله" لمستقبل دبي وترسيخ مكانتها العالمية الرائدة كواحدة من أفضل مدن المستقبل من خلال قيادة جهود استشراف وتصميم المستقبل وتطوير الفرص المستقبلية بالتعاون مع شركائها من الجهات الحكومية والشركات العالمية والناشئة ورواد الأعمال في دولة الإمارات والعالم.

وتتمثل ركائز استراتيجية المؤسسة في تخیل وتصميم وتنفيذ المستقبل من خلال تطوير وإطلاق البرامج والمبادرات الوطنية والعالمية، وإعداد الخطط والاستراتيجيات المستقبلية، وإصدار التقارير الاستشرافية، ودعم المشاريع المبتكرة والنوعية، وذلك بإشراف ودعم سمو الشيخ حمدان بن محمد بن راشد آل مكتوم، ولي عهد دبي رئيس المجلس التنفيذي رئيس مجلس أمناء مؤسسة دبي للمستقبل. بما يساهم بجعل دبي عاصمة عالمية لتطوير وتبني أحدث الحلول والممارسات المبتكرة لخدمة الإنسانية.

دبي للتميز الحكومي  
Dubai Government Excellence



## للاتصال بنا

+971 4 4399555 +971 4 3302111

dgep@tec.gov.ae

ص.ب 72233 دبي، الإمارات العربية المتحدة

www.dgep.gov.ae

 @DubaiExcellence  
 @DubaiExcellence  
 @DubaiExcellence  
 @DubaiExcellence