



مؤتمر حوار الهوية الأول



شركاء في بناء أمن واقتصاد الإمارات

# مؤتمر حوار الهوية الأول

تواصل معنا



تواصل مع المدير العام





# مؤتمر حوار الهوية

الأول  
2013



«إنَّ الثروة الحقيقية هي العمل الجاد المخلص الذي يفيد  
الإنسان ومجتمعه، وإنَّ العمل هو الخالد والباقي،  
وهو الأساس في قيمة الإنسان والدولة».

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



«يمثل المشروع مثلاً واضحاً على أهمية الاستفادة من التقنيات المتقدمة في تحسين الأداء والعمل الحكومي، كونه واحداً من أكبر المشاريع المتقدمة تكنولوجياً على صعيد منطقة الشرق الأوسط.»

صاحب السمو 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 أول 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، مرسّخة بذلك منظومة  
متكاملة لاستقرار المجتمع وأمنه وطمأنينته.»

سموّ الشيخ

هزاع بن زايد آل نهيان

مستشار الأمن الوطني

رئيس مجلس إدارة هيئة الإمارات للهوية



«يُعدّ 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 2010.2013 تسير بخطى واثقة  
نحو تحقيق الأهداف المرسومة.»

الفريق سموّ الشيخ

**سيف بن زايد آل نهيان**

نائب رئيس مجلس الوزراء، وزير الداخلية.

نائب رئيس مجلس إدارة هيئة الإمارات للهوية

## المحتويات

16	تقديم.. تميز برأسماننا البشري
18	نبذة عن الحدث
20	<b>الجلسة الأولى</b>
22	الورقة الأولى: التحفيز والولاء الوظيفي
30	الورقة الثانية: برنامج الإمارات للخدمة الحكومية المتميزة (تصنيف مراكز الخدمة 7 نجوم)
42	الورقة الثالثة: إدارة المعرفة
48	حوار الجلسة الأولى
50	<b>الجلسة الثانية</b>
52	الورقة الأولى: إدارة التغيير
62	الورقة الثانية: إدارة فرق العمل
66	الورقة الثالثة: أهمية الرياضة في حياتنا اليومية
70	حوار الجلسة الثانية
74	<b>الجلسة الثالثة</b>
76	الورقة الأولى: التخطيط الاستراتيجي في هيئة الإمارات للهوية
82	الورقة الثانية: أنماط القيادة
90	الورقة الثالثة: المسؤولية المجتمعية والإنسانية
96	<b>حوار الجلسة الختامية (التقاش المفتوح)</b>
118	الكلمة الختامية
120	تكريم المتحدثين



## نتميز برأسماننا البشري

الدكتور المهندس  
علي محمد الخوري

إن تنمية رأس المال البشري وتطويره، تشكل حجر الأساس في الرؤية التي رسمتها هيئة الإمارات للهوية وتعمل على تحقيقها من خلال مواصلة مسيرتها نحو التميز، لتكون واحدة من بين أفضل المنظومات المؤسسية الخدمية على مستوى الدولة، وتساهم بشكل رئيسي وأساسي في تحقيق رؤية الإمارات 2021، الهادفة إلى ترسيخ مكانة الدولة إقليمياً ودولياً وعالمياً، وأن تكون حكومة الدولة واحدة من أفضل الحكومات على مستوى العالم.

ولابد لنا هنا من أن نرفع جزيل الشكر وواقر العرفان إلى سمو الشيخ هزاع بن زايد آل نهيان، والفريق سمو الشيخ سيف بن زايد آل نهيان، اللذين يؤكدان بشكل دائم ومستمر على تقديم الدعم الكامل لموظفي الهيئة وتوفير كافة أساليب التحفيز لهم من خلال مكافأة المتميزين والمبدعين منهم، لتعزيز عطايتهم المهني، بما يساهم في توفير أرقى مستويات الخدمة للمتعاملين.

مؤتمر (حوار الهوية الأول) تجربة متميزة وهادفة، وعمل سبقت فيه الهيئة غيرها من المؤسسات لتواصل إطلاق المبادرات النوعية التي تساهم في تحقيق التميز وتدعم التطور المنشود لهذا الوطن المعطاء.

تحرص هيئة الإمارات للهوية على المساهمة بشكل مؤثر وفاعل في تحقيق رؤية القيادة الرشيدة للدولة بأن تكون الإمارات «الرقم واحد» على مختلف الصعد وفي جميع المجالات، وتسعى بكل ما أوتيت من جهد وعلم ومعرفة إلى تحقيق السعادة للمجتمع، عبر مواصلة مسيرة التطوير والتحديث، والارتقاء بجودة الخدمات التي تقدمها لمتعاملها الخارجيين والداخليين، لتكون خدمات نوعية ومتميزة تلبى احتياجاتهم وتفوق توقعاتهم وتتجاوزها في كثير من الأحيان.

وفي إطار هذا الحرص نظمت الهيئة مؤتمر (حوار الهوية الأول)، الذي ستعمل على جعله ممارسة دورية، إيماناً منها بأن تحقيق مستهدفاتها، يعتمد بشكل كبير على مواردها البشرية وموظفيها، الذين يوجه سمو الشيخ هزاع بن زايد آل نهيان مستشار الأمن الوطني رئيس مجلس إدارة الهيئة، والفريق سمو الشيخ سيف بن زايد آل نهيان نائب رئيس مجلس الوزراء وزير الداخلية نائب رئيس مجلس إدارة الهيئة، دائماً، بالاهتمام بتلبية احتياجاتهم واكتشاف مهاراتهم وتنميتها لتمكينهم من تحقيق الإبداع، وترسيخ ولائهم الوظيفي والمؤسسي عبر تحسين بيئة العمل الداخلية وجعلها بيئة متعلمة وقادرة على التطور والتميز، والاستثمار في تنمية القيادات الواعدة وقيادات الصف الثاني والثالث.



قادرين كموظفين حكوميين على المساهمة في تحقيق السعادة للمجتمع.

وشهدت جلسات المؤتمر الذي أقيم على مسرح «جامعة زايد» في مدينة دبي الأكاديمية، حواراً مفتوحاً وشفافاً بين قيادات الهيئة وموظفيها من مختلف إداراتها ووحداتها التنظيمية، وذلك في إطار حرص قيادة الهيئة وإدارتها العليا وسعيها الدؤوب لبناء علاقة تفاعلية تسهم في إطلاع الموارد البشرية على آخر التطورات وأحدث المستجدات في مسيرتها، وتطوير معارفهم في مجال الإدارة الناجحة والتخطيط السليم في سبيل تحقيق أداء وظيفي ومؤسسي متميز.

نظمت هيئة الإمارات للهوية مؤتمراً داخلياً لموظفيها تحت عنوان «حوار الهوية»، كأول مبادرة من نوعها على مستوى الجهات الحكومية في الدولة، تستهدف تعزيز التواصل التفاعلي بين القيادات المؤسسية للهيئة وموظفيها، والتعرف عن قرب على التحديات التي تواجههم، بالإضافة إلى ترسيخ ثقافة التميز وتوضيح رؤية الهيئة ووجهتها المستقبلية.

وناقش مؤتمر (حوار الهوية الأول) الذي عقد بمشاركة نحو 400 موظف وموظفة من أسرة الهيئة، العديد من القضايا الهادفة إلى تمكينها من القيام بوظيفتها الوطنية كمؤسسة حكومية، بالتركيز على تطوير الموارد البشرية وضمان كسب رضاهم، ليكونوا

29 يونيو 2013



ناقشت الجلسة الأولى في مؤتمر (حوار الهوية) ثلاثة مواضيع، هي:

- التحفيز وأثره على رضا الموظفين وتنمية ولائهم ووعيهم، والحوافز الإيجابية والسلبية وأهميتها بالنسبة لهم.

- تصنيف المراكز وبرنامج الإمارات للخدمة الحكومية المتميزة، وهي مبادرة جديدة أطلقتها الدولة لتطوير الخدمات الحكومية لتحقيق رؤية الإمارات 2021 بأن تكون أفضل دولة في العالم،

- موضوع «إدارة المعرفة».

وناقشت الجلسة التجارب التي مرت بها الهيئة باعتبارها واحدة من أفضل المؤسسات التي شاركت في الفترة التجريبية من خلال مركز البرشاء، واستعداداتها حالياً للمشاركة بثلاثة مراكز جديدة، وهو ما يحتاج إلى جهد وعمل متواصلين لتحقيق النتائج والحصول على تصنيف «سبع نجوم».

كما تطرقت الجلسة إلى موضوع الارتقاء بثقافة الموظف في التعامل مع المراجعين

واستقبالهم، وشرح الخدمات التي تقدمها الهيئة لهم، ومراحل التقييم في البرنامج.

وناقشت الجلسة أيضاً مسألة إدارة المعرفة، والآليات اللازمة لذلك، وضرورة امتلاك الهيئة منهجيات لتجميع المعارف الموجودة لديها مثل مكتبة التميز التي تُعد إحدى مبادراتها المتميزة في هذا المجال.

وأكدت الجلسة على ضرورة توثيق المعارف الكثيرة والخبرات المتنوعة التي تملكها الهيئة وموظفيها وتعميمها على الموظفين ونشرها للاستفادة منها على مستوى الدولة.



مصباح المسلماري

المدير التنفيذي لقطاع  
الخدمات المؤسسية والمساندة

الهيئة توفر  
لموظفيها مزايا  
وحوافز تفوق كثيراً  
ما توفره الجهات  
الاتحادية

## التحفيز والولاء الوظيفي

اختيارهم تم من بين نحو ألف موظف يعملون في الهيئة.

أما الحوافز السلبية فتعمل وتستخدم في حال معاناة الموظف من نقص في جانب محدد من جوانب أدائه الوظيفي، أو من سلوك يحتاج إلى تقويم، وبالتالي فإن الحافز السلبي يهدف إلى تحسين صورة هذا الموظف أمام نفسه وأمام رؤسائه وزملائه.

وتضم الحوافز السلبية نوعين، الأول هو الحوافز السلبية الاجتماعية، ومنها تخفيض درجة الموظف، ووقفه عن العمل لدفعه نحو تعديل أدائه المهني أو السلوكي خصوصاً وأنه سيفكر في هذه الحالة في تدني راتبه الشهري وانعكاس ذلك على مختلف جوانب حياته.

إلى عدة أنواع تتضمن حوافز مادية ومعنوية، وكذلك حوافز إيجابية وأخرى سلبية، حيث تتمثل الإيجابية بتلك التي تمنّي روح الإبداع عند الموظف وتدفعه نحو السعي إلى التطور. وهي نوعان مادية مثل الرواتب، والعلاوات، والتأمين الصحي، وبدل التذاكر، وبدل التعليم، وغيرها من الفوائد والمنافع المادية التي تعطى للموظف، ومعنوية وهي متنوعة وكثيرة ومنها على سبيل المثال، الترقية وتقويض الصلاحيات وتمكين الموظفين، ومشاركتهم في الاجتماعات، وتمثيل الهيئة في مؤتمرات خارجية أو داخلية.

ويشكل اختيار المتحدثين في «مؤتمر حوار الهوية» والوقوف على منبره مثلاً على الحوافز المعنوية، خصوصاً وأن

وتعرف المهارات بأنها قدرات وظيفية يحصل عليها الموظف من خلال التعلم والتدريب وتراكم الخبرات وتبادلها مع الآخرين، في حين أن الرغبة هي عامل ذاتي داخلي، يظهرها الموظف من خلال الحوافز التي تساهم في اكتشاف قدراته وإمكاناته وشحنه بدمته وبالتالي دفعه نحو زيادة الإنتاجية والتميز.

والحوافز تحرك القوة الداخلية التي يمتلكها الموظف، وهي عبارة عن مؤثرات أو عوامل خارجية، تؤثر على قواه الداخلية وتحرك رغبته، وتثير لديه الحماس لكي ينتج أفضل، ويطور أداءه ليكون أفضل من غيره، وبالتالي فإن رغبة الشخص في الحصول على هذه الحوافز تشكل بحد ذاتها دافعاً وحافزاً له، وتتقسم الحوافز

تعتبر الموارد البشرية في المؤسسات الناجحة والمتقدمة، الركيزة الأساسية التي تعتمد عليها المؤسسة في تحقيق أهدافها، فالمؤسسات الناجحة تولي اهتماماً كبيراً بالعوامل التي تساهم في تحفيز الموظفين وتشجيعهم على زيادة الإنتاجية والتميز والابتكار.

وهناك عاملان رئيسيان يساعدان الموظف على تحقيق التميز في أدائه، هما قدرته على القيام بالعمل المناط به، ورغبته في القيام بذلك العمل، حيث أن هناك موظفين يمتلكون القدرات والمهارات، لكنهم يفتقرون إلى الرغبة في القيام بالعمل المطلوب منهم، في حين أن هناك موظفين يمتلكون الرغبة وحب العمل والإنتاج والتميز فيه، لكنهم يفتقرون إلى المهارات اللازمة لذلك.



أما النوع الثاني من الحوافز السلبية فهو المعنوية، ومنها على سبيل المثال نشر أسماء الموظفين الأقل إنتاجية أو الأكثر غياباً سواء بشكل داخلي في المؤسسة أو عبر الموقع الإلكتروني، وهو ما سيشكل دافعاً للجميع نحو الاجتهاد وتحسين الأداء وتطويره.

وهناك علاقة تربط بين هذه الحوافز والأداء الوظيفي للموظف وإنتاجيته فالحوافز تشجع الموظف على مضاعفة إنتاجه والسعي نحو الابتكار وتحرك دوافعه الداخلية وإمكاناته الكامنة.

#### الحوافز والولاء

وهناك علاقة تربط بين الحوافز والولاء، فالولاء للمؤسسة هو نوع من الانسجام، والتفاعل معها وتبني أفكارها، والإيمان بأهدافها، والاستعداد للدفاع عنها وبذل كل جهد ممكن لتسويقها والتعريف بها والترويج لرسالتها وقيمتها وأهدافها ومنجزاتها، ما يعني وجود شغف وحماس وحب لهذه المؤسسة في نفس الموظف.

والحافز يدفع الموظف إلى زيادة إنتاجيته، وتطوير أدائه، ويحقق لديه الرضا عن المؤسسة لأنه يدرك أن مؤسسته هي التي شجعت من خلال الحوافز على تطوير مستوى أدائه فيصبح لديه نوع من التنافس معها، ما يقود بالنتيجة إلى زيادة حبه لها ودفاعه عنها، وهو ما تنتج عنه تلقائياً زيادة الإنتاجية والتميز.

ويؤثر كل من الولاء المؤسسي والرضا الوظيفي على سلوك الموظف وإنتاجيته وبالتالي تحسين الأداء في المؤسسات. في

حين أن ضعف الولاء، يقود إلى التسبب، والغياب، والهدر في موارد المؤسسة وعدم الاهتمام بالعمل.

وغالبا ما يتسبب الموظف ضعيف الولاء بمشاكل لنفسه وللآخرين، ويساهم في ترويج الإشاعات السلبية ويؤثر على زملائه الذين يستمعون إليه ويتأثرون به وهو ما يؤثر بشكل تلقائي على إنتاجيتهم.

وتوفر هيئة الإمارات للهوية لموظفيها

العديد من الحوافز والمزايا المجزية ومنها على سبيل المثال، أن إجمالي راتب الموظف في الهيئة في كل درجة من الدرجات يزيد بنسبة تصل إلى 40% عنه في الجهات الاتحادية الأخرى، وهو ما أثبتته دراسة أجرتها الهيئة على هذا الصعيد.

وتتضمن الحوافز التي توفرها الهيئة لموظفيها: بدل التعليم وهي ميزة غير متوفرة بالنسبة للمواطنين في الجهات

الاتحادية الأخرى، لأن من المفترض أن يرسل المواطن أولاده إلى مدارس حكومية، لكن هيئة الإمارات للهوية، تصرف للموظف فيها هذا البدل وفقاً للمعايير والشروط المعتمدة بصرف النظر عن المدرسة سواء كانت حكومية أو خاصة.

كما توفر الهيئة لموظفيها الحافز الدراسي الذي تقدمه للموظف الذي يكمل دراسته الجامعية، وبمبلغ 20 ألف درهم سنوياً،



لا يتأثر زملاؤه به، الأمر الذي قد يقود بالتالي إلى تراجع الأداء.

وفي هذا الإطار فإن هناك الكثير من الأساليب التي يمكن من خلالها تحفيز الموظفين، ومنها التمكين، والمشاركة في القرارات، ورئاسة الفرق، والتغذية الراجعة. في حين أنه يمكن للموظفين تحفيز مدراءهم من خلال الاجتهاد وأداء كل منهم الدور المطلوب منه بإخلاص وأمانة دون أن ينتظر من يتابعه ليتأكد من أدائه لعمله على أكمل وجه.

الحوافز المعنوية، التي تشمل شهادات الشكر والتقدير، وزيارة الموظفين في مكاتبهم والتحدث معهم في أمور العمل وغير ذلك من الجوانب المعنوية التي تعزز شعور الموظف بأن الهيئة والمسؤول المباشر عنه يقدرانه ويهتمان به.

وهناك قصور في استخدام الحوافز السلبية في الهيئة، وهو ما يتطلب من المدراء الحزم في هذا المجال ومجازاة المقصر بالجزاء الذي يستحق، وتقييم كل موظف حسب أدائه دون مجاملة حتى

وهناك العديد من فرص التحسين في مجال التحفيز الوظيفي في الهيئة، وجوانب تحتاج إلى العمل على تطويرها وإعادة النظر في واقعها، فالحوافز المادية على سبيل المثال مكتملة، غير أن هناك نقصاً في الحوافز المعنوية، التي لا يدرك البعض قيمتها وتأثيرها على الكثير من الموظفين أكثر من تأثير الحافز المادي.

ويلعب المدراء والمشرفون، ورؤساء الأقسام، ومدراء الإدارات دوراً مهماً ومحورياً في تحفيز موظفيهم من خلال

بالإضافة إلى منحه مكافأة خاصة في حال حصوله على درجة «امتياز».

كما تقدم الهيئة حافز جائزة المدير العام، التي تضم العديد من الفئات، وكذلك حافز زيادة الإنتاجية في مراكز التسجيل والتي تضم النسبة الأكبر من مجموع موظفي الهيئة.

وقررت الهيئة مؤخراً صرف حوافز لموظفي التدقيق العاملين في مكاتب التسجيل التابعة لها على مستوى الدولة.

