



هيئة  
الإمارات  
للهوية  
EMIRATES  
IDENTITY  
AUTHORITY



الإمارات

شركاء في بناء أمن واقتصاد

عرض ملخص عن تجربة:

# هيئة الإمارات للهوية

إدارة العلاقات مع الشركاء والتميز المؤسسي

مؤتمر الشراكة من أجل التميز

تاريخ المؤتمر: ٢٥ - ٢٦ نوفمبر ٢٠١٢ تاريخ العرض: ٢٥ نوفمبر ٢٠١٢ الساعة: ٩:٣٠ - ١٠:٠٠ صباحا

مكان انعقاد الملتقى: نادي ضباط شرطة دبي، القرهود، دبي، الإمارات العربية المتحدة.



- نبذة عن هيئة الإمارات للهوية
- القطاع الحكومي والعالم الجديد
- مفهوم الشراكة واستراتيجية الهيئة ٢٠١٠ – ٢٠١٣
- منهجية إدارة الشراكات في هيئة الإمارات للهوية
- دروس مستفادة



## • نبذة عن هيئة الإمارات للهوية

• القطاع الحكومي والعالم الجديد

• مفهوم الشراكة واستراتيجية الهيئة ٢٠١٠ - ٢٠١٣

• منهجية إدارة الشراكات في هيئة الإمارات للهوية

• دروس مستفادة

# الهيئة في سطور ...

هيئة الإمارات للهوية هي **هيئة اتحادية مستقلة** تم إنشاؤها بموجب المرسوم الاتحادي رقم (٢) لسنة ٢٠٠٤، الذي خولها كافة الصلاحيات التي يتطلبها **تنفيذ وتطوير مشروع برنامج السجل السكاني وبطاقة الهوية في دولة الإمارات العربية المتحدة**. ويتضمن مشروع برنامج السجل السكاني وبطاقة الهوية إنشاء سجل سكاني حديث يساعد في **تسهيل الخدمات الحكومية وتوفير المعلومات اللازمة لدعم صنع القرار والتخطيط الإستراتيجي وتخصيص الموارد** في مختلف المجالات والقطاعات الحيوية في البلاد. كما يتضمن المشروع إصدار بطاقات هوية إلكترونية لكافة سكان الدولة، من مواطنين ومقيمين بصفة قانونية، **لتعريف وتأكيد هوية كل فرد** من خلال الرقم الشخصي والبطاقة الذكية المرتبطة بخصائص الفرد البيولوجية.



# الهيئة في سطور ...

هيئة الإمارات للهوية هي **هيئة اتحادية مستقلة** تم إنشاؤها بموجب المرسوم الاتحادي رقم (٢) لسنة ٢٠٠٤، الذي خولها كافة الصلاحيات التي يتطلبها **تنفيذ وتطوير مشروع برنامج السجل السكاني وبطاقة الهوية في دولة الإمارات العربية المتحدة**. ويتضمن مشروع برنامج السجل السكاني وبطاقة الهوية إنشاء سجل سكاني حديث يساعد في **تسهيل الخدمات الحكومية وتوفير المعلومات اللازمة لدعم صنع القرار والتخطيط الإستراتيجي وتخصيص الموارد في مختلف المجالات والقطاعات الحيوية في البلاد**. كما يتضمن المشروع إصدار بطاقات هوية إلكترونية لكافة سكان الدولة، من مواطنين ومقيمين بصفة قانونية، **لتعريف وتأكيد هوية كل فرد من خلال الرقم الشخصي والبطاقة الذكية المرتبطة بخصائص الفرد البيولوجية**.





• نبذة عن هيئة الإمارات للهوية

• **القطاع الحكومي والعالم الجديد**

• مفهوم الشراكة واستراتيجية الهيئة ٢٠١٠ – ٢٠١٣

• منهجية إدارة الشراكات في هيئة الإمارات للهوية

• دروس مستفادة

# القطاع الحكومي والعالم الجديد

- العالم الجديد .. عالم إلكتروني / رقمي متسارع .. ينبض بوقود التكنولوجيا ..

- تغيرت في العقدين السابقين مفاهيم كثيرة: تتعلق بالمجالات التنموية، البشرية، الاجتماعية، الاقتصادية ..

- أصبحت الحكومات اليوم أمام تحديات ذات تعقيد أكبر ..

# القطاع الحكومي والعالم الجديد

- العالم الجديد: أصبح يدفع الدول باتجاه **تطوير الأداء الحكومي والقطاع العام**، كجزء من أولويات التنمية ومن أكبر التحديات التي تواجه الحكومات ..

- التركيز على **جودة ونوعية الخدمات** التي تقدمها المؤسسات الحكومية للسكان

- تركيز على **عنصري الكفاءة والفعالية**.



- توجيه سياسات القطاع العام للتركيز على القيمة التي تضيفها الأنظمة للمواطن .. (Public Value)

- ويعمل القطاع الحكومي هنا على تطوير أنظمة لا تكون مشابهة لمبادئ القطاع الخاص ..



# نظور الفكر الإداري في القطاع الحكومي..

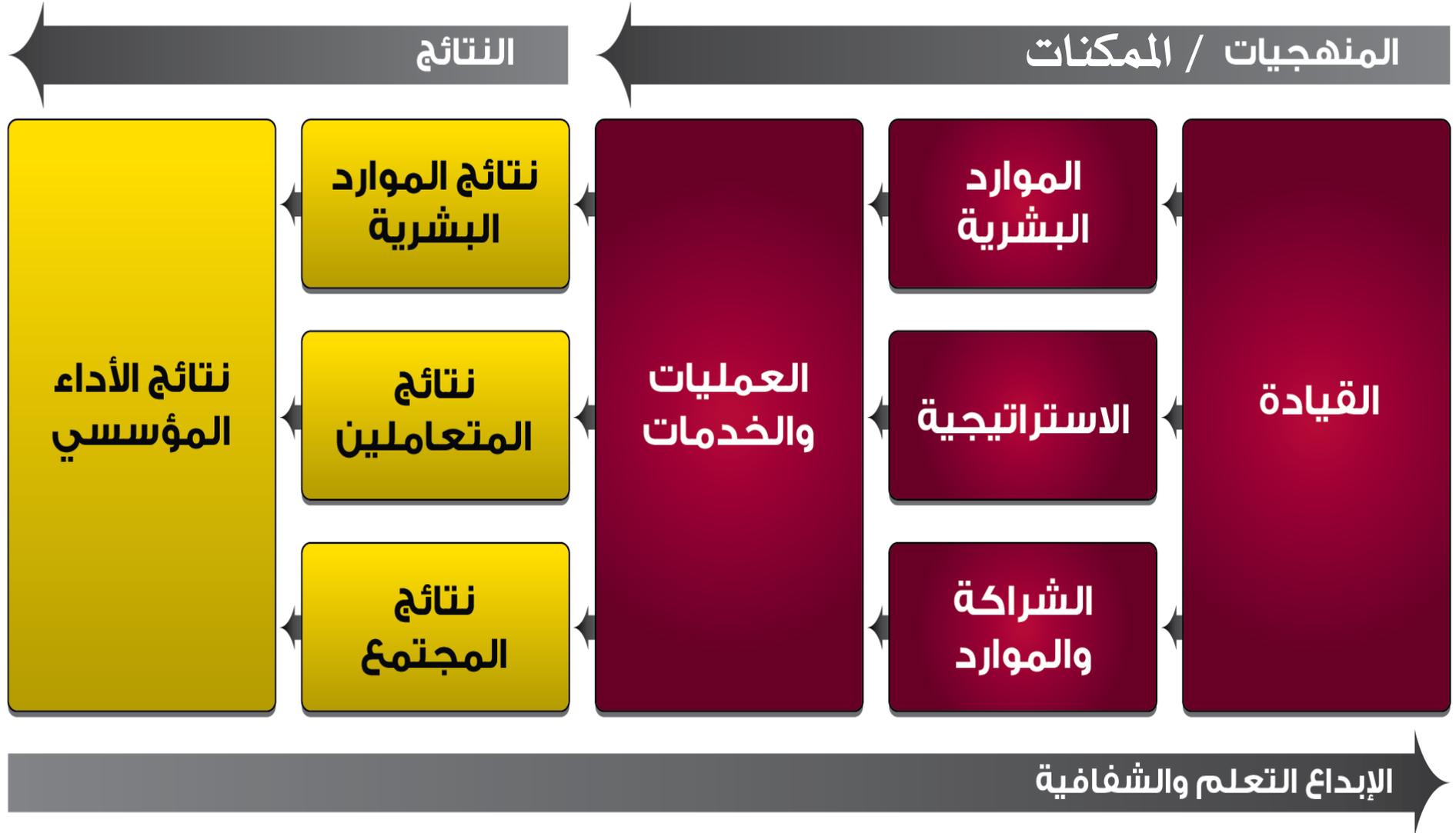
- اعتماد الحكومات على **أدوات فكرية وعملية** مختلفة لتطوير **مقاييس الأداء والمؤشرات** والتي **تحدد الاتجاهات** .. ونقاط **القوة، وأوجه القصور، والتحديات المستقبلية** ..

