



SHEKH KHALIFA  
GOVERNMENT  
EXCELLENCE  
PROGRAM

برنامج الشيخ خليفة للميزان الحكومي

برنامج الشيخ خليفة للميزان الحكومي

## حالات دراسية عن الحكومة الاتحادية

هيئة الامارات للهوية

حالة دراسية في مجال تقديم الخدمات

## فريق التحسين المؤسسي:

الدور في الفريق	المسمى الوظيفي	أعضاء الفريق
رئيساً	مدير عام هيئة الامارات للهوية	الدكتور علي الخوري
عضواً	المدير التنفيذي للاتصالات ونظم المعلومات	السيد ناصر المزروعى
عضواً	المدير التنفيذي للسجل السكاني	السيد محمد المزروعى
عضواً	المدير التنفيذي لمراكز التسجيل	السيد محمد الحارثي
عضواً	مدير التشغيل	السيد عبدالله الكندي
عضواً	مستشار نظم ومعلومات	السيد شادي زريقات
عضواً	مهندس تقنية معلومات	السيد زياد نصار

## نبذة عامة

هيئة الإمارات للهوية هي هيئة اتحادية مستقلة، أنشئت بموجب المرسوم بقانون اتحادي رقم (2) لسنة 2004، الذي خولها كافة الصلاحيات التي يتطلبها تنفيذ وتطوير مشروع برنامج السجل السكاني وبطاقة الهوية في دولة الإمارات العربية المتحدة. تأسست الهيئة بتاريخ 29 سبتمبر 2004م لتحقيق عدد من الأهداف، أبرزها: إصدار بطاقات الهوية الرقمية لجميع سكان الدولة، وتسجيل بياناتهم الشخصية وحفظها على قواعد بيانات إلكترونية بالتنسيق مع الجهات المختصة، وتقديم خدمات تعريف وتأكيد هوية الأفراد للجهات الحكومية الاتحادية والمحلية وأي جهات أخرى وتحديد الوسائل المتبعة في ذلك طبقاً للائحة التنفيذية، ومن أبرز ما يميز المرسوم الخاص بتأسيس الهيئة هو الشرف الكبير الذي توج انطلاقتها بتشكيل «مجلس إدارة الهيئة» برئاسة الفريق أول سمو الشيخ محمد بن زايد آل نهيان، ولي عهد أبوظبي، نائب القائد الأعلى للقوات المسلحة، وعضوية نخبة من أصحاب السمو والمعالي والسعادة الذين يمثلون عدداً من الوزارات والجهات الحكومية في الدولة. وتواصل الهيئة مسيرتها بفضل المتابعة الحثيثة من الفريق سمو الشيخ سيف بن زايد آل نهيان، نائب رئيس مجلس الوزراء، وزير الداخلية، نائب رئيس مجلس إدارة هيئة الإمارات للهوية، وجهود مجلس الإدارة التي تُعد الدافع الحقيقي والمحفز الأكثر تأثيراً في بث روح الحماسة لدى أسرة الهيئة وتشجيعها نحو مضاعفة الجهود المخلصة بهدف تحقيق أهداف الهيئة في إطار منظومة عمل متكاملة ومتناغمة تسعى إلى التميز والنجاح والإبداع.

يقع المقر الرئيسي لهيئة الإمارات للهوية بمدينة محمد بن زايد في أبوظبي، وتنتشر مراكز التسجيل التابعة للهيئة في مختلف إمارات ومدن ومناطق الدولة، حيث يبلغ عدد تلك المراكز ٢١ مركز تسجيل ما بين دائم ومؤقت، بالإضافة إلى 26 مركز تسجيل ملحق بمراكز «الطب الوقائي» على مستوى الدولة، تقدم خدمات التسجيل في بطاقة الهوية ونظام السجل السكاني في بيئة تم تصميمها وفق أرقى المواصفات العالمية بهدف تقديم الخدمات النوعية والتميزة.

تحتضن الهيئة في كادها الوظيفي نحو 947 موظف من الجنسين، بحيث أن (637) موظف معين على كادر الهيئة، و(310) معينين على كادر خارجي من خلال عقود تعهيد، وهم من الكفاءات المواطنة ذات التأهيل العلمي الرفيع، والخبرات والمهارات الجيدة المناسبة، ويعملون في بيئة جاذبة تخلق الشعور بالانتماء وتوفر فرص التدريب والتطوير، وتشجع على الإبداع.

## ماضون على نهج التميز

نضع بين أيديكم اليوم، قطاف ثمار التميز الذي بدأنا مسيرتنا نحوه قبل 9 أعوام، اليوم نفخر بالتحديات التي تجاوزناها لنكون قدوة الصامحين بالتميز الذي بات نهجنا وعنواناً لأهدافنا، لكل من يعيش على أرض دولتنا الغالية، تحقيق البسمة على وجوه المتعاملين كان واحداً من الأهداف الاستراتيجية التي وضعتها هيئة الإمارات للهوية على سلم أولوياتها، وفوزنا بجائزة الإمارات لأداء الحكومي المتميز في دورتها الثانية للعام 2012 ضمن «برنامج الشيخ خليفة للتميز الحكومي» عن فئة الجهة الاتحادية المتميزة في مجال تقديم الخدمات، جاءت لترجم هذا النجاح الذي حققناه بتنفيذ توجيهات قيادتنا الرشيدة، إن خدمة المتعاملين والتركيز على تطوير منهجيات التعامل معهم كانت جزءاً لا يتجزأ من عناصر التمكين نحو بناء وتطوير الخطة الاستراتيجية 2010-2013 للهيئة، وكل ما يندرج تحتها من مشاريع ومبادرات تستهدف تقديم أرقى الخدمات، تحت مظلة قيادة الهيئة برئاسة سمو الشيخ هزاع بن زايد آل نهيان مستشار الأمن الوطني رئيس مجلس إدارة هيئة الإمارات للهوية، والفريق سمو الشيخ سيف بن زايد نائب رئيس مجلس الوزراء وزير الداخلية نائب رئيس مجلس إدارة هيئة الإمارات للهوية، الذين قدموا دعمهم اللامحدود، لتمكين الهيئة من تحقيق رسالتها ورؤيتها وأهدافها الوطنية. تسعى هيئة الإمارات للهوية جاهدة نحو بناء مؤسسة خدمات تركز على تحقيق الأهداف والارتقاء بخدمة المتعاملين، من خلال إنشاء منظومة خدمية متكاملة تقوم على التخطيط الجيد، وتركز على تحقيق الأهداف عبر تطوير الكوادر، وتوفير أفضل الخدمات وأكثرها رقياً وتطوراً. ومن هنا كانت انطلاقتنا نحو «التميز المؤسسي» الذي سعينا من خلاله نحو تقديم الخدمات النوعية والتميزة لمتعاملينا، وتوفير كل ما من شأنه الوصول بالخدمات التي تقدمها الهيئة إلى مستوى 7 نجوم وفق معايير جائزة الإمارات للاداء الحكومي المتميز. إن نجاح هيئة الإمارات للهوية في الحصول على هذه الجائزة المرموقة، كان نتاجاً لمجموعة من المبادرات التي حظيت ببالغ الاهتمام، وكانت جزءاً لا يتجزأ من المحور الرئيسي في استراتيجيتها، متمثلة بإطلاق خطة تسجيل السكان، التي اعتمد تنفيذها على ثلاثة محاور جرى تنفيذها في إطار خطة زمنية متدرجة، استهدف أولها إعادة هندسة الإجراءات الذي ركز على رفع الطاقة الاستيعابية في مراكز التسجيل وتنظيم تدفق السكان من خلال تقليص مدة إنجاز المعاملة من 20 دقيقة لتصل إلى ما بين 4 - 6 دقائق، فضلاً عن إعادة النظر في التصاميم الداخلية في مراكز التسجيل، وتطوير نظام استمارة التسجيل الإلكترونية الموحدة. وثانيها ربط التسجيل مع إصدار وتجديد الإقامة، والذي تم من خلال إنشاء أكثر من 30 مركز تسجيل مرتبط بإدارات الطب الوقائي في الدولة لتسهيل الخدمة على المراجعين، أما ثالثها فهو تمثيل بتطوير نظام للتسجيل المتنقل للوصول لبعض أماكن وجود بعض الفئات الخاصة مثل العمال، لتمكينهم من التسجيل في أماكن عملهم التي قد تكون بمناطق بعيدة عن المدن. قيادتنا.. تخطيطنا.. انتماؤنا.. كوادرننا الوطنية.. تحفلنا للمسؤولية.. وسائل الاتصال الداخلي والخارجي التي لم تعلق بابها يوماً، أثمرت مجتمعة قطافاً ناضجاً، ومكنتنا من السير نحو تحقيق هذه النجاحات المبهرة.