### الولاء الوظيفي

**يؤثر الولاء المؤسسي في ..**

- أداء وسلوك الأفراد وإنتاجيتهم وفعاليتهم في العمل
- زيادة إنتاجية المؤسسات وتحسين الأداء

التحفي 9 المسد والعز

### الولاء الوظيفي

**ما علاقة الولاء المؤسسي بالحوافز ؟**

تساهم الحوافز في التميز في الأداء والإنتاجية، هذا التميز يؤدي إلى زيادة الربح والولاء للمؤسسة

التحفي 9 المسد والعز

### الحوافز المتوفرة في الهيئة

- 1 فواتح اجتماعية تمكن من التواصل الاجتماعي
- 2 فواتح 20000 درهم سنوي
- 3 فواتح حيازة العام
- 4 فواتح إنجازات
- 5 فواتح إنجازات

التحفي 9 المسد والعز

### الحوافز المتوفرة في الهيئة

- عدم المشاركة على المنتديات
- العجز في المهام
- تأخير العمل
- عدم الالتزام بالمواعيد
- عدم الإجابة على الهاتف
- عدم الإجابة على الرسائل

التحفي 9 المسد والعز

### كيف فنز موظفك؟

- التحسين
- المشاركة في القرارات
- رئاسة فريق
- التقدير والثناء

التحفي 9 المسد والعز

### مواقع التحسين

هناك بعض الأمور يوجد فيها التحسين والتفكير في إعادة النظر ... وتحاول العمل عليها في قطاع الخدمات المجتمعية

**هل**

- هناك نقص في الحوافز المادية
- هناك نقص في الحوافز المعنوية
- هناك نقص في الحوافز الاجتماعية
- هناك نقص في الحوافز المهنية
- هناك نقص في الحوافز الثقافية
- هناك نقص في الحوافز الرياضية
- هناك نقص في الحوافز الفنية
- هناك نقص في الحوافز العلمية
- هناك نقص في الحوافز الفنية
- هناك نقص في الحوافز العلمية

التحفي 9 المسد والعز

### شكراً لحسن استماعكم

التحفي 9 المسد والعز

### كيف فنز محيرك؟

- تجاه الرأي
- تجاه العمل بشفافية وفعالية
- وفي الوقت المناسب
- تطوير العمل والإنتاج
- العمل بروح الفريق والتحت جميع الظروف

التحفي 9 المسد والعز

### أهمية الموارد البشرية

تعتمد عليها المؤسسات الحديثة لتحقيق أهدافها ... لذا تبحث عن العوازل التي تؤثر في ربح المؤسسة وشفافية الموظفين وضرب الصم في الأداء

التحفي 9 المسد والعز

### التحفي 9 الوظيفي ولاء

### مفتاح النجاح الحقيقي

التحفي 9 المسد والعز

### الحوافز

ما هي الحوافز ؟ وما أنواعها ؟

التحفي 9 المسد والعز

### العناصر المؤثرة في الأداء

هناك عنصران أساسيان يؤثران على أداء الموظف البشري وفعاليتهم:

- قدرته على العمل
- رغبته في العمل

التحفي 9 المسد والعز

### الحوافز الايجابية في الحوافز التي تلمح روح الإبداع والتجديد

**الحوافز المادية**

الحوافز المعنوية

التحفي 9 المسد والعز

### الحوافز

هي العوازل والمؤثرات الخارجية التي تحفز الموظف على زيادة أدائه وتميزه و تثير رغبته وتوجد في أشكال مختلفة من أجل السعي للحصول عليها عن طريق الجهد والعمل المنتج والسلوك السليم

التحفي 9 المسد والعز

### الولاء الوظيفي

**ما هو الولاء المؤسسي؟**

هو الانتماء والارتباط والتفاعل بين الموظف من جهة والمؤسسة والعملاء من جهة أخرى

التحفي 9 المسد والعز

### الحوافز السلبية

هي العوازل التي تؤثر سلباً على أداء الموظف وتؤدي إلى انخفاض إنتاجيته وفعاليتهم

**الحوافز المادية**

الحوافز المعنوية

التحفي 9 المسد والعز



ناصر العبدولي

مدير إدارة دعم مراكز الخدمة

## برنامج الإمارات للخدمة الحكومية المتميزة تصنيف مراكز الخدمة 7 نجوم

تركيز الهيئة على  
المتعامل يوجب  
علينا تقديم  
خدمات ترتقي  
إلى مستوى «سبع  
نجوم»

الخدمة للحصول على «سبع نجوم». ويشكل التركيز على المتعاملين أحد أهم قيم استراتيجية هيئة الإمارات للهوية بموجب خطتها الاستراتيجية -2010-2013، كما أن أحد الأهداف الرئيسية للهيئة يتمثل في بناء مؤسسة تقدم خدمات ترقى لمعايير «سبع نجوم».

إن عمل الهيئة الرئيسي يركز على المتعامل بحيث تقدّم له خدمات بدرجة سبع نجوم، من خلال التعامل معه بشكل ودي، وتقديم الدعم التام له في عملية اتخاذ القرار سواء كان ذلك في المرحلة الأولى وهي عملية الاستفسار، أو في مرحلة تقديم الخدمة، أو ما بعد تقديم الخدمة.

2008، ثلاث مراحل، الأولى من العام 2008 ولغاية 2011 وركزت على إنشاء بنى تحتية للدوائر الحكومية الاتحادية، والثانية من العام 2011 ولغاية 2013 وركزت فيها الحكومة الاتحادية تركيزاً تاماً على مفهوم تطوير الخدمات، بينما تركز الثالثة التي تنطلق في العام 2014 على أن يصبح المتعامل هو المحور الأساسي للخدمات الحكومية التي يجب أن تكون مترابطة وكفوءة.

وتتمثل أهداف مبادرة تطوير الخدمات في تمكين الجهات الحكومية من فهم السياق الاستراتيجي العام، والعمل على تنفيذ رؤية برنامج الإمارات للخدمة الحكومية المتميزة، الذي يتضمن عدّة مبادرات، إحداها تصنيف مراكز

ترتكز التوجّهات الاستراتيجية الحكومية على محورين رئيسيين هما: حكومة مترابطة وكفوءة، والتركيز على المتعاملين، ولها سبع أولويات استراتيجية تبدأ من تجربة المتعامل وتنتهي بمرحلة الإبداع في تقديم الخدمات.

وقد سبق لهيئة الإمارات للهوية أن شاركت في الفترة التجريبية من برنامج «سبع نجوم» من خلال مركز البرشاء للتسجيل حيث كانت مشاركة متميزة ومفيدة في ذات الوقت، في حين ستشارك الهيئة في العام الحالي بثلاثة مراكز رئيسية للتسجيل هي مركز عجمان، ومركز رأس الخيمة ومركز الفجيرة.

وتتضمن مبادرة تطوير الخدمات التي أطلقتها حكومة دولة الإمارات في العام

يركز برنامج الإمارات للخدمة الحكومية المتميزة، على محورين رئيسيين، هما المتعاملين والكفاءة الحكومية، من أجل أن تكون هناك خدمات ذات جودة عالية ترفع مستوى رضا المتعاملين وتحقق مبدأ الكفاءة الحكومية.

وتتمثل رؤية دولة الإمارات العربية المتحدة، في أن تكون من أفضل دول العالم بحلول العام 2021، في حين أن رؤية برنامج الإمارات للخدمة الحكومية المتميزة هي تقديم خدمات ترتقي إلى مستوى «سبع نجوم».

ويتمثل السؤال هنا في: كيف وما هي الخدمات التي ترتقي إلى مستوى سبع نجوم؟ وكيف يمكن تحقيق هذه الرؤية؟



وتتضمن معايير التركيز على المتعامل أيضاً أن يستمع الموظف لآرائه، وأن يكون إيجابياً في التعامل معه، وأن يشعره بأنه يقدم له خدمة ذات قيمة عالية، وأن يقدم له الخدمة المطلوبة في الوقت المحدد وبالسرية الممكنة، خصوصاً وأن الهيئة حدّدت وقتاً معيناً يجب أن لا يتم تجاوزه بالنسبة لانتظار المتعاملين وقت إنجاز الخدمة، لتكون الخدمة متميّزة.

وتتضمن منهجية تطوير الخدمات في هيئة الإمارات للهوية عدة مراحل، تشمل فهم السياق الاستراتيجي، وفهم إطار تطوير الخدمات الحكومية وتقييم الوضع الحالي للمراكز، وتحديد وتخطيط الوضع المنشود وتحليل الفجوات بين الوضع الحالي وما نسعى لأن نكون عليه وهي مرحلة الريادة، وصياغة خطة التطوير والمبادرات على أن يتم تنفيذها ومتابعتها وتحسينها باستمرار.

وهناك الكثير من الأسئلة التي تطرح حول معنى وكيفية التركيز على المتعاملين. وفي هذا الصدد تؤكد الهيئة باستمرار أن ذلك يتطلب استقبال المتعامل دائماً بابتسامة، والتعبير له عن الشكر على حضوره وانتظاره، والإجابة على جميع أسئلته واستفساراته ودون إبداء أي تذمر، وشرح المعلومات التي يطلب الحصول عليها وبشكل مفصل، والاستماع له باهتمام وإنجاز معاملته وشكره مرة أخرى على حضوره إلى هيئة الإمارات للهوية.

ويعني مبدأ الكفاءة الحكومية، الاستغلال

الأمثل للموارد المتاحة، التي تتضمن الموارد البشرية والتقنية والمالية.

وتعمل هيئة الإمارات للهوية على استغلال الموارد المتاحة لديها من أجل تحقيق مبدأ الكفاءة الحكومية، ومن الأمثلة على

ذلك، أنها بدأت في العام 2009 عملية إعادة هندسة إجراءات التسجيل، بالهيئة من تسجيل معظم سكّان الدولة في نظام السجل السكاني وبطاقة الهوية خلال السنتين الماضيتين، كما ساهمت هذه العملية في تخفيض التكاليف وزيادة الإيرادات.

ذلك، أنها بدأت في العام 2009 عملية إعادة هندسة إجراءات التسجيل، بغرض العمل بطريقة كفوءة ذات جودة عالية تساهم في تسريع الإجراءات وخفض التكاليف.



وتسعى هيئة الإمارات للهوية إلى تطوير الاستراتيجية التي تنتهجها في تقديم الخدمات، على طريق التحول إلى الحكومة الذكية، لتكون من أولى الجهات الحكومية التي تبادر إلى التحول وتحقق النجاح فيه.

ويبرز المحور الخامس وهو تجربة المتعامل، بأربع مراحل، هي مرحلة الاستفسار سواء عن طريق مركز الخدمة أو عن طريق مركز الاتصال أو عن طريق إحدى القنوات الأخرى، ثم تقديم الخدمة والتواصل ومرحلة إنجازها، بهدف تقديم تجربة سلسلة ومريحة للمتعامل، ولتكون الخدمة ذات جودة عالية، تأخذ بالحسبان احتياجات المتعامل وتبنى على دراسات استباقية.

ويركز المحور السادس على كفاءة الخدمة والإبداع، بحيث تعاد دراسة العمليات بشكل دوري ويتم تحديد الأطراف

تقديم خدماتها وقامت بتحميله على موقعها الإلكتروني ليتمكن جميع الموظفين من الاطلاع عليه، إلى جانب توزيعه على جميع مراكز الخدمة، وهو ما يتطلب من مدراء المراكز شرحه بشكل تفصيلي للموظفين، ومراجعة الإدارات المعنية في الهيئة بشأن أي استيضاحات حوله ليكون الجميع على علم وإلمام تام بكافة تفاصيله.

ولا بدّ أيضاً من أن يكون هناك تقييم مستمرّ لقنوات تقديم الخدمة والخيارات المتعلقة بالخدمات، وأن يكون هناك توثيق واضح بشأن الخدمات والتطور في أساليب وطرق ووسائل تقديمها.

وتوفر هيئة الإمارات للهوية 12 قناة للتواصل يمكن للمتعاملين استخدامها للتواصل معها والحصول على أي خدمات أو توضيحات أو تقديم أية استفسارات.

أولها الربط الاستراتيجي، الذي يتطلب وجود قادة قادرين على رسم معالم المستقبل، وأن تكون هناك مرونة في التعامل مع الجهات واستباق الأحداث، وإشراك جميع الأطراف المعنية، مع وجود فريق مختصّ لعملية تطوير الخدمات، ووضع استراتيجية واضحة لهذا الغرض.

وفي هذا الإطار تدعم استراتيجية هيئة الإمارات للهوية برنامج الإمارات للخدمة الحكومية المتميزة. من خلال جمع بيانات المتعاملين، بما في ذلك التوزيع الديموغرافي والسلوكي والخصائص السلوكية، لتصنيف المتعاملين بحيث تستطيع تقديم خدمة متميزة لهم تحقق رضاهم.

وقد صنّفت الهيئة متعاملها إلى فئات تضم متعاملين رئيسيين وفرعيين، ومواطنين، ووافدين وشركات. ووضعت دليلاً يوضّح جميع الخدمات التي تقدمها لكل فئة من تلك الفئات.

ولكن كيف يمكن تطوير هذه الخدمات بحيث تشكل قيمة مضافة للمتعاملين؟

لا بدّ من وجود خطة تسويق واضحة لكلّ خدمة يمكن من خلالها تقييم الأداء والخدمات وقنوات تقديمها، بحيث يساهم ذلك في اختصار الوقت والجهد على المتعاملين، وبما لا يضطّهم إلى استنزاف أوقاتهم في معاملة بسيطة أو في التواصل مع الهيئة أو في الانتظار بمراكز التسجيل.

وقد وضعت الهيئة دليلاً يوضح كيفية

وهناك 8 محاور رئيسية تشكّل إطار عمل لتطوير الخدمات الحكومية، تتضمن 26 عنصراً، منها الربط الاستراتيجي والمتعاملون والخدمات وقنوات تقديم الخدمة وتجربة المتعامل وكفاءة الخدمة والابتكار والموارد البشرية والتكنولوجيا.

وتركز الأوزان النسبية لعملية تقييم المراكز على قنوات تقديم الخدمات، وكفاءتها والإبداع في تقديمها، وتنصب 45% من معايير التقييم على كلمة «خدمة» من أجل تحقيق الوضع المنشود.

وسيتّم تقييم مراكز الخدمة، وفقاً لأربع مراحل رئيسية، هي المرحلة الابتدائية ومرحلة التطور ومرحلة النضوج ومرحلة الريادة.

ويتم تصنيف المركز وفقاً لمجموع النقاط التي يحصل عليها، بحيث لا يحصل على أي تصنيف إذا كان مجموع نقاطه ما بين صفر إلى عشرين، ويصنّف في فئة نجمتين إذا بلغ مجموع نقاطه ما بين 21 إلى 36، وفي فئة ثلاث نجوم إذا جمع ما بين 36 إلى 60 نقطة، وفي فئة أربع نجوم في حال حصد 61 إلى 80 نقطة، وفي فئة خمس نجوم إذا حصل على ما بين 80 إلى 100 نقطة.

أما منح تصنيف سبع نجوم، فيتطلب حصول المركز على ما بين 81 إلى 100 نقطة، وأن لا تقل نسبة رضا الموظفين فيه عن 95%.

وتضم المحاور الرئيسية التي تشكّل إطار عمل تطوير الخدمات، ثمانية محاور

المسؤولة والتواصل معها، وتوقيع اتفاقيات مستوى الخدمة مع الشركاء من أجل ضمان تقديم خدمة مميّزة للمتعاملين.

ولا بدّ لتحقيق الإبداع من أن يفكر كل موظف في هيئة الإمارات للهوية خارج الصندوق، وأن يعمل الجميع على التخلص من طريقة التفكير التقليدية، وهو ما يظهر من خلال نظام المقترحات، الذي بلغت نسبة الأفكار التقليدية والمكررة المقدّمة من خلاله 99%.

وتبدأ إدارة الإبداع من مرحلة الاكتشاف ثم دراسة الجدوى والتطوير والاختبار والتأكيد وتقييم التنفيذ التجريبي للفكرة، ثم إطلاقها وتطبيقها بالكامل استناداً إلى نتائج اختبارات صارمة.

ويعتبر محور الموارد البشرية، أهم المحاور التي يعتمد عليها موضوع تطوير الخدمات الحكومية، والتي لا بدّ لها من أن تكون على درجة عالية من الفهم الواضح حول الخدمات وميثاق خدمة المتعاملين، وبحيث يقدم الموظفون مبادرات فردية تساهم في عملية تطوير الخدمات.

ولا بدّ لأي مؤسسة من إعداد خطة في هذا المجال تكون مبنية على احتياجاتها الفعلية، كما لا بدّ للموظفين من أن يكون كل منهم على دراية بالخطة الاستراتيجية وأن يحرص على الالتزام بها.

ويتطلب نجاح الخطة أن يكون لكل موظف أهداف فردية مرتبطة ارتباطاً تاماً بالخطة الاستراتيجية والتشغيلية للإدارة التي يتبع لها، ومسار ووصف

وظيفي واضح وخطط اتصال بمحاور واضحة.

وتشكل التكنولوجيا، عاملاً أساسياً في تطوير الخدمات الحكومية، حيث تعمل هيئة الإمارات للهوية حالياً لربط جميع أنظمتها بحيث تساهم في تمكين خدمات الحكومة الذكية.

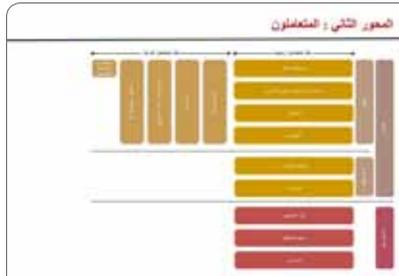
وقد قامت هيئة الإمارات للهوية، بأتمتة جميع عمليات المكتبين الأمامي والخلفي في مراكز الخدمة وحصلت على درجة 100% في تقييم مركز البرشاء في هذا المجال.

وتتم عملية تقييم المراكز لتصنيف «سبع نجوم» مرة واحدة كل ثلاث سنوات، ويتم التقييم من خلال طرف ثالث محايد، كما أن هناك متابعة مستمرة وزيارات متكررة للمراكز، من قبل متسوقين سرّيين، للتأكد من محافظتها على مستوى الخدمة وفقاً للتصنيف الذي حصلت عليه، ومن التزامها بمعايير التصنيف وحرصها على تقديم خدمات متميزة، وبحيث يتم في حال تدني مستوى الخدمة سحب التصنيف الممنوح وتخفيضه حسب واقع الخدمات في المركز.

وتتضمن خطة العمل لتقييم مركز خدمة المتعاملين أربعة مراحل، هي مرحلة التحضير، ثم مرحلة الزيارة الميدانية، يليها التواصل ومراجعة الوثائق واستكمال الناقصة منها، ثم تصنيف المركز عن طريق الحصول على شهادة أو لوحة نجوم بناء على درجة التقييم والتقييم المرتجع.

## العرض المقدم





### المعيار الثاني : المتعاملون

تعريف **معامل الهيئة** من خلال استخدام مجموعة متكاملة من **البيانات المرتبطة بالمتعاملين** مثل التوزيع الجغرافي والمصالح والشبكات والاحتمالات والتحديات  
 لجمع آراء وملاحظات المتعاملين أو ما يعرف بـ **صوت المتعامل** استطلاعات رأي- مجموعات التركيز...  
 لتعدي **مؤشرات المتعاملين**  
 لتحليل **الخدمات المقدمة** ومعايير الخدمة والوقت لها **لتصنيف المتعاملين**

**Quality → Best**  
**Delivery → Fast**  
**Service → Excellence**

### المعيار الثالث: الخدمات

لتحسين **مخروط انتظار المتعاملين** في المركز ومخروط وقت الجواب **العملاء**  
 لتحسين **جودة خدمة** على الخدمات  
 \* YOUR CALL IS VERY IMPORTANT TO US, SO PLEASE CONTINUE TO HOLD. \*

### المعيار الثالث: الخدمات

الوقت المستغرق لتقديم الخدمة	10
جودة الخدمة المقدمة	10
سهولة الوصول للخدمة	10
توافر الخدمة على مدار 24 ساعة	10
توافر الخدمة على مدار 7 أيام	10
توافر الخدمة على مدار 30 يوم	10
توافر الخدمة على مدار 60 يوم	10
توافر الخدمة على مدار 90 يوم	10
توافر الخدمة على مدار 120 يوم	10
توافر الخدمة على مدار 150 يوم	10
توافر الخدمة على مدار 180 يوم	10
توافر الخدمة على مدار 210 يوم	10
توافر الخدمة على مدار 240 يوم	10
توافر الخدمة على مدار 270 يوم	10
توافر الخدمة على مدار 300 يوم	10

### المعيار الرابع : قنوات تقديم الخدمات

لتحسين **الطاقة الإنتاجية** لقنوات تقديم الخدمات  
 لزيادة **تقديم مستمر لآراء كل قناة** من قنوات تقديم الخدمات  
 لتزويد المتعاملين بمجموعة واسعة من **الخيارات المتعددة بطلب الخدمات** لآداء الاستدعاء من بينها تأمين مختلف مزاياهم وخدماتهم  
 لزيادة **المتعاملين بولائق واضحة بشأن القنوات** التي يمكن التوجه لها للحصول على خدماتهم  
 لتحويل **القنوات التي تزامن أفضل** توازن بين فعالية الخدمة والقدرة التكاليفية

### قنوات الخدمات

القنوات	الوقت المستغرق لتقديم الخدمة	جودة الخدمة المقدمة	سهولة الوصول للخدمة	توافر الخدمة على مدار 24 ساعة	توافر الخدمة على مدار 7 أيام	توافر الخدمة على مدار 30 يوم	توافر الخدمة على مدار 60 يوم	توافر الخدمة على مدار 90 يوم	توافر الخدمة على مدار 120 يوم	توافر الخدمة على مدار 150 يوم	توافر الخدمة على مدار 180 يوم	توافر الخدمة على مدار 210 يوم	توافر الخدمة على مدار 240 يوم	توافر الخدمة على مدار 270 يوم	توافر الخدمة على مدار 300 يوم
...	...	...	...	...	...	...	...	...	...	...	...	...	...	...	...