- **نظرة شمولية** أوسع للأداء الحكومي ..



# نظير الأداء الحكومي (النموذج الأوروبي لإدارة الجودة)

تحقيق الجودة والتحسين المستمر في الخدمة أو المنتج..



# نظير الأداء الحكومي (النموذج الأوروبي لإدارة الجودة)

مجموعة النتائج المستهدفة

عوامل ممكنة: لتمكين المؤسسة وتحقيق التميز

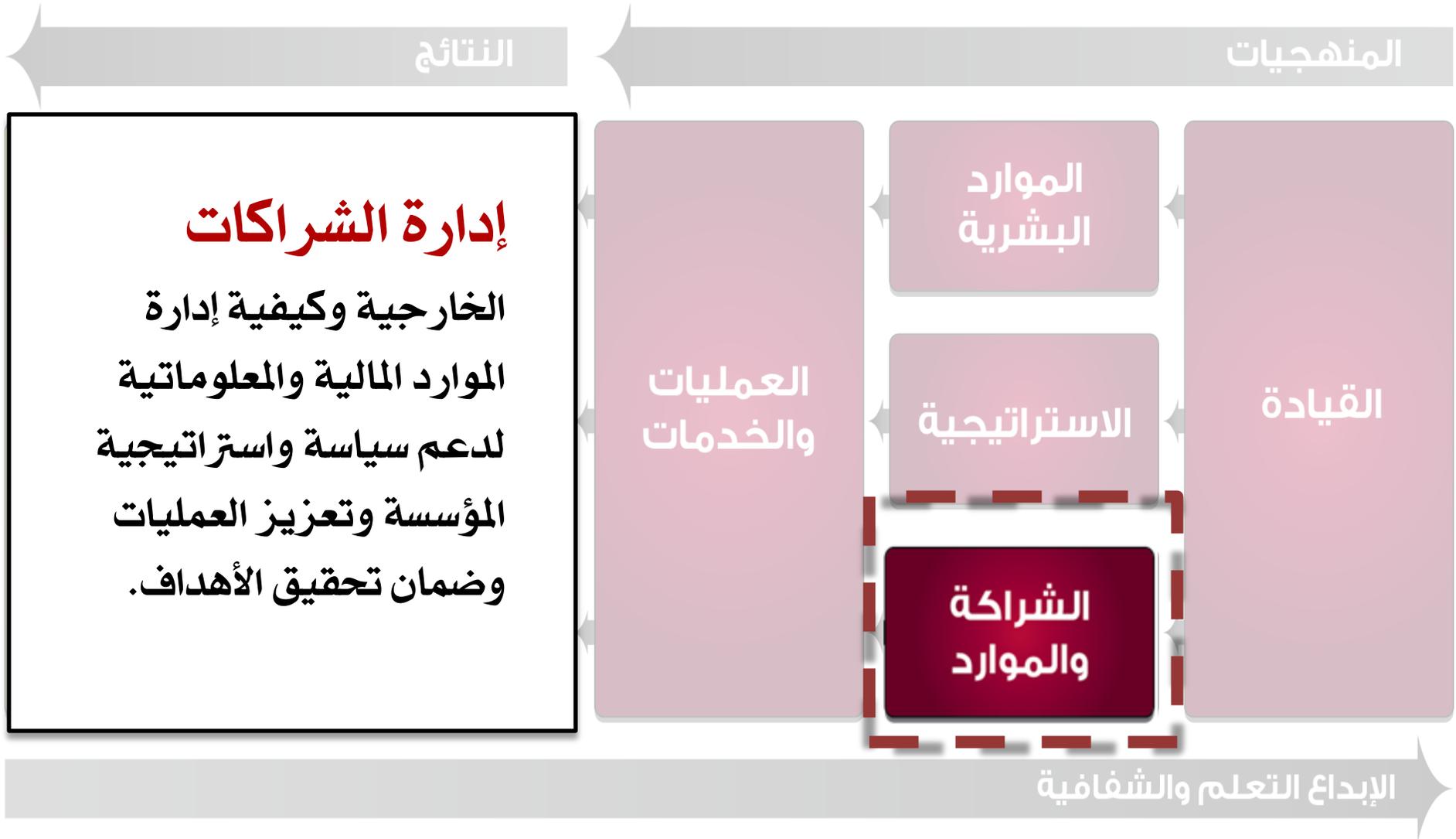
النتائج

المنهجيات / الممكنات



الإبداع التعلم والشفافية

# نظير الأداء الحكومي





• نبذة عن هيئة الإمارات للهوية

• القطاع الحكومي والعالم الجديد

• **مفهوم الشراكة واستراتيجية الهيئة**

• منهجية إدارة الشراكات في هيئة الإمارات للهوية

• دروس مستفادة

# مفهوم الشراكة ؟

- اتفاق بين طرفين للتعاون من أجل تحقيق مصالح متبادلة.
- أصبح المفهوم أكثر شيوعا.. خاصة في القطاع الحكومي ..



# أسباب الشراكة ؟



مواجهة تحديات مشتركة.. فرص تطوير.. تبادل الخبرات.. اهتمامات..

# كيف بدأنا في هيئة الإمارات للهوية؟



# الخطة الاستراتيجية لهيئة الإمارات للهوية ٢٠١٠ - ٢٠١٣



# عناصر الاستراتيجية الرئيسية



# عناصر الاستراتيجية الرئيسية





- نبذة عن هيئة الإمارات للهوية
- القطاع الحكومي والعالم الجديد
- مفهوم الشراكة واستراتيجية الهيئة ٢٠١٠ – ٢٠١٣
- **منهجية إدارة الشراكات في هيئة الإمارات للهوية**
- دروس مستفادة

# أهمية الشركاء ..



- اتضحت الحاجة ل تطوير البنية التحتية وآليات التسجيل لتمكين الهيئة من تحقيق مستهدفاتها .



- وانعكس ذلك المطلب في اتجاه إعادة هندسة اجراءات التسجيل .



# نقدية إحتياجات الشراكات ..



• الإحتياج الرئيسي: **تسجيل فئة المقيمين** حيث كانت نسبة التسجيل بالسجل السكاني أقل من ٨٪ في ٢٠٠٩.



وزارة الصحة  
MINISTRY OF HEALTH

• تنظيم وربط إجراءات التسجيل مع إجراءات إصدار الإقامة .



