

الخطوة الاستراتيجية 2016-2014

الموثوقية والاعتمادية - التكامل والترابط
التمكين - الجودة والكفاءة والفاعلية
ما نريد تحقيقه.. كيف سنحققه؟

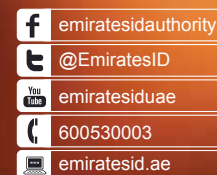
2016-2014

الخطوة الاستراتيجية 2016-2014

شركاء في بناء أمن واقتصاد الإمارات



تواصل معنا



emiratesidauthority

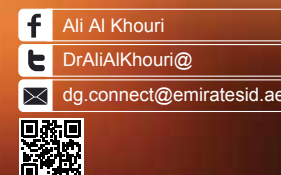
@EmiratesID

emiratesiduae

600530003

emiratesid.ae

تواصل مع المدير العام



Ali Al Khouri

DrAliAlKhouri@

dg.connect@emiratesid.ae



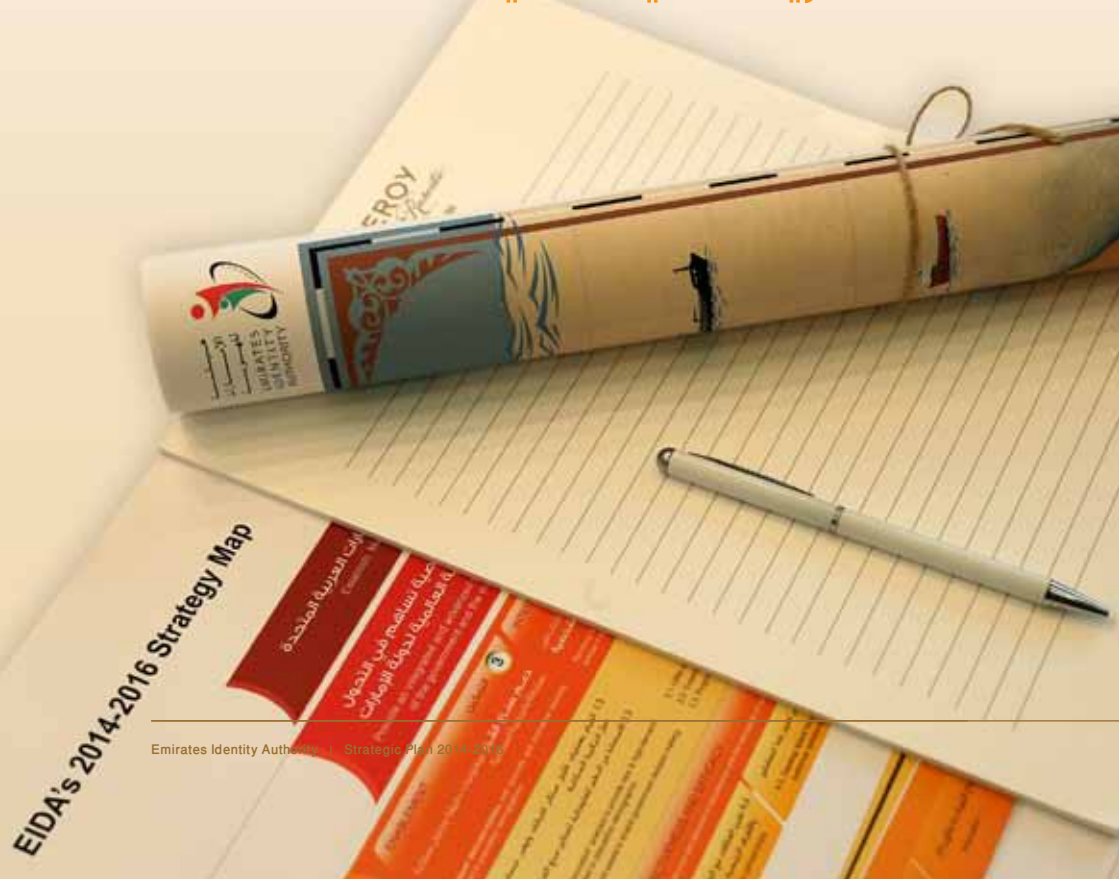
هاتف 55555 2 49 971+T
فاكس 55999 2 49 971+F

ص.ب 47999، أبوظبي، الإمارات العربية المتحدة
PO Box 47999, Abu Dhabi, United Arab Emirates

الخطة الاستراتيجية 2016-2014

الموثوقية والاعتمادية - التكامل والترابط - التمكين - الجودة والكفاءة والفاعلية

ما نريد تحقيقه.. كيف سنحققه؟





«إن أمتنا تتطلع قدماً إلى اليوم الذي تحصد فيه ثمار البذور
التي غرستها.. الإمارات بحاجة إلى الجهد المشترك لشعبها
في مسيرتها نحو غد أفضل ومستقبل مشرق، بعد تحقيق
قفزات جبارة على طريق التنمية والتقدم»

المغفور له بإذن الله تعالى الشيخ
زايد بن سلطان آل نهيان

تغمده الله بواسع رحمته
«مؤسس دولة الإمارات وباني نهضتها الحديثة»



«يعتبر نظام السجلّ السكاني وبطاقة الهوية من المشروعات الاستراتيجية للدولة، ويمثل إضافة نوعية، من شأنها تعزيز مسيرة التطور الاقتصادي والاجتماعي التي تشهدها الإمارات في مختلف مناحي الحياة الاقتصادية والاجتماعية والسياسية والأمنية».

صاحب السموّ الشيخ
خليفة بن زايد آل نهيان
رئيس الدولة



«بصفته أحد أكبر المشاريع المتطورة تقنياً في منطقة الشرق الأوسط، يمثل هذا البرنامج مثلاً ناصعاً على أهمية استخدام التقنيات المتطورة في تحسين الأداء والإجراءات الحكومية»

صاحب السموّ الشيخ
محمد بن راشد آل مكتوم
نائب رئيس الدولة
رئيس مجلس الوزراء، حاكم دبي



«نحن على ثقة أنّ هيئة الإمارات للهويّة
سوف يكون لها كبير الأثر في دعم الجهود المخلصة،
الرامية لتحقيق التنمية الشاملة لما فيه خير الوطن».

الفريق أوّل سموّ الشيخ
محمد بن زايد آل نهيان
وليّ عهد أبوظبي
نائب القائد الأعلى للقوات المسلحة



«إن هيئة الإمارات للهوية تواصل مسيرتها نحو آفاق المستقبل
المشرق الذي رسمته قيادتنا الرشيدة، مكرسة جهودها
للإسهام في مسيرة التقدم والنماء والازدهار الثقافي
والاجتماعي والاقتصادي والعمراني، مرسخة بذلك منظومة
متكاملة لاستقرار المجتمع وأمنه وطمأنينته».

سمو الشيخ

هزاع بن زايد آل نهيان

مستشار الأمن الوطني

رئيس مجلس إدارة هيئة الإمارات للهوية



«يُعَدّ برنامج السجّل السكانيّ وبطاقة الهوية امتداداً حيويّاً
لمسيرة النهضة والتطوير التي تشهدها الدولة في ظلّ الرؤية
الحكيمة للقيادة الرشيدة، ويمكن القول إنّ هيئة الإمارات للهوية
باستراتيجيّتها الجديدة 2014-2016 تسير بخطى واثقة
نحو تحقيق الأهداف المرسومة».

الفريق سمّو الشيخ

سيف بن زايد آل نهيان

نائب رئيس مجلس الوزراء، وزير الداخلية.

نائب رئيس مجلس إدارة هيئة الإمارات للهوية

المحتويات

60	2-4 الرؤية
61	3-4 الأهداف الاستراتيجية
62	4-4 مؤشرات الأداء الرئيسية والمبادرات الاستراتيجية
64	المحور الاستراتيجي الأول.. الموثوقية والاعتمادية
66	المحور الاستراتيجي الثاني.. التكامل والترابط
68	المحور الاستراتيجي الثالث.. التمكين
70	المحور الاستراتيجي الرابع.. الجودة والكفاءة والفاعلية
72	الجزء الثاني.. الإطار العام لتنفيذ الاستراتيجية
74	مقدمة
76	1- الاتصال والمشاركة
80	2- المواءمة التنظيمية
80	1-2 الهيكل التنظيمي
83	2-2 الإطار التنافسي للاستراتيجية
89	3- حوكمة الاستراتيجية
90	من.. المسؤولية عن التنفيذ
92	متى.. التقويم المتكامل للإدارة
94	كيف.. عملية وأداة إعداد التقارير
98	4- مكتب الدعم الاستراتيجي
104	جوائزنا
110	واثقون بأننا سننجح في هذه الرحلة المثيرة لتحقيق رؤيتنا

18	رسالة المدير العام
20	عن الهيئة
22	مهمتنا.. ما هو سبب وجودنا؟
24	قيمنا.. ما الذي يدفعنا للمضي قدماً؟
26	رحلتنا.. ما الذي حققناه حتى الآن؟
28	مقدمة
31	الجزء الأول.. استراتيجية 2016-2014
32	1- إجراءات تطوير الاستراتيجية
36	منهجيتنا في تطوير الاستراتيجية
40	2- المدخلات الرئيسية للاستراتيجية
41	1-2 الاتساق مع الاستراتيجيات والمبادرات الاتحادية
42	2-2 تحليل التوجهات على صعيد الاقتصاد الكلي وعلى مستوى القطاعات
48	3-2 المقارنات المعيارية مع المؤسسات العالمية الرائدة في مجال إدارة الهوية
50	4-2 تحليل الاستراتيجية الداخلية
52	5-2 تحليل PESTLE .. وتحليل SWOT
56	3- عملية صياغة الاستراتيجية
58	4- استراتيجية الهيئة 2014 - 2016
59	4-1 ملخص مراجعة الاستراتيجية

الرسالة
Mission

تأسست هيئة الإمارات للهوية في عام 2006 بهدف إدارة الهوية الوطنية
Establish, Manage & Administrate Federal Identity in the UAE

الرؤية
Vision

تأسست هيئة الإمارات للهوية بهدف إدارة الهوية الوطنية
Establish, Manage & Administrate Federal Identity in the UAE

3
التمكين
Enablement

تأسست هيئة الإمارات للهوية بهدف إدارة الهوية الوطنية
Establish, Manage & Administrate Federal Identity in the UAE

4
الكفاءة والفعالية
Efficiency, Effectiveness & Efficacy

تأسست هيئة الإمارات للهوية بهدف إدارة الهوية الوطنية
Establish, Manage & Administrate Federal Identity in the UAE

2
التكامل والترابط
Integration

تأسست هيئة الإمارات للهوية بهدف إدارة الهوية الوطنية
Establish, Manage & Administrate Federal Identity in the UAE

1
الموثوقية
Reliability

تأسست هيئة الإمارات للهوية بهدف إدارة الهوية الوطنية
Establish, Manage & Administrate Federal Identity in the UAE



وزارة الداخلية
Ministry of Interior



وزارة التعليم
Ministry of Education



وزارة العمل
Ministry of Labor



وزارة الصحة
Ministry of Health



الإمارات العربية المتحدة
United Arab Emirates

أس الصيمة
Ras al-Khaimah

أم القيوين
Umm al-Qaiwain

الشارقة
Sharjah

العين
Ajman

القصيرة
Ajman

فجاءة
Fujairah

العين
Ajman



الإمارات العربية المتحدة
United Arab Emirates

2014-2016 .. أهداف طموحة

كانت هيئة الإمارات للهوية ولا تزال عاقدة العزم على المساهمة بشكل مباشر في جهود التقدم والتنمية الاقتصادية والثقافية في دولة الإمارات عبر تبني المفاهيم العصرية في الإدارة والتقنيات الابتكارية في مباشرة أعمالها. وفي عام 2010، باشرت هيئة الإمارات للهوية العمل لتحقيق الهدف الطموح الذي حددته قيادة الدولة بتسجيل جميع سكان دولة الإمارات في نظام السجل السكاني وبطاقة الهوية، وهو ما تحقق في أقل من 3 سنوات مع العمل في الوقت نفسه على زيادة جودة الخدمات التي تقدمها للسكان. وهو ما ساعد في تعزيز مكانة دولة الإمارات بين الدول المتقدمة إقليمياً ودولياً من حيث تأسيس نظم الهويات الشخصية وإدارتها.

وفي ظل فهمنا الواضح لأهمية وصعوبة هذه المهمة، فقد عملنا على الاستعداد لها بشكل مسبق الأمر الذي ساعد في بدء ظهور النتائج سريعاً حيث كانت هيئة الإمارات للهوية ضمن أولى الهيئات الاتحادية التي تطبق عملية متخصصة لوضع وتنفيذ الاستراتيجيات تقوم على مفهوم بطاقة الأداء المتوازن وتتماشى مع الإطار الذي وضعه مكتب رئاسة مجلس الوزراء لإدارة الهيئات الاتحادية. وقد أدى تطبيق أفضل الممارسات الدولية هذه على جهود إدارة استراتيجية هيئة الإمارات للهوية إلى ضمان الالتزام بالتوجيهات الحكومية، كما مكّنا أيضاً من تبني إطار عمل رائد يدعم قراراتنا بالتحليلات الكمية والنوعية ويضمن لنا الربط المباشر بين المهمة المنوطة بالهيئة واستراتيجيتها وأنشطتها العملية.

وبصفتي المدير العام لهيئة الإمارات للهوية، فإني أشعر بالفخر عندما أقول أن استراتيجيتنا للأعوام 2010-2013 حققت نتائج رائعة بفضل التنفيذ المنضبط جيد الإعداد: فجميع سكان دولة الإمارات مسجلون الآن في السجل السكاني الخاص بنا ورضا متعاملينا وصل إلى أعلى مستوياته على الإطلاق.

وبينما نحتفل بإنجازات ماضينا القريب، يجب ألا يغيب عن ناظرينا ما ينتظرنا في المستقبل، إذ تمثل استراتيجية الهيئة الجديدة للأعوام 2014-2016 الخطوة التالية نحو تحقيق مهمتنا. وقد تم تحديد مجموعة من الأهداف الطموحة للسنوات الثلاث المقبلة مع تحول تركيز أولوياتنا الاستراتيجية ليصبح على دمج منصة التحقق من الهويات الشخصية عبر القطاعين العام والخاص؛ ودعم قدرة الحكومة على اتخاذ القرارات من خلال تقديم معلومات دقيقة ومبتكرة حول التركيبة السكانية، وضمان موثوقية البيانات الشخصية المخزنة على سجلنا السكاني؛ وتعزيز فعالية وكفاءة وتأثير الهيئة.

وفي الختام نعهد قيادتنا الرشيدة على مواصلة العمل بجد وإخلاص لتحقيق رؤيتها الحكيمة لما فيه صالح بلدنا الحبيب، ونأمل أن تكون على قدر الثقة التي أولت لنا إياها قيادتنا حفظها الله.

والله ولي التوفيق...



عن الهيئة

هيئة الإمارات للهوية هي هيئة اتحادية مستقلة تأسست بموجب المرسوم الاتحادي رقم (2) الصادر بتاريخ 15 شعبان 1425 هجري، الموافق 29 سبتمبر 2004 ميلادي.



رسالتنا:

ما هو سبب وجودنا ؟

«إنشاء وإدارة وإثبات الهوية الشخصية في دولة الإمارات العربية المتحدة»

طبقاً لما جاء في مرسوم إنشاء الهيئة (مرسوم بقانون اتحادي رقم 2 لسنة 2004)، فإن الهيئة تتولى مسؤولية إصدار بطاقات الهوية «الذكية» لكافة سكان الدولة من مواطنين ومقيمين، بهدف مصادقة وتأكيد هوية كل فرد من خلال رقم الهوية والبيانات المرتبطة بسماته البيولوجية :

- تسجيل البيانات الشخصية لكافة سكان الدولة وحفظها على قواعد بيانات إلكترونية بالتنسيق مع الجهات المختصة.
- تسجيل البيانات الحيوية للسكان وربطها بالبيانات الشخصية كما ورد أعلاه.
- إصدار بطاقات هوية تحتوي على رقم موحد وبيانات مكتوبة بالإضافة إلى البيانات المخزنة على شريحتها الإلكترونية يُقبل التعامل بها لدى كافة الجهات.
- تحديث كافة البيانات المحفوظة في البطاقة بموجب الفقرة السابقة عند الحاجة.
- تقديم خدمات تعريف وتأكيد هويات الأفراد لدى كافة الجهات الحكومية الاتحادية والمحلية وأية جهات أخرى، وتحديد الوسائل المتبعة في ذلك طبقاً لللائحة التنفيذية.
- حق طلب البيانات والمعلومات اللازمة والتي قد تخدم أهداف الهيئة، وذلك من الجهات المختصة في الدولة.

- تتولى الهيئة مسؤولية إنشاء سجل سكاني حديث يساعد في تسهيل الخدمات الحكومية وتوفير المعلومات اللازمة لدعم صناع القرار والتخطيط الاستراتيجي وتخصيص الموارد في مختلف المجالات والقطاعات الحيوية في البلاد.



ملاحظة مهمة

رقم الهوية يختلف عن رقم البطاقة وهو المعرف الأساسي لحامل البطاقة مدى الحياة.



نموذج لبطاقة الهوية الإماراتية الذكية

رقم البطاقة

قيمنا:

ما الذي يدفعنا للمضي قدماً ؟

تدرك الهيئة مركزية القيمة التنظيمية والمؤسسية في بناء بيئة عمل مريحة وفعالة بصورة مثالية، وتشكل هذه القيم والمبادئ أدوات الإدارة التي توجد روابط بين الهيئة والعاملين فيها. وتعتبر هذه القيم بمثابة القوة الدافعة لايجاد ثقافة موحدة للهيئة، توجه قدرات العاملين نحو تحقيق أهدافنا الاستراتيجية.