### المعيار الرابع : الاستراتيجية التحوّل في تقديم الخدمات

**استراتيجيات التحويل من الخدمات أو القنوات**

القنوات	الوقت المستغرق لتقديم الخدمة	جودة الخدمة المقدمة	سهولة الوصول للخدمة	توافر الخدمة على مدار 24 ساعة	توافر الخدمة على مدار 7 أيام	توافر الخدمة على مدار 30 يوم	توافر الخدمة على مدار 60 يوم	توافر الخدمة على مدار 90 يوم	توافر الخدمة على مدار 120 يوم	توافر الخدمة على مدار 150 يوم	توافر الخدمة على مدار 180 يوم	توافر الخدمة على مدار 210 يوم	توافر الخدمة على مدار 240 يوم	توافر الخدمة على مدار 270 يوم	توافر الخدمة على مدار 300 يوم
...	...	...	...	...	...	...	...	...	...	...	...	...	...	...	...



### القادة الحكومية

الاستخدام الأمثل للموارد  
 الشفافية لتحقيق الأهداف  
 بقاء التكليف (استغلال جميع الموارد المتاحة)

**Efficiency**  
**Quality**  
**Cost**   **Speed**



### المحاور الرئيسية التي تشكل إطار عمل تطوير الخدمات الحكومية

المحور	الهدف	المؤشرات	البيانات	التحديات	الحلول
...	...	...	...	...	...

### المحاور الرئيسية التي تشكل إطار عمل تطوير الخدمات الحكومية

8 محاور مدعومة بـ 26 عملاً



### المعيار الأول : الربط الاستراتيجي

لقيادة قادرين على رسم معالم المستقبل والتعامل المتكامل  
 للفرصة التي تمكن الجهة من استباق الأحداث والإجابة لها في الوقت المناسب لضمان النجاح القائم للجهة  
 لتشارك جميع الأشراف المعنية والتي تعزز **مفهوم الالتزام**  
 لربط **مفهوم تطوير الخدمات الحكومية**  
 للزوجة والرسالة والأهداف **والاستراتيجية** التي وضعتها الجهة الامامية **لجميع** برنامج الإمارات للخدمة الحكومية المتكاملة والتقدم معها دائماً







محمد التلاي  
مدير مركز عجمان

## إدارة المعرفة

هيئة الإمارات  
للهوية غنية  
بالمعارف المعلنة  
والضمنية وهي  
تملك العديد من  
الوثائق والأدلة في  
هذا المجال

والأنظمة التي تساعد على حل مشكلات إدارة المعرفة.

أما البعد التنظيمي واللوجستي فيتضمن تحديد كيفية إدارة هذه المعرفة، وتحديد الصلاحيات للأشخاص المخولين بالحصول على معرفة معينة وفي وقت معين.

ويركز البعد الاجتماعي على تبادل المعارف بين الأفراد، والذين قد يمتلك كل منهم معلومات قد تكون غائبة عن الآخرين، سواء كانت ضمنية أو معلنة.

ولابد من مشاركة المعرفة بين فرق العمل، ونشرها بين موظفي الجهة لتحقيق رؤيتها في أن تكون مرجعاً أساسياً للمعرفة في مجال تخصصها.

سواء كانت المعلنة أو الضمنية إلى الأفراد في المؤسسة، تتضمن تجميع البيانات والمعلومات، ثم ترتيبها وتكوين قيمة مضافة للمؤسسة، ومن ثمّ التعلّم والتعليم مما تمّ إنشاؤه من معرفة وبحيث تصبح المعرفة المعلنة متاحة، والمعرفة الضمنية معلنة، بما يساهم في تغذية نظام المؤسسة وإغنائها بهذه المعارف الجديدة.

وهناك أبعاد وممكّنات، وأساسيات لتطبيق إدارة المعرفة، تتضمن البعد التكنولوجي والبعد التنظيمي واللوجستي والبعد الاجتماعي.

ويتمثل البعد التكنولوجي في أدوات البحث سواء كان في شبكات البحث الخارجية أو الداخلية للمؤسسة، وقواعد البيانات لإدارة رأس المال الفكري،

المناسبين وفي الوقت المناسب، والتي تساعد الموظفين على وضع المعرفة في إطار التطبيق بطريقة محفزة لتحسين الأداء. وهناك أصناف للمعرفة، تضم نوعين هما: المعرفة المعلنة، والمعرفة الضمنية الموجودة لدى الأفراد.

والمعرفة المعلنة هي المعرفة الظاهرة أو المخزّنة في أنظمة المؤسسة والتي قد تتضمن إجراءات، وقوانين، ولوائح، وكتيّبات، وصوراً وما شابه ذلك.

أما المعرفة الضمنية فهي المخزّنة في عقول الأفراد، ومن ضمنها الخبرات، والتحصيل الأكاديمي، والمهارات، والسلوكيات. وهو نوع قد تكون هناك صعوبة في نقله للآخرين.

وهناك إجراءات لنقل المعرفة بنوعها

يتمثل التعريف الرسمي للمعارف أو إدارة المعرفة، بأنها عملية جمع الخبرات المتراكمة لمنظمة ما، بغض النظر عن طبيعة تلك الخبرات سواء كان ملفات ورقية أو قاعدة بيانات أو عقول الأفراد، ثمّ نشر هذه المعارف ووضعها في الأماكن التي تحتاج إليها المنظمة بغرض تحصيل أكبر قدر من العوائد المادية والمعنوية.

ويبدو من خلال هذا التعريف وخصوصاً بالتركيز على الكلمتين الأخيرتين منه وهما العوائد المعنوية والمادية، أن إدارة المعرفة مهمة جداً في المؤسسات لتتمكن من تحقيق عوائد مادية ومعنوية مرضية.

وهناك تعريف آخر لإدارة المعرفة وهو: أنها الاستراتيجية الواعية التي تعتمد على تزويد المعرفة المناسبة للأشخاص



ويمكن التغلّب على هذه المشكلة بطريقتين سواء من الأعلى إلى الأسفل أو من الأسفل إلى الأعلى، من خلال الاطلاع على أفضل الممارسات في إدارة المعرفة، وعلى تجارب المؤسسات المشابهة، وعمل مقارنات مرجعية معها وتحليل الفجوات ومقارنة الفروقات بحيث يتم تحديد أهداف الهيئة الخاصة بالمعرفة ومن ثمّ تطبيقها.

عقدت العديد من ورش العمل حول خدمة المتعاملين، وهي سفيرة للموارد البشرية، وتشكل قدوة لزملائها الموظفين خصوصاً في مجال التوعية ونقل المعرفة.

وبالتالي فإدارة المعرفة موجودة في الهيئة، كما أن لديها منهجية خاصة في هذا المجال، ولكن هناك نوع من القصور يتطلب تحسين وتطوير منهجيات إدارة المعرفة بشكل دوري ومستمر.

مستخدمة بالشكل الصحيح لخدمة الهيئة، رغم وجود بعض المبادرات الفردية في هذا المجال، ومنها على سبيل المثال مبادرة الموظفة أماني النعيمي التي تعمل بوظيفة إداري مساعد في مركز عجمان للتسجيل، وتعاني من إعاقة بصرية، وتحمل درجة البكالوريوس وتمتلك معارف واسعة تحاول أن تتنفع بها وأن تتفّع زملاءها في المركز، حيث

إن هيئة الإمارات للهوية غنية بالمعارف المعلنة والضمنية وهي تملك الوثائق والأدلة في هذا المجال كما أن لديها العديد من الأبحاث، في العديد من المجالات التي ترتبط بعملها بشكل عام.

أما على مستوى المعارف الضمنية الموجودة في الهيئة، فإن هناك نحو ألف موظف يعملون فيها ويمتلكون مهارات وسلوكيات وخبرات سابقة لكنها غير

**ما هو الفرق بين المعرفة وإدارة المعرفة؟**

مؤتمر حوار الهوية الأول  
الموضوع: إدارة المعرفة  
مقدم العرض: محمد سعيد الخلي  
مدير مركز  
الهوية 2013-2014

**يمكننا تعريف إدارة المعرفة على أنها:**

عملية جمع الخبرات المتراكمة للمنظمة ما يفهم النظر من مكانها سواء كانت في أرواق أو في قلوبنا يتبادر أو يعقلون الأثر، ومن ثم نشر هذه المعرفة بنسبها في الأماكن التي تحتاج لها المنظمة بغرض تسهيل أكثر من الفوائد التعليمية والمالية.

أو الاستراتيجية العالمية التي تعتمد على تجميع المعرفة الداخلية والخارجية المتكاملة التي يمتلكها جميع أفراد المؤسسة، والتي تساهم في تحقيقها من خلال وضع هذه المعرفة في بيئة مناسبة لتداولها.

**المعرفة، مالمينا من خبرات، أفكار، معلومات وقيم.... الخ**

**إدارة المعرفة، إجراءات و أدوات لإدارة هذه المعارف.**

**إجراءات إدارة المعرفة**

**أنساق المعرفة:**

المعرفة المعلنة Explicit Knowledge  
المعرفة الضمنية Tacit Knowledge

**إدارة المعرفة في هيئة الإمارات للهوية**

هل لدى هيئة الإمارات للهوية معارف؟  
بهار من إدارة بشكل صحيح؟  
داعم الأساليب التي تمكن الهيئة من إدارة المعرفة لديها؟

**أبعاد إدارة المعرفة**

1- البعد التكنولوجي Technology Dimension  
2- البعد التنظيمي واللوجستي للمعرفة Organizational and Logistical Dimension  
3- البعد الاجتماعي Social Dimension

# حوار الجلسة الأولى

يحتاجها الموظفون ويركزون عليها، لأنَّ المكافأة المادية ليست كل شيء، فهناك موظف يكتفي بكلمة شكر.

وهذا الموضوع مهم جداً، وهو ما تركز عليه إدارة الهيئة في حواراتها مع الموظفين بهدف الاستماع إلى ما يجول في خواطرهم بشأن أنواع الحوافز التي يحتاجون إليها، فالإدارة العليا للهيئة تريد أن تسمع، وأن تتبادل الأفكار، لا أن تصدر التعليمات والأوامر، لأن دور الموظفين كبير ومهم في تسيير العمل من خلال المشاركة في القرارات التي يتم اتخاذها. ونحن نتمنى على الموظفين أن يطرحوا آرائهم حول أنواع الحوافز التي يرونها مناسبة لهم، والتي قد تكون مختلفة من إمارة إلى إمارة، ومن رجل إلى سيدة، ومن فئة عمرية إلى أخرى وهو ما تسعى إدارة الهيئة إلى معرفته من خلال التواصل مع الجميع.

**سؤال:** هل يمكن لنا أن نعرف بشفافية ما هي آليات ومعايير اختيار الموظفين الذين يتم تكريمهم، وأسس استحقاق الموظف للحوافز من عدمه، وما هي متطلبات ذلك؟

**جواب:** هناك آلية واضحة لاختيار الموظفين الذين يتم تكريمهم، وهي معممة على جميع قطاعات الهيئة وإداراتها ومراكزها.

وتوجد لوائح خاصة بعمليات تكريم الموظفين، واختيار موظف الشهر وغير ذلك من أنواع التكريم تتضمن تقسيم

الموظفين حسب مواقع عملهم، مثل موظف الاستقبال أو موظف خدمة المتعاملين أو موظف التدقيق أو موظف التسجيل وغير ذلك من الوظائف في مراكز الخدمة.

وهناك معايير واضحة يتم اختيار موظف الشهر المثالي بناءً عليها. وهي نفس المعايير التي قامت الهيئة باختيار الموظفين الذين تم تكريمهم في جائزة المدير العام والملتقى السنوي وفقاً لها، وبناءً على توصية من رؤسائهم المباشرين، وعلى تقييم الأداء، وتقارير المتسوق السري.

وهناك معلومات لا يعرفها بعض الموظفين، فقد يكون الموظف حاصلًا على تقييم امتياز بناءً على الأداء، لكن هناك أيضاً تقييم للسلوكيات من قبل المتسوقين السريين الذين يراقبون الأداء والذين قد يكونون من موظفي الهيئة أو من خارجها.

كما أن هناك شفافية كاملة في عملية اختيار الموظفين المكرمين، ونحن نسعى حالياً لأن يكون لكل وظيفة في هيئة الإمارات للهوية، سواء كانت في مراكز الخدمة أو في أي إدارة، وصف وظيفي واضح، ومستهدفات محددة منذ بداية العام، ترتبط ارتباطاً تاماً بالخطة التشغيلية التابعة للقطاع والتي ترتبط بدورها بالأهداف الاستراتيجية لهيئة الإمارات للهوية، وبحيث يظهر دور كل

موظف في عملية تحقيق المستهدفات الخاصة به والتي سيتم من خلالها اختياره كموظف متميز من عدمه.

**سؤال:** هل هناك آلية لتقدير الموظف الذي لم يشملته التكريم السنوي أو جائزة المدير العام على الرغم من أدائه لعمله على أكمل وجه؟

**جواب:** هناك أربعة معايير لاختيار الموظف المثالي سواء كان على مستوى القطاعات والإدارات والمراكز أو على مستوى (جائزة المدير العام)، تتضمن الإنتاجية، والالتزام بمواعيد الحضور والانصراف، وسلوكيات الموظف، ومدى مساهمته في طرح الأفكار الإبداعية من أجل تطوير خدمات الهيئة.

ولا بدّ لكل موظف من أن يقوم بتقييم نفسه وأدائه بناءً على المعايير الأربعة المذكورة وليس بموجب معيار واحد فقط ليعرف سبب عدم اختياره كموظف مثالي، وسيتوصل بكل سهولة إلى السبب في ذلك ليعمل على تلافيه في الدورات اللاحقة.

كما أن من حق الموظف إذا كان قد حقق المعايير الأربعة أن يتقدم بتظلم يشرح فيه شكواه وأنه حقق هذه المعايير ويثبت ذلك بالوثائق اللازمة، وستقوم الهيئة بتكريمه في حال ثبوت أي خطأ في التقييم.





كما ناقشت الجلسة موضوع «إدارة فرق العمل»، ومفهوم الفريق وعوامل نجاحه في تحقيق الهدف أو المهمة التي تم تشكيله من أجلها.

وتناولت الجلسة أهم عوامل نجاح فريق العمل ومن بينها وجود هدف محدد ومشترك بين أعضائه والتنسيق والتكامل بينهم، وامتلاك كل منهم مهارات تخدم أهداف الفريق، وقدرة كل منهم على تحمل المسؤولية واتخاذ القرار.

ويبحثت الجلسة ما تمتلكه هيئة الإمارات للهوية من تجارب متميزة في مجال تشكيل وإدارة فرق العمل، حيث فازت بجائزة الجهة الاتحادية المتميزة في مجال فرق العمل من «جائزة الإمارات للأداء الحكومي المتميز» في دورتها الثانية 2012 ضمن «برنامج الشيخ خليفة للتميز الحكومي».

وفي الورقة الثالثة ناقشت الجلسة الثانية لمؤتمر «حوار الهوية»، أهمية الرياضة في حياة الفرد، انطلاقاً من قاعدة أن «العقل السليم في الجسم السليم»، ودعت موظفي الهيئة إلى ممارسة الرياضة بشكل منتظم لأنها تساعد على تحسين الأداء وتطويره وتحفز الأفكار الإبداعية.

ناقش المشاركون في الجلسة الثانية للمؤتمر ثلاثة مواضيع تمثلت في «إدارة التغيير»، و«إدارة فرق العمل»، و«أهمية الرياضة في حياة الإنسان».

وأكدت الجلسة على أهمية إدارة التغيير في أي مؤسسة لمواكبة مستجدات العصر والاستمرار في المنافسة خصوصاً وأن العالم يتغير بتسارع كبير لم يشهد له التاريخ مثيلاً في العصور الماضية.

وأشارت إلى أن التغيير سنة حتمية من سنن الحياة، وفي مختلف المجالات سواء الاجتماعية أو الاقتصادية أو البيئية أو المعرفية، حيث أثبتت الدراسات العلمية أن 50% من التقنيات الحديثة تصبح قديمة كل 18 شهراً.

وتطرقت الجلسة إلى العوامل التنظيمية والسلوكية والمالية والاجتماعية، التي قد تعوق إحداث التغيير ونجاحه، وأهمية الإدارة الناجحة للتغيير، لتحقيق التحوّل في أي مؤسسة من خلال تطبيق منهج عملي متدرج من الواقع الحالي إلى الواقع المراد الوصول إليه، مؤكدة على حتمية التغيير في أي مؤسسة لتتمكن من الحفاظ على ديناميكيتها وتطورها.



ناصر المزروعى

المدير التنفيذي لقطاع  
عمليات مراكز الخدمة

## التغيير كلمة يحبها القادة والعظماء ويتهرب منها الضعفاء

## إدارة التغيير

من حركته وتحاول إفضال حدوثه، وهو ما يعني أن التغيير ليس سهلاً، لأنه لو كان كذلك لكان الجميع في المقدمة، ويحتلون الرقم واحد.

وعادة ما يواجه التغيير العديد من المعوقات المتنوعة ومنها التنظيمية والسلوكية، فضلاً عن المعوقات المالية والاجتماعية.

وتتعلق المعوقات التنظيمية بالمؤسسة نفسها، وبهيكلها التنظيمي ومدى مرونته وتلبيته لمتطلبات التغيير، حيث أن المرونة في الهيكل التنظيمي تعني أن الإجراءات مرنة، وأن من السهل أيضاً استحداث إجراءات جديدة.

كما أن وجود صلاحيات لدى القيادة

يتغير اليوم سيظل في المؤخرة.

إن 50% من التقنيات التي تظهر اليوم تصبح قديمة بعد 18 شهراً، أي بعد سنة ونصف السنة، إذا لم تواكب التطور، ما يعني أن على من يعيش في هذا العالم أن يواصل التعلم والبحث حتى يستطيع المنافسة.

وتوجد العديد من التعريفات لمصطلح التغيير، من أهمها أنه عبارة عن انتقال أو تحرك من وضع حالي إلى وضع أكثر فعالية وأكثر كفاءة.

ومن المؤكد أن الجميع في هذا العالم دولاً ومنظمات ومؤسسات وأفراداً يسعون دائماً نحو الأفضل، لكن هذا السعي يواجه في معظم الأحيان معوقات تحد

النظر عنها، وهي الثابت الوحيد الموجود في هذا الكون. فمعظم الأشياء متغيرة. وبالتالي فإن التغيير هو الثابت لأنه يغير الناس ويغير الأشياء كلها.