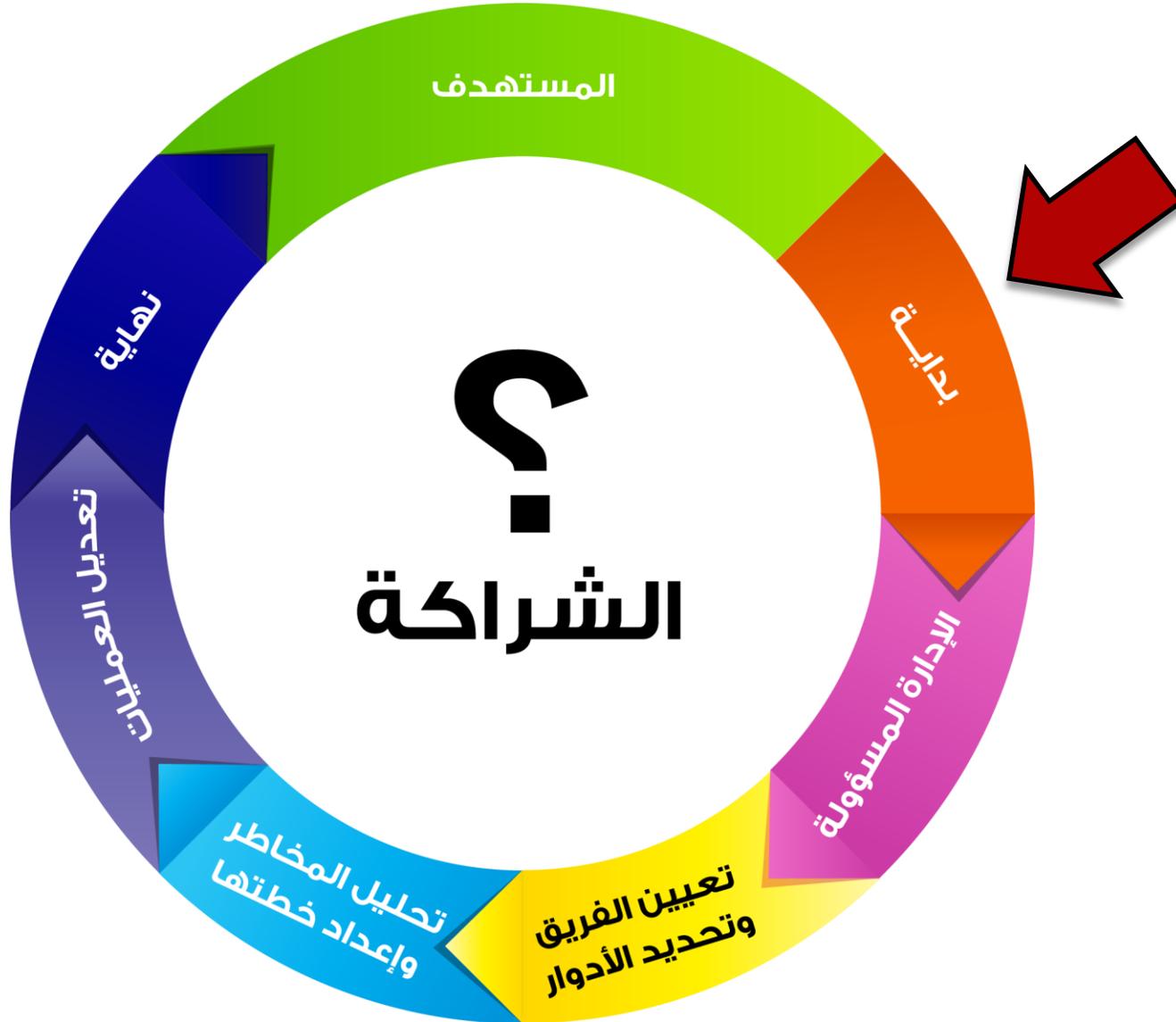
هيئة الصحة - أبوظبي  
HEALTH AUTHORITY - ABU DHABI

• شركاء محتملين: الإدارة العامة للإقامة وشؤون الأجانب، وإدارات الطب الوقائي - يتطلب من جميع المقيمين المرور من خلالهما.

• تحديد الشريك الذي يمكن أن نربط إجراءات التسجيل معه ولديه إمكانية لتقديم الشراكة الاستراتيجية .



# قبل عملية الشراكات ..



# الهيكلية الداخلية الني مكنن الهيئة من إدارة شراكها ..



- تشكيل لجنة الإدارة العليا، مناط بها متابعة تنفيذ الخطة الاستراتيجية.
- تشكيل فريق من وحدات تنظيمية مختلفة.
- وضع معايير للاختيار بين الجهتين لتحديد الأنسب للهيئة .
- (الهيكل الإداري ومستوى حوكمة الشريك المحتمل - البنية التحتية - الموظفين - العمليات - الكفاءة المالية - أنظمة الجودة - سابقة الخبرات - وجود نظام لإدارة الاداء - نظام الجودة ) .

# معايير التقييم

إمكانية الربط الإلكتروني	التكلفة المالية على الهيئة	مركزية القرار لدى الجهة (جهات محلية واتحادية)	الحاجة لدى الجهة لمشاركة الهيئة بهدفها الاستراتيجي	إمكانية وسهولة بناء نقاط تسجيل داخل الموقع أو بجواره	مدى الانتشار في الدولة	الجهة
10%	15%	10%	10%	15%	35%	
●	●	●	●	●	●	الطب الوقائي
●	●	●	●	●	●	الإقامة وشؤون الأجانب

● ارتباط إيجابي جداً ● ارتباط إيجابي ● ارتباط متوسط ● ارتباط أقل من متوسط

# الشركاء الاستراتيجية ؟

- ربط إلكتروني وإجرائي
- توفير مواقع لإنشاء مراكز

ربط التسجيل مع  
إدارات الطب الوقائي



برزت احتياجات  
جديدة للهيئة



تسليم  
البطاقات

تطوير  
الاستمارة الإلكترونية  
وتأهيل ١٥٠٠ مكتب

إنشاء المباني  
وتسجيل المقيمين  
- إنشاء ٣٠ مركز تسجيل  
- توظيف ٤٠٠ موظف

# مرحلة الدراسة والتحليل ...



- **دراسة الجدوى؟**  
الجانب المالي، الإداري، التشغيلي، إمكانية التطبيق ..
- **دراسة وبحث السوق .. مقارنة معيارية ..**  
**وأفضل الممارسات**
- **التحليل الفني/الاقتصادي [Techno-economic]**
- **المشروع، الميزانية، والجدول الزمني**
- **تحليل المخاطر**
- **تقييم كيفية الاستفادة من القطاع الخاص في**  
**تقديم قيمة مضافة .**

# اختيار العملية التي سينم تنفيذها خارجيا



سرعة الإنجاز

الكلفة

توفر الموارد البشرية

# الشراكات الاستراتيجية ؟

**شراكة**

ربط التسجيل مع  
إدارات الطب الوقائي



تسليم  
البطاقات

**شراكة**

إنشاء المباني

وتسجيل المقيمين

- إنشاء ٣٠ مركز تسجيل

- توظيف ٤٠٠ موظف

تطوير

الاستمارة الإلكترونية

وتأهيل ١٥٠٠ مكتب

**شراكة**

# الإنفاق القانوني ..

- توثيق النطاق العملياتي والفني والزماني ودور كل طرف
- توثيق المواصفات والمخرجات بشكل تفصيلي
- توثيق أهم المؤشرات والتقارير الدورية ، وآلية التعديل عليها لاحقا (عدد المسجلين - جودة البصمات - رضا المتعاملين - معدل الرد على الشكاوي والطلبات خلال ٤٨ ساعة)
- توثيق آلية الاتصال والتواصل (إجراء مرفق بالعقد والاتفاقيات المبرمة مع إدارات الطب الوقائي)
- كيفية تداول الشكاوي سواء من الهيئة أو الشريك أو المتعامل الخارجي



# مؤشرات الأداء الخاصة بالشراكة ..

## المؤشرات والتقارير التشغيلية

- عدد المسجلين
- جودة البصمات
- رضا المتعاملين
- معدل الرد على الشكاوي  
والطلبات خلال ٤٨ ساعة

٪ نسبة تحقيق مستهدفات اتفاقيات  
وعقود الشراكات (الاستفادة القصوى)

تحقق تحسن مطرد في أداء الشراكات  
بنسبة زيادة سنوية عن السنة الأسبق

٪ العائد من الشراكة (Return on Partnership)  
(impact on bottom line) حسب نوع كل شراكة ..