وقد وضعت الهيئة ست قيم مؤسسية لتكون بمثابة الأساسات التي تقوم عليها أنشطتها. وتمثل هذه القيم النظام الأخلاقي الذي يرشد الأداء والسلوك وكذلك العلاقات المهنية والإنسانية ضمن الهيئة.

1

التركيز على المتعاملين

الحرص الشديد على تحقيق رضى المتعاملين، وضمان الشفافية في التعامل معهم واكتساب ثقتهم، وتقدير آرائهم من أجل تطوير خدمات الهيئة.

2

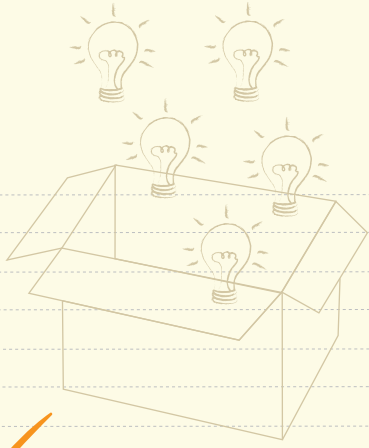
العمل بروح الفريق

ترسيخ روح الفريق الواحد في العمل من خلال تبادل المعرفة لتحقيق أهداف الهيئة

3

الثقة

تبني ثقافة مؤسسية تركز على توفير بيئة عمل قائمة على أساس الثقة المتبادلة



4

النزاهة والمسؤولية

الالتزام الدائم بمبادئ الأمانة والأخلاق الحميدة وتحمل المسؤولية الكاملة عن عمل الهيئة، التي نتعهد بالوفاء بالتزاماتها وتحمل تبعات أعمالها

5

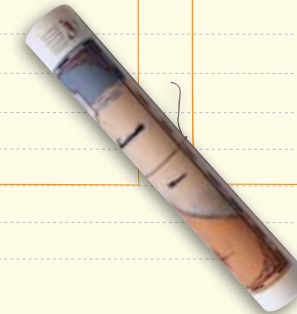
تعزيز مبدأ الابتكار والإبداع

تطوير قدرات الهيئة للمبادرة في تقديم وتطوير حلول مبتكرة ومتنوعة لتحقيق الامتياز في أعمالها

6

الالتزام بالجودة

الالتزام التام والشامل فيما يتعلق بتقديم خدمات عالية الجودة إلى متعاملي الهيئة

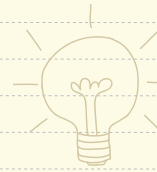




رحلتنا: ما الذي حققناه حتى الآن ؟

يمكن تلخيص تطور مهام الهيئة منذ إنشائها على النحو التالي :

- **سبتمبر 2004**
إصدار المرسوم بقانون اتحادي القاضي بتأسيس هيئة الإمارات للهوية
- **يونيو 2005**
بدء التسجيل في السجل السكاني (أبوظبي)
- **يونيو 2007**
إطلاق استراتيجية هيئة الإمارات للهوية 2010-2007
- **يوليو 2007**
بدء العمليات في مراكز الخدمة على امتداد جميع إمارات الدولة
- **أغسطس 2009**
- إعادة هيكلة اللجنة التنفيذية وإنشاء فريق جديد من القادة في الهيئة
- مراجعة الاستراتيجية وخطط التشغيل
- **مارس 2010**
إطلاق استراتيجية 2013-2010
- **يونيو 2010**
بدء العمل في مراكز الخدمة باعتماد إجراءات تسجيل جديدة (مشروع إعادة هندسة إجراءات التسجيل)



- **مارس 2011**
رفع القدرة الاستيعابية اليومية للتسجيل من 7.000 إلى 20.000 فرد
والقدرة الإنتاجية اليومية إلى 30.000 فرد
- **سبتمبر 2011**
إنشاء وافتتاح 30 مركز خدمة جديد تابع للطب الوقائي
- **مارس 2012**
مراجعة الاستراتيجية وخطط التشغيل للفترة 2013-2010
- **أبريل 2012**
إطلاق مركز الاتصال ودعم المتعاملين الذي يعمل على مدار الساعة
- **سبتمبر 2012**
تسجيل ما يزيد عن 8 ملايين فرد، أي الاقتراب من اكتمال التسجيل
واستيفاء نسبة 90% من أهداف مؤشرات الأداء
- **نوفمبر 2012**
إطلاق أعمال تطوير الاستراتيجية 2016-2014
وتطوير خطط التشغيل اللازمة لتنفيذها
- **يناير 2013**
استكمال مراجعة استراتيجية 2016-2014 واعتماد نسختها الرسمية





«الاستراتيجية بدون تعبئة هي أبطأ الطرق نحو النصر،
أما التعبئة بدون استراتيجية فهي الضجيج الذي يسبق الهزيمة»

من كتاب «فن الحرب»، صن تزو

الجزء الأول:

♦ استراتيجية هيئة الإمارات للهوية 2014 – 2016

- وجهتنا الاستراتيجية: رؤية هيئة الإمارات للهوية
- إحدائنا للثلاث القادمة: محاور استراتيجية للفترة 2014 – 2016
- خطتنا: الأهداف والمبادرات الواقعة تحت كل محور استراتيجي والتي تترجم طموحات الهيئة إلى خريطة طريق واضحة للتنفيذ.

الجزء الثاني:

♦ الإطار العام لتنفيذ الاستراتيجية

- الاتصال والمشاركة: المحافظة على تواصل مستمر ومفتوح مع موظفي الهيئة وشركائها كعامل محوري في تحسين خدماتها وتحقيق أهدافها.
- المواثمة التنظيمية: وضع هيكل تنظيمي مصمم لتسهيل تمييز كل إدارة ومساهمة الموظف في التنفيذ الصحيح لاستراتيجية الهيئة.
- حوكمة الاستراتيجية: العمليات والأدوات المستخدمة من قبل فريق الإدارة بالهيئة لمراقبة ومراجعة وضبط تقدم سير العمل قياساً بالأغراض والأهداف والمبادرات الموضوعية.
- مكتب الدعم الاستراتيجي: فريق عمل مكرس لإدارة الاستراتيجية يتمتع بالصلاحيات اللازمة لتوجيه الإرشادات المركزية وتنسيق الإطار العام لتنفيذ استراتيجية الهيئة في مختلف أقسامها.

حرصت الهيئة منذ تأسيسها على أداء دور فعال و متميز في تحقيق التطور والتنمية الاقتصادية المستدامة في الدولة من خلال إعداد سجل سكاني شامل ودقيق يدعم سياسات الحكومة وقراراتها ويساهم في ارتقاء الإمارات إلى مركزها المستحق بين الدول المتقدمة في العالم.

والآن ومع تحقيق الهيئة لهدفها المتمثل في تسجيل جميع سكان الإمارات في نظام السجل السكاني وبطاقة الهوية، يجب أن ينتقل تركيز الهيئة في أولوياتها الاستراتيجية إلى تفعيل استخدام بطاقة الهوية وفعالية نظام السجل السكاني وفي نهاية المطاف تمكين خدمات الحكومة ودعم عملية صنع القرارات فيها، بالإضافة إلى المحافظة على قاعدة بيانات تعريفية دقيقة وشاملة. إلى جانب ذلك، ستستمر الهيئة في اعتبار تقديم الخدمات المتميزة أحد أهم أولوياتها، ومن المتوقع أن يساعد هذا التطور الطبيعي على دعم وضع دولة الإمارات العربية المتحدة في مصاف الدول الأكثر تقدماً، سواء على الصعيد الإقليمي أو الدولي، من حيث تأسيس وإدارة ومصادقة الهوية الشخصية للسكان عبر اعتماد تقنيات حديثة ومتطورة ودمج أنظمة تقديم الخدمات الحديثة في القطاعين العام والخاص من خلال مبادرات البنية التحتية التي تعمل الهيئة على إطلاقها.

يعرض هذا الكتيب ويوضح آخر مراجعة لاستراتيجية الهيئة للأعوام 2014 – 2016، حيث يوضح الاعتبارات التي تمت مراعاتها والعملية المتبعة في ممارسات تطوير الاستراتيجية وترجمتها، بالإضافة إلى العناصر التي تمثل أساسات استراتيجية الهيئة: رؤيتنا ومحاورنا الاستراتيجية وأهدافنا ومؤشرات الأداء الرئيسية والأهداف والمبادرات الاستراتيجية. كما يقدم الكتيب نبذة عامة عن الإطار العام الأفضل في فئته لتنفيذ الاستراتيجية والذي تم وضعه من أجل تمكين الهيئة من تحقيق الطموحات المذكورة. ينقسم محتوى هذه الوثيقة إلى جزأين اثنين يتطرقان إلى «ما الذي نريد تحقيقه» (استراتيجيتنا للفترة 2014 – 2016) و«كيف سنحققه» (إطارنا العام لتنفيذ الاستراتيجية) المذكور أعلاه:

الجزء الأول

استراتيجية 2016 - 2014



1- إجراءات تطوير الاستراتيجية

إن تطوير استراتيجية الهيئة للفترة 2014-2016 هو محصلة توجه مجلس الوزراء بدولة الإمارات العربية المتحدة نحو تطوير استراتيجيات الجهات الحكومية 2014-2016، وبناء على توجيهات سمو الشيخ هزاع بن زايد آل نهيان مستشار الأمن الوطني رئيس مجلس إدارة هيئة الإمارات للهوية، ومتابعة سمو الشيخ سيف بن زايد آل نهيان نائب رئيس مجلس الوزراء وزير الداخلية نائب رئيس مجلس إدارة الهيئة، بغية تحقيق توقعات القيادة العليا وتطلعاتها.

يتم تطوير استراتيجية منهجية ورسمية في الهيئة، بما في ذلك إعداد العديد من الدراسات والمراجعات التحليلية لتوفير فهم متعمق لإمكانيات تطوير الهيئة. ويتم تناول هذه الدراسات من الناحيتين العلمية والعملية لإجراء تقييم نقدي للنتائج المطلوبة.

ويتم تطوير استراتيجية الهيئة استناداً إلى مفاهيم بطاقة الأداء المتوازن ووفقاً للإطار العام الذي وضعته وزارة شؤون مجلس الوزراء لتطوير الاستراتيجيات الحكومية. وتشمل العملية العديد من المعايير والضوابط بهدف التأكد من التكامل والمواءمة في مختلف الأنشطة والمشاريع بالإضافة إلى تحقيق الأهداف والأغراض المنشودة.

وتأخذ الهيئة بعين الاعتبار التحديات والدروس الأساسية المستقاة من الدورات السابقة، وتسعى إلى البناء على الإنجازات القائمة. فضلاً عن ذلك، وقد تم تقييم المعايير المرجعية العالمية والتوجهات السائدة على صعيد الاقتصاد الكلي والتكنولوجيا لدراسة تأثيرها المحتمل على الهيئة.

وأطلقت الهيئة عملية المراجعة والتطوير لاستراتيجيتها الحالية في نوفمبر 2012، علماً أن الاستراتيجية السابقة والتي تم تطويرها للفترة 2010-2013 قد خضعت لمراجعات دورية ومتابعة مستمرة، وهو ما تعززت الهيئة المحافظة عليه على امتداد دورة الاستراتيجية التالية للتأكد من نجاحها. هذا وقد تضمنت عملية تطوير الاستراتيجية إعداد العديد من البحوث والدراسات التحليلية لضمان الاستناد إلى الأسس الاستراتيجية وإلى فهم متعمق للسياق الحالي والمستقبلي لعمل الهيئة.



متابعة حديثة لسمو نائب رئيس مجلس الإدارة مستوى جودة خدمة المتعاملين



جانب من أحد اجتماعات مجلس إدارة الهيئة

كما حرصت الهيئة على إشراك فرق قيادتها من مختلف المستويات التنظيمية عبر ورش العمل ومنتديات الحوار في كل مرحلة من عملية تطوير الاستراتيجية:

- **مجلس إدارة هيئة الإمارات للهوية:** شارك باستمرار في مراجعة مكونات الاستراتيجية والنتائج المستهدفة.
- **اللجنة التنفيذية:** شاركت في جميع مراحل تطوير الاستراتيجية.
- **موظفو الصفين الأول والثاني:** ورش عمل لمناقشة الأهداف الاستراتيجية وتحديد المبادرات والمشاريع وترتيبها على سلم الأولويات.
- **موظفو مراكز الخدمة:** زيارات ميدانية من فريق الإدارة العليا إلى مراكز الخدمة لتوضيح الاستراتيجية وتأثيرها على عمل الموظفين.

وتوزعت عملية تطوير استراتيجية الهيئة 2014-2016 على خمسة مراحل ابتداءً بمرحلة التحليل والمراجعة التفصيلية لجميع بيانات الاستراتيجية ومدخلاتها، تليها صياغة منهجية للاستراتيجية ثم الوصول إلى خطة شاملة للتطبيق وإدارة التغيير:

منهجنا في تطوير الاستراتيجية

بدأت العملية بورش عمل منفصلة مع فرق الإدارة العليا والوسطى لمراجعة الاستراتيجية القائمة ومناقشة التوجهات المستقبلية المحتملة للهيئة من وجهتي النظر الاستراتيجية والتشغيلية. وقد شكلت هذه الورش، إلى جانب سلسلة من المقابلات والاستقصاءات الخارجية، أساساً للتحليل الداخلي والخارجي. تبعت ذلك ورش عمل للقيادة حيث تم وضع وتطوير الأبعاد والأهداف والمبادرات الاستراتيجية، وتم استكمال كل ذلك بورش عمل مع المدير العام وجميع الإدارات.

وبعد وضع الإطار الاستراتيجي العام، تم تحديد القياسات والمستهدفات الملزمة ووضع المبادرات اللازمة، والتي تم استخدامها بدورها لتطوير خطط التطبيق وإدارة التغيير للإدارة (الإدارات) المسؤولة عن كل مبادرة.

وتمثل الدرس المستفاد من عملية التطوير الاستراتيجي بإدراك أهمية إشراك الفرق بأكملها في الجلسات المبدئية للمراجعة والتطوير، حيث يضمن ذلك الاستفادة من خبرة الهيئة بأكملها منذ المراحل المبكرة.

وفي سياق سعي قيادة الهيئة لتحقيق التحسين المستمر في أداء الهيئة، فقد سعت كذلك إلى مراجعة آخر استراتيجية للهيئة من وجهة نظر متعلميها، وتضمن ذلك توسيع نطاق تقييم الاستراتيجية لتشمل أفكار المتعلمين واحتياجاتهم وتجربتهم العامة مع الهيئة وخدماتها بصورة شاملة.

وعرضت الهيئة استراتيجيتها على العديد من المؤسسات في القطاعين العام والخاص، بالإضافة إلى عدد من المؤتمرات الدولية والمحلية بغية تبادل المعرفة والحصول على الآراء والاستماع إلى وجهات نظر أخرى، علماً أن استراتيجية الهيئة تُنشر على موقعها الإلكتروني للسماح للجمهور بالاطلاع على مضمونها وإبداء ملاحظاتهم بشأنها.



جانب من أحد اجتماعات اللجنة التنفيذية



ورشة عمل لقيادات الهيئة لمناقشة تطوير الخطة الاستراتيجية



.. وجانب من أحد اجتماعات لجنة الإدارة العليا



الهوية تراجع خططها الاستراتيجية مع البروفيسور ديفيد نورتن خبير التخطيط الاستراتيجي في كلية الأعمال بجامعة «هارفارد».



.. وتناقشها مع مجلس التحرير بصحيفة الإمارات اليوم



.. ود. الخوري يستمع لأراء بعض المتعاملين



اللجنة التنفيذية للهوية تناقش الخطة الاستراتيجية



لجنة الإدارة العليا تتابع خطة تطوير الاستراتيجية



الهيئة اهتمت بالاستماع إلى آراء المتعاملين

2- المدخلات الرئيسية للاستراتيجية:

للتأكد من تضمين أي أفكار استراتيجية جديدة في السياق التاريخي والاستراتيجي الملائم على الصعيدين الداخلي والخارجي، وقبل التمكن من البدء بعملية التطوير الاستراتيجي، تم إجراء عملية تحليل منهجي وتقصيلي للاستراتيجية.

وتم استخدام النتائج المحصلة من هذه العملية كمدخلات أساسية لتطوير الاستراتيجية، باستخدام تحليل «بيستل» و«سووت» وبصيغتهما الكاملة وشمل ذلك:

- 1- مراجعة الإرشادات الاستراتيجية للفترة 2014-2016 من مكتب رئيس مجلس الوزراء ورؤية 2021 بالإضافة إلى الاستراتيجيات والمبادرات الاتحادية.
- 2- تحليل التوجهات على صعيد الاقتصاد الكلي وعلى مستوى القطاعات. - إجراء مقابلات مع أهم الجهات الخارجية المتعاملة مع الهيئة.
- 3- مقارنة معيارية مع المؤسسات العالمية الرائدة في مجال بطاقات الهوية.
- 4- تقييم الاستراتيجية الحالية للهيئة. - تحليل داخلي للاستراتيجية من خلال ورش العمل والمقابلات مع أهم الكوادر.
- 5- تحليل «بيستل» و«سووت» يلخصان النتائج المحصلة من جميع المصادر (مصادر خارجية - مصادر داخلية).