وعهدنا اليوم لمتعاملينا هو أن نحافظ على هذا التميز، والتمسك به لأجلكم أنتم.

الدكتور المهندس / علي محمد الخوري

## بيئة العمل والعلاقات الداخلية والخارجية

تقدم الهيئة خدماتها لكافة سكان الدولة مواطنين ومقيمين وتنتشر مكاتبها بكل الإمارات حيث ترتبط مراكز التسجيل بالهيئة من خلال إدارة مراكز التسجيل التنفيذية ويتبعها إدارتين حسب المناطق الجغرافية (منطقة أبوظبي والمنطقة الغربية) و(منطقة دبي والإمارات الشمالية) حيث يتبع مديري المنطقتين مدراء المراكز التابعة لهم جغرافياً، وقد تم تفويض لهم العديد من الصلاحيات الإدارية والفنية والمالية لتيسير إدارة أعمالهم وتضمن آليات الاتصال والتواصل الداخلي تناغم سلامة تطبيق سياسات وإجراءات العمل بالهيئة، كما ترتبط الهيئة بعلاقات شراكة استراتيجية مع العديد من الوزارات والجهات الحكومية والخاصة في الدولة، مثل وزارة الداخلية، ووزارتي التعليم العالي والتربية والتعليم، ووزارة الصحة، وجميع الحكومات الإلكترونية في الدولة، من خلال مذكرات التفاهم واتفاقيات الشراكة التي تساعد الهيئة على مواصلة مسيرتها نحو تحقيق أهدافها المشتركة مع شركائها، في إطار منظومة عمل استراتيجية واضحة المعالم، ينسجم مع معطيات الفكر الاستراتيجي الذي يميز رؤية القيادة الرشيدة في الدولة، وتدير الهيئة علاقاتها مع متعامليها من خلال وسائل اتصال عديدة مثل الإعلام المرئي والمسموع والمقروء وموقعها الإلكتروني وتوفر مركز اتصال آلي وشخصي لتقديم العديد من الخدمات والتسهيلات والرد على الاستفسارات ومن خلال مراكز التسجيل حيث أن موظفي الهيئة يعتبرون سفراء وممثلين للهيئة ويطبقون سياساتها التي تضع المتعامل على قمة أولوياتها وتركيزها الأساسي.

## الاعتراف الدولي

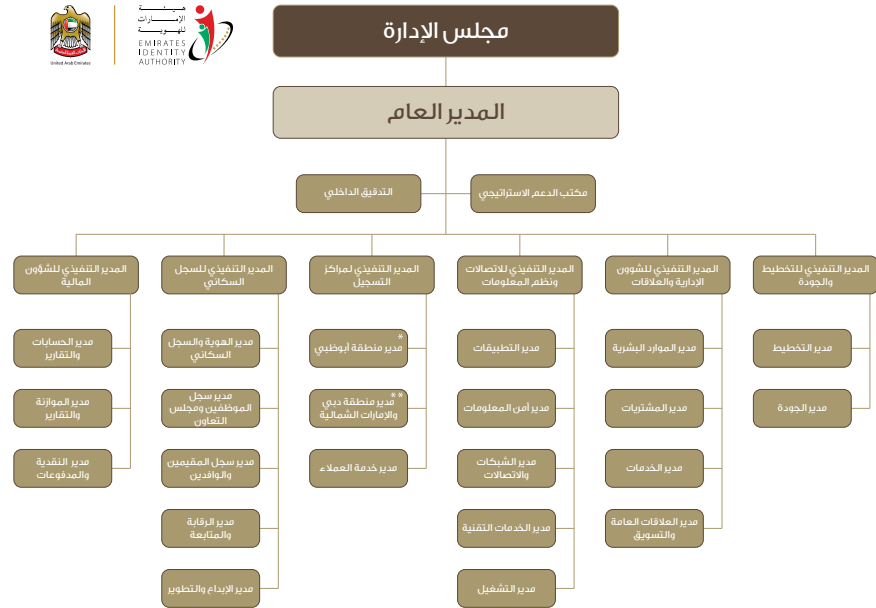
حصلت الهيئة على العديد من الجوائز العالمية وشهادات الاعتراف الدولية، تقديراً لمساهماتها التكنولوجية واعترافاً بحجم إنجازاتها، ومنها: منح المؤتمر العالمي العاشر للهوية 2011، الذي يقام سنوياً بدعم ورعاية مفوضية الاتحاد الأوروبي مدير عام هيئة الإمارات للهوية، جائزة «الشخصية الأكثر تأثيراً في عالم الهوية الرقمية خلال السنوات العشر الأخيرة» إضافة لفوزه بجائزة أفضل مدير تنفيذي المقدم من معهد جائزة الشرق الأوسط بدورته الثامنة للعام 2011، كما تحتفظ الهيئة بشهادتي الأيزو 9001 للجودة والأيزو 27001 عن أمن المعلومات وفازت بجائزة أفضل تطبيق لمشروع خدمي في القطاع الحكومي والتي تمنحها شبكة الكمبيوتر العربية خلال معرض جايتكس 2011، وحصلت على جائزة «أفضل برنامج لأنظمة التعريف بالهوية»، من معرض ومؤتمر الشرق الأوسط للبطاقات الرقمية Smart Cards 2011، الذي استضافته العاصمة أبوظبي خلال شهر مايو 2011.