الحصول المعرفي من الشراكة

٪ تحقيق رضا الشركاء ورضا الإدارات  
بالهيئة عن شركائها

# إدارة الشراكة ..

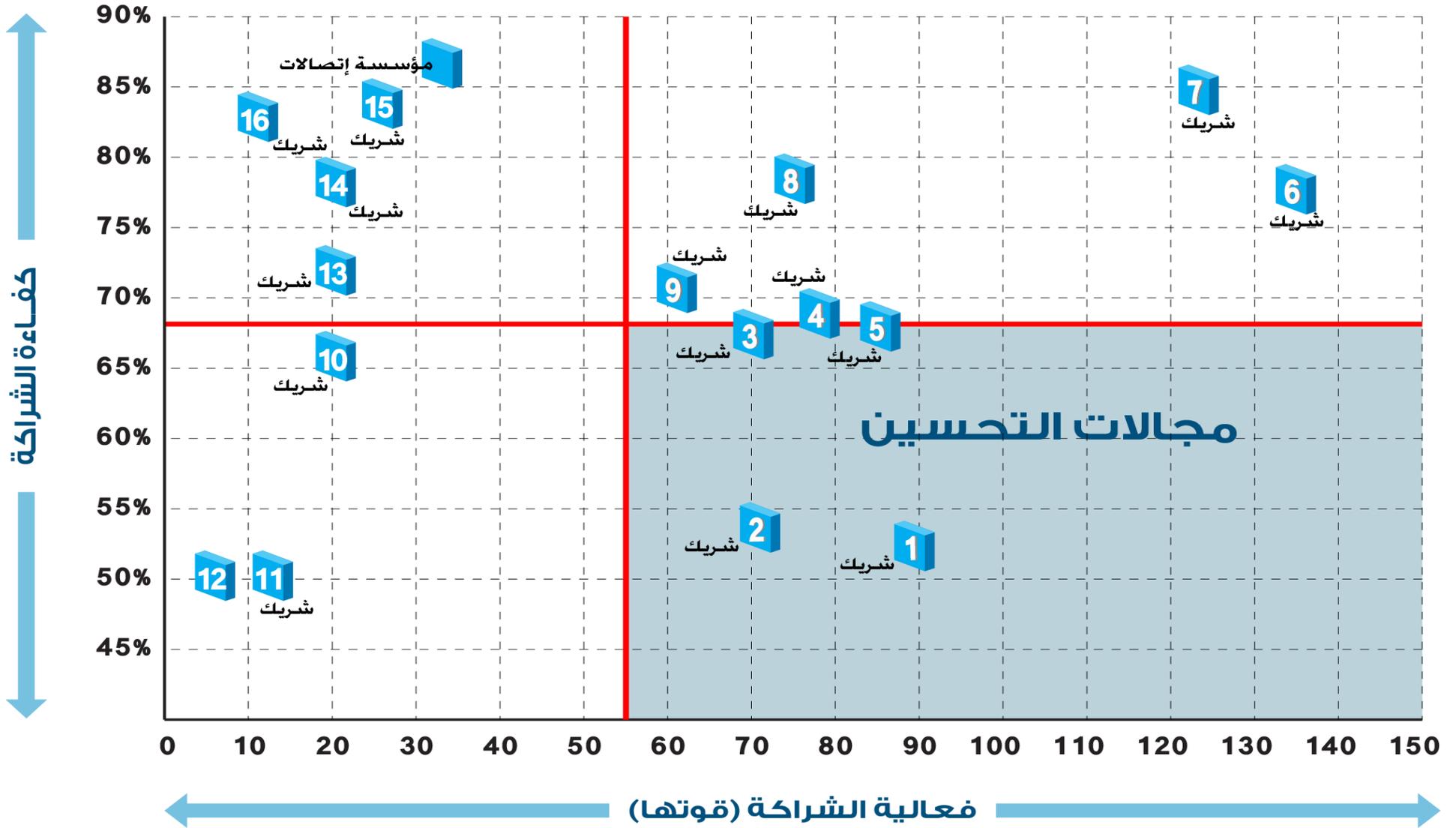
- تقوم الهيئة بتحليل العلاقة مع الشركاء، من خلال مصفوفة العلاقة مع الشركاء، ويتم تحديد:
- شركاء الهيئة والبيانات الرئيسية لهؤلاء الشركاء
- قوة العلاقة ما بين الهيئة والشريك ( قوية ، متوسطة ، ضعيفة ) .
- طبيعة العلاقة مع الشريك ( تبادل منتجات أو خدمات أو معلومات أو موارد مالية أو دعم واسناد حكومي أو غيره ) .
- توضيح الاثر المتبادل على الهيئة وعلى الشريك نتيجة لهذه الشراكة.



# مصنوفة حصر و تقييم الشركاء

كفاءة الشراكة	فعالية الشراكة	الاهمية النسبية للهيئة	تقييم العنصر	الشراكة اللوجستية				الشراكة العملياتية				الشراكات الاستراتيجية				أنواع الشراكات	مؤشر وحظرات الشراكة	التأثيرات	الإدارة المعنية	الشريك		
				الوقت و التشغيل و التأخير (تشتغل بالموعد)	مدى جودة التقييمات المولدة	توفر الخدمات و العروض الإضافية	مزايا و ندى الخدمة ( بقره من حالة الاحتكاك )	توفر مزايا الربط الالكتروني	توفر التقريب و الخبرة	تكاليف العمليات	تكميل اجراءات تقديم الخدمات بما فيها القيمة المضافة للمتعاملين	تحقق اكثر من نوع من التبرية	توفر مظهرية قانونية و نظرية و مد	شبهية الأنظمة و النسبية	الإضائية على خدمات الشريك و توفير المرافق على خدمات الهيئة						تحقق الاهداف الإستراتيجية للهيئة	
85%	124	1.3	45	2	4	3	3	4	3	3	4	4	4	3	4	4	4	إتحادي	زيادة رضا المتعاملين الأثر المالي	السجل السكاتي	شريك ١	
			5													2	3		تطوير الإجراءات و الأنظمة و الخدمات			
			45	2	4	3	3	4	3		3	4	4	3	4	4	4	إتحادي	زيادة رضا المتعاملين الأثر المالي	مراكز التسجيل	شريك ٢	
67%	42	1.3	14							2	3	3			3	3			تطوير الإجراءات و الأنظمة و الخدمات			
			10							2	2				2	4			زيادة رضا المتعاملين الأثر المالي	السجل السكاتي	شريك ٣	
			8							2	3					3			تطوير الإجراءات و الأنظمة و الخدمات			
67%	21	1.3	8												3	3		محلي	زيادة رضا المتعاملين الأثر المالي	السجل السكاتي	شريك ٣	
			0																تطوير الإجراءات و الأنظمة و الخدمات			
			8										2			3	3		زيادة رضا المتعاملين الأثر المالي	السجل السكاتي	شريك ٤	
			9													3	4		تطوير الإجراءات و الأنظمة و الخدمات			
			0										2						زيادة رضا المتعاملين الأثر المالي	السجل السكاتي	شريك ٤	
79%	21	1.1	10												3	4		محلي	تطوير الإجراءات و الأنظمة و الخدمات			
			6													2	2		زيادة رضا المتعاملين الأثر المالي	السجل السكاتي	شريك ٥	
50%	13	1.1	0																تطوير الإجراءات و الأنظمة و الخدمات			
			6													2	2		زيادة رضا المتعاملين الأثر المالي	السجل السكاتي	شريك ٥	
			4													2	2		تطوير الإجراءات و الأنظمة و الخدمات			
50%	4	1.1	0												1	3		محلي	زيادة رضا المتعاملين الأثر المالي	الموارد البشرية	شريك ٦	
			0																تطوير الإجراءات و الأنظمة و الخدمات			
79%	74	1.3	29				2	4	2	3	3	4		3	4	4		محلي	زيادة رضا المتعاملين الأثر المالي	ICT	شريك ٧	
			0																تطوير الإجراءات و الأنظمة و الخدمات			
			28				2	4	1	3	3	4	4	3		4			زيادة رضا المتعاملين الأثر المالي	السجل السكاتي	شريك ٨	
			0																تطوير الإجراءات و الأنظمة و الخدمات			
83%	11	1.1	0													3	3	4	إتحادي	زيادة رضا المتعاملين الأثر المالي	السجل السكاتي	شريك ٨
			10																تطوير الإجراءات و الأنظمة و الخدمات			
			5												2	2	1		زيادة رضا المتعاملين الأثر المالي	السجل السكاتي	شريك ٩	
50%	22	1.2	5												2	1	2		تطوير الإجراءات و الأنظمة و الخدمات			
			8												3	2			زيادة رضا المتعاملين الأثر المالي	السجل السكاتي	شريك ٩	
			11												3	4	4		تطوير الإجراءات و الأنظمة و الخدمات			
86%	37	1.2	9												3	3			زيادة رضا المتعاملين الأثر المالي	ICT	شريك ١٠	
			11												3	3			تطوير الإجراءات و الأنظمة و الخدمات			
			0												3	4			زيادة رضا المتعاملين الأثر المالي	السجل السكاتي	شريك ١١	
84%	30	1.1	0																تطوير الإجراءات و الأنظمة و الخدمات			
			27	3	3					3	4	4	3		3	4			إتحادي	زيادة رضا المتعاملين الأثر المالي	السجل السكاتي	شريك ١١
			9												3	3			تطوير الإجراءات و الأنظمة و الخدمات			
71%	20	1.2	0																زيادة رضا المتعاملين الأثر المالي	السجل السكاتي	شريك ١٢	
			8												2	3	3		تطوير الإجراءات و الأنظمة و الخدمات			
			27	2	2	3	2	2	3	2	1	3	1	2	1	3			محلي	زيادة رضا المتعاملين الأثر المالي	السجل السكاتي / ICT	شريك ١٣
52%	90	1.2	16	1	0		1	2	2	2	1	2	2	2	1				تطوير الإجراءات و الأنظمة و الخدمات			
			32	2	3	2	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3			زيادة رضا المتعاملين الأثر المالي	السجل السكاتي / ICT	شريك ١٤	
			18	1	3	2	3					3			3	3			تطوير الإجراءات و الأنظمة و الخدمات			
69%	89	1.2	16	2	3	2	1					3			3	2			زيادة رضا المتعاملين الأثر المالي	السجل السكاتي / ICT	شريك ١٤	
			40	2	3	2	3	3	4	3	3	3	4	3	3	4			تطوير الإجراءات و الأنظمة و الخدمات			
			37	2	3			3	3	4	4	3	4	4	3	4			زيادة رضا المتعاملين الأثر المالي	مراكز التسجيل / السجل السكاتي / ICT / المالية	شريك ١٥	
79%	132	1.2	27	2	2	2	2			3	3	2	4	3	2	2			تطوير الإجراءات و الأنظمة و الخدمات			
			46	3	3	4	4	3	4	3	4	3	4	3	4	4			زيادة رضا المتعاملين الأثر المالي	السجل السكاتي / ICT	شريك ١٦	
			21	2	2	2	2	2		3	2	3	3		2				تطوير الإجراءات و الأنظمة و الخدمات			
68%	72	1.2	0																زيادة رضا المتعاملين الأثر المالي	السجل السكاتي / ICT	شريك ١٦	
			39	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3			تطوير الإجراءات و الأنظمة و الخدمات			
			33		2		4	4	3	3	4	2	3	2	3	3			زيادة رضا المتعاملين الأثر المالي	السجل السكاتي / ICT	شريك ١٧	
69%	79	1.2	9					4				1			2	2			تطوير الإجراءات و الأنظمة و الخدمات			
			24		2			3	3	2	2	3		3	3	3			زيادة رضا المتعاملين الأثر المالي	السجل السكاتي / ICT	شريك ١٧	