1-2 الاتساق مع الاستراتيجيات والمبادرات الاتحادية

تعتبر الأهداف والمبادرات الاستراتيجية للجهات الاتحادية والمحلية من المدخلات الهامة في عملية تحليل الاستراتيجية، حيث ترى الهيئة أن اتساق توجهاتها الاستراتيجية مع تلك الجهات هي من أهم أولوياتها. وقد تمت مراجعة استراتيجيات عديدة وبيان ارتباطها ومبادئها السائدة بشكل واضح. كما تمت مراجعة الوثائق الاستراتيجية الستة التالية بالتفصيل:

- رؤية الإمارات 2021
- التوجيه الاستراتيجي للفترة 2014-2016 من مكتب رئيس مجلس الوزراء
- مجلس الإمارات للتنافسية: المؤشر العالمي للتنافسية
- رؤية أبوظبي 2030
- استراتيجية الحكومة الإلكترونية
- استراتيجية الإمارات للتنمية الخضراء

وأظهرت المراجعة وجود ستة مبادئ رئيسية مشتركة بين كافة الخطط التي تم تدارسها:

مبادئ من الاستراتيجيات والمبادرات الحكومية	
المبادئ الرئيسية	المتطلبات لوضع استراتيجية الهيئة
التنافسية العالمية	- التأكد من أن الاستراتيجية تعزز تنافسية الإمارات (على وجه الخصوص الجهوزية التكنولوجية والإبداع في مجال الأعمال).
الاقتصاد الأخضر	- التأكد من أن المبادرات مستدامة وصديقة للبيئة. - تضمين مبادرات محددة تلبي متطلبات الاستراتيجية الخضراء لدولة الإمارات العربية المتحدة.
الابتكار	- تشجيع الإبداع والأفكار الجديدة في المهام الرئيسية والإضافات المحتملة إلى نطاق خدمات الهيئة.
راس المال البشري	- دراسة أي تبعات على موظفي الهيئة. - إعطاء الأولوية لرضى الموظفين إلى جانب التعاملين.
الاكتفاء الذاتي	- دراسة الإيرادات والتكاليف المحتملة للمبادرات الجديدة والقائمة. - تضمين مبادرات محددة مع مستويات معينة للإيرادات.
الاتصالات	- تعزيز شهرة الهيئة وسمعتها. - تقييم المبادرات المحتملة.

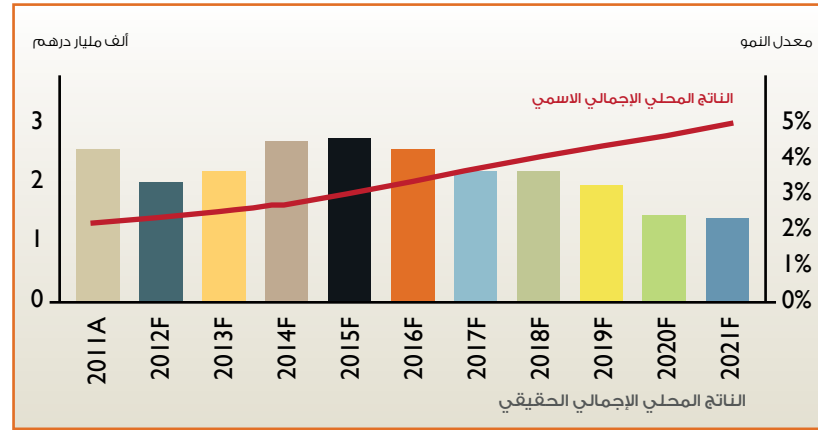
2-2 تحليل التوجهات على صعيد الاقتصاد الكلي وعلى مستوى القطاعات

التوجهات السياسية

- ركزت الحكومة الاتحادية على تحسين مستوى المعيشة وتعزيز القدرة التنافسية للإمارات.
- أدى انعدام الاستقرار في الدول المجاورة ودول المنطقة إلى ارتفاع مستوى الجهوية الأمنية.

التوقعات الاقتصادية

- هناك توقعات قوية بالنمو على المدى المتوسط لقطاع السياحة والقطاع المالي.
- حققت الإمارات نجاحاً باهراً في تنويع اقتصادها بعيداً عن النفط، إلا أن ذلك أدى إلى ارتفاع مستوى الحساسية تجاه الأحداث الحاصلة في الدول الأخرى.

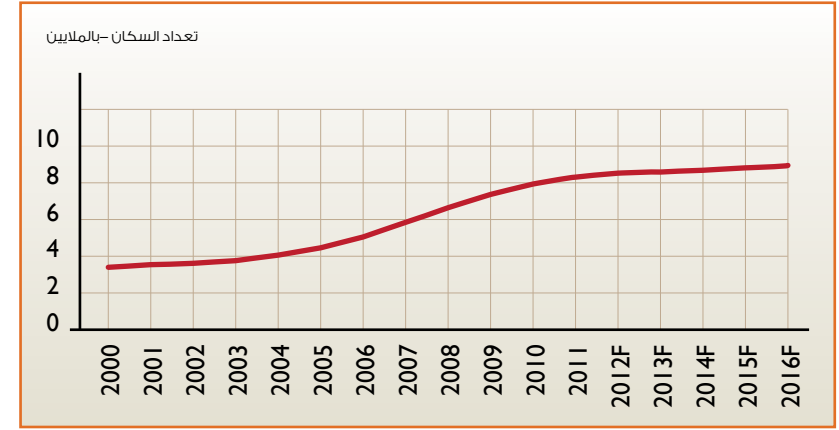


التوقعات المتعلقة بالناتج المحلي الإجمالي (الناتج المحلي الإجمالي الاسمي، النمو بين سنة وأخرى)

تركزت هذه المرحلة على فهم التغيرات الرئيسية في البيئة الكلية والتوجهات التكنولوجية ذات الصلة واحتياجات الهيئات الحكومية ومؤسسات القطاع الخاص. وقد تم تحديد التوجهات وفق البيانات السكانية والاقتصادية للدولة بالإضافة إلى التوجهات العالمية في مجال التكنولوجيا مع التركيز على مجال البيانات الحيوية من خلال التحليل في 4 معايير رئيسية:

التوجهات السكانية والاجتماعية:

- من المتوقع أن يتباطأ النمو السكاني في دولة الإمارات العربية المتحدة على مدى السنوات الأربع المقبلة.
- بقي التوزيع الجنسي والعمري ثابتاً إلى حد كبير على مدى العقد الماضي.
- سيظل المقيمون يشكلون أغلبية سكان الدولة.



إجمالي تعداد السكان (2000-2011 الفعلي - 2012-2016 المتوقع)

♦ التوجهات التكنولوجية: البيانات الحيوية

- أصبحت البيانات الحيوية الآن وسيلة معتمدة للتعريف بالهوية.
- تعطى الأفضلية لاستخدام أنظمة التعريف بالهوية القادرة على قراءة البيانات الحيوية المتعددة.
- من التقنيات الشائعة والمتنامية تسجيل خريطة الوجه ومسح قرنية العين وبصمات الصوت والمسح القائم على الحمض النووي (DNA).
- استجابة للمخاوف الدائرة حول سرقة الهوية، فإنه يجري العمل على تطوير أجهزة قراءة البيانات الحيوية القابلة للإخفاء.

تقرر أن تقوم الهيئة بإجراء دراسة لاحتياجات جميع الجهات المتعاملة معها ضمن مشاريعها، وإشراك هذه الجهات في وضع استراتيجيتها. وتمثلت الخطوة الأولى على هذا المسار في تصنيف الجهات المتعاملة مع الهيئة ضمن إطار أكثر تفصيلاً مما كان يستخدم سابقاً من أجل تحديد وتلبية الاحتياجات المعينة لكل مجموعة من الجهات المتعاملة.



تحليل الجهات الخارجية المتعاملة مع الهيئة

قامت هيئة الإمارات للهوية بعقد لقاءات مع الجهات الحكومية (وزارة الداخلية ووزارة الصحة والحكومة الإلكترونية ومركز أبوظبي للأنظمة الإلكترونية والمعلومات) ومع المتعاملين ومزودي الخدمات من القطاع الخاص (البنوك وشركات الاتصالات) والعديد من الخبراء والمؤسسات العاملة في مجال الهوية، إلى جانب أفراد من المجتمع وشركاء الهيئة التكنولوجيين ومزودي الخدمات بغية التأكد من تجميع صورة أكثر شمولاً واكتمالاً.

وقد تمت موائمة كافة الرسائل التي تم تلقيها من كل أصحاب المصلحة: التركيز على «التنفيذ الدقيق» قبل محاولة «الوصول لنتائج فائقة». وكان أهم ما تم استقاؤه من المقابلات هو:

التركيز على «التنفيذ الدقيق» قبل محاولة «الوصول لنتائج فائقة»

- يتم التركيز حالياً في المقام الأول على تحسين وتنظيم إنتاج الخدمات والتقنيات القائمة.
- عدم محاولة «الوصول لأكثر من اللازم» بالصيغة المختصرة.
- التركيز على تحسين مستوى الخدمات المقدمة للمتعاملين، مما يعني بالنسبة للهيئة استكمال مؤشرات الأداء الرئيسية ومشاريع الإدماج وتحسين السجل السكاني.
- الاتجاه نحو الابتعاد عن البطاقة المطبوعة ونقل الخدمات لتصبح متوفرة عبر شبكة الإنترنت وتطبيقات الهواتف المتحركة.
- يتعين التركيز على تحسين الشراكات مع الجهات المتعاملة والشركاء الرئيسيين.
- إيصال الفوائد المحققة من إدارة الهوية واستخدامات البطاقة / البيانات التعريفية هو أمر ضروري للتحفيز على اعتماد خدمات الهوية.



.. ومناقشة الخطة مع المصرف المركزي



الهوية تستعرض خطتها مع وزارة العمل



.. ومع هيئة تنظيم الاتصالات



.. وتبحث مشاريعها ومبادراتها مع بيوت خبرة عالمية



.. وجلسات نقاش مع وزارة الداخلية



.. ومع جامعة خليفة

3-2 المقارنات المعيارية مع المؤسسات العالمية الرائدة في مجال إدارة الهوية

تدرك الهيئة أهمية الاستفادة من تجارب وممارسات الدول الأخرى التي تطبق أنظمة هوية متطورة، وفي سياق بحثها عن الأساليب والأفكار المتفوقة للمساعدة في تحديد وجهتها الاستراتيجية، فقد تم تصميم منهجية للمقارنة المعيارية واستخدامها لدعم جانبين رئيسيين من جوانب الاستراتيجية:

- الاستراتيجية العامة.

- الأهداف والمبادرات المحددة.

وجاء اختيار الجهات التي تم إجراء المقارنة معها باعتبارها إما جهات تستخدم أنظمة إدارة الهوية المتطورة، أو تعرض أفضل الممارسات المتبعة في مجال استخدامها، وكذلك الإخفاقات والأخطاء التي يتعين التعلم منها.

وقد أظهر تحليل هذه الجهات العالمية الرائدة في مجال إدارة الهوية ثمانية نقاط يمكن الاستفادة منها تم استخدامها كمدخلات في عملية مراجعة الاستراتيجية.

علمًا بأن:

- النقاط المستفادة من «أ» إلى «و» جاءت من المقارنة المعيارية للاستراتيجية.

- النقاط من «ز» إلى «ح» مستقاة من المقارنة المعيارية للأهداف والمبادرات.

المقارنة المعيارية مع المؤسسات العالمية			
الجهة المقارنة	أهم النقاط المستفادة		
الولايات المتحدة أو المملكة المتحدة أو فنلندا، السويد، الدنمارك	يعتمد العديد من المؤسسات الرائدة في مجال إدارة الهوية حول العالم إلى الدخول في شراكات من أجل تسريع التقدم التكنولوجي والاستفادة من تبادل المعرفة	التعاون	أ
كوريا الجنوبية	يمكن تحسين مستوى حماية البيانات باستخدام خبرات «أطراف خارجية موثوقة»، (الحماية على شبكة الإنترنت) وبيانات حيوية قابلة للإلغاء (الحماية الفعلية)	حماية البيانات	ب
كوريا الجنوبية، سنغافورة	مع «الهويات الموحدة من الحكومة»، يستطيع المستخدمون استخدام بيانات الهوية الوطنية الخاصة بهم في معاملات الحكومة الإلكترونية والمعاملات التجارية مع خدمة «تسجيل الدخول مرة واحدة»	تسجيل الدخول لمرة واحدة	ج
الولايات المتحدة، المملكة المتحدة	من المتوقع لعمليات التحقق من الهوية على شبكة الإنترنت أن تتضمن استخدام الهويات الصادرة عن القطاع الخاص، مثل البريد الإلكتروني ومواقع التواصل الاجتماعي من أجل تعزيز سهولة الاستخدام مع الحفاظ على مستوى الحماية	التحقق من الهوية الصادرة عن القطاع الخاص	د
الصين	تضمن تكنولوجيا (RFID/NFC) في بطاقات الهوية، فعلى الرغم من كونها مثيرة للجدل، إلا أنها تقدم العديد من مزايا الحماية التجارية والوطنية	تخصيص البيانات	هـ
كوريا الجنوبية	يمكن توحيد جميع خدمات الحكومة الإلكترونية في بوابة رقمية يمكن تسجيل الدخول إليها عبر بيانات الهوية الوطنية، ولكنها تتطلب جهة منظمة عامة بخلاف هيئة الإمارات للهوية	إدارة الهوية عبر الإنترنت	و
فنلندا، الدنمارك، السويد، الولايات المتحدة، المملكة المتحدة، ماليزيا، بلجيكا، وغيرهم	يمكن تصنيف «فضاء» برنامج بطاقة الهوية الحالي إلى 3 أدوار ضمنية- التحقق من البطاقة الفعلية والتحقق الإلكتروني من الهوية وتخصيص البيانات	أنشطة بطاقة الهوية	ز
استونيا، ماليزيا، بلجيكا	توجد أنشطة قياسية (على سبيل المثال التصويت الإلكتروني والضرائب الإلكترونية) تستطيع الهيئة توظيفها، ولكن توجد كذلك أنشطة مبتكرة (المحفظة الإلكترونية غير المصرفية، مراقبة الدخول عبر الإنترنت، هويات الأطفال)	أنشطة مبتكرة	ح

4-2 تحليل الاستراتيجية الداخلية

وكجزء أساسي من تحليل الاستراتيجية، تم إجراء تقييم داخلي شامل من خلال ملتقيات وورش عمل واجتماعات مع المدير العام والإدارة العليا وموظفين آخرين من مختلف المستويات في الهيئة.

وتمثلت المحصلة الرئيسية لتحليل الاستراتيجية الداخلية في هيكله التوجه الاستراتيجية للهيئة عبر ستة أبعاد، مقسمة على فئتين:

«فئة ماذا؟» و «فئة كيف»

وتجيب الأبعاد المدرجة ضمن فئة «ماذا» عن السؤال:

ماذا يتعين أن تفعل الهيئة؟

بينما تجيب الأبعاد المدرجة ضمن فئة «كيف» عن السؤال:

كيف تحقق الهيئة هذه الأهداف؟

ويوضح الرسم البياني التالي هذه الأبعاد، مع إيراد مزيد من التفاصيل حول نتائج محددة تم إدراجها ضمن تحليل «نقاط القوة ونقاط الضعف والفرص والتهديدات» وأقسام التطور الاستراتيجي.



حوار مفتوح بين قيادات الهيئة وموظفيها



.. ورش عمل على مستوى مديري الواحدات التنظيمية



.. جانب من مشاركات الهيئة في ورش عمل خارجية

5-2 تحليل البيئة الخارجية والمحيطية PESTLE .. والتحليل الرباعي SWOT (نقاط القوة ونقاط الضعف والفرص والتحديات)

تمثلت إحدى الخطوات النهائية من مرحلة تحليل الاستراتيجية الرامية إلى تعريف استراتيجية هيئة الإمارات للهوية، في التأكد من إمكانية فهم كافة العوامل الخارجية المؤثرة بطريقة مختصرة بشكل كاف بما يسمح بأخذها بعين الاعتبار.

علماً أن النتائج التي تم التوصل إليها على صعيد التوجهات العامة ولكل قطاع على حدة، قد تم بناؤها بالإضافة إليها بغية إنجاز إطار عام لتحليل «بيستل» وإلقاء الضوء على سلسلة من المؤشرات والعوامل السياسية والاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية والقانونية والبيئية التي من شأنها أن تؤثر على تصميم استراتيجية الهيئة وتنفيذها.

وقد أشار هذا التحليل في محصلته إلى أن التغييرات الأكثر أهمية في العوامل الخارجية منذ المراجعات السابقة للاستراتيجية، تتمثل في التكنولوجيا، مع تعليق قدر أكبر بكثير من الأهمية حالياً على موضوع حماية البيانات ووجود نزعة لتحليلها على نطاق واسع.

وقد ساعد ذلك هيئة الإمارات للهوية على تحديد التحسينات التي من شأنها المساعدة في تعزيز خدماتها وكذلك الإجراءات التي يمكنها اتخاذها للحد من المخاطر المحتملة التي قد تؤثر على راحة المتعاملين معها.