## مجال العمل

تتوافق الهيئة في توجهاتها الرئيسية مع رؤية الإمارات 2021 التي تهدف لجعل الدولة واحدة من بين الدول الأكثر تقدماً في العالم، وأسست استراتيجيتها الجديدة للأعوام 2010-2013 من أجل ذلك، وتصف هذه الاستراتيجية بدقة مجال عمل الهيئة الحالي والمستقبلي إذ يتركز نشاطها الحالي في تسجيل السكان بالدولة في قاعدة بيانات السجل السكاني الفريد من نوعه عالمياً إذ أن لا يقتصر على البيانات الشخصية والعائلية التقليدية للشخص بل يضم بياناته الحيوية مثل الصورة، والبصمة الكاملة للكفين والأصابع بالوضعين الثابت والدوراني والتوقيع، مستفيدين من أحدث التقنيات التي تحقق هذه العملية وتصدر الهيئة كنتيجة لتلك العملية بطاقة هوية لكل شخص تم تسجيله تتميز بسمات أمنية عالية ووفق أفضل المواصفات العالمية ومزودة بشريحة إلكترونية تعمل لا تلامسياً وتتسع لبيانات 44 كيلوبايت لتمكين صاحبها لإجراء المعاملات الإلكترونية والاستفادة من التطبيقات الحكومية وغير الحكومية التي تعتمد على البطاقة.

كما بدأت الهيئة خلال العام 2011 في تنفيذ مشروعها الاستراتيجي «بنية الربط الإلكترونية مع مؤسسات الدولة» والذي يهدف إلى دعم اتخاذ القرار، وتوفير بيانات إحصائية دقيقة وأنية لصناع القرار حول ديموغرافية السكان بالاعتماد على نظام السجل السكاني في الهيئة، والتي تتمتع ببياناتها بمستويات عالية من الدقة والأمان، ويستفيد من عملية الربط الإلكتروني العديد من الجهات الرسمية في الدولة، مثل وزارة الداخلية ووزارة التربية والتعليم، ووزارة التعليم العالي، ووزارة العدل، بالإضافة إلى مختلف الحكومات الإلكترونية والعديد من الجهات المحلية والاتحادية ذات العلاقة. كما طوّرت الهيئة برنامج قارئ بطاقة الهوية المطور بهدف تمكين الجهات الحكومية والخاصة من التعامل مع البطاقة وقراءة محتويات الشريحة الإلكترونية الموجودة فيها. وتم توفير هذه الباقة بعدة لغات برمجية ومتوافقة مع عدة أنواع من أجهزة قراءة البطاقات الذكية بهدف قراءة البيانات المتوفرة على البطاقة، وتقديم خدمات تأكيد الهوية بناءً على ذلك، تقدم الهيئة خدماتها إلى جميع السكان في الدولة، ومع نهاية العام 2011 انتهت من تسجيل خمسة ملايين مواطن ومقيم في نظام السجل السكاني، ووصل معدل التسجيل في بطاقة الهوية إلى عشرين ألف شخص يومياً على مستوى الدولة، واتسعت دائرة الاعتماد ببطاقة الهوية لدى العديد من الجهات الحكومية، بما في ذلك كافة إدارات المرور والترخيص على مستوى الدولة، كما أطلقت المرحلة الأولى من «مركز التصديق الإلكتروني» بهدف تأكيد عمليات التعرف على هوية المستفيدين من الخدمات، وبرنامج «القارئ الإلكتروني» الذي يمكن المؤسسات الحكومية في الدولة من قراءة البيانات الخاصة بالتعاملين، والمخزنة في بطاقة الهوية، في ثوان معدودة وهو ما يساهم في توفير الوقت وزيادة الإنتاجية وتوفير النفقات الحكومية.

## الهيكل التنظيمي



\* 1- مركز مصفح 2- مركز الوحدة 3- البريد المركزي 4- غرفة تجارة وصناعة أبوظبي 5- مكتب مدينة زايد 6- مكتب السلع 7- مكتب غياثي 8- مكتب دلما 9- مكتب المرفأ 10- مكتب ليوا 11- مركز العين 12- مكتب القوم 13- مكتب سويحان 14- مكتب مزيد

\*\* 1- مركز البرشاء 2- مركز الكرامة 3- الجنسية والإقامة 4- مركز الراشدية 5- مركز الشارقة 6- بلدية الشارقة 7- مركز الذيد 8- مركز رأس الخيمة 9- مركز الرمس 10- مركز عجمان 11- مركز أم القيوين 12- مركز الفجيرة

## مكونات الخطة الإستراتيجية

### الرؤية:

أن تكون هيئة الإمارات للهوية المرجع الرئيسي لإثبات الهوية الشخصية وتوفير البيانات السكانية في دولة الإمارات العربية المتحدة.

### الرسالة:

المساهمة في الأمن الوطني والفردى من خلال تعزيز الهوية الشخصية في دولة الإمارات العربية المتحدة والمحافظة على سجل سكاني دقيق، وتقديم خدمات إلكترونية مبتكرة.

### المحاور الاستراتيجية:

- المساهمة في الأمن الوطني والفردى كمانح أساسي للهوية في دولة الإمارات العربية المتحدة.
- تبسيط تقديم الخدمات الحكومية وتسهيل المعاملات.
- تسهيل تقديم خدمات إلكترونية مبتكرة.
- تطوير مؤسسة خدمات بمعايير عالمية.

### الأهداف الاستراتيجية:

- التركيز الرئيسي: التسجيل والمحافظة على سجل سكاني دقيق وشامل وحديث.
- تركيز ثانوي: تطوير بنية تحتية آمنة ومتكاملة تمكن الحصول على البيانات وتبادلها.
- جعل بطاقة الهوية البطاقة الأكثر قيمة وأهمية في دولة الإمارات العربية المتحدة.
- ثانوي لكنه يدعم الرئيسي: بناء مؤسسة خدمات تركز على تحقيق الأهداف والارتقاء بخدمة المتعاملين مع توفير الخدمات الداخلية القائمة على الأداء المتميز.

### القيم:

- التركيز على العملاء: الحرص الشديد على تحقيق رضى العملاء من خلال الشفافية في التعامل والحصول على ثقتهم، وتقديم آرائهم من أجل تطوير خدمات الهيئة.
- العمل بروح الفريق: ترسيخ روح الفريق الواحد في العمل من خلال تبادل المعرفة لتحقيق أهداف الهيئة.
- الثقة: تبني ثقافة مؤسسية تركز على توفير بيئة عمل قائمة على الثقة المتبادلة.
- المسؤولية: نتحمل المسؤولية كاملة في عملنا، ونلتزم بالعهود والاتفاقات والآثار والنتائج الناجمة عن القرارات المتخذة.
- الابتكار: القدرة على توفير وتطوير حلول جديدة متنوعة ومبتكرة من أجل التميز.