ويتأثر كل من يعيش في العالم اليوم بكل ما يدور فيه، خصوصاً في ظل ما يشهده من ثورات اقتصادية، وبيئية، وتكنولوجية، وثورة معرفة ومعلومات وكلها عوامل تدير عجلة التغيير بتسارع كبير جداً لم يشهده العالم من قبل.

وتشير الكثير من الدراسات إلى أن نسبة العلماء المعاصرين اليوم من العلماء الذين عاشوا في العالم منذ نشأته تصل إلى 95% وهو ما يعني أن عجلة التغيير في هذا العصر تعادل 19 ضعف عجلة التغيير في العصر السابق، وأن الذي لا

هل تعتقد أنك تستمتع بالعمل في هيئة الإمارات للهوية؟ وهل تشعر أنك تعمل في جو مليء بالثقة وبروح الفريق الواحد؟ وهل تشعر أن واجباتك ومهامك الوظيفية واضحة، وأن مهاراتك وخبراتك الشخصية مستغلة في الهيئة؟

وهل تعرف كموظف في هيئة الإمارات للهوية أهداف الهيئة، واستراتيجيتها وأهدافك الفردية وتحمس لتحقيق أهداف المؤسسة، وتشعر بأنها تمكنك من تحقيق هذه الأهداف؟

إن الجواب بـ «لا» على أي سؤال من الأسئلة التي سبقت، يعني أن الموظف يقف في دائرة مقاومة التغيير.

فالتغيير سنة إلهية حتمية، لا يمكن غض



والانتقال من وضع حالي إلى وضع مستقبلية أكثر فعالية وأكثر كفاءة، وهو ما يجب أن يتم وفق منهجية شمولية، ومن خلال ممارسات عالمية، وأن يكون متدرجاً، لأن التغيير المفاجئ، يقود إلى فشله، الأمر الذي أكده كثير من الباحثين الذين أثبتت دراساتهم أن إدارة

التي تشمل العادات والتقاليد والتعاليم الدينية حدوث التغيير وتحد من القدرة على إحداثه، وهي جميعاً معوقات يجب أن تعالج وتدار بطريقة محددة حتى نستطيع تجاوزها وهو ما يمكن أن يتم من خلال مفهوم «إدارة التغيير». فإدارة التغيير تعالج عملية إحداثه

أن يدرس قبل التوجه نحو إحداث التغيير، وأن يدار بشكل صحيح.

كما أن المعوقات المالية، تعرقل في كثير من الأحيان الجهات الراغبة في التغيير ومواكبة التكنولوجيا لأنها تقف عائقاً أمام قدرتها على تمويل متطلباته، في الوقت الذي تعيق فيه المعوقات الاجتماعية،

يكفل لها القدرة على معالجة التغيير وتحقيق النجاح فيه.

وتؤثر السلوكيات كثيراً في مسألة إحداث التغيير، حيث اكتشف العلماء والباحثون أن الموظفين هم سبب نجاح أو فشل التغيير في أي مؤسسة، أي أنهم العنصر الأهم فيه. ولذلك فإن هذا المعوق يجب

معين وإجراءات لا يريد تغييرها، وبالتالي فهو عنصر مقاوم للتغيير.

فكل موظف ينظر إلى التغيير بعد عرضه عليه وتعريفه به، من وجهة نظره الخاصة، ويبدأ بالتحليل، وإجراء المقارنات بين الوضع قبل التغيير وعند حدوثه.

فهناك جزء من الموظفين يرى التغيير ضاراً وهداماً، وأنه لا يصب في مصلحة المؤسسة، فيبدأ بالمقاومة علناً ودون خوف.

وهناك جزء يرى أن التغيير يهدد مصالحه الشخصية، لكنه لا يستطيع مقاومته بشكل علني، فيلجأ إلى مقاومة التغيير سراً.

ويرى فريق ثالث من الموظفين أن التغيير غير واضح فيتقبله ولكن بحذر، وهي مرحلة مهمة لأنها ستقود إما إلى رفض التغيير أو قبوله بناء على فتاعات ومصالح معينة.

ويرى فريق من الموظفين أن التغيير مفيد، ويخدم أهداف المؤسسة وأهداف موظفيها، فيتحمس له ويشارك فيه بفعالية.

إذاً فمواكبة التطور، تتطلب التغيير والسير في طريق إدارة التغيير، وتحسين الأداء للمنافسة والوصول إلى العالمية.

«التغيير كلمة يحبها القادة والعظماء ويكرهها الضعفاء، لذلك لا مكان للضعفاء في عالم اليوم».

مرحلة إعادة التجميد التي يتم فيها تثبيت التغيير ليصل إلى حالة الاستقرار ثم قياس جدواه وتأثيراته.

وتعتبر المرحلة الأولى مرحلة تحضيرية، حيث لا بد قبل التغيير من إدراك الحاجة إليه، والاعتراف بوجود المشكلة، وتوضيح أبعادها لكافة المعنيين بالتغيير والمتأثرين به، حتى يُجمع الكل على وجود المشكلة ويدرك أبعادها ويشعر بالحاجة إلى التغيير.

وتعدّ المرحلة الأولى من أهم المراحل فإذا أهملت ولم تحقق النجاح المطلوب، فلا شك أن التغيير سيؤول إلى الفشل.

ومرحلة التغيير الثانية هي تغيير الهيكل التنظيمي والإجراءات بناءً على خطط مسبقة، وجداول عمل بحيث تصدر القرارات بإعادة الهيكلة وتغيير الإجراءات ليتمّ تدريب الموظفين على الممارسة الجديدة ومتطلباتها، ثم يبدأ بعد ذلك تنفيذ وتثبيت التغيير واستقراره، بمعنى أن يتم تطبيقه على الموظفين ثم مراقبة عملية التغيير، والعمل على وضع إجراءات جديدة، ومتابعة المؤشرات والنتائج.

ويعتمد نجاح التغيير على مدى تفاعل الموظفين معه، ولهذا فإن 70-80% من عمليات التغيير تفشل، أي أن واحدة من كل خمس عمليات تنجح، بسبب الموظفين لأن الكثير منهم يقاوم التغيير.

وتعني مقاومة التغيير ببساطة، امتناع الموظف عن قبوله لأنه تعود على نمط



أبل السابق» سهل على المتلقي استيعاب مضمون المحاضرة والتعامل معه وحفظه وتذكره.

وقد لخص الكاتب كيرت ليون، مراحل التغيير بثلاث، تبدأ بمرحلة إذابة الجليد حيث يتم التحضير للتغيير من خلال الاعتراف بوجود مشكلة وإيجاد شعور بالحاجة إلى التغيير، ثم مرحلة التغيير وفيها يتم إجراء التغيير الفعلي، وثالثاً

التغيير هي مفتاح النجاح وأن الشركات الاستشارية تعمل على إحداث التغيير بشكل سريع ودون أن تعالج جانب إدارة التغيير أو أن تتبع منهجاً معتمداً فيه.

وللتغيير نماذج كثيرة، منها نماذج تتكون من ثلاث مراحل، وأخرى من سبع مراحل، وقد اخترنا العدد ثلاثة، لأنه وكما يقول «ستيف جوبس المؤسس والمدير التنفيذي ورئيس مجلس إدارة شركة

هل تعلم؟

إنا... ما هو التغيير؟

**التحرك**  
من الوضع **الحالي**  
إلى وضع **مستقبلي**  
أكثر كفاءة وفاعلية

هل تعلم؟

**50%**  
من التقنيات  
تصبح قديمة  
كل 18 شهر

إدارة التغيير

تحويل المنظمة  
من خلال  
تطبيق **منهج شمولي** عملي متدرج  
من الواقع **الحالي**  
إلى الواقع المراد الوصول إليه

مكونات التغيير

**تنظيمية**  
**سلوكية**  
**مالية**  
**اجتماعية**

مراحل التغيير - لتقليل كثر لبون

1. مرحلة التحضير (Pre-Change Phase)  
2. مرحلة التغيير (Change Phase)  
3. مرحلة التثبيت (Post-Change Phase)

إدارة التغيير

أدارة التغيير  
**مفتاح**  
نجاح التغيير

YOU ARE THE KEY TO OUR SUCCESS

مقاومة التغيير

امتناع الموظفين  
عن  
التغيير  
والركون إلى  
الأوضاع القديمة

فشل التغيير

**80%**  
محاولات التغيير  
فاشلة

FAILURE

إسأل نفسك (ولا)؟

هل تعتقد أن عملك  
**مستريح**؟  
**جود مليء بالثقة**؟

حوار الهوية  
الأول  
إدارة التغيير

إسأل نفسك (ولا)؟

هل تشعر أنك  
**متحمس لتحقيق أهداف** مؤسستك  
مؤسستك **تمتلك من تنفيذ الأهداف**؟

إسأل نفسك (ولا)؟

هل تشعر أن  
**واجباتك ومهامك الوظيفية واضحة**  
**مهاراتك وخبراتك الشخصية مستغلة**؟

التغيير  
هو  
**الثابت الوحيد**

أراد أم تكبير  
فمن الممكن أن تقترن

التغيير  
سنة إلهية  
حتمية

أراد أم تكبير  
فمن الممكن أن تقترن

هل تعلم؟

نسبة العلماء المعاصرين  
**(95%)**  
من العلماء الذين عاشوا في  
العالم.

الوضع الحالي... محيط يؤثر بنا

التكنولوجيا  
الثورة التكنولوجية - اقتصادية  
التقنية  
دوامه التغيير  
المعرفة  
الثورة المعرفية والعلوم  
البيئة  
الثورة الاقتصادية - بيئية

<p>مقاومة التغيير</p>  <p>يرى التغيير يهدد مصالحه يقاوم سراً</p>	<p>مقاومة التغيير</p>  <p>يرى التغيير ضار وهدام يقاوم علناً ودون خوف</p>
<p>مقاومة التغيير</p>  <p>يرى التغيير مفيد ويحقق اهدافه مشاركة فعالة لأنجاحه</p>	<p>مقاومة التغيير</p>  <p>يرى التغيير غير واضح النتائج قبول بحذر</p>
<p>حالات دراسية</p>  <p>القصور في التحول للتكنولوجيا الرقمية حالة الابتكار متأخراً ولكن فشل اليوم عدد موظفي 14 ألف موظف فقط بعد ان كان 144 ألف</p>	<p>حالات دراسية</p>  <p>كوداك و عدم قدرتها على التغيير...!! كانت جوهل زمانها مبتكرة للغاية، درجة عالية من الابتاع عام 1976 هصة كوداك حوالي 90٪ من مبيعات الفلام عام 1990 من الفشل خمس علامات تجارية في العالم عدد المدين 144 ألف</p>
<p>التغيير</p>  <p>التغيير كلمة يجها القادة والعظماء ويتهرب منها الضعفاء</p>	<p>حالته...</p>  <p>قال الله تعالى إِنَّ اللَّهَ لَا يَغَيِّرُ مَا يُقِيمُ حَتَّى يَغَيِّرُوا مَا بِأَنْفُسِهِمْ [الزمر: 61]</p>



شكري البريكي

مدير إدارة السجل السكاني

## إدارة فرق العمل

تشكيل وإدارة فرق العمل يعتبر من أهم الوسائل التي تخدم آليات العمل

الصلاحيات اللازمة في اتخاذ القرارات حتى يستطيع تحقيق تلك الأهداف.

ويمكن بناء على التعريفات الثلاثة المذكورة والعناصر الرئيسية التي رافقتها، تلخيص عوامل نجاح الفريق بوجود هدف محدد ومشترك للأفراد، وأن يكون هناك تنسيق وتكامل بينهم، وأن تكون لديهم مهارات متكاملة تخدم أهداف الفريق، بمعنى أن ترشيح أفراد الفريق لا بد أن يتم استناداً إلى المهارات التي يمتلكونها والتي يمكن تسخيرها في تحقيق الهدف وليس لأهواء شخصية.

ويجب أن يكون أفراد الفريق قادرين على تحمل مسؤولية تحقيق الأهداف التي تم من أجلها إنشاؤها وخلال فترة زمنية محددة وأن يتم لهذا الغرض إعطاؤهم الصلاحيات اللازمة لاتخاذ القرارات.

وهناك تعريف آخر لمفهوم الفريق، وهو أنه مجموعة من الأفراد يُميّزون بوجود مهارات متكاملة، أي أن كلاً منهم يمتلك مهارة قد لا يمتلكها الفرد الآخر، وبحيث تتكامل هذه المهارات بينهم لتحقيق الهدف.

أما التعريف الثالث لمفهوم الفريق فهو أنه جماعة يتم إنشاؤها داخل الهيكل التنظيمي لتحقيق هدف أو مهمة محددة، يتطلب تحقيقها تنسيقاً وتفاعلاً وتكاملاً بين أعضاء الفريق، أي أنه لا يمكن تحقيق الهدف إلا من خلال التعاون والتنسيق والتفاعل والتكامل بين أفراد الفريق.

ويعتبر أعضاء الفريق مسؤولون عن تحقيق هذه الأهداف، وبالتالي فلا بد أن ينصب تركيز الفريق بعد تشكيله حول تحقيق أهدافه، ولا بد من إعطائه

العمل في أنه مجموعة من الأفراد يعملون مع بعضهم من أجل تحقيق أهداف محددة مشتركة. ولا بد أن يتصف أفراد الفريق بالتعاون فيما بينهم، فهم يعملون مع بعضهم البعض، كما لا بد أيضاً أن يكون العمل في اتجاه محدد، وأن تكون له أهداف محددة، وهو ما يعرف بمفهوم الهدف الذكي (smart objective) أي أن يكون الهدف محدداً وقابلًا للتحقيق.

وهناك أيضاً صفة أخرى وهي أن يكون هدف الفريق مشتركاً، وأن يعمل جميع أفرادها على تحقيقه باعتباره هدفاً لكل منهم، فإذا كان هناك فرد أو أكثر في فريق العمل ليس مهتماً وجاداً في تحقيق الأهداف، فلن يحدث التفاعل المطلوب داخل المجموعة وهو ما سينعكس سلباً على إمكانية تحقيق أهداف الفريق.

يعد تشكيل وإدارة الفرق من أهم الوسائل التي تخدم آليات العمل، وعلى الرغم من أنه موضوع واسع ومتشعب، إلا أن له قواعد أساسية، تمكن فريق العمل في حال وضوحها وفهمها من قبل أفرادها من أن يحقق أهدافه بشكل فاعل وناجح.

وتنقسم هذه القواعد إلى قسمين هما: مفهوم فريق العمل، وعوامل نجاح الفريق.

وهناك ثلاثة تعريفات لمفهوم فريق العمل، يختلف كل منها عن الآخر، ويتعرض لجوانب مهمة، لكن جميع الجوانب التي يتضمنها كل منها معاً، سينتج قواعد أساسية في منهجية إدارة فرق العمل، تساعد في تمكين الفريق من تحقيق النجاح.

ويتلخص المفهوم أو التعريف الأول لفريق

## العرض المقدم

<h3>أجندة العرض</h3> <ul style="list-style-type: none"> <li>• مفهوم فريق العمل</li> <li>• عوامل نجاح الفريق</li> <li>• حوار مفتوح</li> </ul>	
<h3>مفهوم الفريق</h3> <p>مجموعة من الأفراد يتميزون بوجود <b>مهارات متكاملة</b> فيما بينهم . وأفراد الفريق يجمعهم <b>أهداف مشتركة</b> وغرض واحد.</p>	<h3>مفهوم الفريق</h3> <p>الفريق مجموعة من الأفراد يعملون مع بعضهم <b>لأجل تحقيق أهداف محددة ومشاركة</b></p>
<h3>مفهوم الفريق</h3> <p>ويعتبر أعضاء الفريق <b>مسئولين</b> عن تحقيق هذه الأهداف . كما أن هناك قدر كبير من <b>التمكين</b> للفريق في <b>إتخاذ القرارات</b>.</p>	<h3>مفهوم الفريق</h3> <p>جماعات يتم إنشاؤها داخل الهيكل التنظيمي لتحقيق هدف أو مهمة محددة <b>تتطلب التنسيق والتفاعل والتكامل</b> بين أعضاء الفريق.</p>
<h3>عوامل نجاح الفريق</h3> <ul style="list-style-type: none"> <li>• أفراد لديهم <b>مهارات متكاملة</b> تخدم <b>أهداف الفريق</b></li> <li>• يتحملون <b>المسؤولية</b> (مسؤولين)</li> <li>• لديهم <b>تمكين</b> في اتخاذ <b>القرارات</b></li> </ul>	<h3>عوامل نجاح الفريق</h3> <ul style="list-style-type: none"> <li>• هدف <b>محدد</b></li> <li>• هدف <b>مشترك</b> للأفراد</li> <li>• هدف <b>يتطلب التنسيق</b> بين الأفراد</li> <li>• هدف <b>يتطلب التكامل</b> بين الأفراد</li> </ul>





محمد الحارثي

خبير بصمة ورئيس اللجنة الرياضية في الهيئة



ممارسة التمارين  
الرياضية تساعد  
الموظف على  
التركيز وتطوير  
الأداء

## خمس دقائق لصحتك

بنفسه وقدرته على إنجاز مهامه بكفاءة  
واقترار.

إن الإنسان الرياضي يملك روحاً رياضية،  
وهو ما يعني أنه قادر على التحمل والصبر،  
ومواجهة الضغوط، في حين يواجه الإنسان  
الذي يعاني من الأمراض صعوبة كبيرة في  
التعامل مع هذه المشكلات والتحديات.

كما أن لدى الرياضي ذاكرة أفضل، وروحاً  
رياضية وثقة عالية بالنفس، فهو قادر  
على أن يتحكم بنتائج الضغوط والتوتر،  
وتتطلب ممارسة الرياضة الاستمرار،  
وعدم الركون إلى الكسل.

فالرياضة نشاط يشعر من خلاله الإنسان  
بقوة بدنه وعقله وقدرته على إنجاز  
عمله.



وغالباً ما يتمتع الشخص الرياضي  
بذاكرة قوية، فالعقل السليم في الجسم  
السليم، كما أنه يحافظ على جسمه  
صحيحاً وخالياً من الأمراض وخصوصاً  
أمراض العصر المزمنة مثل ارتفاع ضغط  
الدم والسكري التي زاد انتشارها بسبب  
نمط الحياة غير الصحي الذي تكاد  
تتعدم فيه الممارسات الرياضية في حياة  
معظم الناس.

وهناك الكثير من الضغوط التي تصادف  
الفرد في حياته اليومية، سواء في البيت  
أو العمل، والتي تتزايد بالنسبة لموظفي  
الهيئة فيما يتعلق بإنجاز حجم العمل  
اليومي وخصوصاً على موظفي وموظفات  
مراكز الخدمة، الأمر الذي يتطلب من  
كل منهم أن يكون رياضياً لتزداد ثقته

تلعب ممارسة التمارين الرياضية بشكل  
يومي ومنتظم أياً كان نوعها، دوراً رئيسياً  
في الحفاظ على صحة سليمة ولياقة بدنية  
عالية تساعد في تطوير أداء الموظف وبما  
ينعكس إيجاباً على عطاءه وإنتاجيته.

ومن الطبيعي لكل إنسان أن يهتم  
بصحته، لأنه لا يستطيع بدونها أن  
يحصل على الطاقة التي يحتاجها للقيام  
بمهامه وأداء عمله على الوجه الأمثل.

قال رسول الله صلى الله عليه وسلم  
«المؤمن القوي خير وأحب إلى الله من  
المؤمن الضعيف»، وقد قال أسلافنا «في  
الحركة بركة»، وبالتالي فإن الإنسان  
الرياضي قادر دائماً على تحمل جميع  
الضغوط، كما أنه يملك ثقة عالية  
بالنفس.