# التحليل ...



# إدارة القيمة المشتركة ..

- نجاح الشراكة يعتمد على القيم المشتركة والإيمان بأهميتها .

- عملية البناء تعتمد على الثقة والصبر .



# إدارة القيمة المشتركة ..

• **توحيد ووضوح الأهداف وأهميتها لدى الطرفين**

(قيمة إرضاء المتعاملين يجب أن تتساوى لدى الطرفين) ..

• **تنفيذ عمليات استطلاع الرأي والرضا**

**ومناقشة النتائج وتنفيذ الإجراءات التصحيحية**

**بشكل مشترك .**

• **الاهتمام المشترك بالإبداع والحلول الإبداعية**

**والاندماج في مشاريع مشتركة لتنفيذ الأفكار**

**الإبداعية .**

• **إدارة حملات إعلامية وتوعوية على النتائج**

**والأداء والإنجازات والإبداعات .**



# خطة الاتصال مع الشركاء ..

تقوم الهيئة بإعداد خطة للتواصل مع الشركاء وتقييمها بشكل سنوي:

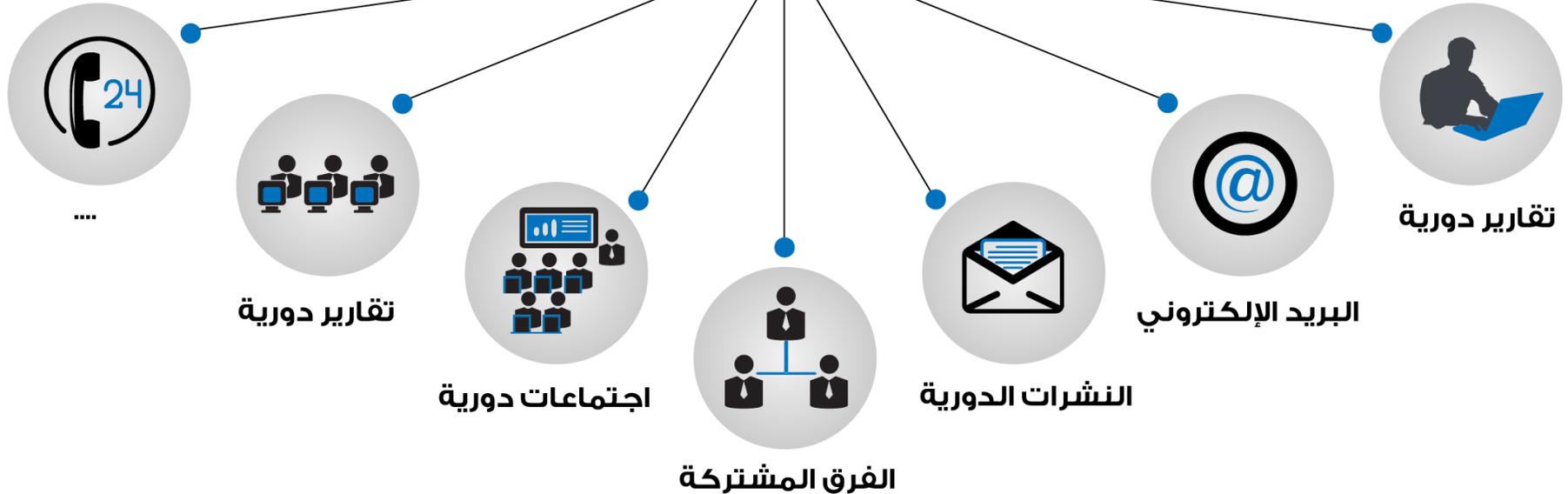
## خطة الاتصال

1 الفئات المستهدفة  
والمصنفة حسب الأهمية

2 الرسائل المراد توصيلها

3 الهدف المراد تحقيقه  
من الاتصال

### وسائل الاتصال



# إدارة الشراكة ..

• إدارة الأزمات من خلال فريق محدد .

• توافر فريق فني متخصص لعلاج المشكلات

حسب أولوياتها .

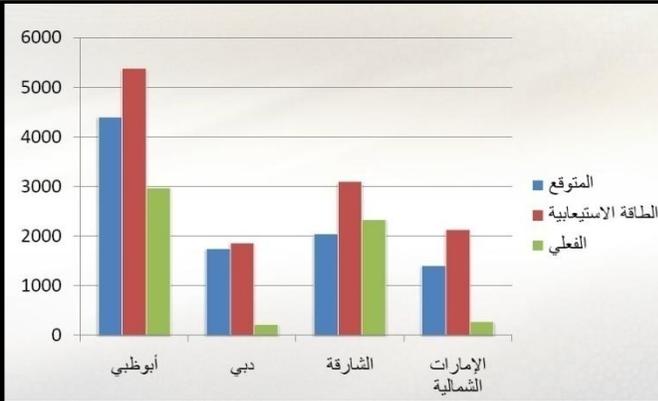
• تنفيذ الإجراءات التصحيحية ، حيث تطبق

الهيئة العقد فيما يخص التبعات المالية

والقانونية .

• القيام بزيارات تدقيقية وتفقدية

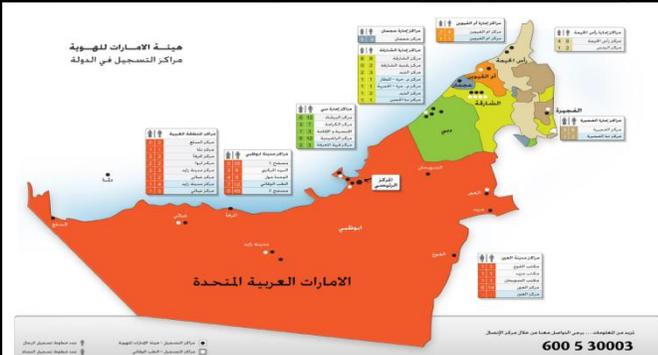
للتحقق من تنفيذ التصحيحات .