## المرحلة الأولى: تقييم الوضع الراهن (قبل التحسين)

يعد عام 2009 عام التغيير والتطوير في هيئة الامارات للهوية حيث انبثقت فكرة مشروع تطوير خدمات التسجيل فقد واجهت الهيئة صعوبات كبيرة في تسجيل المواطنين والمقيمين في السجل السكاني خلال السنوات الخمس الأولى من عمر الهيئة وتحقيق الهدف المنشود (5 ملايين شخص) لذا كان لا بد من وقفة جادة على هذه النتائج وتحليل اسبابها حيث افرزت الدراسات التحليلية للمشروع العوامل الرئيسية التي أثرت سلباً على انجازه على النحو المطلوب والمتمثلة ب:

- شكاوى المراجعين من تعقيد الاجراءات وعدم ملائمة مستوى الخدمة لتوقعاتهم حيث كانت عملية التسجيل تستغرق أكثر من نصف ساعة في مركز التسجيل
- عدم نجاح مراكز التسجيل في ادارة التدفقات الكبيرة في اوقات الذروة والتي تمثلت في نهاية عام 2008 عند اصدار قرار فرض غرامات على المتخلفين عن التسجيل في نهاية العام، فقد واجهت الهيئة صعوبات كبيرة في ادارة التدفقات والاختناقات في مراكز التسجيل حيث اضطر المراجعون الى الانتظار الى فترات طويلة وصلت لأكثر من 6 ساعات لاجراء عملية التسجيل.
- ارتفاع شكاوى المتعاملين حول جدوى الزامية البطاقة بالرغم من عدم احتوائها على اية استخدامات مهمة لا سيما الفئة العمالية منهم
- تأخر تسليم البطاقات نتيجة عدم قدرة انظمة الطباعة على التوافق مع اعداد المعاملات اليومية نظراً لطاقتها الاستيعابية المحدودة والتي تمثلت ب 3000 بطاقة في اليوم كحد اقصى
- أثرت العملية سابقاً على موظفي الهيئة والذي ادى الى ارتفاع معدل الدوران الوظيفي بين موظفي مراكز التسجيل واستقالتهم لعدم قدرتهم على مواجهة التدفقات الهائلة على المراكز

## المرحلة الثانية: التخطيط لتحسين الوضع الراهن

لم يكن الهدف من مشروع اعادة هندسة الاجراءات التغيير الجذري لعملية التسجيل بل تطوير اسلوب العمل والافادة من الاساليب الحديثة والامكانيات المتوفرة في سوق العمل والتي تساعد في تبسيط اجراءات التسجيل وسرعة تقديم الخدمات دون التأثير على جودة المنتج النهائي والمتمثل بالبطاقة وقاعدة البيانات.

بالإشارة إلى إستراتيجية الهيئة 2010 – 2013 وبناء على متطلبات المرحلة من حيث السعي قدما لتسجيل السكان في بطاقة الهوية خلال أقصر وقت ممكن، فقد تم تشكيل فريق عمل لإعادة هندسة الإجراءات المتعلقة بعملية التسجيل في بطاقة الهوية بهدف تحسين الإجراءات وزيادة فعاليتها بإتجاه خدمة العميل ومصلحة الهيئة، وقد تم مراعاة تنوع الإختصاصات والوظائف المطلوبة لتنفيذ المهام المنوطة والمتعلقة بهذا الغرض. وخلال عقد الاجتماعات الدورية للجنة الإدارة العليا

## تجربة التطبيق في هيئة الإمارات للهوية

اكتسبت دولة الامارات العربية المتحدة سمعة عالية بفضل النمو الاقتصادي وفي ظل معدلات المعيشة المرتفعة واستقرار الامن والطمأنينة، فقد ساهمت كل تلك العوامل في جذب الكثير من الذين يسعون للحصول على فرص حياة أفضل بمختلف جنسياتهم. وتأتي دولة الامارات في مقدمة الدول التي بادرت الى توظيف التكنولوجيا المتقدمة لتحسين الاداء الحكومي فيها. ولعل مشروع هيئة الامارات للهوية الهادف الى اصدار بطاقة هوية موحدة للمواطنين والمقيمين هو خير دليل على سعي الدولة لبلوغ هذا الهدف حيث ستهم هذه البطاقة بما تقدمه من خدمات وفوائد في تعزيز الاستقرار والامن والرخاء الاقتصادي.

وقد ارتأت هيئة الامارات للهوية ضرورة مراجعة وتنظيم الاجراءات والانظمة الخاصة بها. واستجابة لشكاوى المتعاملين والصعوبات التي تواجه الهيئة في عملية التسجيل للحصول على بطاقة الهوية ارتأت لجنة الادارة العليا في الهيئة بضرورة تطوير الخدمات المقدمة للمتعاملين من خلال اطلاق العديد من المبادرات التي تساهم في تطوير عمليات التسجيل لتتمتع بالكفاءة والقدرة على التكيف مع المتغيرات ومن هذه المبادرات:

- اعادة هندسة اجراءات التسجيل وتطوير الخدمات المقدمة للمتعاملين لتشمل:
- انشاء استمارة موحدة تعنى بتوحيد البيانات التي يتم جمعها من قبل هيئة الامارات للهوية ووزارة الداخلية ووزارة الصحة ليتم استخدام تلك الاستمارة من خلال مكاتب الطباعة لتقديم خدمة متكاملة واختصار الوقت اللازم للتسجيل
- إعادة هندسة الإجراءات فيما يتعلق بخدمة التجديد والاستبدال لبطاقة الهوية والتي ستصبح الإجراء الأبرز بناء على النموذج التشغيلي خلال هذه الأعوام. كما رأت الهيئة الحاجة إلى تطوير نظام يقدم خدمة "متابعة حالة الطلب" في مراحل إنتاجها المختلفة حيث تبدأ العملية بطباعة تقديم الطلب في إحدى مكاتب الطباعة المنتشرة - والمعتمدة من الهيئة - في جميع أنحاء الدولة ومن ثم يتم تحديد موعد للعميل ليقوم باستكمال إجراءات التسجيل والتي تتكون من: أخذ البصمات والصورة والتوقيع ومن هذه النقطة ينتهي دور العميل وتبدأ الهيئة باستكمال الإجراءات التقنية الخاصة بإنتاج البطاقة الخاصة بالعميل من بعد التأكد من عدم وجود أي بيانات غير مكتملة أو خاطئة وبعدها يتم عملية إنتاج البطاقة وتغليفها وتجهيزها ليتم إرسالها لشركة التوصيل التي تقوم بدورها بتسليم البطاقة للعميل شخصياً بناء على المعلومات المدخلة من قبله. تتمثل الاستفادة من هذا المشروع بفتح قناة اتصال جديدة مع الجمهور وتزويدهم بالمعلومات التي تتعلق بالمرحلة الحالية التي يمر بها طلبهم من دون الحاجة لأي اتصال مع الهيئة.