تحليل «PESTLE»	
العناصر	أهم العوامل المؤثرة
الاقتصادية	• إن رسوم بطاقة الهوية تفوق إمكانات شريحة كبيرة من السكان. • تشديد لوائح وزارة المالية عبر اعتماد سياسة الموازنة الصفرية. • الطبيعة المفتوحة لاقتصاد دولة الإمارات يعني أنها معرضة بشكل كبير لأي تطورات اقتصادية سلبية سواء في المنطقة أو العالم.
الاجتماعية	• لا توجد إحصائيات شاملة للسكان بخلاف البيانات التي تحتفظ بها هيئة الإمارات للهوية حالياً. • ارتفاع تعداد السكان الذي يعود سببه إلى الوافدين ما يزيد التنوع في التركيبة السكانية بالدولة. • جزء كبير من حاملي البطاقات لا يستفيدون من الخدمات الإلكترونية التي قد تتيحها البطاقة. • إساءة فهم أهداف بطاقة الهوية، انخفاض قيمة البطاقة حسب المنظور العام. • ارتفاع التوقعات لمستويات خدمة المتعاملين. • تنامي الطلب على تحسين خدمة المتعاملين. • يجب تعزيز وعي الجمهور بإمكانات بطاقة الهوية وقيمتها.
التكنولوجية	• إن ارتفاع معدلات الاتصال عالي السرعة يوفر فرصاً جديدة، ولكن ذلك يترافق مع تحديات ومخاطر جديدة فيما يخص الخصوصية والحماية وتدفق البيانات الشخصية والوصول إلى المعلومات. • هناك التزام قوي من الحكومة بتطوير وإعطاء الأولوية لتقنية المعلومات والاتصالات، على الرغم من أن كلفة الاستثمار حتى تاريخه ترجح كفة الاتصالات، إلا أن هناك نقصاً في الكوادر الفنية والإدارية المواطنة المتخصصة في مجال عمل الهيئة (على سبيل المثال أخذ البصمات).
القانونية	• لا توجد آلية قانونية لتحديد الهوية الشخصية للقطاعين العام والخاص. • بينما توجد سياسات صارمة بخصوص الخصوصية في القطاعين العام والخاص، إلا أنه لا توجد قوانين اتحادية منسجمة لحماية البيانات. • هناك حاجة إلى المزيد من الامتثال فيما يخص إنفاذ اتفاقية مستوى الخدمة. • إن اللائحة الجديدة التي تشترط أن كافة عمليات تجديد واستبدال البطاقة تتطلب أخذ البيانات الحيوية، ستؤثر على مرونة الهيئة في معالجة الاستراتيجية الجديدة.
البيئية	• تتم مراعاة القضايا البيئية بصفة متزايدة في سياق وضع السياسات للقطاعين العام والخاص، على الرغم من أنها تحتل حالياً مكانة أدنى على سلم الأولويات من قضايا التنمية الاقتصادية والنمو. • من المتوقع أن تصبح المسؤولية البيئية أكثر أهمية على مدى السنوات اللاحقة.

تحليل «PESTLE»	
العناصر	أهم العوامل المؤثرة
السياسية	• ركزت الحكومة الاتحادية على تفعيل الخدمات الإلكترونية • ربط بطاقة الهوية بالبطاقات الذكية الأخرى يتطلب التنسيق مع العديد من الجهات الحكومية الأخرى. • انعدام الاستقرار في الدول المجاورة أدى إلى ارتفاع الحساسية تجاه المخاطر المحتملة وازدياد التركيز على الإجراءات المتخذة لتحسين مستوى الأمن والسلامة لمواطني الدولة ومقيميها. • بطاقة الهوية الإماراتية أصبحت مطلوبة حالياً للمقيمين الذين يقدمون طلبات للحصول على تأشيرة لزيارة المملكة العربية السعودية. • التوجه المستمر لتحسين بيئة الأعمال من أجل اجتذاب المزيد من الاستثمارات الأجنبية في القطاع الخاص.

وفي ختام مرحلة تحليل الاستراتيجية، تم تلخيص العوامل الداخلية والخارجية ضمن مخطط بياني يوضح نقاط القوة ونقاط الضعف والفرص والتهديدات (SWOT) مما يسمح للهيئة بعزل النقاط الرئيسية التي يتعين معالجتها. وقد حققت دورة الاستراتيجية السابقة للهيئة نجاحاً كبيراً في معالجة نقاط الضعف والتهديدات، إلى حد أن العديد منها قد أصبح نقاط قوة وفرصاً على التوالي.. وفيما توجد بعض نقاط الضعف والتهديدات الجديدة، إلا أنها إلى حد بعيد لا تشكل مخاوف لهيئة أصبحت أكثر نضجاً وطموحاً... تمضي بخطوات حثيثة نحو

تحقيق رؤيتها المستقبلية، وبشكل ذلك إشارة واضحة إلى مستوى الإنجاز الذي بلغته الهيئة على مدى السنوات القليلة الماضية، والذي سيكون بمثابة محفز لتحقيق نجاحات متواصلة في دورة الاستراتيجية المقبلة.

ومن الواضح في الرسم البياني أدناه أن نقاط القوة الرئيسية تبقى متركزة على قيمة بطاقة الهوية المنفصلة بينما تقدم نقاط الضعف خارطة الطريق للمبادرات الاستراتيجية.

الداخلية	نقاط القوة	نقاط الضعف
	- أصبحت الهيئة من المؤسسات الراسخة والمرموقة في الدولة، مع تسجيل ما يزيد عن 98% من تعداد السكان. - تقدم البطاقة قيمة فريدة كبطاقة هوية موحدة مزودة بخدمات مدمجة. - تمتلك الهيئة قاعدة البيانات السكانية الأكثر شمولاً ودقة وأماناً. - تحظى الهيئة بدعم مجلس الإدارة واللجنة التنفيذية والحكومة الاتحادية. - يعتبر الموظفون أن الإدارة العليا / القيادة قادرة على الإنجاز وجديرة بالاعتماد. - شبكة متنامية من الشراكات مع مختلف الهيئات الحكومية بدولة الإمارات العربية المتحدة. - وضوح الرؤية استناداً إلى المتطلبات الاتحادية، بما في ذلك رؤية 2021. - اتجاه نحو التركيز على مركزية وتميز خدمات المتعاملين. - قنوات اتصال مباشر مع الجهات الحكومية والاتحادية. - وجود موظفين يمكن تكليفهم بمبادرات جديدة لتحقيق الاستراتيجية.	- عمليات معقدة ومبهمة تتم بمواجهة المتعاملين. - تقديم الخدمات الأساسية من خلال جهات خارجية يؤدي إلى تراجع جودة الخدمات المقدمة. - استراتيجية تسليم الخدمة غير واضحة لجميع الموظفين. - تقييد العمليات والإجراءات الداخلية وعدم فهمها بشكل كامل من قبل الموظفين. - ربط غير ملائم للأنظمة الداخلية وعلى وجه الخصوص لتحديث البيانات. - وجود مشاكل فيما يخص ملكية المشاريع والمسؤولية والتفاعلية. - عدم كفاية أنظمة وإجراءات إدارة الموارد البشرية والمواهب. - قصور الاتصال الداخلي – إدارات متغلقة، محدودية تنسيق المشاريع وفهم الاستراتيجية. - ضعف الاتصال الخارجي وتثقيف السكان، مما يؤدي إلى ضعف الفهم المتبادل مع المتعاملين.
	الفرص	التحديات
	- التطورات في مجال التكنولوجيا تؤدي إلى توفير حلول أمنية أكثر تطوراً، وعلى وجه الخصوص في مجال البيانات الحيوية. - إن التشديد المتزايد على الأمن الشخصي والقومي يزيد من أهمية برنامج مصادقة الهوية. - تتحرك الحكومة الاتحادية نحو تقديم خدمات الحكومة الإلكترونية والاقتصاد المعرفي، مما يحفز التركيز على تطوير تقنية المعلومات والاتصالات وإعطائها الأولوية. - هناك حاجة إلى تقديم إحصاءات سكانية شاملة ودقيقة نظراً إلى النمو الحالي في تعداد السكان والتغير في البيانات الديموغرافية. - تطلب العديد من الجهات الحكومية بطاقة الهوية من أجل تنفيذ معاملات المتعاملين. - إن الهيئة هي في مركز ملائم لمعالجة المخاوف المتنامية حول أمن البيانات، وعلى وجه الخصوص ما يتعلق بتدفق المعلومات الشخصية وإمكانية الوصول إليها. - فرصة لتنسيق أفضل لعمليات المصادقة بين الجهات القضائية والجهات الحكومية الاتحادية/ المحلية، حيث تقف الهيئة في مركز ملائم للاضطلاع بدور أساسي في هذا المجال.	- نقص في فهم الجمهور لأهداف بطاقة الهوية، انخفاض قيمة البطاقة حسب المنظور العام. - تشكيك في أهمية الهوية من جهات حكومية أخرى. - تشكل محاولات الاختراق تهديداً خطيراً لخصوصية بيانات عالية الحساسية. - انعدام الأهمية بالنسبة لقطاع كبير من السكان، والذين لا يستطيعون تحمل رسوم البطاقة و / أو لا يستفيدون من الخدمات الإلكترونية. - عدم توفر الإطار القانوني اللازم بما في ذلك قوانين اتحادية لحماية البيانات. - يتعين أن تكون الاستراتيجية والتنظيم أكثر تركيزاً على المتعاملين. - هناك اختلاف على من يكون المتعامل وما هي متطلباته. - هناك نقص في الكوادر الإدارية والفنية المواطنة. - مشاكل في إعادة توظيف الموارد ناتجة عن انخفاض الضغط على مراكز الهيئة. - تكاليف متزايدة واستثمارات معقدة. - الاقتصاد معرض للتأثر بالأسواق العالمية.

تحليل «SWOT»

3- عملية صياغة الاستراتيجية

بعد تحليل كافة البيانات، فإن الخطوة التالية هي إدماج كافة النقاط الرئيسية المستفادة في تطوير الاستراتيجية. لقد تم إجراء تقييمات مختلفة لتحديد المواطن التي نجحت فيها الاستراتيجية وتلك التي تحتوي على ثغرات. ثم إجراء مراجعات على الاستراتيجية لتدعم الهيئة في تحقيق أهدافها.

بعد ذلك تمت مواءمة المدخلات الاستراتيجية المجمعة من مراحل البحث والتحليل مع متطلبات الهيئة والحكومة الاتحادية، ومن ثم الخروج بعشر نقاط أساسية بشأن استراتيجية الهيئة 2014-2016:

- 1- التركيز على دقة البيانات المدرجة في السجل السكاني.
- 2- دعم صناع القرار في الحكومة من خلال تقديم معلومات دقيقة ومبتكرة حول التوزيع الديموغرافي لتعداد السكان.
- 3- التركيز على الهيئة بوصفها المكن الرئيسي لتحقيق خدمات حكومية متكاملة ومتراصة للمتعاملين في الدولة.
- 4- العمل على جعل بطاقة الهوية البطاقة الأكثر أهمية وقيمة بالنسبة للمتعاملين الأفراد والمؤسسات الحكومية والمتعاملين من القطاع الخاص.
- 5- السعي إلى تحقيق الاستدامة على مستوى البيئة والمجتمع.
- 6- السعي إلى إيجاد بيئة عمل قائمة على التطوير والابتكار والإبداع.
- 7- التميز المؤسسي في كافة أنظمة الهيئة ومجالات عملها.
- 8- المساهمة في تعزيز مركز الإمارات العربية المتحدة عالمياً (التنافسية العالمية).
- 9- السعي إلى التحسين المتواصل في الخدمات المقدمة إلى جميع المتعاملين (الداخليين والخارجيين) وزيادة الكفاءة والفعالية استناداً إلى النتائج.
- 10- تحقيق أعلى النتائج على صعيد رضى المتعاملين بخصوص تقديم الخدمات.

وقد تم استخدام الأبعاد الاستراتيجية الستة المحددة خلال التقييم الداخلي للاستراتيجية لترتيب هذه المجالات الرئيسية العشرة على نحو يسمح بصياغة الرؤية والأهداف الاستراتيجية.

وللانسجام مع المتطلبات الاتحادية، فقد تم دمج البعدين 4 (الاتصال والعلاقات) و5 (الاستدامة والمسؤولية) مع البعد 6 (الامتياز المؤسسي)، مما نتج عنه المحاور الاستراتيجية الأربعة التالية والتي تمثل محاور استراتيجية الهيئة (مفصلة بشكل أوسع في القسم 4):

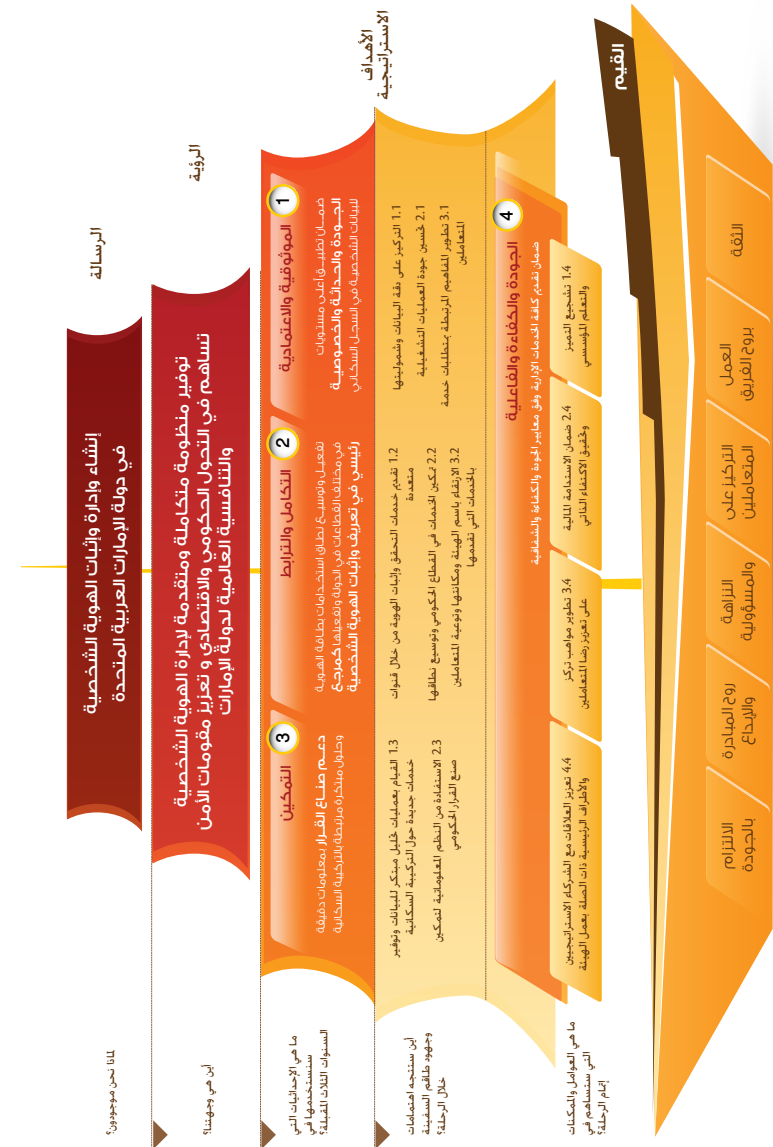
المحاور الاستراتيجية لاستراتيجية الهيئة 2014 - 2016		
البيان	المحاور الاستراتيجية	
ضمان تطبيق أعلى مستويات الجودة والحدثة والخصوصية للبيانات الشخصية في السجل السكاني.	1	الموثوقية والاعتمادية (الدورة الحياتية للهوية وإدارة البيانات)
تفعيل وتوسيع نطاق استخدامات بطاقة الهوية في مختلف القطاعات في الدولة وتفعيلها كمرجع رئيسي في تعريف وإثبات الهوية الشخصية.	2	التكامل والترابط (جهة المصادقة الرئيسية للهوية)
دعم صناع القرار بمعلومات دقيقة وحلول مبتكرة مرتبطة بالتركيبة السكانية.	3	التمكين (دعم صناعة القرار)
ضمان تقديم كافة الخدمات الإدارية وفق معايير الجودة والكفاءة والشفافية.	4	الجودة والكفاءة والفاعلية (الامتياز المؤسسي)

1-4 ملخص مراجعة الاستراتيجية

بُنيت الاستراتيجية الجديدة على الدورة السابقة مع توسيع طموح الهيئة الذي تمثل برؤيتها الجديدة. وعلى الرغم من أن الرؤية لم تتغير كثيراً عن الدورات السابقة، فإن كافة الجوانب الأخرى شهدت تطوراً ملموساً. وقد اعتمدت الاستراتيجية الجديدة التحسينات الواردة فيما يلي:

- التنافسية العالمية للإمارات كنقطة تركيز أساسية.
- التحول الشامل للتركيز على الجودة، خاصة فيما يتعلق بالبيانات.
- الرغبة بأن تكون الهيئة جهة التمكين الأساسية للخدمات الحكومية المدمجة والمتراصة.
- الدفع باتجاه توسيع استخدام تقنيات إثبات الهوية والتركيز على تحقيق الحوكمة المؤسسية.
- الرغبة في أن تصبح الهيئة جهة التمكين والداعم الأكبر لعملية صنع القرارات الحكومية.
- التأكيد المتزايد على مركزية المتعاملين وتحقيق رضاهم عن الخدمات.
- تحسين إدارة علاقات المتعاملين وإمكانيات تقديم الخدمة لهم (خاصة ما يتعلق بمعالجة الشكاوى).
- تحقيق المزيد من التطور باتجاه الامتياز والتطوير المؤسسي.