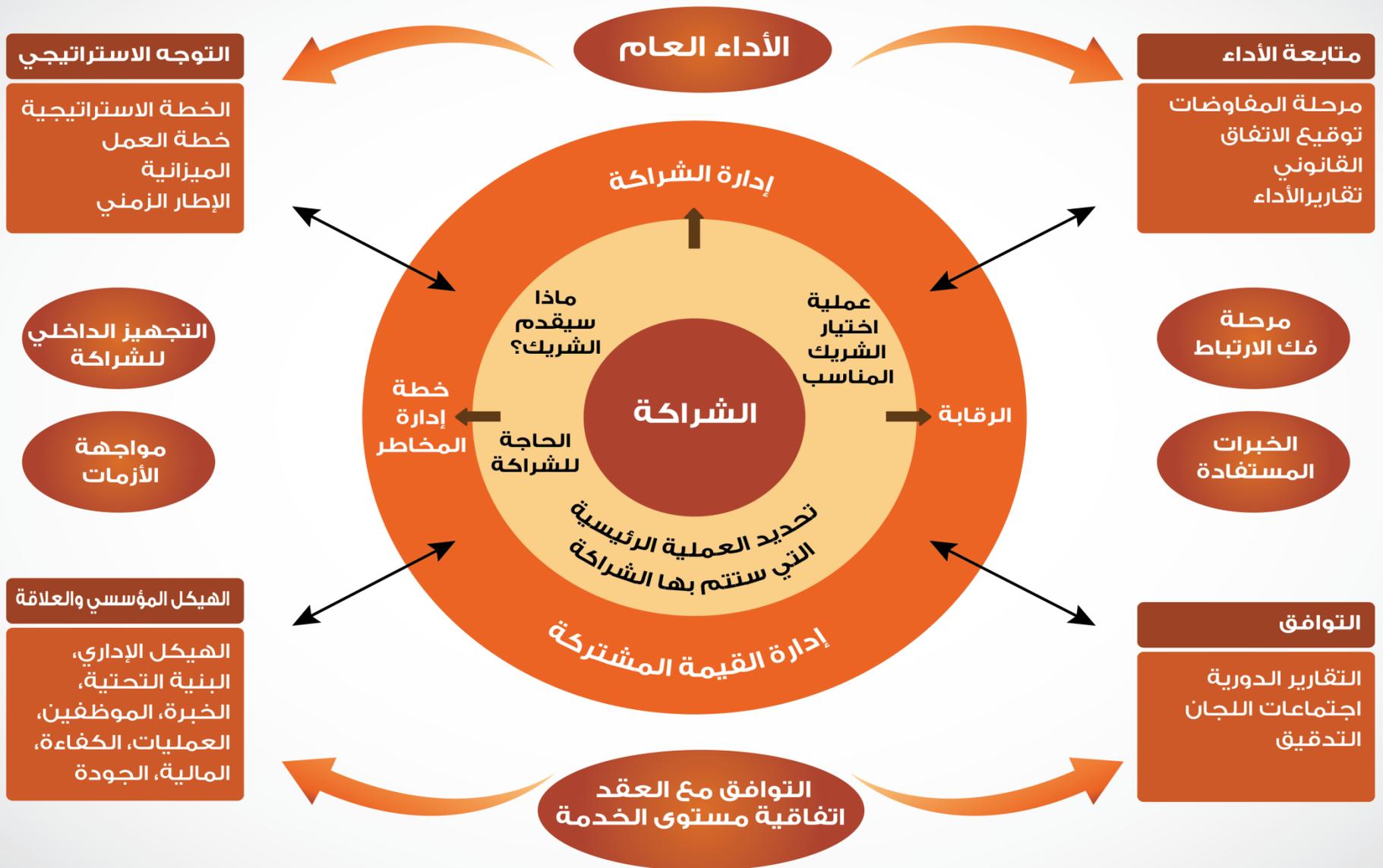
الحالة	نوع الموقع	إدارة الطب الوقائي	تاريخ الإطلاق
مفعل	داخل الطب الوقائي (مقابل إيجار)	صحة	18/9/2011

إحصائيات المركز	ملاحظات
1000	
2	تحسن في أداء المركز وتقليص فترة الانتظار بشكل كبير
21	بدأ العمل على إنشاء قاعة انتظار بجوار المركز



# منهجية إدارة الشراكة في هيئة الإمارات للهوية ..





- نبذة عن هيئة الإمارات للهوية
- القطاع الحكومي والعالم الجديد
- مفهوم الشراكة واستراتيجية الهيئة ٢٠١٠ – ٢٠١٣
- منهجية إدارة الشراكات في هيئة الإمارات للهوية
- **دروس مستفادة**

# الإعتماد على معايير التميز

## المنهجيات

القيادة:



- الجهة الاتحادية  
المتتميزة في  
القيادة

الموارد البشرية :  
- التوطين 100%

الاستراتيجية :  
- تحقيق مستهدفات  
الخطة الاستراتيجية

الشراكة والموارد:  
- الجهة الاتحادية  
في مجال فرق العمل

العمليات  
والخدمات

- شهادة  
الأيزو  
9001



- شهادة  
الأيزو  
27001



## النتائج

نتائج الموارد البشرية:  
- جائزة دبي التقديرية  
للتنمية البشرية

نتائج المتعاملين:  
- الجهة الاتحادية المتميزة  
في مجال الخدمات  
- الجائزة الماسية الدولية  
لرضا المتعاملين  
- الشهادة الدولية في  
خدمة المتعاملين

نتائج المجتمع:  
- خطة المسؤولية  
الاجتماعية

نتائج الأداء  
المؤسسي:  
- ؟؟

توفير  
٤٠٠ مليون  
درهم



الجهة الاتحادية  
المتتميزة  
"أقل من 900 موظف"



أفضل  
برنامج  
تعريف  
بالهوية  
2011. 2012

## الإبداع التعلم والشفافية



جائزة الابداع الأمني



جائزة "الابتكار التكنولوجي والجودة"



Winner 2007

جائزة أمن المعلومات

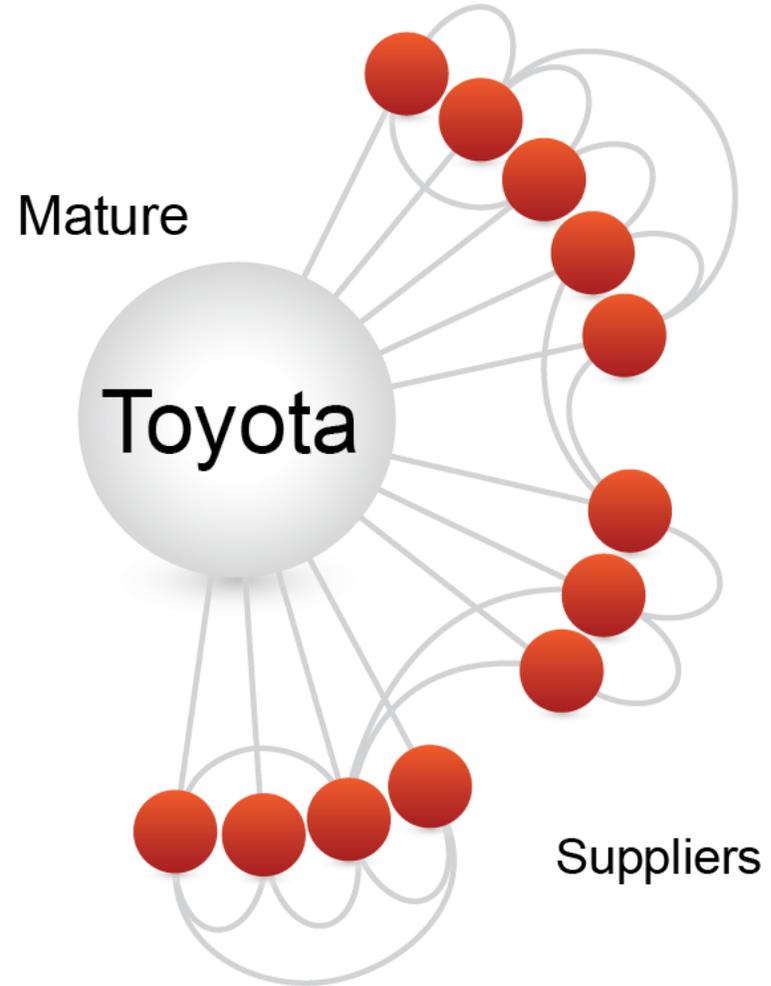
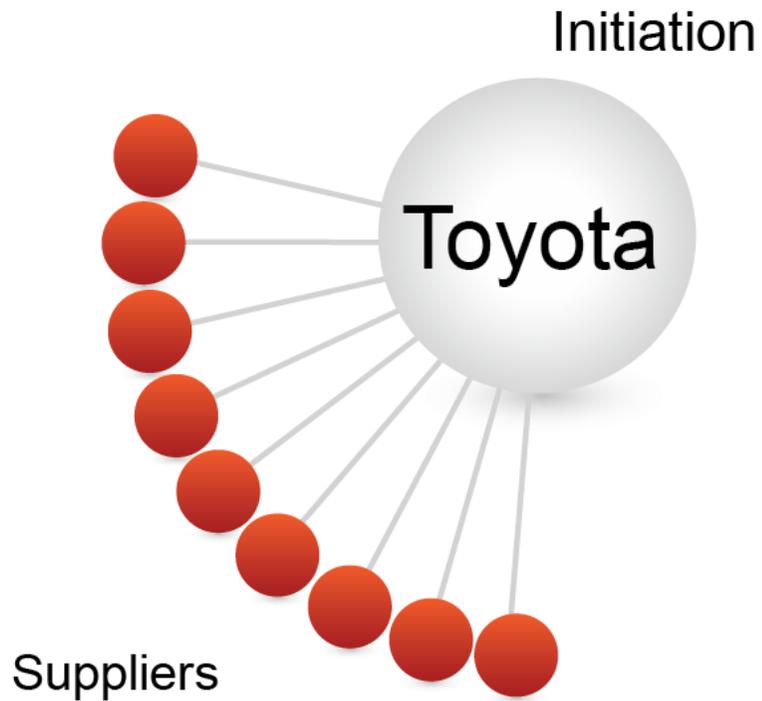