تطوير خدمة المتعاملين من خلال وضع خارطة طريق لتلبية متطلبات برنامج الامارات للخدمة الحكومية المتميزة.

- اعادة تصميم مراكز التسجيل وتوحيد التصاميم الداخلية لكافة مراكز التسجيل التابعة للهيئة، لتعكس طابعاً مميزاً وخاصاً بالهيئة، وبحيث يُصبح كل مراكز «تحفة معمارية» تُلبّي رغبات المتعاملين، وتلائم توقعاتهم، وتساعد في تحقيق الهدف الرئيس للهيئة والمتمثل بضرورة الارتقاء بمستوى خدمة المتعاملين.

- تطوير نظام إدارة المواعيد الإلكترونية بما يتوافق مع متطلبات عملية التجديد والاستبدال لبطاقة الهوية
- إجراء التعديلات اللازمة على نظام السجل السكاني بحيث يتوافق مع الإجراء الجديد
- تطوير آلية محكمة وأمنة لتوفير التحقق المبكر بين مكاتب الطباعة وقاعدة بيانات السجل السكاني وبشكل يضمن الفصل التام بين بيئات التشغيل التقنية لهذه الأنظمة
- التنسيق مع فرق العمل المعنية في تدريب مكاتب الطباعة على الإجراء الجديد
- التنسيق مع العلاقات العامة لتوفير التغطية الإعلامية اللازمة لتوعية المتعاملين بكيفيات الإجراء الجديد
- التنسيق بين جميع الشركاء المعنيين في الإجراء الجديد من البداية وحتى النهاية لتحقيق التناغم المطلوب بينهم ولضمان تنفيذ المهام المنوطة بهم بشكل دقيق
- التنسيق مع إدارة الاتصالات ونظم المعلومات حول تنفيذ جميع إجراءات الفحص اللازمة على منظومة أنظمة التسجيل ككل واخذ الملاحظات الناتجة بعين الاعتبار
- التنسيق مع إدارة مراكز التسجيل حول نقل المعرفة لموظفيهم بما يتعلق بالإجراء الجديد وآلية متابعته

#### وقد تم تحديد عدد من المخاطر المحتملة والتي قد تواجه الفريق أثناء أداء عمله ومنها على سبيل المثال:

- الفترة الزمنية المحدودة والتي يجب أن يتم خلالها تنفيذ الحجم الهائل للمهام الفرعية والتي تدرج ضمن الخطة التشغيلية سالفة الذكر.
- التأخر في تطوير بعض الجزئيات التقنية المرتبطة بأنظمة التسجيل لأسباب خارج نطاق السيطرة (مثل تعديل البنية التحتية لأنظمة التسجيل السكاني لمواكبة الآلية الجديدة للتجديد).
- عدم تناغم عمل الشركاء الاستراتيجيين مع بعضهم البعض لوجود عدد لا بأس به من المشاريع التي يتم تنفيذها بالتوازي وفي الوقت نفسه.
- احتمالية صدور تشريعات وقوانين ومتطلبات جديدة أثناء فترة تطوير الأنظمة الإلكترونية حسب الإجراءات الخاصة بالتجديد والاستبدال مما قد يؤثر على سير العمل وبالتالي التأخر في بناء الأنظمة.
- عدم جاهزية أحد الأطراف المعنيين في إتمام بعض المهام الجزئية من الخطة والتي قد تؤثر بشكل كبير على إطلاق الخدمة في موعدها (مثال: عدم اكتمال تدريب مكاتب الطباعة قبل الموعد المحدد لإطلاق الخدمة)
- وقد تم عقد ورش عمل تخصصية مع جميع الشركاء بهدف دراسة وترشيح حلول بديلة لكل خطر محتمل ووضع خطة طوارئ لتقليل المخاطر المحتملة

تم الإشارة إلى الحاجة لتشكيل فريق عمل يعنى بتنفيذ وتطوير وتحسين إجراءات الهيئة، حيث تم مناقشة الهدف من تشكيل الفريق وطرح الأطر العامة للمهام المطلوب إنجازها من هذا الفريق وتم الاختيار لأعضاء الفريق بناء على طبيعة الإجراء والدعم اللوجستي المطلوب له وبناء على توافق مؤهلات الأعضاء وخبراتهم مع هذه المهام.

وقد تم عقد ورشة عمل لتحديد أهداف ومجال عمل الفريق والمخرجات المتوقعة وذلك لتفادي أية معوقات وتذليل العقبات المتوقعة خلال المراحل التحضيرية لبناء الإجراء الجديد والأنظمة الإلكترونية الداعمة له ومن أبرز المهام المنوطة بالفريق «بناء وتطوير أنظمة التسجيل الملائمة لتحسين إجراءات الهيئة في نطاق تجديد واستبدال بطاقة الهوية وتوفير خدمات تقنية فعالة في هذا المجال» وذلك بتبلور في المساهمة بشكل فعال في تبسيط وتسهيل إجراءات التجديد والاستبدال من حيث إلغاء حضور العميل إلى مراكز التسجيل التابعة للهيئة من خلال تقديم نظم إلكترونية متكاملة تم تطويرها بالكامل بالتعاون مع الشركاء الاستراتيجيين للهيئة وبالاعتماد على قاعدة بيانات السجل السكاني الموجودة ضمن الهيئة.

#### وبناء على طبيعة المهمة الموكلة لهذا الفريق فقد تم الاستعانة بالموظفين والعناصر التالية حسب خطة المشروع:

- فريق إداري قواعد البيانات في الهيئة والمتخصصين في إدارة قاعدة بيانات السجل السكاني وتقديم الخدمات الإحصائية والتشغيلية للهيئة وذلك بالتنسيق مع إدارة الاتصالات ونظم المعلومات في الهيئة.
- أعضاء مشروع تطوير استمارة التسجيل في بطاقة الهوية من خلال مكاتب الطباعة ضمن الشريك الاستراتيجي حيث أن هذا الفريق متخصص في تطوير الأنظمة الإلكترونية المتعلقة بعمل الهيئة.
- موظفي إدارة السجل السكاني المعنيين في صياغة ومتابعة وصيانة دليل إجراءات التسجيل في هيئة الإمارات للهوية، حيث أن المدخلات القيمة من هؤلاء الموظفين أسهمت وبشكل فاعل في إعادة هندسة الإجراء المتعلق في تجديد واستبدال البطاقة بطريقة فعالة وسهلة.
- وخلال عمل فريق العمل فقد تم اتباع آلية موحدة تم تطبيقها على دراسة وتحليل وتخطيط كل مهمة بما لا يدع مجالاً للخطأ أو بما يقلل احتمال حدوث الخطأ أثناء تنفيذ المهام الموكلة اليه. حيث تم وضع مخطط شامل لجميع المهام والأعمال الواجب تنفيذها وتم عكسها على خطة تنفيذية بالاعتماد على إشترك وتقاطع المهام بأهداف موحدة. وقد تم صياغة الخطة بحيث تتضمن تنفيذ حجم هائل من المهام الفرعية ذات الارتباط الوثيق بالأهداف الاستراتيجية للهيئة والأهداف العامة التي من أجلها شكل فريق العمل، وهذه الخطة تتضمن:
- إعادة النظر في مراحل إجراءات التسجيل لتشمل تطوير العمليات والبنية التحتية والمرافق
- تطوير إجراء مبتكر لخدمة التجديد والاستبدال لبطاقة الهوية، لجميع الفئات
- تطوير نظام الإستمارة الإلكترونية لخدمة التجديد والاستبدال من خلال مكاتب الطباعة