ويمكن من خلال معالجة هذه النقاط، أن تكون الهيئة في مركز أفضل لتحقيق رؤيتها وأهدافها الاستراتيجية. وهو ما سيؤدي بدوره إلى تحسين مساهمة الهيئة في نجاح الاستراتيجية الاتحادية بشكل عام.



2-4 الرؤية

اعتمدت الهيئة مقارنة علمية في صياغة رؤيتها، والتي تظهر بشكل موجز وواضح الطموح الاستراتيجي النهائي للهيئة («ما هي وجهتنا النهائية؟»).

لقد اختارت الهيئة النص بعناية تامة ودرست التبعات المحتملة لكل مصطلح من أجل التأكد من الخروج بمضمون شامل وواضح وسهل الفهم بالنسبة لجميع الأطراف المعنية.

إن التغييرات التي طرأت على الرؤية تشدد على تطور دور الهيئة ضمن النطاق الحكومي وتجاه تعاملها. وتتمثل الاختلافات الرئيسية فيما يلي:

- توسيع العبارة النهائية من «تقديم خدمات الهوية الشخصية والمحافظة على سجل سكاني دقيق وتقديم خدمات إلكترونية مبتكرة» لتصبح «توفير نظام متكامل ومتطور لإدارة الهوية الشخصية».
- إضافة عبارة «الأمن والتنافسية العالمية لدولة الإمارات العربية المتحدة» إلى الرؤية، وبالتالي رفع مستوى أولويتها داخل الهيئة.
- توسيع وتمكين الخدمات لتشمل «دعم تحول الحكومة والاقتصاد» بدلاً من الاكتفاء بالخدمات الحكومية.



وفيما يلي النص الجديد للرؤية الجديدة:

«توفير منظومة متكاملة ومتقدمة لإدارة الهوية الشخصية تساهم في التحول الحكومي والاقتصادي وتعزيز مقومات الأمن والتنافسية العالمية لدولة الإمارات»

3-4 الأهداف الاستراتيجية

تم وضع الأهداف الاستراتيجية استناداً إلى المحاور الاستراتيجية الأربعة المحددة، وذلك في صيغة ونص اختيرا بعناية لتجسيد علاقة السبب بالتأثير ضمن النتائج المنشودة لكل محور..

«ما هي الإحداثيات التي سنستخدمها في الـ 3 سنوات المقبلة؟».. وأين سنصب التركيز لتحقيقها

«أين ينبغي على موظفينا تركيز جهودهم خلال هذه الرحلة؟».. وما هي القواعد المؤسسية التي يمكن تحسينها للسماح بتحقيق النتائج المرجوة

«ما هي العوامل والممكنات التي ستساهم في إتمام الرحلة؟».

وحالما تم اعتماد هذه الأهداف من قبل قيادة الهيئة، تم وضع خريطة استراتيجية لتسهيل توصيل استراتيجيتها إلى الجهات المتعاملة على الصعيدين الداخلي والخارجي.



✓ وقد تم تصميم هذه الخريطة على شكل سفينة إماراتية للتشديد على أهمية الاحتفاظ بـ «طاقم بحارة» متحد وملتزم ومتيقظ (موظفينا) يبحرون معاً نحو وجهة استراتيجية مشتركة.

إن استراتيجية الهيئة 2014-2016 تصف بطريقة واضحة وبسيطة ما الذي نأمل تحقيقه «مهمتنا ورؤيتنا والمحاور الاستراتيجية الأربعة» بالإضافة إلى الوسائل التي سيتم من خلالها تحقيق هذه الإنجازات «الأهداف والقيم الاستراتيجية»:



4-4 مؤشرات الأداء الرئيسية والمبادرات الاستراتيجية

من أجل ترجمة الأهداف الاستراتيجية إلى خطة عمل قابلة للتطبيق ومراقبتها وتنفيذها بصورة ملائمة، قامت الهيئة بتحديد مؤشرات الأداء الرئيسية والمبادرات الاستراتيجية لكل منها باتباع منهجية بطاقة الأداء المتوازن.

وتم تصميم مؤشرات الأداء الرئيسية بهدف إجراء القياس الكمي لدى تقديم الهيئة نحو إنجاز كل مرحلة، والتي يتعين قياسها بصفة دورية مقارنة بالمستهدفات المحددة من فريق القيادة.

كذلك تم تعريف المبادرات الاستراتيجية وتحديد أولوياتها واختيارها بناء على توجيهات مناطق التركيز المحددة في المراحل المبكرة من تطوير الاستراتيجية، والتي استندت بدورها إلى التحليلات الاستراتيجية الداخلية والخارجية المفصلة في القسم (2) من هذه الوثيقة.

وتمثل هذه المبادرات الاستراتيجية برامج العمل التي يجب تطبيقها في الهيئة لسد الفجوة

بين مستويات الأداء الحالية والمستهدفات الموضوعية لكل هدف من الأهداف المحددة في استراتيجية 2014-2016.

لقد تم تطوير المبادرات الاستراتيجية ومؤشرات الأداء ضمن عملية تعاونية ضمت قيادات الهيئة وأعضاء مجلس الإدارة وموظفي الإدارة الوسطى وذلك من خلال ورش عمل داخلية واجتماعات مصغرة تم تنسيقها من قبل مكتب الدعم الاستراتيجي التابع للهيئة.

وكخطوة نهائية، تمت مناقشة المبادرات الاستراتيجية وأولوياتها وفقاً للأساليب العلمية المعتمدة. وقد مكن ذلك الهيئة من إلقاء الضوء على المبادرات الرئيسية التي من شأنها المساعدة في تحقيق أهدافها الاستراتيجية على مدى الفترة الممتدة من 2014 إلى 2016، وتخطيط تنفيذها على ضوءه.

بالنتيجة، تم تحديد عشرة مؤشرات أداء رئيسية و23 مبادرة استراتيجية كأدوات أساسية تمكن الهيئة من تحقيق مبادئها الاستراتيجية 2014-2016 بنجاح، وهي موضحة على النحو التالي:

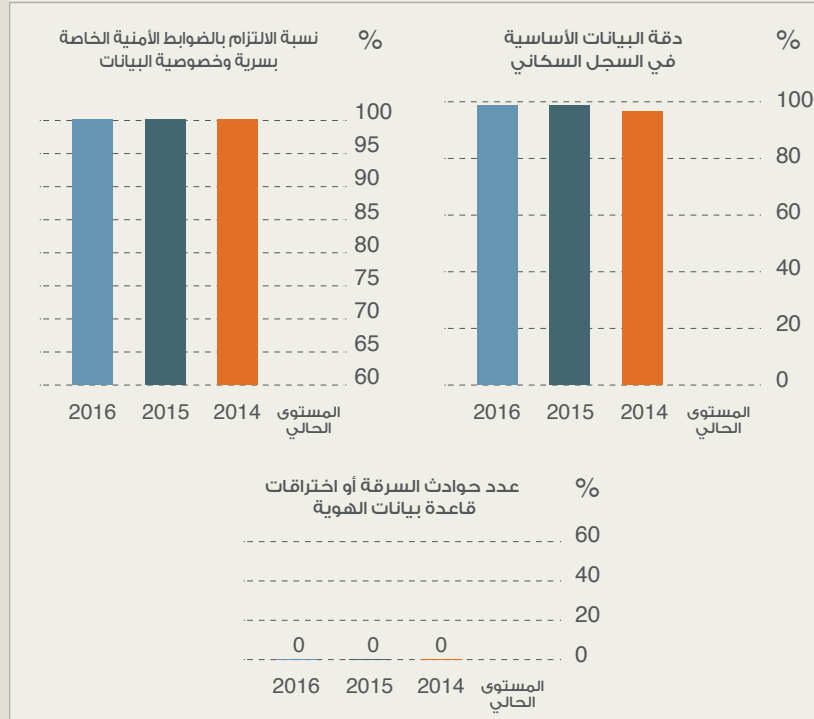
المحور الاستراتيجي الأول



الموثوقية والاعتمادية

ضمان تطبيق أعلى مستويات الجودة والحدثة والخصوصية للبيانات الشخصية في السجل السكاني

مؤشرات الأداء الرئيسية والأهداف



خدمات

- 1- بطاقة الهوية
- 2- الاتصال بنا

المبادرات الاستراتيجية

- 1- تحسين وتطوير إجراءات التسجيل.
- 2- تبني أحدث التقنيات في تشغيل أنظمة السجل السكاني وأنظمة إدارة الهوية وحماية البيانات.
- 3- تحسين تجربة التعامل.
- 4- تحسين إجراءات التدقيق.

تعتبر دقة وجودة البيانات بؤرة تركيز رئيسية لهذه الاستراتيجية، وعليها يكون للمحور الاستراتيجي الأول أهمية مطلقة لنجاح رؤية الهيئة.

إن طموحنا الأهم للعام 2016 هو التأكد من تطبيق أعلى مستويات الجودة و الحدثة و الخصوصية على البيانات الشخصية في السجل السكاني، مع بلوغ نسبة 98% من دقة البيانات الأساسية ونسبة 95% من تحديث البيانات في السجل السكاني بالإضافة الى نسبة 100% من الالتزام بالضوابط الأمنية الخاصة بسرية وخصوصية البيانات.

ولتحقيق هذه الأهداف الطموحة، تتركز عملياتنا على تطوير وتحسين جودة العمليات وتقديم خدمات مبتكرة تفوق توقعات المتعاملين.

إن الطريقة الأساسية للتأكد من دقة وحدثة قاعدة البيانات هي عن طريق المتابعة المستمرة للسجل السكاني للوقوف على أي أخطاء محتملة، حيث سيلقي ذلك الضوء على كافة الإشكاليات المحتملة وسيسمح للهيئة بتوجيه مشاريعها نحو تحصيل أعلى قدر من القيمة من جهودها.

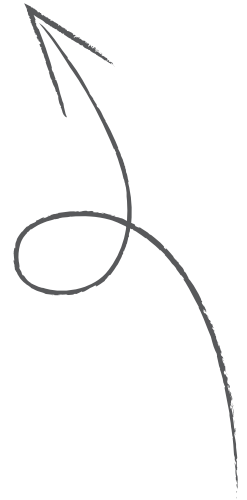
لقد تم تحديد أربعة مبادرات رئيسية لتحقيق الأهداف المرجوة من هذا المبدأ وهي:

- تحسين وتطوير إجراءات التسجيل.
- تبني أحدث التقنيات في تشغيل أنظمة السجل السكاني وأنظمة إدارة الهوية وحماية البيانات.
- تحسين تجربة التعامل.
- تحسين إجراءات التدقيق.



المحور الاستراتيجي

الموثوقية والاعتمادية



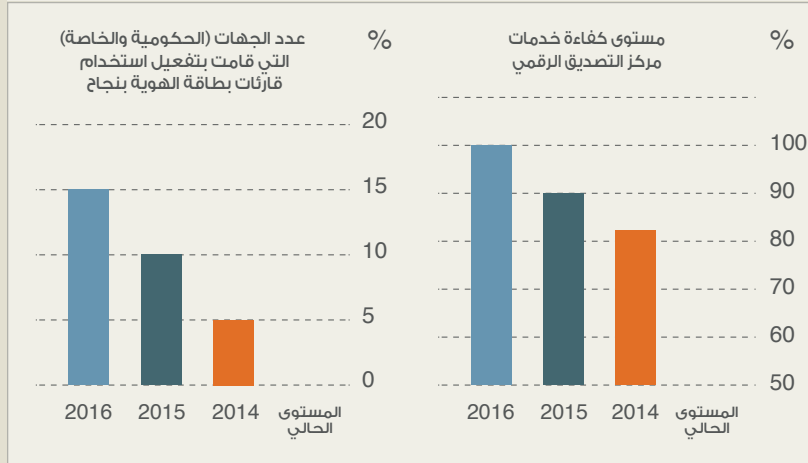
المحور الاستراتيجي الثاني



التكامل والترابط

تفعيل وتوسيع نطاق استخدامات بطاقة الهوية في مختلف القطاعات في الدولة، وتفعيلها كمرجع رئيسي في تعريف وإثبات الهوية الشخصية

مؤشرات الأداء الرئيسية والأهداف



خدمات	المبادرات الاستراتيجية
1- التحقق من الهوية	1- إدارة عملية تحديث الوقائع المدنية الشخصية في السجل السكاني وخدمات البيانات. 2- تطوير مشروع إطار العمل القانوني لاستخدام أنظمة إدارة الهوية والتوقيع الرقمي في الدولة (Emirates ID Digital Trust Center). 3- تطوير وتحسين البنية التحتية وآليات التحقق متعدد العوامل باستخدام بطاقة الهوية. 4- تحسين الخدمات المرتبطة بالهوية. 5- تحسين وتنفيذ خطة المسؤولية الاجتماعية (CSR). 6- إنشاء مركز تعليمي للتدريب ونشر ثقافة ومفاهيم إدارة الهوية الوطنية. 7- تطوير وتنفيذ خطة تسويق واتصال تفاعلية لتعريف المتعاملين بخدمات الهيئة وتحسين سمعتها المؤسسية.

في إطار سعي هيئة الإمارات للهوية إلى اعتماد نموذج أكثر تركيزاً على الخدمات، أصبح المحور الاستراتيجي الثاني هو العامل المحفز لهذا النموذج. وتطمح الهيئة خلال السنوات الثلاث المقبلة إلى تعزيز وتوسيع استخدام بطاقة الهوية في مختلف القطاعات بالدولة، وتفعيل دور بطاقة الهوية باعتبارها المرجع الأساسي في إثبات والتحقق من الهوية الشخصية.

وتتمثل أهدافنا الأساسية في ضمان أن 15 جهة حكومية وخاصة قامت بتفعيل استخدام قارئ بطاقة الهوية بنجاح وضمان أن 100% من المؤسسات الحكومية والخاصة المستهدفة تستخدم بطاقة الهوية في تقديم خدماتها.

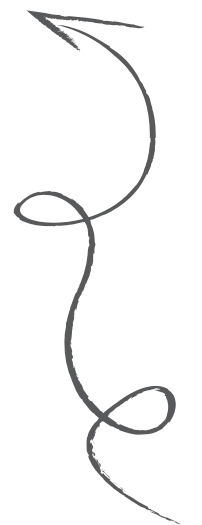
وسيتم تحقيق هذه الأهداف من خلال توسيع نطاق خدمات الهيئة خارج حدود القطاع العام والحكومي في دولة الإمارات وتقديم خدمات التحقق من الهوية عبر مجموعة من القنوات المتعددة وتعزيز الهوية المؤسسية لهيئة الإمارات للهوية وتوعية الجمهور بقدراتها وخدماتها. وقد تم تحديد ستة مبادرات أساسية لتحقيق هذه الأهداف وهي:

- إدارة عملية تحديث الوقائع المدنية الشخصية في السجل السكاني وخدمات البيانات.
- تطوير مشروع إطار العمل القانوني لاستخدام أنظمة إدارة الهوية والتوقيع الرقمي في الدولة.
- تطوير وتحسين البنية التحتية وآليات التحقق متعدد العوامل باستخدام بطاقة الهوية.
- تحسين الخدمات المرتبطة بالهوية.
- تحسين وتنفيذ خطة المسؤولية الاجتماعية.
- إنشاء مركز تعليمي للتدريب ونشر ثقافة ومفاهيم إدارة الهوية الوطنية.
- تطوير وتنفيذ خطة تسويق واتصال تفاعلية لتعريف المتعاملين بخدمات الهيئة وتحسين سمعتها المؤسسية.



المحور الاستراتيجي

التكامل والترابط



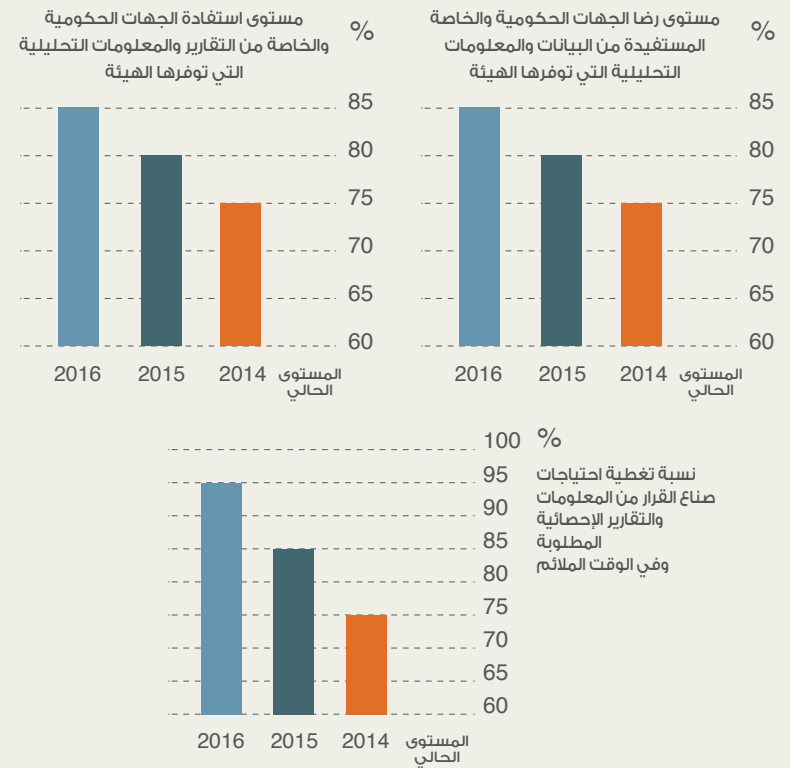
المحور الاستراتيجي الثالث



التمكين

دعم صنع القرار بمعلومات دقيقة وحلول مبتكرة مرتبطة بالتركيبة السكانية

مؤشرات الأداء الرئيسية والأهداف



خدمات

1- طلبات المعلومات السكانية

المبادرات الاستراتيجية

1- تطوير وتنفيذ إطار عمل لاستخراج البيانات السكانية لدعم صنع القرار والتخطيط الاستراتيجي على الصعيد الوطني.
2- تطوير وتنفيذ برامج تدريبية وتحليلية لموظفي إدارة السجل السكاني.