درع المواقع الإلكترونية



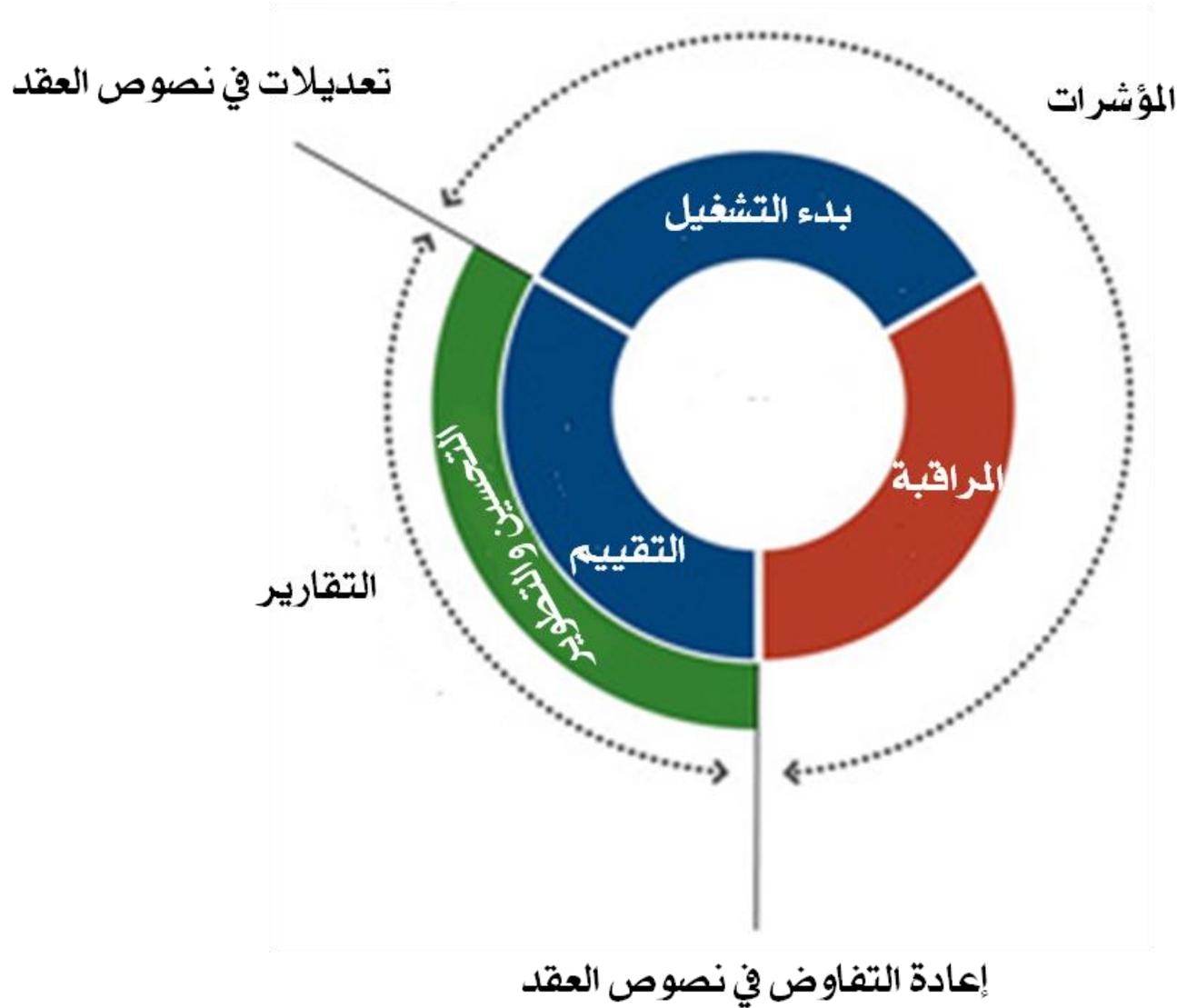
أفضل تطبيق  
لمشروع خدمي

# شبكة الشركاء ..



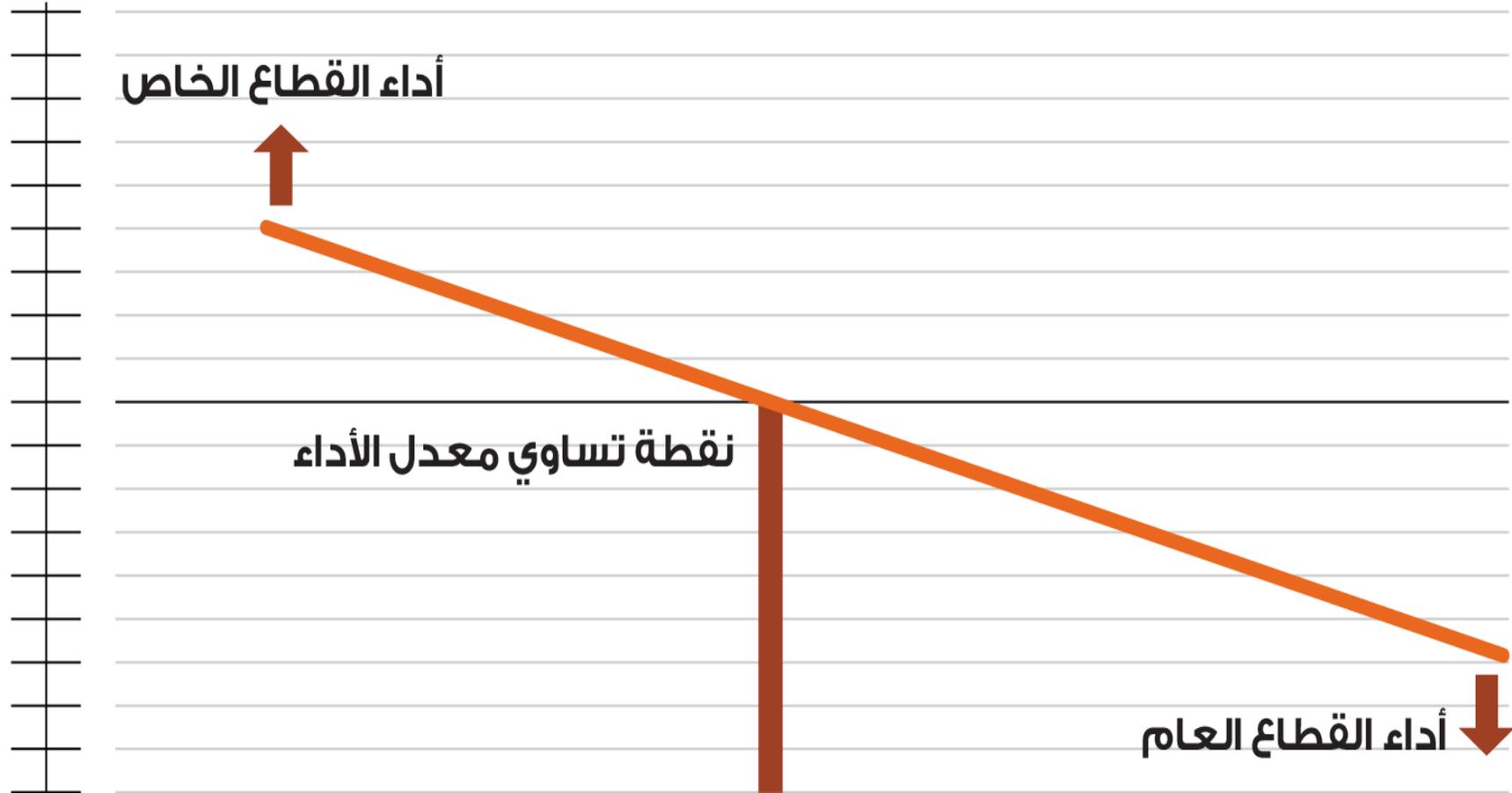


# آليات المراقبة والرقابة ..



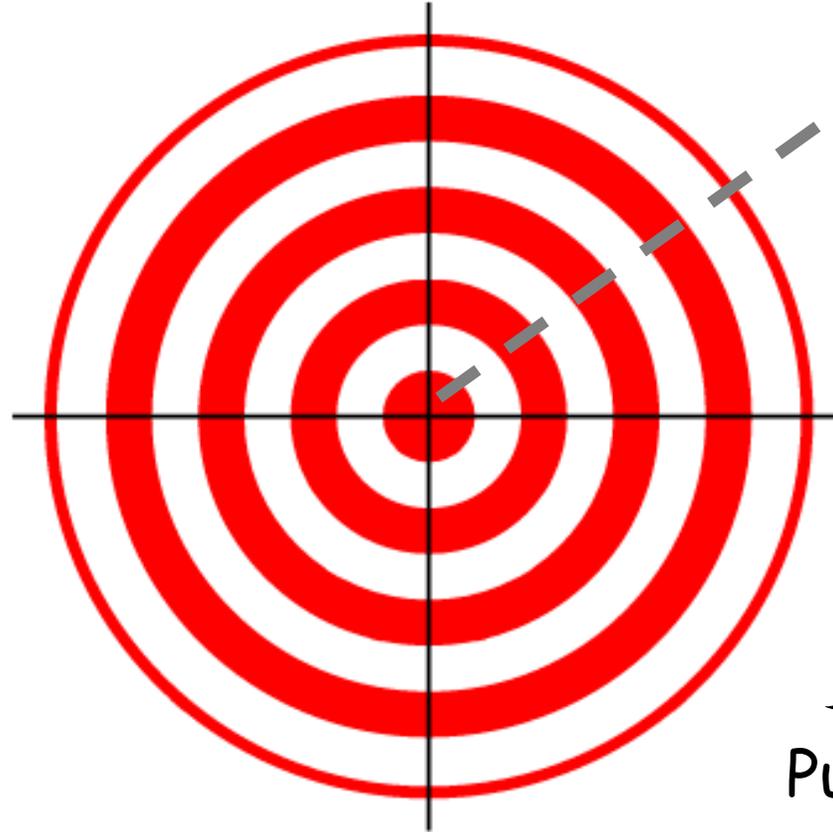
# أداء القطاع العام والخاص ..

سرعة / جودة  
النتائج



# النمير المؤسسي ..

تحسين الخدمات والأداء  
المؤسسي ..

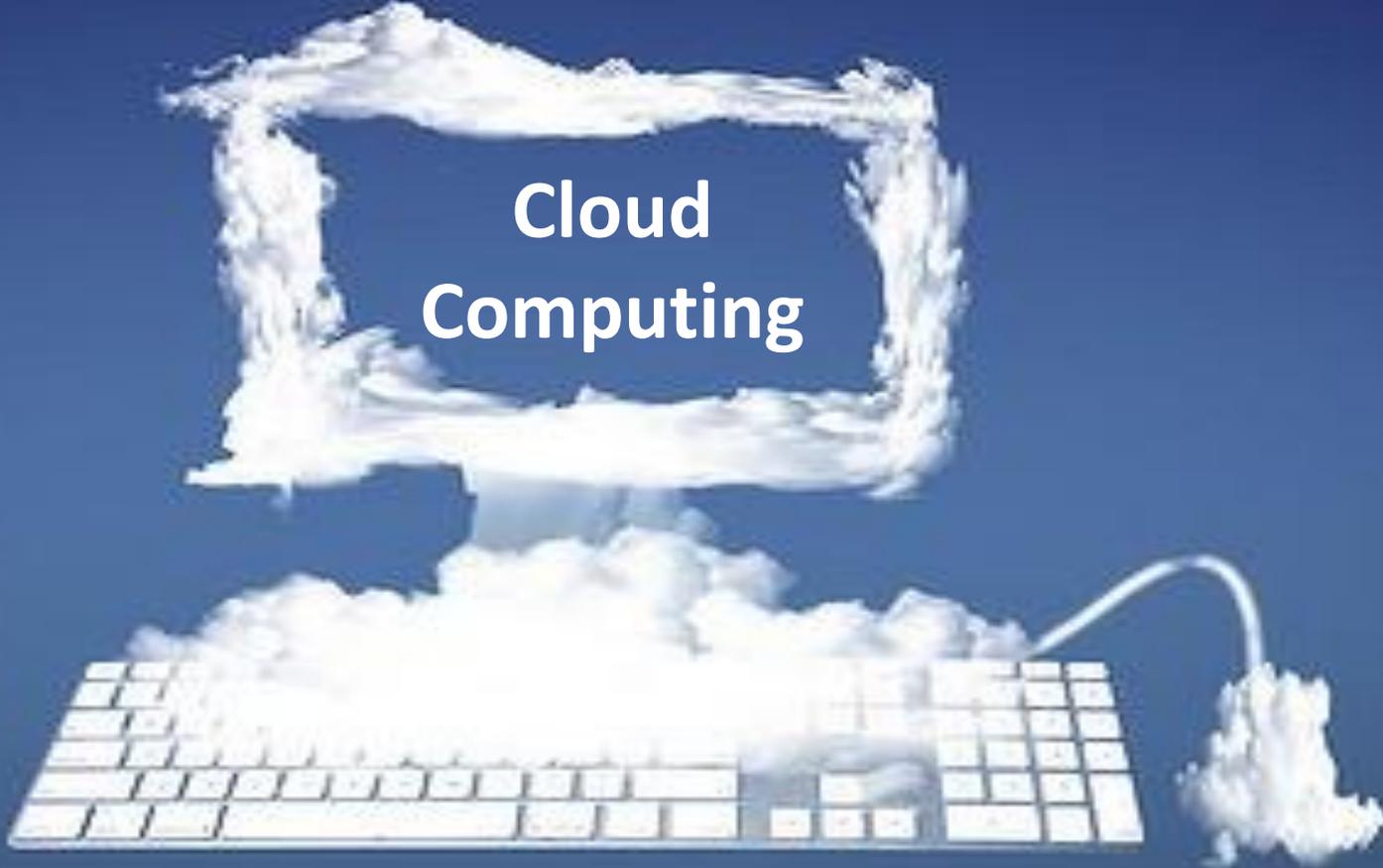


التركيز على  