## المرحلة الثالثة: التطبيق

بناء على أسلوب العمل في هيئة الإمارات للهوية من حيث توثيق العمل فقد تم حصر جميع وثائق المشروع ضمن بيئة مركزية أعدت خصيصاً من قبل إدارة الاتصالات ونظم المعلومات، فقد تم توفير جميع الوثائق الفنية فيما يتعلق بعمل الفريق خلال فترة عمله والتي تشمل الوثائق الفنية، محاضر الاجتماعات وخطط الزمنية وجعلها سهلة الوصول لأعضاء الفريق وذلك من خلال منح جميع الأعضاء صلاحية الاطلاع وإدارة المحتوى الإلكتروني الخاص بعمل الفريق.

وفيما يتعلق بمتابعة خطط المشاريع المتعلقة بعمل الفريق، فقد تم اعتماد أسلوب المراجعة الأسبوعية لتحديث سجل الإنجاز وسجل المخاطر. وقد تم اعتماد المراسلات الإلكترونية في التخاطب بين الأعضاء بالإضافة إلى تحرير بعض المخاطبات الرسمية مع بعض الجهات الحكومية والخاصة في الدولة ذات العلاقة بالمشروع.

بناء على عقد الاجتماعات الدورية بين أعضاء الفريق فقد تم الخروج بالعديد من الحلول الفعالة في إنجاز بعض الأمور العالقة والتي تولدت نتيجة إختلافات في الآراء بين أعضاء الفريق أو مع بعض الجهات المنفذة لبعض الخدمات المتعلقة بمهام المشروع.

وقد تم الاستفادة من قدرات بعض أعضاء الفريق والتي تتعلق بتطوير الأنظمة الإلكترونية إضافة إلى الخبرة الواسعة في إدارة المشاريع التقنية وتوظيفها لإنجاز المهام الفرعية في المشروع. حيث تم تقديم منظومة فنية إلكترونية فيما يخص الأنظمة التقنية المصاحبة لخدمة التجديد والاستبدال لبطاقة الهوية، بالإضافة إلى التعديل على أنظمة السجل السكاني والبنية التحتية الخاصة بها ومراجعة إجراءات العمل بما يتوافق مع متطلبات الإجراء الجديد المعاد هندسته.

وتدعم توافرية البيانات الخاصة بعمل الفرق واللجان، بالإضافة إلى تنفيذ المشاريع داخل الهيئة ضمان سهولة الوصول والرجوع إليها مستقبلاً من قبل المعنيين في الهيئة أو أعضاء الفرق المنبثقة عنها، وذلك بهدف نقل وإدارة المعرفة. حيث يمكن الاطلاع على أسلوب إدارة العمل بهدف التدريب والاستفادة من الحلول المطبقة في تنفيذ الخطط التشغيلية في تنفيذ مشاريع مشابهة مستقبلاً بهدف توفير الجهد والوقت.

وخلال عمل فريق العمل، تم الاعتماد على عقد الاجتماعات الدورية لتحليل النتائج والوقوف على مجريات العمل، حيث تم تخصيص يوم في الأسبوع لعقد اجتماع مع مختلف الأطراف المعنيين. والتي تنسق بدورها مع لجنة الإدارة العليا في الهيئة.

هذا بالإضافة إلى تقديم عرض ملخص في اجتماعات لجنة الإدارة العليا للهيئة حول سير العمل والتطرق إلى المعوقات التي قد تواجه الفريق أثناء تنفيذ المهام من أجل إتخاذ القرارات المناسبة وتوجيه العمل حسب المصلحة العامة. وانعكس هذا بشكل إيجابي على تنفيذ الخطة بشكل سليم وتفادي العديد من المخاطر المحتملة أثناء تنفيذ المهام.

وفي بعض الأحيان كانت تسبق اجتماعات لجنة الإدارة العليا، اجتماعات لفريق العمل واجتماعات مع الشركات والجهات المعنية بتنفيذ عدد من الأنظمة الإلكترونية وذلك لتحضير تقارير الحالة وتلخيص النقاط التي تحتاج إلى إتخاذ قرارات خلال اجتماعات لجنة الإدارة العليا في الهيئة.

اما بخصوص تطوير خدمة المتعاملين فقد تم وضع خارطة طريق تتضمن 11 مرحلة





### • تطوير نظام طباعة البطاقة

نظراً لأهمية عملية إصدار البطاقة كونها من أهم مراحل عملية التسجيل كان لا بد من إطلاق مشروع لتطوير هذا النظام، حيث كان الهدف من هذا المشروع رفع الطاقة الإستيعابية لإصدار البطاقات بما يلائم الزيادة الحاصلة في معدلات التسجيل وضمان جودة البطاقات المنتجة وذلك من منطلق حرص الهيئة على تحقيق التميز والنجاح الشامل لمشروع إعادة هندسة الإجراءات.

وقد ساهم الجهاز الجديد لطباعة وتغليف البطاقات في تحقيق نجاح غير مسبوق سواء من حيث أدائه المبتكر وإنتاجيته العالية (1500 بطاقة / الساعة)، أو من خلال قدراته الفائقة وخصائصه التكنولوجية متعددة الاستخدامات، وقدرته على التشغيل التلقائي، وقراءة بيانات الشريحة في بطاقة الهوية، وإمكانية استخدامه مع أجهزة الطباعة الجديدة وإضافة ملصقات الدعاية والإعلان.

ومن الجدير بالذكر أن الهيئة نجحت بتوفير (8 ملايين درهم خلال هذه السنة منذ تشغيل الجهاز الجديد.



### • تطوير الأنظمة المساندة للتسجيل

حرصت الهيئة على تطوير جميع الأنظمة المساندة للتسجيل، من خلال استحداث بعض الأنظمة كنظام إدارة أداء المراكز لمتابعة أداء مراكز التسجيل وإصدار لوحة مؤشرات حول معدلات التسجيل، أو تطوير البعض الآخر كنظام التحقيق الجنائي الخاص بمتابعة الحالات المشتبه بها في نظام الأمن.

### • نظام المواعيد

لتنظيم عملية التسجيل في المراكز، قامت الهيئة بتطوير نظام المواعيد ليصبح أكثر مرونة ودقة حيث يتيح النظام الجديد خاصية تحديد الموعد في مكتب الطباعة بناء على عدد من المعطيات كالجنس، الجنسية، العمر... الخ.