المحور الاستراتيجي

التمكين

بصفتها امتداد للخدمات الحالية، ستمكن الهيئة من استغلال موجوداتها الحالية المتمثلة في السجل السكاني لتمكين عملية صنع القرار من خلال توفير خدمات مبتكرة مرتبطة بالبيانات الديموغرافية للسكان.

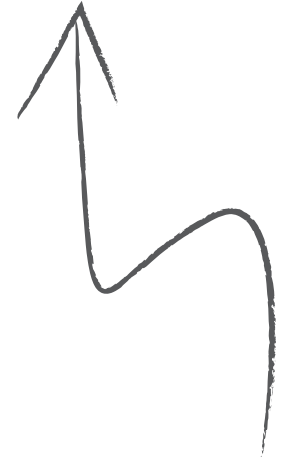
وتتمثل أهدافنا في بلوغ مستويات مرتفعة من الرضى لدى جميع الهيئات الحكومية التي تتلقى المعلومات والتقارير من الهيئة، وأن تصبح هيئة الإمارات للهوية مرجعا لتطوير الأنظمة واللوائح المتعلقة بالبيانات الديموغرافية للسكان في الدولة.

ونحن نهدف أيضا إلى زيادة مستوى استفادة الجهات الحكومية والخاصة من التقارير والمعلومات التحليلية التي توفرها الهيئة إلى 85%، والتأكد من أن المعلومات والتقارير الإحصائية المطلوبة تغطي احتياجات صنع القرار ويتم تسليمها في الوقت المناسب.

سنكون قادرين على تحقيق هذه النتائج عن طريق توفير خدمات جديدة ومطلوبة بشكل كبير ترتبط بالتحليل المبتكر القائم على البيانات الديموغرافية للسكان، مع الاستفادة من موجوداتنا الحالية لتمكين صنع القرارات الحكومية.

وتتمثل المبادرات الاستراتيجية التي سيتم تطبيقها للتأكد من تحقيق هذه الأغراض والأهداف بما يلي:

- تطوير وتنفيذ إطار عمل لاستخراج البيانات السكانية لدعم صنع القرار والتخطيط الاستراتيجي على الصعيد الوطني.
- تطوير وتنفيذ برامج تدريبية وتحليلية لموظفي إدارة السجل السكاني.



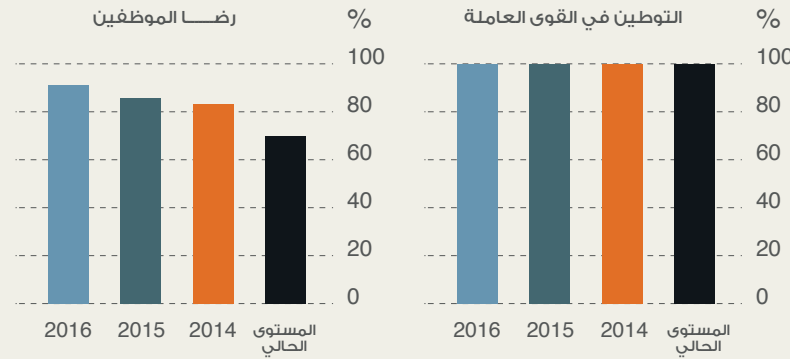
المحور الاستراتيجي الرابع



الجودة والكفاءة والفاعلية

ضمان تقديم كافة الخدمات الإدارية وفق معايير الجودة والكفاءة والشفافية

مؤشرات الأداء الرئيسية والأهداف



المبادرات الاستراتيجية

- 1- ضمان تطبيق معايير الجودة والتميز المؤسسي.
- 2- تطبيق أفضل الممارسات العالمية في القيادة.
- 3- وضع وتطوير الخطة الاستراتيجية وقياس الأداء.
- 4- توفير أفضل الخدمات القانونية.
- 5- توفير أحدث خدمات تقنية المعلومات.
- 6- إدارة الموارد المالية بكفاءة وفعالية.
- 7- إدارة المشتريات وفق أفضل الممارسات العالمية.
- 8- توفير خدمات مشتركة لكافة الوحدات التنظيمية بكفاءة عالية.
- 9- تطبيق أفضل ممارسات الموارد البشرية.
- 10- ضمان نجاح الاتصال الداخلي والخارجي.

تدرك الهيئة أن التميز المؤسسي هو المطلب الأساسي لأي استراتيجية ناجحة. وعلى مدى السنوات الثلاثة القادمة، سيكون طموحنا التأكد من تقديم جميع الخدمات الإدارية وفقاً لأعلى معايير الجودة والكفاءة والشفافية، وأن يتم تنفيذها من قبل مواهب مواطنة.

وتتمثل الأهداف المنشودة في الحفاظ على نسبة توظيف بمعدل 100% من موظفي الهيئة، وتحقيق معدل 90% من رضا الموظفين وأتمتة العمليات الرئيسية مع الوفاء بموازنات العائدات المتوقعة لتدعيم صورتنا كهيئة مستدامة ومكتملة ذاتياً. وللقيام بذلك، ستكون أهدافنا الداخلية تعزيز الامتياز المؤسسي والتعلم على جميع المستويات، وتطوير مواهبنا مع التركيز الواضح على تحسين مستوى رضى المتعاملين والاستفادة من شراكاتنا الاستراتيجية لتقديم أفضل خدمة ممكنة.

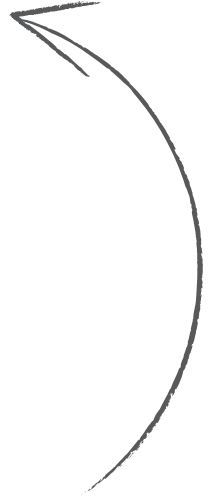
إن عدد المبادرات الاستراتيجية المختارة لهذا المحور الاستراتيجي والبالغ 10 مبادرات يؤكد الأهمية التي توليها الهيئة لتحقيق التميز المؤسسي:

- ضمان تطبيق معايير الجودة والتميز المؤسسي.
- تطبيق أفضل الممارسات العالمية في مجال القيادة.
- وضع وتطوير الخطة الاستراتيجية وقياس الأداء.
- توفير أفضل الخدمات القانونية.
- توفير أحدث خدمات تقنية المعلومات.
- إدارة الموارد المالية بكفاءة وفعالية.
- إدارة المشتريات وفق أفضل الممارسات العالمية.
- توفير خدمات مشتركة لكافة الوحدات التنظيمية بكفاءة عالية.
- تطبيق أفضل ممارسات الموارد البشرية.
- ضمان نجاح الاتصال الداخلي والخارجي.



المحور الاستراتيجي

الجودة والكفاءة والفاعلية



الجزء الثاني

الإطار العام لتنفيذ الاستراتيجية

مقدمة

«إن التنفيذ الناجح للاستراتيجية يخضع لقاعدتين أساسيتين هما: فهم دورة الإدارة التي تربط الاستراتيجية والعمليات، ومعرفة الأدوات التي يتعين تطبيقها في كل مرحلة من مراحل الدورة»

د. روبرت كابلان ود. ديفيد نورتن، كلية هارفرد للأعمال



سعادة الدكتور المهندس علي محمد الخوري مع البروفيسور روبرت كابلان من كلية هارفرد للأعمال أثناء مناقشة إطار تنفيذ استراتيجية الهيئة

- خلق توازن بين التفكير التشغيلي والاستراتيجي عبر الهيئة مع التأكد من أن القرارات المتعلقة بتحسين العمليات اليومية تتم بناء على (وبما يتوافق مع) إرشادات الأهداف الاستراتيجية طويلة الأمد.
- التحدي المستمر لفرضيات الاستراتيجية وضبط الاتجاه استناداً إلى تطور الأداء والتغيرات في البيئة الخارجية.

بالنسبة لهيئة الإمارات للهوية، فإن إدارة الاستراتيجية هي عبارة عن رحلة وليست وجهة، وهي تتعلق بجعل التنفيذ أحد الكفاءات الأساسية في الهيئة، الأمر الذي يتطلب الكثير من الوقت والمثابرة. لقد تم تطوير بطاقة الأداء المتوازن الأولى للهيئة في العام 2010 بهدف مراقبة تقدم استراتيجيتنا للفترة 2010-2013، حيث تضمنت مؤشرات الأداء الرئيسية التي تقيس أداء كل هدف من الأهداف الاستراتيجية للهيئة.

كما تضمنت «البطاقة» أهدافاً طموحة لكل من مؤشرات الأداء الرئيسية للسنوات من 2010 إلى 2013 إلى جانب المبادرات الرئيسية التي كان على الهيئة إطلاقها من أجل تحقيق تلك الأهداف.

ومنذ ذلك الحين خضع إطار تنفيذ الاستراتيجية لدى الهيئة إلى تحسينات جوهرية مع دمج أفضل الممارسات العالمية المجربة بخصوص الاستراتيجية وإدارة الأداء، مما جعل الهيئة أول جهة حكومية اتحادية بالدولة تُدرج في قائمة المشاهير لبطاقة الأداء المتوازن بفضل استراتيجية التنفيذ في العام 2013. من خلال اتباع منهج منظم لكيفية إدارة الأداء وتنفيذ الاستراتيجية، وتهدف الهيئة من بطاقة الأداء المتوازن إلى ما يلي:

- البناء والتأكيد المستمر لإجماع فريق الإدارة بالهيئة بخصوص الأولويات الاستراتيجية ومساهمة كل منها في نجاح الهيئة المستمر.
- إيجاد لغة مشتركة بين مختلف إدارات الهيئة ووحداتها التنظيمية لتسهيل الحوار والتنسيق بينها وضمنها.
- رفع مستوى الشفافية والمحاسبة في الإجراءات والقرارات المتخذة، ومكافأة الفرق والأفراد استناداً إلى النتائج الملموسة.



حاكم أم القيوين يشيد بالجهود التي بذلتها هيئة الإمارات للهوية لضمان نجاح خططها الاستراتيجية



حاكم رأس الخيمة يشدد على أهمية الهوية كمسروع وطني استراتيجي



حاكم عجمان يثني على الخطة الاستراتيجية للهيئة 2014-2016



حاكم الفجيرة.. يشيد بالخطة الاستراتيجية الجديدة

1- الاتصال والمشاركة

- نشر الخطة الاستراتيجية للهيئة وتوزيعها على جميع موظفيها وأهم الجهات المتعاملة معها.
- نشر الخطة الاستراتيجية والعديد من المقالات والبيانات الصحفية الأخرى المتعلقة بتطوير أداء الهيئة على موقعها الإلكتروني
- تنظيم ورش عمل واجتماعات مع الجهات الحكومية الأخرى وأهم المتعاملين خلال كل سنة من أجل مناقشة الاستراتيجية ورفع مستوى الوعي والمشاركة في أولويات الهيئة وخططها.
- نشر استراتيجية الهيئة في الصحف المحلية من أجل إبقاء المتعاملين على علم بأولويات الهيئة وإنجازاتها.

نؤمن في هيئة الإمارات للهوية بأن التعريف باستراتيجيتنا هو أحد المتطلبات الأساسية لإشراك جميع الأطراف المعنية في تنفيذها، ونحن نبذل الكثير من الجهد في نشر التوعية باستراتيجيتنا لدى أهم الجهات المتعاملة مع الهيئة وعلى كافة المستويات.

لذلك، فقد أنشأنا مكتباً للاتصال الحكومي والمجتمعي يتولى مسؤولية إيجاد وإطلاق جدول أعمال ملائم للتعريف بالاستراتيجية ويقوم بتنظيم فعاليات وأنشطة الاتصال المختلفة التي يتعين القيام بها خلال السنة عبر مجموعة متنوعة من القنوات منها:

- عرض خريطة الاستراتيجية الخاصة بالهيئة في مباني مراكزها وإداراتها المختلفة لنشر الوعي بها وإبقاء الجميع في حالة من التركيز على نفس الاتجاه الاستراتيجي.



سعادة الدكتور علي الخوري أثناء عرض استراتيجية الهيئة 2014-2016 خلال حفل جائزة المدير العام



هيئة الإمارات للهوية تكرم شركائها وتراجع خططها الاستراتيجية 2014-2016



شرح الخطة مع سوق دبي المالي



ومع المجلس التنفيذي لإمارة عجمان



استعراض الخطة الجديدة مع وسائل الإعلام

2- الموائمة التنظيمية

1-2 الهيكل التنظيمي

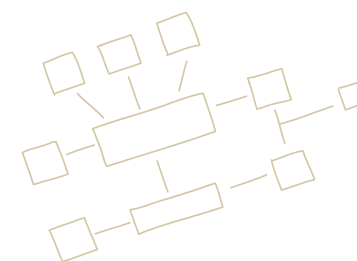
طبقاً لمقولة أستاذ تاريخ الأعمال الشهير في كلية هارفرد للأعمال، ألفريد د. شاندلر الابن، فإن «الهيكل يتبع الاستراتيجية».. بالتالي يتعين أن يتم تشكيل الهيكل التنظيمي بطريقة تخدم تنفيذ الاستراتيجية بشكل صحيح.

وعليه، فقد تمت مراجعة وتعديل الهيكل التنظيمي لهيئة الإمارات للهوية ليكون بمثابة محفز لاستراتيجيتها الجديدة. إن الخطة الاستراتيجية 2014-2016 بمحاورها الرئيسية الأربعة (الموثوقية والاعتمادية، التكامل والترابط، التمكين، الجودة والكفاءة والفاعلية) قد وفرت السياق العام والإرشادات اللازمة بما يضمن التشكيل الصحيح للمنظم الذي يضمن تحقيق الأهداف على أفضل صورة.

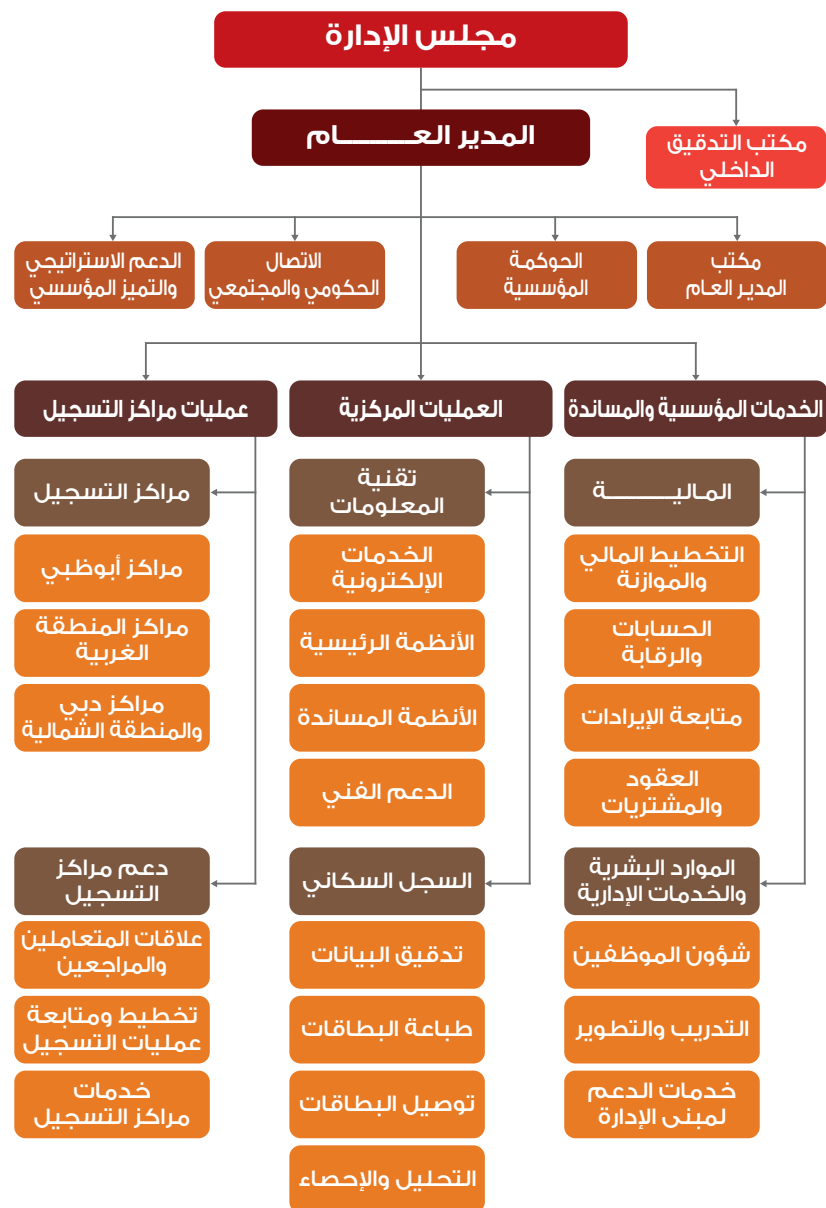
♦ الهيكل التنظيمي لهيئة الإمارات للهوية

يتألف الهيكل التنظيمي الجديد لهيئة الإمارات للهوية من ثلاثة قطاعات رئيسية توازي وحدة الأعمال الأساسية ووحدة الدعم (قطاع مراكز الخدمة، قطاع العمليات المركزية، قطاع الخدمات المؤسسية والمساندة) وأربعة مكاتب (الاتصال الحكومي والمجتمعي، مكتب المدير العام، الدعم الاستراتيجي، الحوكمة المؤسسية) وهي تعمل تحت الإدارة المباشرة للمدير العام تحت إشراف مجلس الإدارة.