رضا المتعاملين

قياس التطور والتغير  
من واقع Public Value

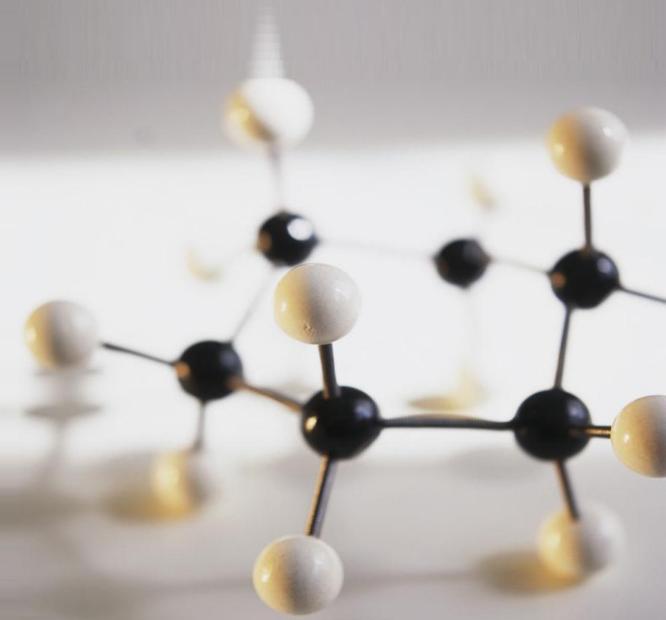
# التقنيات الجديدة ونظور نماذج الشراكات

قد تغير التكنولوجيا أنماط الشراكات في المستقبل .. وقد تزيدها تعقيدا ..



# نظور البلدان ومؤسساتها مرتبط بالبحث العلمي ..

**التركيز على البحث العلمي (R&D)**  
كأساس التطور والتنمية الشاملة، ومصدر القوة  
وأساس التقدم وعجلة النهوض قداماً.





هيئة الإمارات للهوية

شكرا