## العرض المقدم

 <p><b>قل رسول الله:</b> " المؤمن القوي خير وأحب إلى الله من المؤمن الضعيف "</p> <p>وعن ابن عمر رضي الله عنهما عن النبي صلى الله عليه وسلم قل: « علموا أبناءكم السباحة والرمي والفرماة المغزل » .</p>	 <p><b>أهمية الرياضة في حياتنا اليومية</b></p>  <p>في الحركة بركة</p>
<p><b>شكرا لحسن استماعكم</b></p> <p>محمد الحارثي رئيس لجنة الأنشطة الرياضية</p>	<p><b>للرياضة أثرها الجيد على كل أجهزة الجسم</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>الحفاظ على اللياقة البدنية:</b></li> <li>• عدم الإصابة بالأمراض المزمنة مثل السكري وارتفاع ضغط الدم.</li> <li>• الرياضة تقي من الأمراض (وخاصة من الأمراض المزمنة) مثل السمنة ومرض السكري وارتفاع ضغط الدم.</li> <li>• الرياضة تساهم في تحسين المزاج.</li> </ul> <p><b>الرياضة و أهميتها في العمل:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• التخلص من التوتر والقلق.</li> <li>• زيادة الإنتاجية.</li> <li>• زيادة القدرة على التركيز.</li> <li>• تحسين العلاقات مع الزملاء.</li> <li>• زيادة القدرة على التحمل.</li> </ul> 

# حوار الجلسة الثانية

سؤال: أين وصلت هيئة الإمارات للهوية في مجال إنشاء وإدارة فرق العمل؟

جواب: تمتلك الهيئة منهجيات متعددة في هذا المجال وهناك فرق عمل متعددة على مستوى الهيئة، منها فريق «سبع نجوم».

وتحتاج الهيئة إلى العودة إلى بعض القواعد الأساسية ليكون لهذه الفرق أثر محسوس وملمس أكثر في الوقت الحاضر، حيث أن هناك فرق عمل يتم تشكيلها في بعض الأحيان في نفس الإدارة، على الرغم من أن أهمية فريق العمل تنبع من الحاجة إلى التنسيق بين إدارات مختلفة، شرط أن يكون للفريق

هدف مشترك، مثل خدمة المتعاملين، أو خدمة تسليم البطاقات عبر بريد الإمارات. فهذه الخدمات تؤثر على قطاع مراكز الخدمة لأن المتعامل سيشتكي في حال لم يتسلم بطاقته أو في حال تأخرها، لكن تشكيل فريق عمل للتعامل مع هذه القضية من إدارة أو قطاع المراكز فقط لن يحقق الهدف المنشود، لأن الأمر يتطلب فريق عمل يضم أعضاء من الإدارات المعنية بالأمر، انطلاقاً من الهدف الأساسي من إنشاء الفرق وهو العمل على تحقيق نتيجة مشتركة.

وهناك قاعدة أخرى مهمة وهي أن يمتلك أفراد الفريق مهارات متكاملة لحل المشكلة أو الوصول إلى الهدف، بالإضافة إلى تحديد مهام ومسؤوليات وصلات الفريق، وستشهد الفترة المقبلة تفعيلاً أكثر لفرق العمل في هيئة الإمارات للهوية، وهناك أمثلة على العديد من الفرق التي تم إنشاؤها فيها وحققت نتائج ملموسة.

ومما يؤكد أن هيئة الإمارات للهوية تتبّع أفضل المنهجيات في إنشاء وإدارة الفرق، فوزها بجائزة الجهة الاتحادية المتميزة في فرق العمل من «جائزة الإمارات للأداء الحكومي المتميز» في دورتها الثانية 2012 ضمن «برنامج الشيخ خليفة للتميز الحكومي».

سؤال: تناولت الجلسة في ورقة العمل الثالثة «خمس دقائق لصحتك»، ودعت إلى ممارسة الرياضة، هل يمارس المدير العام وهو قدوة موظفي الهيئة الرياضة؟

جواب: نعم، يمارسها.

سؤال: لماذا لا ينعكس التغيير في الهيئة وحصولها على جوائز عالمية، بصورة إيجابية على مراكز الخدمة؟ فالمراكز لا زالت تستقبل يومياً مئات المتعاملين الذين يتقدمون بنفس الشكوى وهي أنهم لم يتسلموا بطاقة الهوية، أو أن هناك تأخيراً في استلامها. ويحاول موظفو خدمة المتعاملين حل شكواهم لكن من دون نظام، ومن دون إدارة معرفة بينهم، بل من خلال جهود واجتهادات شخصية، فما هو الحل؟

جواب: لا شك أننا نواجه في هيئة الإمارات للهوية العديد من التحديات لكن إدارة التغيير فيها تتميز بأنها ديناميكية وسريعة، حيث تسعى قيادة الهيئة دائماً للتغيير نحو الأفضل.

مشاركتنا في فريق سبع نجوم، تستهدف تحسين أدائها، ومن المؤكد أن هناك شكاوى في بعض الأحيان من المتعاملين لكن نسبة المتعاملين الذين نخدمهم ونصدر لهم بطاقات بشكل يومي مقارنة بالسنوات السابقة، عالية وفي نمو مستمر، ما يعني زيادة التحديات.

كما أن هناك فرصاً للتحسين، فمشاركتنا في برنامج الشيخ خليفة للتميز الحكومي وفي برنامج الإمارات للخدمة الحكومية المتميزة «سبع نجوم» ليس من باب الترف ولكنها تهدف إلى تحسين العمل وتطويره.

ومن المؤكد أن الهيئة تواجه تحديات، لكنها تسعى دائماً لتجاوزها ولديها

خطة لذلك، قد لا يكشف عنها دائماً لكنها حاضرة وجاهزة للتحسين وحل جميع المشاكل.

سؤال: لماذا لا يتم توقيع اتفاقيات مع الأندية الرياضية لتقديم خصومات على اشتراكاتها لموظفي هيئة الإمارات للهوية لتشجيعهم على ممارسة الرياضة؟

جواب: مقترح جيد وقد طرح من قبل المدير العام منذ ستة أشهر، وهو قيد المتابعة.

سؤال: فيما يتعلق بموضوع التغيير، لماذا لا يتم إلغاء مركز الاتصال أو تزويده بموظفين يعرفون بدقة جميع الإجراءات المتعلقة بعمل الهيئة وبحيث يتم إطلاعهم دورياً على كل ما يصدر من قرارات جديدة، أو الاستعانة بموظفين من الهيئة من ذوي المعرفة والإلمام بتفاصيل العمل فيها، لأن موظفي المركز الحاليين يجيبون غالباً على أسئلة المتعاملين بإجابات تتناقض مع الإجراءات المتبعة ما يسبب إرباكاً وإحراجاً لمراكز الخدمة؟

جواب: هذه نقطة مهمة بالفعل، وقد وضعنا مؤشراً لمركز الاتصال يتعلق بمدى الانتظار وزمن تقديم الخدمة، وهناك تحسن نسبي في الأداء لكننا نريد الوصول إلى الأفضل وأن نكون الرقم واحد.

وقد بدأ عدد الشكاوى الواردة من المتعاملين بالانخفاض، لكن لا تزال هناك فجوة وتناقض في الإجابات في بعض الأحيان، ناتج عن قصور في معلومات موظفي المركز واختلافها عن المعلومات الموجودة لدى موظفي الهيئة، وقد وضعنا خطة عمل لتدريب موظفي المركز وتزويدهم بالمعلومات اللازمة التي تخدم مجال عملهم بدقة وبشكل دوري وفور صدور واعتماد أي تحديث في التعليمات أو اللوائح.

**سؤال:** هل توجد آلية للتغييرات الجديدة التي يتم استحداثها في الهيئة، ومن هو المسؤول عن متابعة التغيير؟

**جواب:** كما قلنا فإن كل تغيير يحتاج إلى إدارة، لأن له تأثيره على عدد من جوانب العمل سواء فيما يتعلق بإضافة مهارات أو سلوكيات أو إجراءات أو تقنيات جديدة، لأن لكل ذلك تأثير على جميع قطاعات الهيئة.

ونحن في الهيئة نتبع الممارسات العالمية التي تقول إنه يجب أن تضم كل مؤسسة ما يسمى إدارة التغيير، وليس بالضرورة أن تكون هذه الإدارة وحدة ضمن الهيكل التنظيمي، بل يمكن أن تكون على شكل فريق عمل يضم متخصصين استشاريين في إدارة التغيير، وظيفته مراقبة عملية التغيير وإدارتها والتأكد من عدم فشل هذه العملية.

**سؤال:** من يملك الحق بالتغيير في الهيئة، وهل للموظفين الحق في إحداث التغيير أم أن هذا

**الحق مقتصر على المدير العام ومدراء القطاعات؟**

**جواب:** التغيير بشكل عام يعيننا جميعاً، وإذا كان فردياً أو سلوكياً، فإنه يعني الموظف نفسه، أما عندما نتحدث عن التغيير على مستوى الهيئة والذي يشمل

إجراءات العمل أو إعادة الهيكلة أو غير ذلك من السياسات فإن المعنى فيه هو إدارة الهيئة.

والتغيير الذاتي مهم جداً لأنه يمَسُّ سلوكيات الموظف الذي يعتبر السبب الأساسي لنجاح أو فشل التغيير على

النطاق الأوسع والأشمل، والله تعالى يقول في كتابه الكريم: «إِنَّ اللَّهَ لَا يَغَيِّرُ مَا بَقِيَ حَتَّى يَغَيِّرُوا مَا بَأَنفُسِهِمْ»، فإن أراد الموظف التغيير في المؤسسة لتصل إلى التنافسية والريادة والتكامل وتحقق الرقم واحد، فلا بد له من أن يبدأ بتغيير نفسه وسلوكياته وأن يطور مهاراته.



العالمي، إلى جانب التطوير المستمر للخدمات وتحقيق التميز والتعلم المؤسسي وجعل بطاقة الهوية الأكثر قيمة وأهمية للمتعاملين.

كما تطرقت الجلسة إلى مفهوم القيادة وأساسياتها ومتطلباتها وواجباتها وفنونها، وصفات وخصائص القائد، ومن بينها القدرة على التأثير في سلوك أفراد الجماعة وتنسيق جهودهم وتوجيههم للوصول إلى أهداف المؤسسة.

وأكدت الجلسة على أهمية دور القيادة في تنظيم شؤون العمل وتوجيهه نحو وجهته السليمة، وأهم متطلباتها ومنها التأثير والقدرة على إحداث التغيير والنموذ والسلطة القانونية التي تحوّل القائد الحق في التصرف.

وتناولت الجلسة إلى جانب ذلك موضوع «المسؤولية المجتمعية والإنسانية» للمؤسسات، وأهمية العمل الإنساني في حياة الفرد والمؤسسة والمجتمع، وضرورة أن يكون هذا العمل مبنياً على دافع ذاتي، بعيداً عن أية أغراض أو أهواء أو مصالح شخصية ضيقة.

وأكدت الجلسة على التزام هيئة الإمارات للهوية بمبدأ المسؤولية المجتمعية، من خلال دعمها ومشاركتها في مختلف الأنشطة والفعاليات التي تسهم في خدمة المجتمع وأفراده.

تضمنت الجلسة الثالثة من مؤتمر «حوار الهوية» ثلاث أوراق عمل، تمحورت الأولى حول «التخطيط الاستراتيجي في هيئة الإمارات للهوية»، والثانية حول «أنماط القيادة»، والثالثة حول «المسؤولية المجتمعية والإنسانية» وإنجازات هيئة الإمارات للهوية في هذا المجال.

وناقشت الجلسة أهم إنجازات الخطة الاستراتيجية لهيئة الإمارات للهوية 2010-2013 وعلى رأسها إنجاز السجل السكاني لدولة الإمارات، إلى جانب خفض متوسط وقت انتظار المتعامل في مراكز الخدمة بنسبة كبيرة، وحصول الهيئة على مرتبة متقدمة في مجال التوطين بين الجهات الاتحادية على مستوى الدولة.

وتطرقت الجلسة إلى العناصر الأساسية للتوجه الاستراتيجي المستقبلي للهيئة، والتي تتمثل في أن تكون الممكن الأول لخدمات حكومية متكاملة ومتراصة، بما يدعم صناع القرار في الحكومة، ويحقق الاستدامة على مستوى البيئة والمجتمع، ويمكن من الوصول إلى أعلى نتائج الرضا في تقديم الخدمات للمتعاملين، والمحافظة على دقة البيانات في السجل السكاني، ودعم التطوير والإبداع وتحقيق التنافسية للدولة على المستوى



عائشة الريسي  
المدير التنفيذي لقطاع  
العمليات المركزية

## التخطيط الاستراتيجي في هيئة الإمارات للهوية

تعمل الهيئة  
كفريق عمل  
واحد وفق خطة  
تستهدف تحقيق  
التطور المستمر  
والتميز

المؤسسة الوصول إليها وما ترغب في تحقيقه خلال فترة زمنية محددة، في حين تعرف مؤشرات الأداء بأنها أدوات تساعد على الوصول إلى النتيجة التي تريدها.

أما المستهدفات، فتقوم بقياس مؤشرات الأداء الرئيسية ومقارنتها بالقيم الموضوعية، وتعرف المبادرات بأنها المشاريع التي تنفذها الجهة المعنية من أجل الوصول إلى أهدافها وبالتالي تحقيقها.

وقد عملت الهيئة في الفترة الماضية على تطوير استراتيجيتها الجديدة 2014-2016، بالاعتماد على مصادر داخلية وأخرى خارجية، حيث تم الاعتماد على المصادر الداخلية في تقييم الوضع

رضا المتعاملين، وزيادة قدرة التسجيل اليومية، وخفض متوسط الانتظار للمتعامل الواحد في مراكز الخدمة، وحصول الهيئة على تصنيف الجهة الاتحادية الأولى في تحقيق نسبة توظيف 100%.

وستعمل الهيئة في المرحلة المقبلة بمنهجية بطاقة الأداء المتوازن، وهي منهجية تساعد الجهات والهيئات على ترجمة استراتيجياتها إلى أهداف تشغيلية والوصول إلى نتائج معينة.

وتتضمن هذه المنهجية أربعة عناصر رئيسية هي الأهداف ومؤشرات الأداء والمستهدفات والمبادرات.

وتحدد الأهداف الوجهة التي تريد

وقد حققت الهيئة بعد عملية إعادة هندسة إجراءات التسجيل إنجازات كبيرة ووصلت إلى مراحل متقدمة في العديد من المشاريع التي تنفذها بموجب تلك الخطة، ومن المتوقع أن يتم إنجازها جميعاً وفقاً لما هو مخطط له وقبل نهاية العام الجاري.

وتعمل الهيئة كفريق عمل واحد وفق خطة تستهدف تحقيق التطور المستمر والتميز، وهو ما ساهم في زيادة معدلات التسجيل بنسبة زادت عن 400% خلال أقل من ثلاث سنوات، فضلاً عن ارتفاع عدد الهيئات الحكومية التي تعتمد بطاقة الهوية كأداة للتحقق من صحة هويات الأفراد إلى أكثر من 150 جهة، بجانب ارتفاع متوسط حجم الإنتاج، وزيادة

تضمنت أجددة العرض أهم الإنجازات التي حققتها الهيئة خلال السنوات الثلاث الماضية وفقاً لخطةها الاستراتيجية 2010-2013، والتي انصب التركيز الأساسي للهيئة خلالها على تحقيق أهدافها الاستراتيجية الأربعة وأولها تسجيل سكان الدولة في نظام السجل السكاني وبطاقة الهوية والمحافظة على سجل سكاني دقيق وشامل، حيث نجحت الهيئة في تحقيق ذلك، وثانيها تطوير بنية تحتية متكاملة وأمنة تمكن الحصول على البيانات وتبادلها، ثم ثالثاً جعل بطاقة الهوية البطاقة الأكثر قيمة وأهمية في دولة الإمارات، وبناء مؤسسة خدمات تركز على تحقيق الأهداف والارتقاء بخدمة المتعاملين مع توفير الخدمات الداخلية القائمة على الأداء المتميز.



وقد تم بناء هيكلية الاستراتيجية الجديدة للهيئة على مستويات مختلفة تشمل الهيئة ككل والإدارات، والأشخاص، وبحيث يكون لكل فرد في الهيئة على اختلاف موقعه ومستواه الوظيفي بدءاً من المدير العام ومروراً بمدراء القطاعات والإدارات والمراكز وصولاً إلى الموظفين أهدافه ومبادراته ومستهدفاته ومؤشرات الأداء الخاصة به.

ويهدف هذا البناء إلى تمكين الجميع من المساهمة في تحقيق أهداف الهيئة ككل ليشعر كل منهم بأنه مسؤول عن كل ذلك وأنه إذا لم يحقق أهدافه فإنه سيؤثر على مستوى المركز أو القسم أو الإدارة ثم القطاع والهيئة ككل، لأن الكل مترابطون للوصول إلى الهدف المنشود.

الهوية الشخصية في الدولة وأن تربط خدماتها مع الخدمات التي تقدمها الجهات الحكومية الأخرى على مستوى الدولة.

أما الكلمة الثالثة فهي «التمكين»، بمعنى أن تساهم هيئة الإمارات للهوية في دعم وتمكين صنع القرار من اتخاذ قرارات استراتيجية مبنية على البيانات السكانية الدقيقة والمدروسة التي تملكها وتوفرها في نظام السجل السكاني، والرابعة هي «الالتزام والكفاءة» أي أن تقدم خدمات ذات جودة وكفاءة وفعالية.

وتتمثل قيم الهيئة بالثقة، والعمل بروح الفريق، والتركيز على المتعامل، والنزاهة والمسؤولية، وروح المبادرة والإبداع، والالتزام بالجودة.

وقد كانت خطة الهيئة الاستراتيجية للأعوام 2010-2013 على شكل «بيت»، في حين تمت صياغة الخطة الجديدة 2014-2016 على شكل «مركب بحري» في دلالة رمزية تعني أن جميع موظفي هيئة الإمارات للهوية في مركب واحد لتحقيق أهدافها الاستراتيجية.

وقد تمت في الخطة الجديدة مراجعة الرسالة والرؤية، كما تم تضمينها أربع كلمات توضح التوجه الاستراتيجي الجديد للهيئة، الأولى هي «الموثوقية والاعتمادية»، وهو ما يعني أن تعمل الهيئة بجودة وحدائة وخصوصية تحفظ البيانات الموجودة في السجل السكاني وتضمن تحديثها بشكل دوري ودائم والثانية هي «التكامل والترابط»، فالهيئة تسعى لأن تكون المرجع الرئيسي لإثبات

الحالي لهيئة الإمارات للهوية ورؤيتها من خلال تنظيم ورش العمل والأنشطة المتنوعة والمتعددة في هذا المجال، بالإضافة إلى الاستفادة من المصادر الخارجية في إجراء المقارنات المعيارية وتحليل الاتجاهات والانطلاق من «رؤية الإمارات 2021»، والتوجهات الاستراتيجية لمكتب رئاسة مجلس الوزراء.

وهناك الكثير من العناصر التي ركزت عليها الهيئة في أهدافها الاستراتيجية ومنها التطور والإبداع، والتميز المؤسسي فهي تدعم تقديم خدمات حكومية متكاملة ومترابطة وتحقيق الاستدامة على مستوى البيئة والمجتمع، وهو ما جعل بطاقة الهوية أكثر قيمة وأهمية للمتعاملين.