◀ مخطط الهيكل التنظيمي



الهيكل التنظيمي



تتولى القطاعات الثلاثة في هيئة الإمارات للهوية العمليات الرئيسية ومهام الدعم بالهيئة على النحو التالي:

- **قطاع عمليات مراكز الخدمة:** يهتم هذا القطاع بصفة رئيسية بمحور «الموثوقية والاعتمادية» في استراتيجية الهيئة، ويضم إدارتين هما:
 - إدارة مراكز الخدمة، وهي الإدارة المسؤولة عن التأكد من أن تسجيل السكان في المناطق المختلفة من الدولة يتم بأعلى مستويات الدقة والكفاءة.
 - إدارة دعم مراكز الخدمة، وهي المسؤولة عن قيام مراكز الخدمة بتقديم خدماتها بأعلى مستويات الجودة وبالتالي تعزيز رضى المتعاملين على جميع المستويات.هذا وتتعاون الإدارتان معاً للتأكد من احتفاظ الهيئة بمعلومات موثوقة في سجلاتها.
- **قطاع العمليات المركزية:** يهتم هذا القطاع على الأغلب بمحوري «التكامل والترابط» و«التمكين» ضمن استراتيجية الهيئة. ويعمل في هذا القطاع إدارتان هما:
 - إدارة تقنية المعلومات، والتي تؤدي دوراً أساسياً في أتمتة جميع العمليات ودمج الصلاحيات مع الجهات الأخرى من خلال منصة مشتركة، وتقديم الدعم الفني الداخلي لإدارات الهيئة الأخرى.
 - إدارة السجل السكاني التي تتولى التحقق من صحة البيانات المحفوظة في السجل السكاني وطباعة بطاقات الهوية بالإضافة إلى تقديم التقارير الإحصائية والتحليلية التي تستخدم لدعم صنع القرار وإمدادهم بالمعلومات الدقيقة المتعلقة بديموغرافية السكان.
- **قطاع الخدمات المؤسسية والمساندة:** يتولى هذا القطاع محور «الجودة والكفاءة والفاعلية» في استراتيجية الهيئة، ويضم إدارتين هما:
 - إدارة الموارد البشرية والتي تتولى إدارة شؤون الموظفين والعمليات المتصلة بتدريبهم وتطويرهم.
 - إدارة المالية وتتولى كافة الشؤون المالية للهيئة بما في ذلك العقود وخدمات التوريد كما تتولى هذه الإدارة صيانة مباني الهيئة ومرافقها.وتعمل هاتان الإدارتان على ضمان تقديم جميع الخدمات الإدارية بأعلى معايير الجودة والكفاءة والشفافية.

2-2 الإطار التنازلي للاستراتيجية

بصورة عامة فإن المواءمة في الهيئة تتمثل في الفكرة القائلة بأن كل وحدة فيها يجب أن تنسق أهدافها و مستهدفاتها وعملياتها وأنشطتها مع استراتيجية الهيئة.

ومن المهم أن تتعاون كافة الإدارات معاً وبنفس الاتجاه بحيث يمكن تحقيق رؤية الهيئة وطموحاتها، ولتحقيق ذلك فإنه يتعين على كل وحدة وفرد أن يدرك طبيعة مساهمته في استراتيجية الهيئة.

وقد وضعت هيئة الإمارات للهوية عملية شاملة لتسلسل المهام بدءاً من مستوى استراتيجية الهيئة وصولاً إلى مستويات الإدارة والأفراد، مع التأكد من تقاسم كل من موظفينا مسؤولية تنفيذ خطتنا الاستراتيجية 2014-2016.

لقد طبقنا في هيئة الإمارات للهوية عملية تنازلية في صياغة استراتيجيتنا بغية مواءمة كافة إدارتنا وأفرادنا مع استراتيجية الهيئة 2014-2016. حيث بدأت العملية بمواءمة استراتيجية الهيئة مع استراتيجية الحكومة الاتحادية المعدة من قبل مكتب رئاسة مجلس الوزراء.

وتتمثل الخطوة الثانية في تعريف منهجية العمل لمواءمة الإدارات المختلفة في الهيئة مع استراتيجيتها العامة. بحيث تقوم كل إدارة بتحديد الأهداف ومؤشرات الأداء الرئيسية والمستهدفات الخاصة بها والتي تدفع باتجاه تحقيق الأهداف الاستراتيجية للهيئة.

أما الخطوة الثالثة والأخيرة فتتمثل في تحديد مؤشرات الأداء الرئيسية على المستوى الشخصي للوظائف المختلفة في كل إدارة، مع توضيح مساهمة جميع موظفي الهيئة في تنفيذ الاستراتيجية.

إن هذا الإطار الهيكلي يؤكد الارتباطات الواضحة بين كل مستوى من مستويات الهيئة، بدءاً من الرؤية وصولاً إلى الأنشطة الشخصية، وبالتالي فهو يقدم خارطة طريق متكاملة لكيفية التنفيذ الصحيح للخطة الاستراتيجية للهيئة.

◀ التوضيح في الرسوم التالفة

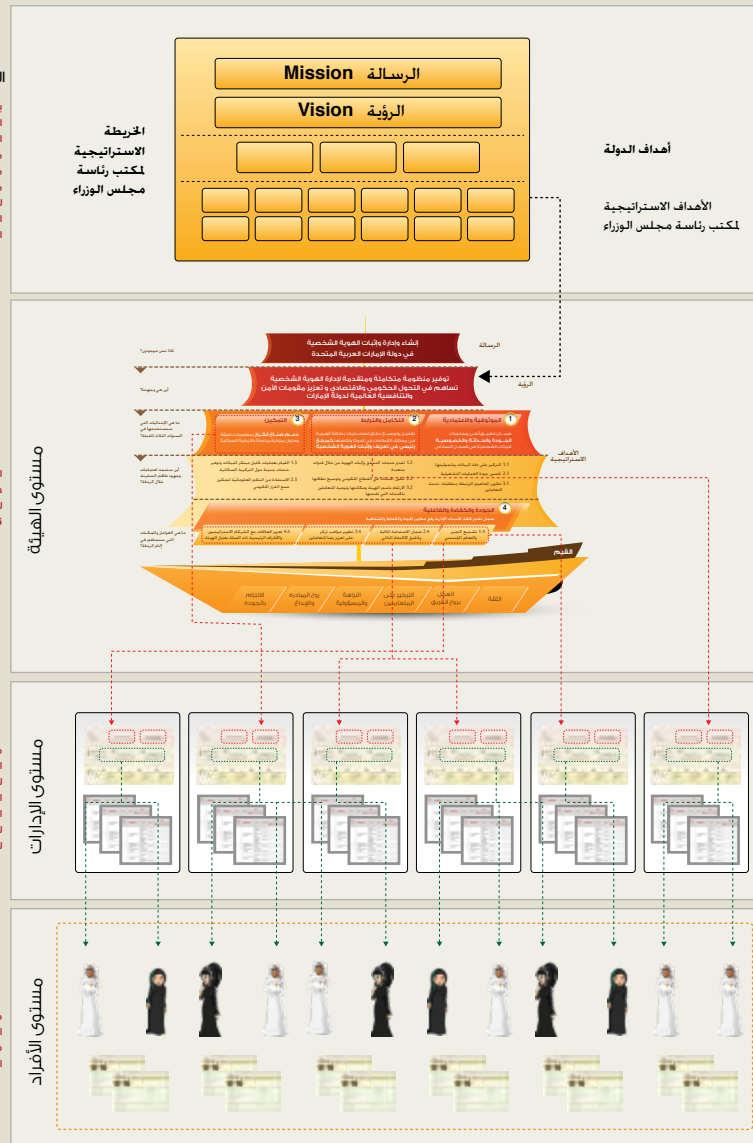


المساهمات
يتم تحديد
الأهداف
الاستراتيجية
من قبل
مكتب رئاسة
مجلس الوزراء
لتحقيق
الأهداف
الحكومية

استراتيجية
هيئة الإمارات
للهوية
2014-2016

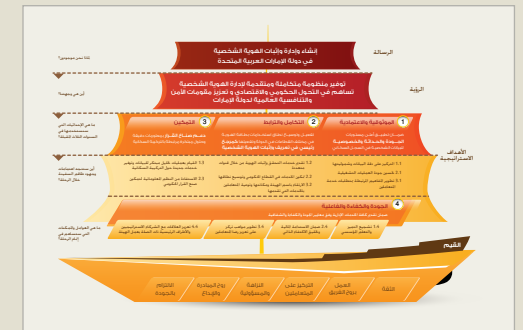
مساهمات
الإدارات
لتحقيق
الأهداف
الاستراتيجية
لهيئة الإمارات
للهوية

مساهمة
الأفراد
في أهداف
الإدارات



الهيكل التسلسلي للهيئة للفترة 2014-2016

تسلسل
من الأعلى
إلى الأسفل



استراتيجية الهيئة



استراتيجية الإدارات



بطاقة الأداء المتوازن الفردية

تسلسل
من الأعلى
إلى الأسفل



تتسلسل الأغراض الاستراتيجية (ماذا؟) نزولاً عبر الهيئة
وتعود النتائج الاستراتيجية (كيف؟) إلى الصعود للأعلى

3- حوكمة الاستراتيجية

تستند عملية حوكمة الاستراتيجية في الهيئة إلى ممارسات إدارة الاستراتيجية والأداء الأكثر تطوراً للهيئات الحكومية. وقد تمت هيكلتها حول 3 مكونات رئيسية، تضم عمليات الإدارات المختلفة في الهيئة، وتجمعها في طريقة واحدة لتنفيذ المهام المحددة بالطريقة المثلى:

وهي سهلة وعملية بما فيه الكفاية لنشر لغة مشتركة لإدارة الأداء في مختلف المستويات التنظيمية للهيئة وهي قائمة في الوقت نفسه على إطار منهجي عام صلب:

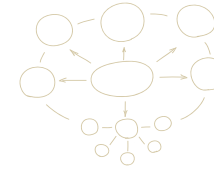


مثال: خارطة استراتيجية إدارة مراكز الخدمة



مثال: بطاقة الأداء الشخصية





المسؤولية عن التنفيذ

إن تنفيذ الاستراتيجية هو عبارة عن «نشاط جماعي»، وبناء على هذا المبدأ يوجد لدى الهيئة مستويات مختلفة من المسؤولية والمحاسبة المتعلقة بكل عنصر من عناصر استراتيجيتها:

♦ المستوى 1: المدير العام

يُعرف دور المدير العام للهيئة على أنه مدير صياغة الاستراتيجية وعمليات التنفيذ، فهو يحدد الاتجاه الاستراتيجي للهيئة (الرؤية والمجاور الاستراتيجية والنتائج) ويتولى التأكد من التوافق مع توقعات مجلس الإدارة والتزام فريق الإدارة بتنفيذ الخطة الاستراتيجية للهيئة.

♦ المستوى 2: المدراء التنفيذيون للقطاعات

يتحمل المدراء التنفيذيون للقطاعات مسؤولية دفع عملية تطبيق الأهداف الاستراتيجية التي يعتبر كل قطاع منهم مسؤولاً عنها. ويتمثل دورهم في ضمان التعريف الصحيح بكافة الأهداف والمبادرات الواقعة على عاتقهم لدى فرق عملهم (الإدارات والوحدات والأفراد) وتطبيقها بشكل صحيح. كما يتولون الإشراف على أداء الأهداف وسير العمل بمؤشرات الأداء الرئيسية والمبادرات الاستراتيجية.

♦ المستوى 3: مدراء الإدارات

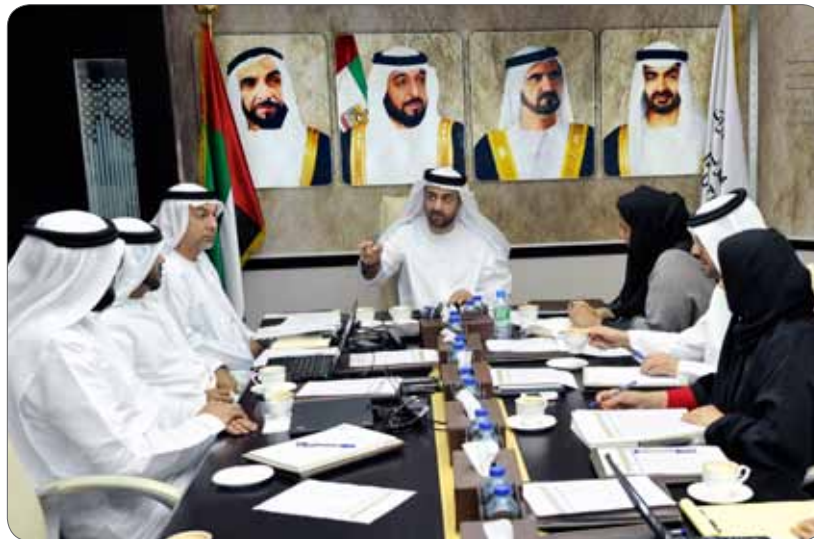
يتحمل مدراء الإدارات المسؤولية عن تطبيق المبادرات الاستراتيجية التي تُكلف إداراتهم بها بالإضافة إلى المسؤولية عن تحقيق الأهداف المحددة في بطاقات الأداء الخاصة بالإدارات. كما يتحملون مسؤولية إجراء تحليلات صحيحة والخروج بتوصيات ملائمة لمؤشرات الأداء الرئيسية والمبادرات بصفة شهرية.

♦ المستوى 4: الموظفون

لكل موظف من موظفي الهيئة بطاقة أداء شخصية خاصة به تتضمن مجموعة واضحة من مؤشرات الأداء، والتطوير الشخصي والسلوك المهني التي تمثل مساهمته الفردية في تنفيذ استراتيجية الهيئة. ويتم تحديد مستهدفات لكل من هذه المؤشرات في بداية كل عام وتتم مراجعتها كل ستة أشهر.



سعادة الدكتور علي الخوري يتولى قيادة الجهود لتطبيق الخطة الاستراتيجية 2016-2016 للهيئة مع إرشادات مكتب رئاسة مجلس الوزراء



التأكيد على مسؤولية كافة القطاعات في دفع عملية تطبيق الأهداف الاستراتيجية



تقويم ومراجعة الاستراتيجية

إن جعل اجتماعات الإدارة أكثر فعالية في تحسين الأداء واتخاذ قرارات أفضل «مبنية على الوقائع وليس على المشاعر» هو من التحديات الرئيسية لتشكل إطار عام محكم لتنفيذ الاستراتيجية.

ومن العناصر الأساسية في نجاح الإدارة، المراجعة الدورية للخطة الاستراتيجية للتأكد من توافق وترابط الأهداف والمهام فيما يتعلق بالتغيرات التي تتم المصادقة عليها في البيئتين الداخلية والخارجية. ومن المهم أن يتم إجراء مراجعات الأداء بصفة منتظمة للمساعدة في تشكيل أنشطة الإدارات وضبطها، وقد قامت الهيئة بصياغة عملية مراجعة محكمة على المستويين التشغيلي والاستراتيجي.

وفي بداية كل عام، يتم إعداد تقويم الإدارة الخاص بالهيئة حول 3 ملتقيات رئيسية لمراجعة الأداء:

- اجتماعات نصف شهرية للمراجعة التشغيلية، والتي تناقش المواضيع المتعلقة بالعمليات اليومية للهيئة، وتراقب تقدم مؤشرات الأداء الرئيسية التشغيلية والمشاريع وخطط العمل وتحفز التحسن المستمر.
- بصفة ربع سنوية، تعقد اجتماعات مراجعة الاستراتيجية لتقييم ومناقشة تطور الخطة الاستراتيجية والأداء العام للهيئة. وخلال هذه الاجتماعات يجري ضبط الأهداف والمبادرات الاستراتيجية وإدخال أي تعديلات لازمة على الخطة.
- أخيراً، يُعقد اجتماع للتذكير بالاستراتيجية في نهاية كل سنة لمراجعة الأداء السنوي العام للهيئة، وإعادة التفكير بشأن الفرضيات الاستراتيجية وتحديث خارطتها الاستراتيجية وبطاقة الأداء المتوازن الخاصة بالهيئة على ضوءه.

إن الهدف الرئيسي من هذه الملتقيات هو ضمان المضي في تنفيذ الاستراتيجية حسب المخطط وتحليل الأسباب المؤدية إلى أي انحرافات وتقديم توصيات لتحسين الأداء واتخاذ القرارات بشأن الإجراءات التصحيحية.



جلسات تقييم للإدارة العليا لمراحل تنفيذ الاستراتيجية



.. ومتابعة للمخرجات والنتائج



.. واجتماع للجنة الإدارة العليا خارج عن المألوف



كيف؟

عملية وأداة إعداد التقارير

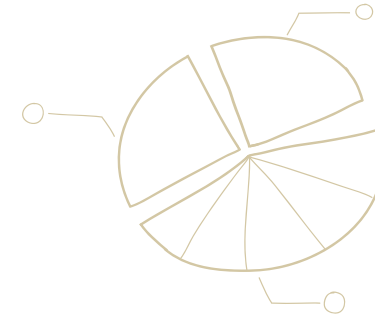
إن المحرك الرئيسي لقرارات الإدارة في الهيئة هو التوصيات المرفوعة من المدراء بناء على التحليل الدوري والتقارير حول مؤشرات الأداء والمبادرات المحددة على كل مستوى من المستويات التنظيمية.