وقد أثبت النظام فاعليته من خلال دقة المواعيد، وانسيابية الحركة في مراكز التسجيل حيث ساهم النظام الجديد في تقليص فترة الإنتظار. إضافة إلى ذلك ساعد هذا النظام في تنظيم العمل في المركز من خلال توفير بيانات عن عدد المسجلين المتوقع في كل مركز وضمان توفير الموارد اللازمة لهذه الأعداد بالإضافة إلى توافق الطاقة الإستيعابية للمركز مع أعداد المسجلين.

### المرحلة الرابعة: متابعة التطبيق

لقد حرصت القيادة العليا على متابعة كافة مراحل المشروع من خلال الاجتماعات الدورية للوقوف على كافة الصعاب والتحديات وتوفير الدعم اللازم لانجاح المشروع. كما يتم مراجعة نسب إنجاز مراحل المشروع والتأكد من أن سير المشروع سيكون ضمن الفترة الزمنية المقررة وعند الانتهاء من اي مرحلة من مراحل المشروع يتم تجربتها أولاً ومن ثم التأكد من موائمتها للمتطلبات المطلوبة حيث تم تجربة عملية التسجيل الجديدة في مركز الراشدية واخذ التغذية الراجعة ومن ثم تعميمها على باقي المراكز.

### • إعادة تصميم مراكز التسجيل

انطلاقاً من حرصها على تقديم أفضل الخدمات للمتعاملين، أطلقت الهيئة مشروع إعادة وتوحيد التصاميم الداخلية لكافة مراكز التسجيل التابعة للهيئة، لتعكس طابعاً مميزاً وخصوصاً بالهيئة، وبهدف يصبح كل مركز «تحفة معمارية» تُلبي رغبات المتعاملين، وتلائم توقعاتهم، وتساعد في تحقيق الهدف الرئيس للهيئة والمتمثل بضرورة الارتقاء بمستوى خدمة المتعاملين.

واعتمدت المراكز في تصاميمها الجديدة على المناطق المفتوحة، مع توفير مساحات واسعة للانتظار لضمان سلامة الحركة، واستقبال عدد أكبر من المراجعين، وقد لاقت هذه المبادرة استحسان ورضا المتعاملين والمراجعين بالإضافة إلى رضا موظفي الهيئة.

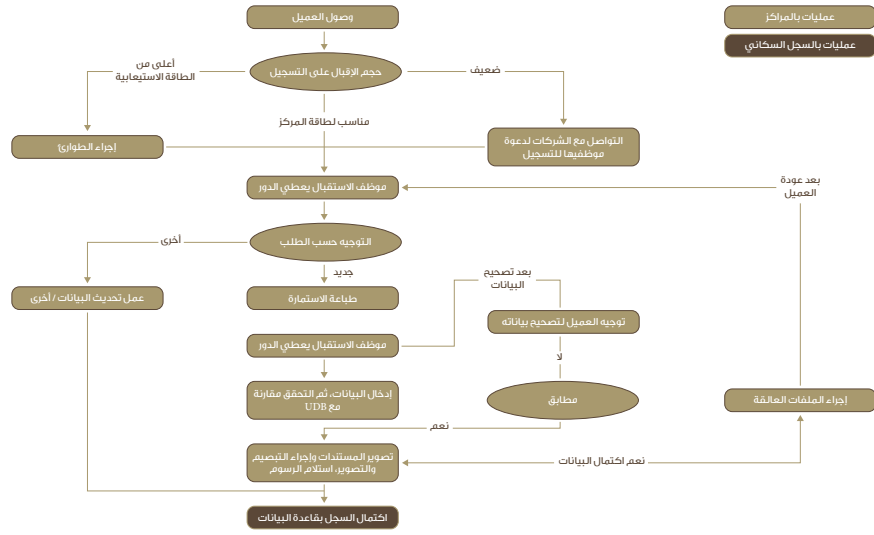


نفس المركز بعد إعادة تصميمه



أحد مراكز التسجيل قبل إعادة التصميم

## إجراءات التسجيل قبل هندسة العمليات



## • نظام الرسائل النصية

بعد تطوير نظام المواعيد كان لابد من تطوير نظام الرسائل النصية لزيادة فاعلية النظام، وتحقيق التواصل المستمر مع العميل، حيث يعمل النظام الجديد على إرسال رسائل نصية للمتعامل عن المواعيد، وجاهزية البطاقة، وبعض رسائل التنويه حول استكمال بعض الإجراءات وذلك في الحالات الخاصة (خطأ في البيانات، خطأ في الوثائق الممسوحة..إلخ).

وقد ساهم هذا النظام في تفعيل التواصل مع العميل وتسهيل عملية حصوله على الخدمة بالإضافة إلى تقليل فرص تأخير طباعة البطاقة نتيجة الأخطاء أو نقص البيانات.

## • الإستمارة الالكترونية

نجحت الهيئة في تطوير الاستمارة الالكترونية المستخدمة في عملية التسجيل، من خلال تبسيطها لتشمل أهم البيانات المطلوبة، والتي ساهمت في تسهيل إجراءات التسجيل في مكاتب الطباعة، وارتفاع نسبة دقة البيانات المدخلة من 95% إلى 97%.

## • محطة التسجيل الذكية

لتوفير الموارد التقنية والمالية، قامت الهيئة بتطوير محطة التسجيل الشاملة في مراكز التسجيل إلى محطة التسجيل الذكية، حيث كانت المحطات السابقة تشمل عدة أجهزة (كمبيوتر، ماسحة الكترونية، طابعة / جهاز التبصيم، كاميرا تصوير) بينما تقتصر المحطة الحالية على جهاز التبصيم والتصوير.

## • الاستعلام عن حالة الطلب

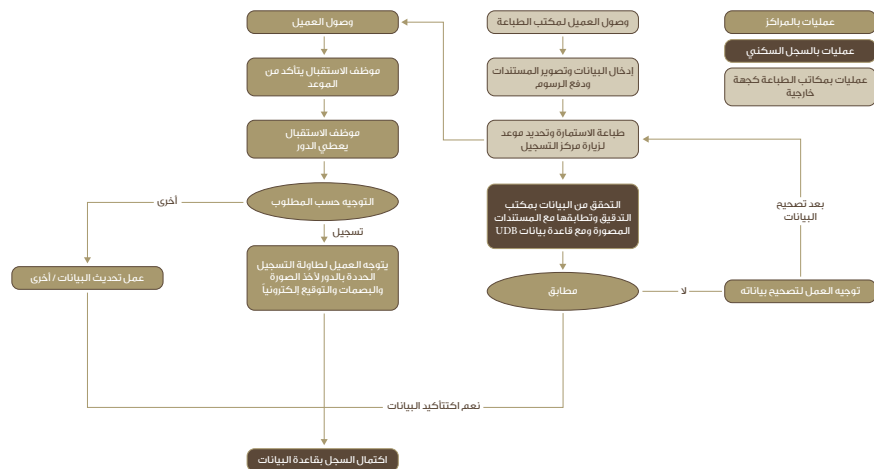
وفرت الهيئة هذه الخدمة في موقعها الإلكتروني كخدمة إضافية للمتعاملين، بهدف تنويع قنوات الإتصال مع الهيئة، حيث تتيح هذه الخدمة للمتعامل فرصة متابعة حالة معاملته بصورة سهلة وسريعة وعلى مدار الساعة.