### الهيكل التنظيمي للهيئة الاتحادية للهوية والجنسية

### الهيكل الإداري

أهداف الهيئة الاتحادية للهوية والجنسية  
مع لواء وزارة الداخلية في دولة الإمارات العربية المتحدة

مهام الهيئة الاتحادية للهوية والجنسية  
Industry Goals

مهام الهيئة الاتحادية للهوية والجنسية  
Industry Goals

### أهداف الهيئة الاتحادية للهوية والجنسية

مهام الهيئة الاتحادية للهوية والجنسية  
Industry Goals

مهام الهيئة الاتحادية للهوية والجنسية  
Industry Goals

### الخطط الاستراتيجية في هيئة الإمارات للهوية

الهيئة الاتحادية للهوية والجنسية  
2014-2016

### أهداف الهيئة

أهم الإنجازات  
مطعم بطاقة الأمان المتوازن  
أربع كلمات لتتذكر أمان الـ 2014 - 2016  
مجال أمان الهوية هيئة الإمارات للهوية  
الخلاصة

### أربع كلمات للتذكّر أمان الـ 2014 - 2016

### الخارطة الاستراتيجية للهيئة - 2014-2016

### أهم الإنجازات

مطعم بطاقة الأمان المتوازن  
أربع كلمات لتتذكر أمان الـ 2014 - 2016  
مجال أمان الهوية هيئة الإمارات للهوية  
الخلاصة

### هيكل العمل الخيرية هيئة الإمارات للهوية (7)

### هيكل العمل الخيرية هيئة الإمارات للهوية

### أهم الإنجازات

أهم الإنجازات  
مطعم بطاقة الأمان المتوازن  
أربع كلمات لتتذكر أمان الـ 2014 - 2016  
مجال أمان الهوية هيئة الإمارات للهوية  
الخلاصة

### أهم الإنجازات

مطعم بطاقة الأمان المتوازن  
أربع كلمات لتتذكر أمان الـ 2014 - 2016  
مجال أمان الهوية هيئة الإمارات للهوية  
الخلاصة

### شكراً

### الخلاصة

من بطاقة الأمان المتوازن  
من الكلمات الأربع التي يجب تذكرها من الاستراتيجية  
من الكلمات الأربع التي يجب تذكرها من تكوين الاستراتيجية  
من الخطط المستقبلية

### أهم الإنجازات

أهم الإنجازات  
مطعم بطاقة الأمان المتوازن  
أربع كلمات لتتذكر أمان الـ 2014 - 2016  
مجال أمان الهوية هيئة الإمارات للهوية  
الخلاصة

### ما هي ملامح خطة الأمان المتوازن للهيئة الاتحادية للهوية والجنسية

مطعم بطاقة الأمان المتوازن هي الأمان الذي يتساوى التوازن على  
أربع كلمات لتتذكر أمان الـ 2014 - 2016  
مجال أمان الهوية هيئة الإمارات للهوية  
الخلاصة



اسماعيل فضل الله

مدير إدارة مراكز الخدمة

## أنماط القيادة



القائد يمكن أن  
يكون مديراً ولكن  
ليس كل مدير  
يصلح أن يكون  
قائداً

سفر فليؤمروا أحدهم».

وهناك ثلاثة متطلبات رئيسية للقيادة أولها القدرة على إحداث تغيير أو إيجاد قناعة ما، ومن ثمّ النفوذ وهو القدرة على تنفيذ أمر ما أو منعه، وهو مرتبط بالقدرة الذاتية للقائد وليس بالمركز الوظيفي الذي يشغله، والسلطة القانونية وهو الحقّ المعطى للقائد بأن يتصرّف حيثما يستطيع وبحسب الصلاحيات المعطاة له من قبل الإدارة العليا.

وللقيادة عناصر تتمثل في وجود مجموعة من الأفراد يتفقون على أهداف تسعى المجموعة للوصول إليها، ووجود قائد من بينهم له تأثير قوي وقادر على اتخاذ القرار الصائب والتأثير إيجاباً في سلوك المجموعة.

من المفاهيم الأساسية للقيادة أنها القدرة على التأثير على جماعة من الأفراد وتنسيق جهودهم وتوجيههم للوصول إلى أهداف المؤسسة.

ومن أساسيات فنون القيادة تعلم كيفية إصدار الأوامر والصلاحيات التي يتم تخويلها لكل فرد وكيفية الاتصال والتواصل مع جميع الأفراد.

والقائد هو الشخص الذي يستخدم نفوذه ليؤثر على سلوك وتوجيهات الأفراد لإنجاز الأهداف.

ولابدّ للمجتمعات البشرية من قيادة تنظم شؤونها وتقيم العدل بينها، وقد أمر النبي (صلى الله عليه وسلم) بتعيين قائد حتى على مستوى الجماعات أو المجتمعات الصغيرة «إذا خرج ثلاثة في

وتتعدد أنماط القيادة، حيث هناك ما يقارب 18 نمطاً قيادياً يمكن تلخيصها إلى تسعة أنواع مع الأخذ بعين الاعتبار نظرية الاهتمام بالعمل والعاملين، وهي:

1- القائد الرسمي، ويتصف بأنه يهتم بالعمل والإنتاج وضعيف في مشاعره وعلاقته مع المتعاملين أو العاملين يستخدم معهم السلطة والرقابة.

2- القائد الاجتماعي، وهو متعاطف ويركز دائماً على العنصر الإنساني ويسعى حثيثاً أيضاً للقضاء على الخلافات بين العاملين معه في المؤسسة واهتمامه ضعيف بالعمل والإنتاج وتحقيق الأهداف.

3- القائد الجماعي أو الإداري المتكامل

ولديه جانبين إنساني وعملي، فهو يهتم بالإنسان وبالعلاقات الأفراد فيما بينهم ويبحث على إشباع الحاجات الإنسانية ويحقق المشاركة الفعلية ما بين العاملين على المستوى الإداري، ويستمد سلطته من الأهداف والآمال ويربط الأفراد بالمنظمة ويهتم بالتغيير والتجديد.

4- القائد المتأرجح، وهو يتقلب في الأسلوب فيهتم أحياناً بالناس والعلاقات وأحياناً بالعمل والإنتاج، وغالباً ما يفشل هذا النوع في تحقيق التوازن بين الأهداف.

5- القائد التطويري، ويثق بالأفراد ويعمل على تنمية إدارته، وهو ذو فعالية عالية نتيجة زيادة ارتباطه بالأفراد وبالعاملين، ونجاح في رفع مستوى الإنتاج.



بالقيادة الجماعية. أما القيادة المتسلطة العادلة، فتتصف بانخفاض درجة ثقتها بمرؤوسيهها ووضعها اعتبارات إنسانية متعلقة بتحقيق العدالة بين الجميع. لكنها تركز في النهاية على المصالح العامة للمؤسسة.

وتتميز القيادة الاستشارية بدرجة عالية من الثقة بالمرؤوسين، كما أنها تمكن الأفراد من إبداء آراءهم في بعض الأمور لكن قرارها يعود في النهاية إلى الإدارة أو القائد.

وتتصف القيادة المستقلة بأن درجة ثقتها في مرؤوسيهها منخفضة جداً، وبالتركيز على أساليب الترهيب والترغيب، وبضعف التداخل والاتصال مع المرؤوسين وباستخدام أسلوب الرقابة الصارمة في المؤسسة أو في الإدارة.

وتعتبر القيادة الجماعية الأفضل، لأنها تتميز بالثقة بالمرؤوسين وبقدرتها على استخدام نظام الحوافز المبني على فعالية المشاركة بين العاملين، إلى جانب وجود درجة عالية من التداخل ما بين الرؤساء والأفراد، وغالباً ما يستخدم هذا النوع من القيادات خبراته مع أصحاب المهارات لتدريبهم على ما يعرف

فوق كل اعتبار، لكنه ضعيف الفاعلية بسبب إهماله الواضح للعلاقات الإنسانية، حيث يعمل الأفراد معه تحت الضغوط.

9- القائد المساند، يمدح ويشجع ويصغي بشكل جيد، ويقوم بدوره الميسر والمساعد لتنفيذ الأعمال، يمارس هذا النوع من السلوك في العمل تجاه الموظفين من ذوي الكفاءة العالية.

ووفقاً لنظرية النظم الإدارية فإن هناك أربعة أنواع من القيادات هي، القيادة المستقلة (متسلطة)، والقيادة الجماعية المشاركة، والقيادة المتسلطة العادلة، والقيادة الاستشارية.

6- القائد السلبي (المنسحب)، وهو لا يهتم بمهام القيادة ويعطي المرؤوسين الحرية المطلقة في العمل، ضعيف الاهتمام بالعمل والعاملين ولا يحقق أية أهداف، وتكثر في ظل قيادته الصراعات والخلافات الداخلية.

7- القائد الروتيني، لا يهتم بعلاقات الموظفين، ويتبع بشكل حريفي التعليمات والقواعد التي يتلقاها من السلطة الأعلى، تأثيره محدود جداً على روح ومعنويات العاملين ويظهر درجة عالية من الفاعلية نتيجة أتباعه التعليمات.

8- القائد الإنتاجي، ويضع اهتمامه بالعمل



وللقيادة عدة واجبات تتمثل في :

- 1- تحويل أهداف المجموعة إلى نتائج وإنجازات.
- 2- تحفيز الأفراد ودفعهم لتحقيق أهداف المؤسسة.
- 3- قابلية التعامل مع المتغيرات والمؤثرات الموجودة في المؤسسة.
- 4- إعداد جيل جديد من القادة للمستقبل.
- 5- تبني أفكار وأساليب وتغييرات تصب في صالح المؤسسة.

#### فنون القيادة

للقيادة فنون، من أهمها فن إصدار الأوامر، حيث يجب أن يكون لدى القائد أسلوب معين في إصدار الأوامر وأن يعلم متى يصدر أوامره لأن موضوع الوقت مهم جداً. وفن الاتصال، وفن التأنيب، وفن معالجة التذمرات التي تحصل في المؤسسة، وفن المكافأة والتشجيع، وفن المراقبة، وفن المعاقبة وفن التعاون مع القادة الآخرين.

#### صفات القائد

هناك صفات وخصائص للقائد، منها ذاتية مثل التفكير والتخطيط والإبداع أو القدرة على التصور، ومهارات إنسانية مثل العلاقات والاتصال والتحفيز وأخرى فنية ومنها حل المشكلات واتخاذ القرارات في الوقت المناسب.

ويمكن أن يكون القائد مديراً ولكن ليس

كل مدير يصلح أن يكون قائداً، وبالتالي فإن هناك فرقاً بين القيادة والإدارة فالقيادة تركز دائماً على العلاقات الإنسانية وتهتم بالمستقبل. وتحرص على عدم الخوض إلا في المهم.

كما تهتم القيادة أيضاً بالرؤية والتوجهات الاستراتيجية وتمارس أسلوب

القدوة والتدريب، في حين تركز الإدارة على الإنجاز والأداء الآني، وتتبع المعايير وتهتم باللوائح والأنظمة المعمول بها وترتكز دائماً على الموضوعات والإجراءات اليومية.

وباختصار فإن كلاً من القيادة والإدارة أمرين مهمين، فالقيادة بدون إدارة تجعلنا نعيش في عالم المستقبل أو التخطيط للمستقبل مع إهمال الإنجاز اليومي أو الفوري الذي نحتاج إليه لنصل إلى أهدافنا المستقبلية، لأنها تركز على التخطيط الاستراتيجي بعيد المدى، أمّا الإدارة فتركز على الإنتاجية والأداء اليومي أو الآني.

### مفهوم القيادة

هي القدرة على التأثير في سلوك أفراد الجماعة وتسيير جهودهم وتوجيههم للوصول إلى أهداف المؤسسة.

### من أساسيات فنون القيادة

تعلم كيفية إصدار الأوامر والتوجيهات التي يجب أن يتخذها كل فرد وكيفية إدارة الاتصال بين كافة أفراد

### من أقوال القادة

"إن القائد الحقيقي هو الذي ينظر إلى شعبه نظيره إلى أفراد أسرته يلاحظها دائماً ويتابعها ويصان"

عبدالله بن زايد آل نهيان

"علينا أن نكافح ونحرس على دفع مسيرة العمل في هذا الوطن والدفاع عنه بنفس الروح والشجاعة التي يتحلى بها أسلافنا"

عبدالله بن زايد آل نهيان

### القيادة

هو الشخص الذي يستخدم نفوذه وقوته ليؤثر

على سلوك وتوجهات الأفراد من حوله لإنجاز أهداف محددة

### القيادة

متطلبات القيادة

- التأثير: القدرة على إحداث تغيير في سلوكيات الآخرين.
- النفوذ: القدرة على إحداث تغيير في سلوكيات الآخرين.
- السلطة: القدرة على إحداث تغيير في سلوكيات الآخرين.

عناصر القيادة هي:

- وجود مجموعة من الأفراد.
- التفكير على أهداف المجموعة لتحقيق التوازن بين الأهداف الفردية والجماعية.
- وجود قائد من المجموعة ذو أفكار إيجابية وآراء واضحة وقادرة على التفكير الإيجابي في سلوكيات المجموعة.

### القائد العظيم يصنع قادة عظماء

عبدالله بن زايد آل نهيان

### واجبات القيادة

- تحويل أهداف المجموعة إلى نتائج وإنجازات.
- تحفيز الأفراد وتوضيح لتحقيق أهداف المؤسسة.
- قابلية التعامل مع الصعوبات والتحديات.
- إعداد جيل جديد من قادة المستقبل.
- الجرأة والتحدى لتبني الأفكار والأساليب والتغييرات التي تصب في صالح المؤسسة.

### أنماط القيادة

مستند لتجربة الاعتماد بالعمل والمخاطبة

القائد الديمقراطي	القائد الاستبدادي	القائد التسلطي
<ul style="list-style-type: none"> <li>شبه الاعتمادية</li> <li>الاعتمادية</li> <li>مشاركة</li> <li>مشاركة</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>شبه الاعتمادية</li> <li>الاعتمادية</li> <li>مشاركة</li> <li>مشاركة</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>شبه الاعتمادية</li> <li>الاعتمادية</li> <li>مشاركة</li> <li>مشاركة</li> </ul>

### أنماط القيادة

مستند لتجربة الاعتماد بالعمل والمخاطبة

القائد الديمقراطي	القائد الاستبدادي	القائد التسلطي
<ul style="list-style-type: none"> <li>شبه الاعتمادية</li> <li>الاعتمادية</li> <li>مشاركة</li> <li>مشاركة</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>شبه الاعتمادية</li> <li>الاعتمادية</li> <li>مشاركة</li> <li>مشاركة</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>شبه الاعتمادية</li> <li>الاعتمادية</li> <li>مشاركة</li> <li>مشاركة</li> </ul>

### فنون القيادة

فن إصدار الأوامر.

فن الإتصال.

فن التأنيب.

فن معالجة التذمرات.

فن المكافأة والتشجيع.

فن المراقبة.

فن المعاينة.

فن التعاون مع القادة الآخرين.

### صفات وخصائص القائد

خصائص ذاتية (فطرية):

- محل التفكير والتخطيط والإبداع والقدرة على التصور.

مهارات إنسانية (اجتماعية):

- محل العلاقات والاتصال والتحفيز.

مهارات فنية (تخصصية):

- محل حل المشكلات واتخاذ القرارات.

### أنماط القيادة

مستند لتجربة الاعتماد بالعمل والمخاطبة

القائد الديمقراطي	القائد الاستبدادي	القائد التسلطي
<ul style="list-style-type: none"> <li>شبه الاعتمادية</li> <li>الاعتمادية</li> <li>مشاركة</li> <li>مشاركة</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>شبه الاعتمادية</li> <li>الاعتمادية</li> <li>مشاركة</li> <li>مشاركة</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>شبه الاعتمادية</li> <li>الاعتمادية</li> <li>مشاركة</li> <li>مشاركة</li> </ul>

### أنماط القيادة

مستند لتجربة الاعتماد بالعمل والمخاطبة

القائد الديمقراطي	القائد الاستبدادي	القائد التسلطي
<ul style="list-style-type: none"> <li>شبه الاعتمادية</li> <li>الاعتمادية</li> <li>مشاركة</li> <li>مشاركة</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>شبه الاعتمادية</li> <li>الاعتمادية</li> <li>مشاركة</li> <li>مشاركة</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>شبه الاعتمادية</li> <li>الاعتمادية</li> <li>مشاركة</li> <li>مشاركة</li> </ul>

### القائد يمكن أن يكون مديراً ولكن ليس كل مدير يصلح قائداً

فما هو الفرق بين ...

### القيادة و الإدارة؟

### القيادة والإدارة

القيادة: هي القدرة على التأثير في سلوك أفراد الجماعة وتسيير جهودهم وتوجيههم للوصول إلى أهداف المؤسسة.

الإدارة: هي القدرة على تنظيم الموارد البشرية والمادية لتحقيق الأهداف.



عبد الرزاق بن رشيد

مدير مركز أم القيوين لخدمة المتعاملين

## المسؤولية المجتمعية والإنسانية

تلتزم هيئة الإمارات  
للهوية بمسؤولياتها  
المجتمعية من  
خلال إطلاق ودعم  
الأنشطة والفعاليات  
التي تعود بالنفع  
على الدولة وأبنائها

لهذه الفئات الاجتماعية، وهو ما مكن أبناء الوطن من فئة المعاقين من تحقيق إنجازات كثيرة يشار إليها بالبنان ورفع اسم الدولة عالياً في المحافل الإقليمية والدولية، ومن الأمثلة على إنجازاتهم حصدهم ثلاث ميداليات في أولمبياد لندن 2012، لتكون الإمارات الرابعة عربياً والأولى خليجياً على مستوى 192 دولة من دول العالم، وهو دليل على مدى حب القيادة لأبناء هذه الفئات ودعمها لهم ليتمكنوا من المشاركة وتحقيق الإنجازات الكبيرة في المحافل الدولية.

وتتضمن أهداف المسؤولية المجتمعية في هيئة الإمارات للهوية، إطلاق ودعم ورعاية الأنشطة والفعاليات الاجتماعية التي تعود بالنفع والفائدة على الدولة

الدستور والتشريع الوطني وتوجيهات القيادة الحكيمة، فكانت شواهد هذه الرعاية من الضخامة والنوعية بحيث حظيت بتقدير وتفاعل أفراد المجتمع وإشادة المؤسسات الدولية.

وقد نصّ قرار مجلس الوزراء رقم 1 لسنة 1977 على: إنشاء المؤسسات ومراكز التأهيل المهنية اللازمة لرعاية الأحداث واليتامى ومجهولي الأبوين والمكفوفين والعجزة والمعوقين والإشراف على تلك المؤسسات والمراكز وغيرها من المؤسسات الخاصة العاملة في هذا الميدان.

وتشكل الإجراءات الكثيرة التي اتخذتها الدولة في هذا المجال شواهد عظيمة على احتضان القيادة الحكيمة للدولة

أن يكون تابعاً أو مبادراً، ونحن نرغب في أن نكون مبادرين ومتقدمين».

وتعني المسؤولية الاجتماعية، توفير آليات فاعلة من شأنها المساهمة في إيجاد حلول للمشكلات التي تقف في وجه نموّ ورفاه المجتمع، وهي جهد إنساني يهدف إلى خدمة الإنسان ونظام يعمل على حل مشكلات الأفراد أو الجماعات وتمتية قدراتهم وميولهم والوصول بهم إلى مستوى الحياة الذي يتفق مع رغباتهم الخاصة ويساهم في تحقيق التكيف الاجتماعي لهم.