يتم اتباع عملية رسمية لإعداد التقارير كل شهر، حيث يقوم كل مدير بتحديث وضع مؤشرات الأداء الرئيسية والمبادرات الواقعة ضمن مسؤولياته، ويجري تحليلاً تفصيلياً لتطورها ويقترح إجراءات تصحيحية بخصوص المجالات ذات الأداء الضعيف.

ومن ثم يتم توحيد هذه التحليلات والتوصيات وتقديمها إلى فريق القيادة لتحديد أولويات المهام وتخصيص الموارد.

ومن التحسينات التي اعتمدت مؤخراً على إطار تنفيذ استراتيجية الهيئة، تطبيق برنامج معروف لإدارة الأداء والاستراتيجية بغية أتمته عملية المراقبة وإعداد التقارير.

وقد تم ضبط النظام الذي تم اختياره وفق المتطلبات المحددة للهيئة، الذي يسمح بمستويات أعلى من المرونة والشفافية والإتساق في معلومات الإدارة التي تدعم عملية صنع القرارات على المستويات التنظيمية المختلفة.



جانب من اجتماعات لجنة الإدارة العليا لمناقشة مؤشرات الأداء



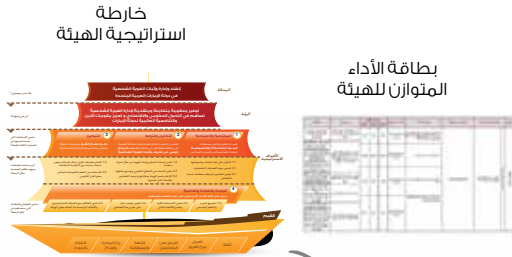
.. واجتماع آخر لاستعراض النتائج



.. ومتابعة مستمرة لأحدث التطورات على جميع المستويات

الرؤية العامة لأداء الهيئة:

حالة المحاور والأغراض المعلومات الاستراتيجية الموحدة (مؤشرات الأداء الرئيسية والمبادرات)



تفاصيل الأغراض ومؤشرات الأداء الرئيسية والمبادرات



خط العمل

مؤشرات الأداء الرئيسية التشغيلية



بطاقة الأداء الفردية

المحركات التشغيلية لتنفيذ الاستراتيجية:

مؤشرات الأداء الرئيسية التشغيلية خطط العمل بطاقات الأداء الفردية

هل نحرز تقدماً في تنفيذ استراتيجيتنا؟



القيادة التنفيذية

هل تمضي المبادرات الاستراتيجية وفق المسار المحدد؟ وهل تحقق النتائج المتوقعة للهيئة؟



مديرو القطاعات والإدارات

أين يتعين أن نركز جهودنا من أجل تحقيق أهدافنا؟



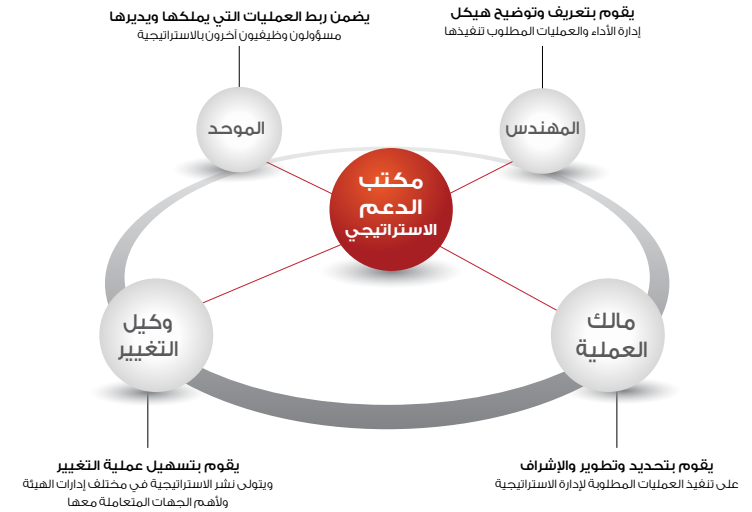
رؤساء الأقسام والأفراد

كيف أساهم في تحقيق أغراض الهيئة؟

4- مكتب الدعم الاستراتيجي

نؤمن في هيئة الإمارات للهوية بأن القدرة على تنفيذ الاستراتيجية بكفاءة دائمة ومستمرة أمر في غاية الأهمية ويتطلب فريقاً متخصصاً وقادراً على دفع وتسهيل وتنسيق الأداء الصحيح لإطار تنفيذ استراتيجية الهيئة: وهو مكتب الدعم الاستراتيجي.

بالتالي فإن على عاتق المكتب مهمة واضحة تقوم على تنفيذها مجموعة من الكوادر ذات الخبرة الواسعة، وهو يؤدي 4 أدوار تكميلية على النحو التالي:



ومن أجل أداء كل من هذه الأدوار بكفاءة، يضم فريق مكتب الدعم الاستراتيجي كوادر تتمتع بمجموعة من الكفاءات اللازمة لأداء سلسلة واسعة من الأنشطة في ظل التنسيق الوثيق مع الإدارات الأخرى:

إن المصداقية والنزاهة هي من الأمور الأساسية بالنسبة لمكتب الدعم الاستراتيجي من أجل تحقيق النجاح في تنفيذ جميع الأدوار والأنشطة المذكورة. علماً أن الهيئة تبذل الكثير من الجهد للتأكد من ترجمة خبرات فريق عمل مكتب إدارة الاستراتيجية بوضوح إلى قيمة ملموسة تدركها الإدارات الأخرى.

المهندس	1- تطوير الاستراتيجية	- يقود فريق الإدارة في تطوير الاستراتيجية. يسهل عملية تعريف الرؤية والمهام والقيم. - يحدد المخاطر المرتبطة بالاستراتيجية ويضع خططاً لتخفيف الآثار والوقاية
	2- ترجمة الاستراتيجية	- يترجم الاستراتيجية إلى خارطة استراتيجية - يصمم الهيكل التسلسلي لخارطة استراتيجية الهيئة
مالك العملية	3- التقارير الخارجية	يعمل على التأكد من رفع التقارير إلى مكتب رئاسة مجلس الوزراء والجهات المعنية (مجلس الإدارة) في موعدها
	4- أداء الاستراتيجية	يحدد مؤشرات الأداء الرئيسية الاستراتيجية والأهداف والمبادرات الاستراتيجية وخطط العمل لكل من الأهداف الاستراتيجية.
	5- إدارة المخاطر الاستراتيجية	- يراقب ويعد التقارير بشأن المخاطر الاستراتيجية بصفة دورية - يتابع خطط تخفيف المخاطر والخطط الوقائية المحددة
	6- مراجعات الأداء	- يتأكد من جمع وتحليل البيانات المستمدة من مؤشرات الأداء الرئيسية. ويلقي الضوء على المواضيع الاستراتيجية. - يتأكد من انعقاد اجتماعات مراجعة الاستراتيجية واتخاذ القرارات.
	7- إدارة المبادرات الاستراتيجية وخطط العمل	- يقود عملية إعداد تقارير المبادرات الاستراتيجية وخطط العمل عبر الهيئة. - يقود المبادرات الرئيسية ويشرف على حافظة مشاريع الهيئة
	8- الاتساق التنظيمي	يسهل نشر الاستراتيجية في الهيئة لدعم المهام ومراكز الخدمة
	9- التخطيط/ إعداد الموازنة	ينسق مع إدارة المالية لربط الاستراتيجية بالموازنة
	10- إدارة الجهات المتعاملة	يتأكد من إشراك وإدارة أهم الجهات المتعاملة (مكتب رئاسة مجلس الوزراء، مجلس الإدارة...)
الموحد	11- إدارة نظام الأداء	يقوم برفع البيانات من مؤشرات الأداء الرئيسية والمبادرات الاستراتيجية في كل من نظام الأداء ونظام مكتب رئاسة مجلس الوزراء. يعد التقارير الاستراتيجية المطلوبة. يدعم المستخدمين ويساعدهم.
	12- اتساق رأس المال البشري	يعمل مع إدارة الموارد البشرية لربط الاستراتيجية بطاقات الأداء الشخصية
وكيل التغيير	13- التعريف بالاستراتيجية	- يقوم بشرح الاستراتيجية لمختلف إدارات الهيئة - يتأكد من توافق في كافة الرسائل المتعلقة بالاستراتيجية

مكتب الدعم الاستراتيجي مسؤول مكتب الدعم الاستراتيجي يساهم مكتب الدعم الاستراتيجي يدعم



◆ الاعتبارات النهائية

نحن في هيئة الإمارات للهوية ملتزمون كلياً بالسعي المستمر إلى:

«التميز في مختلف مراحل الأداء»

ومع أخذ هذا الأمر بعين الاعتبار، فإن **خطة الاستراتيجية 2016-2014** تضع مرة أخرى **هدفاً طموحاً** للغاية لهيئتنا والتي تواظب على تحدي ذاتها مرة بعد أخرى:

«المساهمة في تمكين التحول الحكومي والاقتصادي من خلال تقديم إدارة موحدة للهوية لكافة الجهات الحكومية بدولة الإمارات»

وفي الوقت نفسه، فإننا **نهدف إلى:**

«أن نكون أفضل نظام مؤسسي في الدولة»

وبمساعدة فريق العمل الصحيح، وخطة العمل الواضحة وأدوات الإدارة الأكثر تطوراً لدعمنا في رحلتنا..

فإننا واثقون بأننا سننجح في هذه الرحلة المثيرة لتحقيق رؤيتنا



.. وورشة عمل لمناقشة محاور الخطة



المدير العام يطلق الخطة الاستراتيجية الجديدة



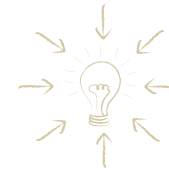
عصف ذهني مع قيادات الهيئة



صورة جماعية لقيادات الهيئة وفريق الاستراتيجية

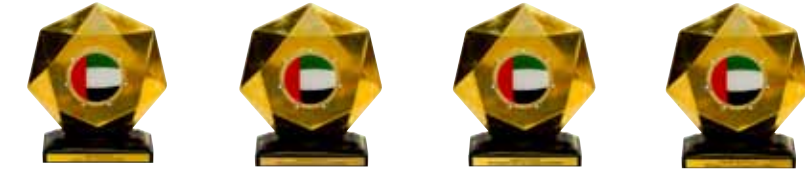


مديرو الوحدات التنظيمية يشاركون في بناء سفينة الاستراتيجية



جوائزنا

نالت الهيئة العديد من الجوائز والشهادات تقديراً لنجاحاتها في مجال بطاقات الهوية الذكية وأمن المعلومات والإبداع والابتكار والامتياز. ونورد فيما يلي بعضاً من الجوائز المحلية والعالمية التي فازت بها الهيئة مؤخراً:



جائزة أفضل جهة اتحادية في الإمارات
جائزة الجهة الاتحادية المتميزة في مجال تقديم الخدمات
جائزة الجهة الاتحادية المتميزة في مجال القيادة المؤسسية
جائزة الجهة الاتحادية المتميزة في مجال فرق العمل
جائزة الإمارات للأداء الحكومي المتميز (برنامج الشيخ خليفة للتميز الحكومي) مكتب رئاسة مجلس الوزراء، الإمارات العربية المتحدة - الإمارات - 2012



أفضل برنامج لأنظمة التعريف بالهوية
مؤتمر الشرق الأوسط الدولي للهوية الرقمية
عالمي - 2012
الجائزة العالمية لرضا المتعاملين
الجمعية الأوروبية لبحوث الجودة
إيطاليا - 2012



شهادة بامتلاك أكبر قاعدة بيانات
للسجلات المدنية الحيوية الإلكترونية
الدمجة على مستوى العالم
الأكاديمية الدولية للأرقام القياسية
الولايات المتحدة - 2012
جائزة العصر الجديد للإبداع والابتكار
الجمعية للممارسات الدولية
فرنسا - 2012
شهادة المواصفة الدولية
لخدمة المتعاملين
الهيئة البريطانية للمواصفات والمقاييس
عالمية - 2012



دري المواقع الإلكترونية
لجنة المواقع الحكومية
الأكاديمية العربية لجوائز الإنترنت
جامعة الدول العربية - 2011
أفضل برنامج لأنظمة
التعريف بالهوية
مؤتمر الشرق الأوسط الدولي
للهوية الرقمية
عالمي - 2011
جائزة أفضل تطبيق
لشروع خدمي
شبكة الكمبيوتر العربية
لتخصصي صناعة تقنية المعلومات
الإمارات - 2011
دبي التقديرية
للتنمية البشرية
دائرة التنمية الاقتصادية
الإمارات - 2011



جائزة التكنولوجيا العالمية للجودة
جمعية الممارسات الدولية
عالمية - 2013
جائزة الإبداع في الهوية الرقمية
الشرق الأوسط للبطاقات والدفع
عالمية - 2013
جائزة «الصفوة» في تنفيذ الاستراتيجية
هارفرد بينزنيس بيليشينج ومجموعة يالا ديوم
عالمية - 2013
جائزة برنامج الشيخ صقر للتميز الحكومي
حكومة رأس الخيمة
الإمارات - 2013
أفضل موقع إلكتروني حكومي عربي
أكاديمية تنويع
عالمية - 2013
الجائزة العالمية للتكنولوجيا
الأكاديمية العالمية للأرقام القياسية
عالمية - 2012
جائزة المنظمة العربية للمسؤولية
الاجتماعية عن فئة الجودة والتميز
أكاديمية تنويع
عالمية - 2013
الجائزة الذهبية لأفضل معيار لقياس أداء
صفحات التواصل الاجتماعي
الرابطة الدولية لقياس وتقييم الاتصال، أميك،
عالمية - 2013



.. وتحصل على جائزة الجهة الاتحادية المتميزة



.. وجائزة دبي التقديرية للتنمية البشرية



المدير العام يتسلم جائزة حمدان بن زايد للعمل الإنساني



الهوية تفوز بجائزة الشيخ صقر للتميز الحكومي



د. الخوري
يتسلم
الجانزة
الماسية
الدولية لرضا
المتعاملين



الهوية تحصل
على شهادة
أيزو في أمن
المعلومات



.. وجانزة
الريادة
في قطاع
الاتصالات
وتقنية
المعلومات



.. وجانزة
التكنولوجيا
البلاتينية
للجودة



فريق
الاستراتيجية
يتسلم جانزة
الصفوة في
بطاقة الأداء
المتوازن



.. وجانزة
أفضل موقع
إلكتروني
عربي



واثقون من النجاح في هذه الرحلة
المثيرة لتحقيق رؤيتنا





تعزيزاً للشفافية التي تعرف بها الهيئة
ستقوم هيئة الإمارات للهوية بنشر نتائج تنفيذ استراتيجيتها
بصفة منتظمة على موقعها الإلكتروني

www.emiratesid.ae/en/strategy

كما ستعرض تقدم المشاريع الاستراتيجية
وأي تغييرات محتملة قد تطرأ على الاستراتيجية
كذلك ترحب الهيئة بكافة الآراء والاقتراحات في ما يتعلق بالاستراتيجية
وذلك عبر البريد الإلكتروني:

strategy-feedback@emiratesid.ae



المؤسسة	 هيئة الإمارات للهوية
اسم الوثيقة	الاستراتيجية 2014-2016
التاريخ	2014/04/01
رمز الوثيقة	
التصنيف	☒ عام ☐ داخلي ☐ سري ☐ سري للغاية
نوع الوثيقة	☐ سياسة ☐ إجراء ☐ نموذج ☐ تقرير ☒ لائحة ☒ كتيب ☐ أخرى

إصدارات الوثيقة				
م	التاريخ	الإصدار	المعد	ملاحظات
1	2014/04/01	الأول		
2				

اعتماد الوثيقة			
الإصدار / الأول	الاسم	التوقيع	التاريخ
مُعدّ الكتيب	فريق تطوير الاستراتيجية		
مدير الإدارة اعتماد المحتوى	الاتصال الحكومي والمجتمعي		
المراجعة اللغوية	الاتصال الحكومي والمجتمعي		
أمن وسرية المعلومات اعتماد التصنيف	أمن المعلومات		
ضبط التغيير	التميز المؤسسي		

فريق الإعداد

الإشراف العام والمراجعة:

سعادة الدكتور المهندس

علي محمد الخوري

المدير العام رئيس لجنة الإدارة العليا

الإخراج والتصميم الفني:

سمير عرقان

المراجعة اللغوية:

إبراهيم محمود

الترقيم الدولي للكتاب

ISBN 978-9948-20-990-4

جميع المعلومات والصور والرسوم البيانية والتصاميم المتضمنة في هذا الكتاب هي ملك لهيئة الإمارات للهوية ولا يجوز استخدامها أو نسخها بأي شكل من الأشكال إلا بإذن خطي مسبق من هيئة الإمارات للهوية
جميع الحقوق محفوظة لهيئة الإمارات للهوية 2013

All Information, Photos, Charts and Designs Found in this Book Belongs to Emirates Identity Authority
Any usage or duplication without formal authorization form Emirates ID is prohibited
© 2013 Emirates Identity Authority. All Rights reserved.



SMS 2020



Dial *168 #



emiratesid.ae

الهوية.إمارات



600530003



@EmiratesID_help



@EmiratesID



emiratesidauthority



emiratesiduue