وجدير بالذكر أن الهيئة قامت بتطوير موقعها الإلكتروني لدعم مشروعها التطويري كوسيلة فاعلة للتواصل مع الجمهور الخارجي، بحيث أصبح مصدراً معلوماً مهماً للجمهور، بالإضافة إلى كونه قناة مفتوحة للإدلاء بأرائهم وانطباعاتهم حول مختلف الإجراءات.

## • تطوير اجراء التسجيل الجديد

حرصت الهيئة على تطوير اجراءات التسجيل واختصار عدد الخطوات للمتعامل

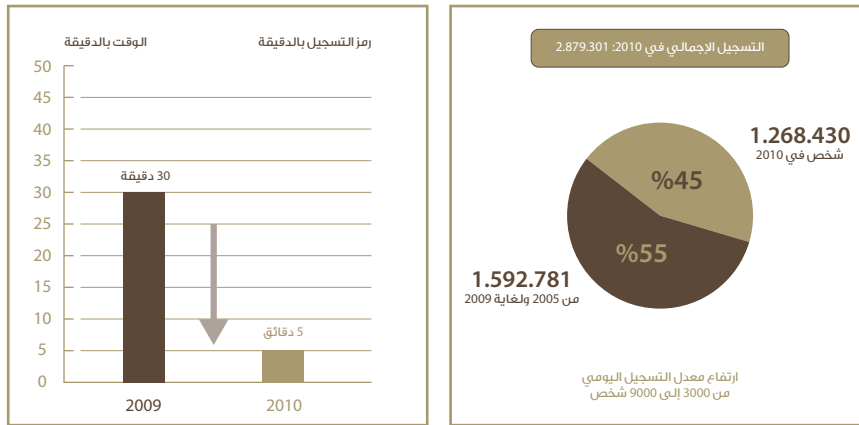
## إجراءات التسجيل بعد هندسة الإجراءات



### • سهولة وسرعة في إنجاز المعاملة

كان لمشروع إعادة هندسة الإجراءات الأثر الكبير على عملية التسجيل من خلال الوقت المستغرق لإنجاز المعاملة حيث تستغرق العملية الحالية في مراكز التسجيل أقل من خمس دقائق مما أدى ارتفاع معدلات التسجيل والتي وصلت إلى أكثر من (9000) شخص في اليوم كما ارتفع معدل تسجيل خط التسجيل الواحد من (25) معاملة إلى أكثر من (50) معاملة في اليوم.

وقد وصل إجمالي المسجلين عام 2010 إلى 1.268.430 شخص.



### • رضا الجمهور

أظهر الجمهور رضا ملحوظاً عن عملية التسجيل الجديدة من خلال وسائل الإعلام المختلفة، كما أبدوا إعجابهم بالتصاميم الجديدة للمراكز وسهولة الإجراءات وتنظيم الحركة. حيث تستغرق عملية التسجيل في مراكز التسجيل أقل من 5 دقائق. كما قلت مدة الانتظار نتيجة تفعيل نظام المواعيد إلى 5 دقائق وبذلك تستغرق العملية كاملة في المركز نحو 10 دقائق فقط.

وقد أثبتت حملات استطلاع الرأي ارتفاع نسبة رضا الجمهور عن عملية التسجيل من 60% في السنوات التي سبقت عملية هندسة الإجراءات إلى 85% في الربع الأول من عام 2011 بعد اكتمال مراحل المشروع.

وقد انعكست نتائج التطوير على مستوى رضا الجمهور الداخلي للهيئة والمتمثل بالموظفين حيث ارتفعت نسبة الرضا الوظيفي إلى (70%) كما انخفض معدل الدوران الوظيفي بعد عملية التطوير إلى 8% بالمقارنة مع السنوات السابقة (10%).

وقد حرصت الهيئة على مشاركة الجمهور الخارجي في استراتيجية التسجيل الجديدة ومشاركتهم في اتخاذ بعض القرارات من خلال الموقع الإلكتروني وحملات استطلاع الرأي، وذلك من منطلق

### المرحلة الخامسة: التعلم المستمر والانجازات

- توفير (5) ملايين ساعة عمل بعد تطبيق النظام الجديد بما فيه الوقت الذي كانت تستغرقه عملية انتظار المراجعين.
- توفير نحو (400) مليون درهم كنتيجة مباشرة لتقليص المدة الزمنية لعملية التسجيل وارتفاع معدلات التسجيل اليومية.



حرصها على تلبية احتياجاتهم.

### ارتفاع معدل طباعة البطاقات

تزامنا مع الإقبال الكبير على التسجيل وارتفاع المعدلات اليومية للتسجيل، ارتفعت الطاقة الاستيعابية لإصدار البطاقات بعد عملية تطوير نظام الطباعة ليصل معدل الطباعة اليومي إلى نحو 30 ألف بطاقة في اليوم الواحد.

### • خدمة المتعاملين وفق معايير عالمية

حرصت الهيئة على تطوير مستوى خدمة المتعاملين من خلال تطوير موظفي مراكز التسجيل وخدمة المتعاملين، الذين تم تدريبهم وتطويرهم للتعامل مع الجمهور وفق أفضل المعايير المعتمدة في مجال خدمة المتعاملين حيث حصلت على شهادة: TICS (The International Customer Service Institute).

تم اطلاق ميثاق خدمة المتعاملين واطلاق مركز اتصال جديد لمواكبة نمو أعداد المسجلين ونظام الالكتروني خاص بالشكاوى والمقترحات.

وقد تم تدريب الموظفين للتعامل مع كافة شرائح المجتمع وخاصة في أوقات الذروة، حيث انعكست هذه الدورات التدريبية على سلوك موظفي المراكز من خلال تعاملهم مع الجمهور.

وقد ساهمت هذه المبادرات في إيجاد جو تفاعلي جديد في المراكز بين موظفي الهيئة والجمهور وتغيير مفهوم عملية التسجيل لدى الجمهور، والتي كانت تشكل معاناة بالنسبة لهم، كما أطلقت عليها بعض وسائل الإعلام في مرحلة ما قبل التطوير.

قام برنامج الشيخ خليفة للتميز الحكومي بإصدار حالات دراسية عن الحكومة الاتحادية لكل من:

- هيئة الامارات للهوية في مجال تقديم الخدمات
- هيئة الأوراق المالية والسلع في مجال إدارة الأداء المؤسسي
- وزارة المالية في مجال الموارد البشرية
- وزارة الثقافة والشباب وتنمية المجتمع في مجال إدارة العمليات
- وزارة الداخلية في مجال الاتصال الحكومي



# برنامج الشيخ خليفة للميزان الحكومي