وقد وضعت دولة الإمارات العربية المتحدة قوانين ولوائح وقرارات تنظم مجال الخدمة الاجتماعية، وأولت عناية فائقة لذوي الاحتياجات الخاصة، ضمنها لهم

أصبح العمل الإنساني جانباً مهماً من جوانب الحياة المعاصرة للأفراد والمؤسسات، كجزء من المسؤولية تجاه المجتمع. ويجب أن يكون تبني هذا النوع من العمل نابعاً من قناعة تامة عند الفرد أو المؤسسة، لا أن يتم بالفرض أو المحسوبية أو إرضاء للخواطر.

قال رسول الله (صلى الله عليه وسلم): «مثل المؤمنين في توادهم وتراحمهم وتعاضدهم مثل الجسد الواحد إذا اشتكى منه عضو تداعى له سائر الجسد بالسهر والحمى».

ومن مقولات صاحب السمو الشيخ محمد بن راشد آل مكتوم نائب رئيس الدولة رئيس مجلس الوزراء حاكم دبي، في هذا الصدد: «إن أمام الإنسان خيارين، فإمّا



رسم صورة نمطية إيجابية لدى موظفيها ومتعاملها، وتوعية موظفي الهيئة بمفهوم المسؤولية المجتمعية ودورها في تنمية المجتمع، وتأهيلهم ليكونوا أفراداً مبدعين، وإشراكهم في عملية صنع القرار لتحقيق الأهداف الاستراتيجية وبث ثقافة العمل التطوعي لديهم وتحفيز الموظفين للمساهمة في إبراز المهارات الإبداعية.

التسجيل في نظام السجل السكان وبطاقة الهوية لهم، فضلاً عن تجهيز كافة مباني الهيئة بمواقف وممرات ودورات مياه حسب المواصفات العالمية لخدمة هذه الفئة، وقيامها بتأهيل موظفيها على التعامل الإيجابي مع ذوي الاحتياجات الخاصة.

وحققت فعاليات المسؤولية المجتمعية التي نظمتها الهيئة عوائد إيجابية تضمنت

والأنشطة التي تصب في صالح المجتمع. كما اهتمت هيئة الإمارات للهوية بذوي الاحتياجات الخاصة، وقدمت لهم العديد من الخدمات والتسهيلات، وأعدت كافة شرائح المعاقين من رسوم التسجيل كما خصصت سيارة تسجيل متنقلة مجهزة بأحدث تقنيات التقاط البصمات والتصوير للذهاب إلى مواقع ومنازل ذوي الاحتياجات الخاصة وتقديم خدمات

وأبنائها، وأن تكون الهيئة عضواً فعالاً ورئيساً في منظومة المسؤولية المجتمعية للوصول إلى التنمية المستدامة، وتحقيق الرفاهية الاجتماعية.

وقد أطلقت هيئة الإمارات للهوية العديد من المبادرات في مجال المسؤولية الاجتماعية، تضمنت تنظيم حملات للتبرع بالدم ورعاية ودعم الأعراس الجماعية ودعم مختلف الفعاليات

### مختصاً

**تذكرت في هيئة الإمارات للهوية أن النجاح لا يعرفه هذوفاً،**

**نشركم جميعاً على حسن استماعكم**

المؤتمر الخامس : هيمنة الهوية

### العائد الإيجابي للمسؤولية المجتمعية على الموظفين

- رسم الصورة الذهنية الإيجابية للموظف، وتمثيله هيئة الإمارات للهوية
- توعية موظفي الهيئة بمفهوم المسؤولية المجتمعية، دورهم في تنمية المجتمع
- تأهيل موظفي الهيئة ليكونوا أفراداً متفاعلين
- الترافع موظفي الهيئة في حماية مبادئ القرار لتحقيق الأهداف الاستراتيجية
- بناء ثقافة العمل التطوعي لدى موظفي الهيئة
- تطوير الموظفين لتساعدهم لإبراز المهارات الإبداعية

## المسؤولية المجتمعية و الإنسانية

إعداد : عبدالرزاق احمد بن رشيد

**قال رسول الله صلى الله عليه وسلم :**

**( من المؤمنين في توابعهم و تراجمهم و تعاطفهم مثل الجسد الواحد إذا اشتكى منه عضو تدانى له سائر الجسد بالسهر و الحمى )**

**الإيمان بالله هبة من الله ،**  
**أما أن يكون تابعاً أو مبرأ ...**  
**وتعنى ترابيه في أن تكون مبرأين ومقدمين**

محمد بن عبد الله بن محمد



### القرارات و التوجيه الحكومية في مجال التنمية المجتمعية

تأتي دولة الإمارات العربية المتحدة تحت قيادة باهر و الإسهامات الخاصة ضمنها لهم الدستور و التشريع الوطني و توجيهات القيادة الحكيمه ، فالتفت نحو هذه الرعاية من الشفافية و التوجه بحيث تحللت بتقدير و تحافل أفراد المجتمع و المشاة من المؤسسات الدولية ومن أمثلة القرارات المتخذة في هذا المجال :

**قرار مؤتمر القادافي رقم (1) لسنة 1977**

لنص على: إنشاء المؤسسة و مراقب التأهيل المهنية اللازمة لرعاية الأحداث و الشباب و مجيئهم من الأهل و المصالحين و المسجونين و المعوزة ، و المعرفين و الإتراف حتى تلك المؤسسات و المراكز و غيرها من المؤسسات الخاصة العاملة في هذا المجال

### ما هي المسؤولية الإجتماعية؟

1) هي توفر البات لافاناً من شكلها الساعمة في إيده حلول لمشكلات التي تقف في وجهه التمر و رفاه المجتمع

2) هي مهنة نسائية تهدف التي خدمة الإنسان و هي فالتك نظام يعمل على حل مشكلات الأفراد و الجماعات و تنمية قدراتهم و وصولهم بهم إلى المستوى من الحياة باقى مع رفاهيتهم الخاصة و تحطيل التكليف الإجتماعي لهم .

### أهداف المسؤولية المجتمعية

- 1) إطلاق ودعم ورعاية الأنشطة و الفعاليات الإجتماعية التي تعود بالنفع و الفائدة على دولتنا العالمة و أبنائها، لتكون هيئة الإمارات للهوية ضمنو فعال و رئيس في منظومة المسؤولية المجتمعية للوصول إلى التنمية المستدامة.
- 2) مساعدة الأفراد و الجماعات و المجتمعات للوصول إلى الرفاهية الإجتماعية
- 3) تقديم قيم التنكامل الإجتماعي .

### فدلتنا مثلنا الأعلى



### إهتمام هيئة الإمارات للهوية في تطوير الإحتياجات الخاصة

فست الهيئة العديد من الخدمات التي الإحتياجات الخاصة و من أمثلتها :

- 1) إعطاء فلتاة كرايم المسجونين من رسوم التسجيل و رسوم التأهيل.
- 2) إعطاء وسيلة نقل مزودة بأحدث التقانة التميم و التمرير و الوصول لأهداف إلى موقع و مزال أو الإحتياجات الخاصة .
- 3) تطوير 185 مسانئ الهيئة مع تقديم و ممرات و دورات التوعية حسب التوصلات العالمية لأحدية بناء ألفة
- 4) ألفت الهيئة موظفيتها للتعاين الإجتماعي مع هذه الفئات .

### مبادرات هيئة الإمارات للهوية في مجال التنمية المجتمعية





ودعا الدكتور الخوري كافة موظفي الهيئة إلى التحلي بالثقافة المؤسسية خلال إنجاز المهام الوظيفية، ومضاعفة جهودهم والتركيز على الارتقاء بالأداء ورفع مستوى كفاءة الخدمات المقدمة للمتعاملين وتحقيق الجودة في كافة جوانب العمل، للمحافظة على ما حققته هيئة الإمارات للهوية من إنجازات باتت مثالاً وقدوة، مؤكداً أن تحقيق المزيد من التميز والتطوير المؤسسي مسؤولية جماعية ومشاركة.

#### أهداف المؤتمر

وقال إن الهدف من عقد هذا المؤتمر هو فتح باب الحوار مع جميع الموظفين من مختلف الفئات والدرجات الوظيفية والاستماع إلى آرائهم ووجهات نظرهم خصوصاً وأن الإدارة العليا في الهيئة تدرك أن لدى كل موظف ملاحظات، لأن الجميع يرغب بالمساهمة في تطور الهيئة.

وتطرق الدكتور الخوري إلى بعض الملاحظات المتعلقة بموضوع الحوافز، مشيراً إلى أن الهيئة أجرت دراسة في نهاية العام 2009 حول وضعها آنذاك وما تسعى للوصول إليه مستقبلاً، وذلك في طار سعيها لتطوير آليات عملها.

وقال الدكتور الخوري: «وضعنا في البداية ثلاثة مستهدفات هي أن نهتم بالنتائج وأنه لكي نصل إلى هذه النتائج فإننا نحتاج إلى كوادر بشرية قادرة على تحقيقها، وأننا يجب أن نخلق بيئة عمل متعلمة وقابلة للتطور».

## حوار الجلسة الختامية (النقاش المفتوح)

أكد **سعادة الدكتور المهندس علي محمد الخوري** مدير عام هيئة الإمارات للهوية في مستهل الجلسة الختامية لمؤتمر «حوار الهوية»، أن تنمية رأس المال البشري وتطويره، تعدّ حجر الأساس في الرؤية التي رسمتها الهيئة وتعمل على تحقيقها من خلال مواصلة مسيرتها نحو التميّز، لتكون واحدة من بين أفضل المنظومات المؤسسية الخدمية على مستوى الدولة، ولتساهم بشكل رئيسي وأساسي في تحقيق «رؤية الإمارات 2021»، الهادفة إلى ترسيخ مكانة الدولة إقليمياً ودولياً وعالمياً، وأن تكون حكومة الإمارات واحدة من أفضل الحكومات على مستوى العالم.

التركيز على تكاملية العمل في الهيئة لتحقيق النتائج المطلوبة، بداية من خدمة المتعاملين مروراً بإدارة التسجيل ووصولاً إلى التدقيق لتجنب حدوث أخطاء قد تؤدي إلى تأخير في معاملات المتعاملين وتقليل عدد الشكاوى التي يتلقاها مركز الاتصال في الهيئة إلى الحد الأدنى الممكن، منوهاً إلى أن معظم الأخطاء التي تحدث حالياً ناتجة عن وجود نوع من عدم التجاوب الصحيح أو الإهمال في أداء العمل في بعض الأحيان.

وأكد أهمية التركيز على مسألة إدارة المعرفة، بحيث يكون الجميع مطلعاً على مفاهيم العالم الذي نعيش فيه فالتكنولوجيا تتيح الكثير من الوسائل التي يمكن من خلالها متابعة كل ما هو جديد وتطوير الذات بشكل نوعي.

### تطوير جيل من القادة

وقال الدكتور الخوري: «إن تركيزنا الأول والأخير في إدارة الهيئة منصب على إعداد وتطوير جيل من القادة من موظفي الهيئة على اختلاف مواقعهم ودرجاتهم الوظيفية ليكونوا سفراء لها في كفاءة التعامل مع الناس، ومع زملائهم، وكذلك في إنتاجيتهم والتزامهم بجميع جوانب عملهم».

ووجه الدكتور الخوري جميع موظفي هيئة الإمارات للهوية بأن يساهموا في تحقيق مستهدفات الخطة الاستراتيجية للهيئة، وأن يعمل كل منهم على تطوير أدائه في مختلف جوانب العمل سواء من حيث الالتزام بمواعيد العمل والحضور



**د.الخوري: الهدف من عقد المؤتمر هو فتح باب الحوار مع جميع الموظفين من مختلف الفئات والدرجات الوظيفية والاستماع إلى آرائهم.**

**نعمل على تنفيذ مبادرات تساهم في تحقيق رؤية 2021 بأن تكون دولة الإمارات من أفضل دول العالم**



وإنتاجيته. فنحن نتجه اليوم لتحقيق رؤية 2021 بأن تكون دولة الإمارات من أفضل دول العالم، ونعمل على تنفيذ المبادرات التي وضعناها سواء أكانت «سبع نجوم» أو غيرها والتي تهدف في النهاية إلى المساهمة في تحقيق رؤية القيادة، وهو ما يتطلب من كل منا أن يعرف دوره بالتحديد في هذا المجال وأن يحسب كل يوم مدى مساهمته في تحقيق رؤية قيادة دولة الإمارات، والعمل على إحداث التغيير المطلوب في أنماط عملنا وسلوكياتنا الذاتية وتغيير تعاملنا مع الأفراد لتحقيق مستهدفات المؤسسة».

وحدّ الدكتور الخوري الموظفين على



على مستوى الدولة، في الوقت الذي يكاد ينعهد لديها تطبيق الحوافز السلبية.

وأضاف الدكتور الخوري أن من بين المشكلات التي تواجه الهيئة في هذا المجال هو أن البعض وخصوصاً من المدراء والمسؤولين ما زال يسمح بالمعاملات في إطار العمل وهو أمر يجب التخلص منه لأن عدم محاسبة المخطئ أو تبيئه إلى الخطأ على أقل تقدير يؤدي إلى استمرار ارتكابه للخطأ نفسه.

وقال: «ما زلنا كمدراء، وكمشرفين وكموظفين نجامل بعضنا البعض، ولا شك في أن على من يريد التطور أن يستمع لملاحظات من حوله حول طريقة عمله

### توفير الراحة للموظف

وأكد الدكتور الخوري أن إدارة الهيئة على قناعة تامة بأن توفير الراحة للموظف في الجوانب المادية سينعكس على أدائه بشكل أو بآخر، وهو أمر من المهم جداً أن يتم أخذه بعين الاعتبار، مشيراً إلى أن الهيئة تعمل وعلى الرغم من العراقيل المتعددة على توفير الكثير من الحوافز الدراسية، وغيرها مما تتضمنه اللائحة التنظيمية الحالية للهيئة، وهو ما لاحظته بعض الشركات الاستشارية التي تعمل مع الهيئة، والتي أكدت أن الحوافز الإيجابية التي توفرها الهيئة لموظفيها كثيرة وتفوق ما توفره معظم المؤسسات الاتحادية

والانصراف، أو التفاعل مع مختلف المبادرات التي تنظمها وتطلقها الهيئة وأداء المهام الموكلة إليه على أفضل وجه ممكن.

وأشار الدكتور الخوري إلى أن طريقة تقييم الموظفين الجديدة ستعتمد على معايير حديثة ومختلفة عن السابق لينال كل ذي حق حقه، وحتى يكافأ المجد والتميز في عمله ويجازى المقصر.

وفيما يتعلق باستمارة التسجيل، قال الدكتور الخوري إن الهيئة حالياً في مرحلة التحول من استخدام الاستمارة القديمة إلى الجديدة التي ستحل ما نسبته 90% من المشاكل التي كانت تواجه الاستمارة القديمة لأن النظام الجديد مختلف تماماً في كيفية معالجة البيانات، داعياً جميع موظفي الهيئة إلى إبداء ملاحظاتهم حول النظام الجديد بما يؤدي إلى المزيد من التحديث والتطوير.

وأعاد الدكتور الخوري التأكيد على دور مدراء ومشرفي المراكز، ومسؤوليتهم التامة عن تنفيذ الخطط الاستراتيجية، وإطلاق المبادرات التي تخدم تحقيق أهداف الهيئة في شتى المجالات ودون أن ينتظروا تعليمات أو مبادرات من الإدارة العليا وخصوصاً فيما يتعلق بالصلاحيات اليومية والمشاريع التي تخدم مسيرة العمل في الهيئة، مؤكداً أن الفترة المقبلة ستشهد أيضاً تقييماً لجميع المدراء والمشرفين.

## مناهج إدارية تخدم العمل

سؤال: هل هناك توجه لدى هيئة الإمارات للهوية لأن تنتقل من العمل على أساس «Functional base management» إلى العمل على أساس «Process base management» والذي يتضمن الكثير من المزايا الإيجابية التي يمكن أن تستفيد منها الهيئة؟

المدير العام: كانت هيئة الإمارات للهوية تواجه هذه المشكلة في الهيكل التنظيمي السابق، لكنها تجاوزتها في الهيكل التنظيمي الجديد، الذي يضم ثلاثة قطاعات رئيسية واضحة المهام ومتكاملة فيما بينها.

ونحن نحاول العمل بالدمج بين المنهجين والمطلوب الآن من مدراء القطاعات وكذلك مدراء الإدارات أن يتم في كل قطاع وإدارة اعتماد منهجية للعمل وأن يكون هناك تكامل في الإجراءات بين القطاعات والإدارات، كما أننا نعمل في الهيئة على تطبيق بطاقة الأداء المتوازن «Balance Score Card» خاصة خلال الفترة القادمة، فكل قطاع يجب أن يتحمل مسؤوليته بشكل تام ويجب أن تكون لديه منهجيات ومؤشرات أداء.

ولاشك أن وضع كل خطة أو آلية عمل أو إجراء في هيئة الإمارات للهوية، يتم على أسس علمية وليس عبثاً، وأن هناك دائماً منهجيات علمية في تنفيذ أي قرار يتم اتخاذه، وأن الخلل الذي يحدث في بعض



## مدراء ومشرفو المراكز مسؤولون مسؤولية تامة عن تنفيذ الخطط الاستراتيجية وإطلاق المبادرات التي تخدم تحقيق أهداف الهيئة

### خطة لتعزيز معارف

## موظفي الهيئة وتحصيلهم العلمي والمهني لتمكين الموظف بحيث يكون خبيراً في مجال عمله



الأحيان ناتج عن قصور في تنفيذ الخطط والقرارات نتيجة الفهم الخاطئ.

سؤال: لماذا لا يتم تطبيق آلية الدوام المرن في الهيئة لأنه يساهم في الحد من تأخر الموظفين. وهل هناك توجه لدى الهيئة نحو تكثيف التدريب للموظفين خصوصاً وأن البعض لم يلتحق بأي دورات تدريبية منذ نحو عامين؟

المدير العام: تركز الهيئة بشكل كبير على مسألة تدريب الموظفين وضرورة التحاق كل موظف بالدورات التدريبية اللازمة له في مجال عمله وبشكل دوري ومستمر، وسيتم خلال الفترة المقبلة

إجراء إحصاءات حول الدورات التي التحق بها الموظفون في كل إدارة ومحاسبة المسؤولين في الإدارات المقصرة في مجال تدريب موظفيها، وأنه يجب أن تغطي الدورات التدريبية وتلبي احتياجات جميع فئات الموظفين ودون استثناء، كما يمكن تنظيم دورات تخصصية وأخرى عامة لجميع الموظفين بجانب دورات سيتم تنظيمها بناء على رغبات الموظفين أنفسهم.

والمطلوب حالياً من كل مدير قطاع وإدارة ومركز أن يتحمل مسؤولية تدريب الموظفين العاملين تحت إدارته، وأن يتوجه إلى الميدان ويسعى إلى التعرف على الاحتياجات التدريبية لهم في مختلف المجالات بجانب محاولة معرفة مدى استفادتهم من كل دورة يتم تنظيمها.



مداخلة.. المدير التنفيذي لقطاع الخدمات المؤسسية والمساندة: الهيئة اعتمدت خطة تدريبية للربعين الثالث والرابع من العام الجاري تتضمن دورات لجميع موظفي هيئة الإمارات للهوية على أساس المواضيع التي تخص كل قسم، وكل إدارة وتم تعميمها على مختلف الإدارات والأقسام والمراكز لتعبئة كشوفات بأسماء الموظفين فيها والدورات التدريبية التي يرغب كل موظف في الالتحاق بها.

وتهدف الخطة إلى تمكين الموظف بحيث يكون خبيراً في مجال عمله، ومساعدة الموظفين على تعزيز معارفهم وتحصيلهم العلمي والمهني من خلال هذه الدورات،



وأن المطلوب من كل موظف لا يتم إلحاقه بدورات تدريبية أن يتواصل مع قسم التدريب في الهيئة لتحديد أسباب ذلك ولماذا لم يتم ترشيحه من قبل مديره المباشر.

### دورات تدريبية واقتراحات

سؤال: هل يوجد حد معين لعدد وتكلفة الدورات التي يسمح للموظف الالتحاق بها؟

**المدير العام:** لا يوجد أي محددات لالتحاق الموظف بالدورات التدريبية بصرف النظر عن عددها أو تكلفتها، شريطة أن تكون ذات علاقة بمجال العمل أو أن تكون دورة عامة لجميع الموظفين.

سؤال: ما هو مصير الاقتراحات التي يقوم الموظفون بإرسالها لمدراءهم، في ظل رد عدد من المسؤولين بأنهم مشغولون وليس لديهم الوقت للاطلاع عليها؟

**المدير العام:** على كل مسؤول يشعر بأنه لا يملك وقتاً للرد على بريده الإلكتروني والاطلاع على ملاحظات موظفيه، وتحمل المسؤولية كاملة، أن يقدم اعتذاره عن وظيفته ويستقيل.

ولابد من التأكيد على مدراء المراكز والمشرفين بأن الموظفين هم أمانة في أعناق جميع المسؤولين في الهيئة وبالتالي فإن على كل مسؤول أن يتابع ملاحظات موظفيه وأن يتأكد من تلبية احتياجاتهم ومتطلباتهم.

سؤال: هل الدورات التدريبية، متاحة للموظفين الجدد أم أن الأولوية فيها للقادمي وهو ما نسمعه كرد على استفساراتنا حين نتساءل عن آليات التنسيب لتلك الدورات؟

**المدير العام:** الدورات حق لجميع الموظفين القادمي منهم والجدد، وإنه ستم إعادة النظر في أسس وقواعد التنسيب لها بحيث يتمكن جميع الموظفين من الالتحاق بدورات تدريبية سواء كانوا من الموظفين القدامي أو الجدد ويشمل ذلك موظفي «إيماس»، فهم جزء من الهيئة، ويتبعون لها.

عشرة أيام عمل، وبالتالي فإن الطباعة اللامركزية تقيد في حالة تأخر استلام البطاقة وعدم وصولها إلى المتعامل.

ويحق لمدير ومشرف المركز أن يتخذ قراراً بإصدار بطاقة بدل فاقد عبر الطباعة اللامركزية في حال تأخر صدور بطاقة المتعامل الذي يراجع المركز عن الفترة المحددة آنفاً وأن يوقف المعاملة السابقة، ويسلم المتعامل بطاقته الجديدة لأي كان من المواطنين أو المقيمين.

وتعمل الهيئة على تطوير الاستمارة الإلكترونية الجديدة بحيث يمكن للمتعامل التقدم بطلب خاصة استبدال الصورة عبر الموقع الإلكتروني.

سؤال: ماذا بشأن الطباعة اللامركزية، هل هي متاحة لكل متعامل يرغب بطباعة بطاقته لامركزياً أم أنها خاصة بفئات معينة؟

**المدير العام:** خصصت الهيئة الطابعات اللامركزية في مراكز الخدمة لغرضين أساسيين هما الخدمة المستعجلة ومعالجة شكاوى المتعاملين من تأخر إصدار بطاقاتهم والتي تكون الهيئة سبباً رئيسياً فيها.

وأعلنت في أكثر من مناسبة التزامها بأن يحصل المتعامل المواطن على بطاقته خلال سبعة أيام عمل، والمقيم خلال

الإلكتروني ومتابعة كل ما هو جديد من تعليمات وإجراءات العمل في الهيئة، ولماذا لا يتم تفعيل البوابة الإلكترونية الداخلية للهيئة في هذا المجال؟

**المدير العام:** هذه الفكرة قابلة للدراسة، لكن الإنترنت والإنترنت متاح لجميع موظفي الهيئة فضلاً عن أن هناك بريدًا إلكترونيًا خاصًا بكل موظف، يمكنه من خلاله متابعة التعليمات الجديدة التي تصدر عن الهيئة.

ويمكن لكل موظف أن يتابع الموقع الإلكتروني للهيئة للاطلاع على أي مستجدات في مجال العمل، لافتًا إلى أنه سيتم توجيه إدارة الاتصال الحكومي والمجتمعي في الهيئة لوضع آليات جديدة بالتعاون مع القطاعات والإدارات المعنية لتوصيل المعلومات إلى الموظفين بشكل دوري وخاصةً عندما يكون هناك تغيير أو تحديث سواء في الأنظمة الداخلية أو على مستوى الهيئة.

**سؤال:** يعاني موظفو مركز الكرامة من سوء خدمة التكيف بحيث أصبح الوضع حرجًا بسبب درجات الحرارة المرتفعة، وخاصةً في المكاتب الداخلية التي تفتقر أيضاً إلى وسائل التبريد، وهو وضع قائم منذ شهرين، ماذا بشأن هذا الأمر خصوصاً وأنتا على أبواب شهر رمضان المبارك؟

**مدير إدارة دعم المراكز:** خضع المركز خلال الفترة الماضية لعملية إعادة

أما بالنسبة للأشخاص الذين لا يمكنهم الحضور، فإن هناك صلاحيات لدى مدير ومشرف المركز لاتخاذ القرار في هذا الشأن وفق معطيات الحالة، فعلى سبيل المثال فإذا كان صاحب الحالة موجوداً في المستشفى أو طاعناً في السن فإن مدير ومشرف المركز مخول بإعفائه وهو ما سيتم توضيحه في دليل إجراءات التسجيل الذي سيتم تعميمه على المراكز.

### متطلبات البنية التحتية

**سؤال:** لماذا لا يتم تخصيص جهاز حاسوب خاص لكل موظف في مراكز التسجيل ليتمكن كل منهم من الدخول إلى بريده

أحد مكاتب الطباعة المعتمدة، أو عن طريق الموقع الإلكتروني للهيئة والذي يوفر عليه مبلغ 30 درهماً في كل معاملة.

**سؤال:** هناك الكثير من المتعاملين يتطلب تجديد بطاقة الهوية لهم إعادة التقاط بصماتهم حيث يتساءلون عند طلب ذلك منهم عن السبب فيه؟ كما أن هناك أشخاصاً لا يستطيعون الحضور لإعادة التبصيم، فماذا بشأن ذلك؟

**المدير العام:** تتم إعادة التبصيم فقط لما نسبته 2% من مجموع المتعاملين فقط، بموجب خاصية في النظام، وهو قرار معتمد ومطبق ولا يواجه أي مشاكل.

أما فيما يخص الرسوم، فهناك قرارات تصدر عن مجلس الوزراء بخصوص تنظيم عملية دفعها حيث حدد قرار المجلس رقم 2011/25 رسوم إصدار وتجديد بطاقة الهوية للمواطنين وأبناء دول مجلس التعاون بمبلغ مائة درهم عن كل خمس سنوات، وللمقيمين بمبلغ مائة درهم عن كل سنة من سنوات الإقامة، في حين أن مبلغ السبعين درهماً التي يدفعها المتعامل في مكتب الطباعة تتضمن أربعين درهماً للشركة المطورة للاستثمار وثلاثين درهماً كبدل أتعاب مكتب الطباعة.

وأمام المتعامل خياران في هذا الصدد، فإما أن يقوم بطباعة طلبه عن طريق





وهو ما يتطلب إعادة هيكلة المركز نفسه، فالعملية تنظيمية لا أكثر، وستتم إضافة أجهزة بصمة إلى كل الأجهزة بحيث تخدم العمل في مجالي التدقيق والتسجيل لتكون العملية سلسلة ولتتمكن إدارة المركز من تنظيم العمل فيه بما ينسجم مع حجم الإقبال عليه على أرض الواقع.

**وعلق سعادة المدير العام بالقول:** إن الأمر لا يتجاوز كونه عملية إجرائية حيث يمكن لإدارة المركز في حال الحاجة إلى زيادة المحطات القيام بزيادتها بكل سلاسة، وهي مخولة بذلك وهو أمر لا يحتاج إلى قرار أو تدخل من الإدارة العليا للهيئة.

**سؤال:** لماذا لا يتم توفير محطات تسجيل في أقسام النساء في مراكز الخدمة، رغم توفر العدد الكافي من الموظفين، فنحن في مركز الفجيرة على سبيل المثال نعاني أحياناً من هذا الموضوع حيث تؤدي قلة عدد المحطات إلى الازدحام وتراكم المراجعات؟

**مدير إدارة دعم المراكز:** إن المشكلة في هذا الجانب هي أن موظفي التسجيل والتدقيق في كل من مركز الفجيرة ومركز رأس الخيمة يعملون في خطوط التسجيل، فمركز رأس الخيمة يضم عشر محطات ثلاثة منها فقط مخصصة للتسجيل.

جهاز تكييف إضافي على حساب بريد الإمارات.

**من جانبه أكد سعادة المدير العام** أن هذا الكلام غير مقبول على الإطلاق في مركز يتبع لهيئة الإمارات للهوية، متسائلاً: لماذا لم يتم توصيل هذه المعلومة إلى الإدارة العليا للهيئة؟

وأكد الدكتور الخوري: «الآن أمام المسؤولين عن هذا الأمر حلان هما إما إقفال المركز حتى تعديل الأوضاع وحل المشكلة، أو تركيب مكيفات وتشغيلها فوراً ودون أي إبطاء، وسيتم اتخاذ الإجراءات الإدارية اللازمة بحق كل من له علاقة بهذا الإهمال».

تصميم ليعمل بنظام المحطة الشاملة، والعقد الموقع مع مجموعة بريد الإمارات بشأن هذا المركز يتضمن أن تتولى المجموعة مسؤولية صيانة المبنى.

وقد تواصلنا مع بريد الإمارات بشأن الوضع القائم في المركز عن طريق قسم الخدمات وإدارة مراكز الخدمة، لكن المشكلة أن إجراءات العمل لديهم بطيئة وتستغرق وقتاً طويلاً، ولذلك قام قسم الخدمات في الهيئة بتركيب أجهزة تكييف إضافية في المركز، لكن الموظفين يشكون من أنها غير كافية، ونحن نقوم حالياً بالتنسيق مع بريد الإمارات وسنخاطبهم بشكل رسمي لهذا الغرض، كما تم تكليف قسم خدمات مراكز الخدمة بتركيب

وأضاف: «هنا لا بد من التوضيح بأن خدمة المراجعات يجب أن تتم على أيدي الموظفات ولا يجوز بأي حال من الأحوال التدخل في رغبة المتعاملة بأن يتم إنجاز معاملتها من خلال القسم المخصص للنساء، كما لا يجوز بأي حال من الأحوال الطلب منها التوجه إلى القسم المخصص لخدمة الرجال».

وقال: «بالنسبة للموظفات فمن غير الممكن أن يكون المشرف هو المسؤول عن متابعة عملهن لأن هناك مشرفات مهمتهن القيام بذلك».

سؤال: بخصوص الإعضاء من رسوم التأخير في التسجيل أو تجديد بطاقة الهوية، هل يمكن إعفاء الحالات التي قد تكون المؤسسة أو مندوبها سبباً في التأخير وليس صاحب العلاقة نفسه (صاحب البطاقة)، خصوصاً وأن رواتب بعض المتعاملين لا تتجاوز ألف درهم؟

المدير العام: هذه المسألة تنظيمية، ودأبت الهيئة على إعفاء المتعاملين بشكل واسع من رسوم التأخير، لكنها وجدت أن هناك كشوفات بأسماء الآلاف يطلبون الإعفاء رغم أن التأخير في كثير من الحالات ناتج عن إهمال الشخص المعني نفسه، لأن التأخير الخارج عن الإرادة يجب أن يكون حالات نادرة.

ويملك مدراء ومشرفو مراكز الخدمة التابعة للهيئة في مختلف أنحاء الدولة صلاحيات إعفاء الحالات الإنسانية التي

يرون أنها تستحق الإعفاء شريطة أن تكون مطابقة للشروط المعتمدة في هذا المجال.

### امتيازات واحتياجات الموظفين

سؤال: بشأن بطاقة التأمين الصحي، فقد كانت البطاقة السابقة الصادرة عن شركة «أدنيك» كافية وشاملة من جميع النواحي سواء من حيث المراجعات أو الحالات الطارئة أو في أي حالة من الحالات، لكن البطاقة الجديدة الصادرة من شركة ضمان وبحسب موقع الشركة نفسها تشمل فقط المستشفيات الحكومية في إمارة أبوظبي ولا تغطي إمارة دبي إلا في الحالات الطارئة، فماذا بشأن هذا الأمر خصوصاً وأن معظم الموظفين هم أرباب أسر؟

المدير التنفيذي لقطاع الخدمات المؤسسية والمساندة: هناك التباس في الفهم بشأن هذا الأمر، فالهيئة قامت برفع مستوى مميزات بطاقات التأمين الصحي التي تصرف لموظفيها في الإمارات الشمالية إلى نفس مستوى المميزات التي توفرها البطاقات التي تصرف للموظفين في أبوظبي.

والمفترض بموجب ذلك أن تكون ميزات بطاقة التأمين الصحي للموظف في أي مركز من مراكز الخدمة بالدولة هي ذاتها لتلك التي يحملها أي موظف مواطن في الهيئة داخل إمارة أبوظبي.

بمعنى آخر فلرأى الموظف أي مستشفى حكومي فإن من المفترض أن لا يدفع أي مقابل لحصوله على خدمة العلاج والأدوية، في حين يحصل على العلاج مجاناً في المستشفيات الخاصة ويدفع 50% من قيمة الأدوية، وهو أمر ينطبق على جميع البطاقات التي استلمها موظفو الهيئة في مختلف إمارات الدولة.

وعقب سعادة المدير العام على هذا السؤال بالقول: «بداية نشير إلى أن ديوان المحاسبة وجه ملاحظات لهيئة الإمارات للهوية، بشأن صرفها بطاقات تأمين مواطني أبوظبي تختلف عن تلك التي تصرف لمواطني الإمارات الشمالية، وهو أمر كان ناتجاً عن أن موظفي مراكز أبوظبي يحملون في الأصل بطاقات ثقة في حين تصرف لهم الهيئة بطاقات «أدنيك».

وتم عرض تلك الملاحظات على مجلس إدارة الهيئة، والذي قرر بشكل واضح المساواة بين جميع الموظفين في هذا الأمر، حيث وجه سمو الشيخ هزاع بن زايد آل نهيان مستشار الأمن الوطني رئيس مجلس إدارة هيئة الإمارات للهوية والفريق سمو الشيخ سيف بن زايد آل نهيان نائب رئيس مجلس الوزراء وزير الداخلية نائب رئيس مجلس إدارة الهيئة بالمساواة بين جميع موظفي الهيئة فيما يتعلق بالتأمين الصحي.

والمسألة المطروحة حالياً هي أن موظفي الهيئة في الإمارات الشمالية يعانون من مشكلة بشأن قبول البطاقات التي

يحملونها والخدمات التي تقدمها الجهات الصحية بموجبها، وهو ما سيتم حله خلال أسبوع عبر اتخاذ قرار يقضي إما باستخدام بطاقة ثقة وبعثت تكون مقبولة في جميع المؤسسات الطبية في الإمارات الشمالية من الفجيرة إلى دبي، أو إلغاء بطاقة ثقة تماماً وصرف بطاقة «أدنيك» مجدداً.

وتلقت إدارة الهيئة شكاوى من أن ثمة موظفين لم يتسلموا بطاقاتهم، وتم توجيه بإلغاء العقد المبرم مع شركة التأمين في حال ثبت أن سبب التأخير يعود إلى تقصير من جانبها.

ونؤكد على أن مدراء القطاعات والإدارات ومدراء المراكز ومشرفيها مسؤولون مسؤولية تامة عن راحة الموظفين العاملين ضمن إداراتهم، وتوفير الاحتياجات الضرورية التي لا بد من توفيرها للموظف حتى يستطيع القيام بدوره بكفاءة وإخلاص وعلى رأسها بطاقة التأمين الصحي له ولأفراد عائلته.

وقد تلقت إدارة الهيئة العديد من الملاحظات من الموظفين بشأن حضور الاجتماعات التي تعقدها الهيئة وأثر ذلك على الإنتاجية، ونؤكد أن حضور الاجتماعات حق لكل موظف في الهيئة أياً كان موقع عمله أو طبيعته، لأن الهدف الأساسي من تنظيم هذه الاجتماعات هو توعية وتثقيف الموظف بشأن الإجراءات والمستجدات في الهيئة.

ولا اعتقد أن الساعة التي يقضيها الموظف في الاجتماع ستؤثر على إنتاجيته،

الجامعية ولكنهم لم يحصلوا على الترقيات المستحقة لهم وهو ما يؤدي إلى فقدان الهيئة العديد من الكفاءات؟ هل هناك إجراءات في هذا الشأن؟

**المدير العام:** إن هيئة الإمارات للهوية تعمل بموجب قوانين تنظم عملها، ويشمل ذلك مسألة الترقيات والمواقع الوظيفية، التي تخضع لضوابط تحكمها من ضمنها مدى خدمة الشهادة التي حصل عليها الموظف للعمل في الهيئة والمجال الذي يمكن أن يتم توظيف حاملها فيه.

ووضعت الهيئة أسساً لضبط عملية الترقيات سواء لموظفي المراكز أو الإدارات المتخصصة، بحيث لا يكون هناك موظف مظلوم في هيئة الإمارات للهوية، كما أن معظم الموظفين الذي تركوا العمل في الهيئة لأنهم حازوا على شهادات جامعية فوجئوا بالواقع خارجها وأبدوا رغبة كبيرة بالعودة للعمل فيها وهو أمر مثبت بالأرقام.

ونقول للموظفين الذين حصلوا حديثاً على شهادات جامعية، أنهم جزء من أسرة الهيئة وأن الهيئة تأمل في أن ترى تغييراً إيجابياً في أماكن عملهم، ولننظر جميعاً إلى ما توفره «الهيئة» لموظفيها مقارنة بالمؤسسات الأخرى، فهي تقدم أفضل رواتب، وتجتهد في تطوير العمل فيها وتوفر فرص التطور والتعلم والتقدم لكل من يريد أن يتطور.

وتنوه إلى أن التركيز في الهيئة سينصب خلال الفترة المقبلة على نوعية الأشخاص

**المدير العام:** تم رفع هذا الأمر إلى الشؤون القانونية فالهيئة كما نعلم جميعاً تخضع لقوانين ديوان المحاسبة والجهات الرقابية في الدولة، وبالتالي فنحن لا نستطيع تجاوز التعليمات واللوائح الصادرة التي تنظم هذه المسائل، حيث تم تكليف المستشار القانوني بإجراء دراسة قانونية بشأن صرف البدل للموظفة إذا كانت معيلة وقادرة على إثبات إعالتها لأسرتها.

**سؤال:** بشأن بطاقة التأمين الصحي، فنحن موظفو الهيئة في إمارة أبوظبي لدينا في الأصل بطاقة «ثقة» ونستخدم بطاقة «أدنيك» أحياناً لأنها تغطي قيمة الأدوية وعلاج الأسنان، ومساواتنا مع موظفي الهيئة في الإمارات الشمالية تعني عدم استفادتنا من النظام الجديد بل وخسارتنا بعض الامتيازات؟ فلماذا يتم حرماننا منها؟

**المدير العام:** بصرف النظر سواء كان الموظف في الفجيرة أو في أم القيوين أو أبوظبي فإن الأهم هو مساواة جميع الموظفين ببساطة توفر ذات المزايا، فلا يعقل أن يتميز الموظف الذي يعمل في الهيئة في أبوظبي عن زميله الذي يعمل في الشارقة أو دبي أو أي إمارة أخرى. وسيتم خلال الفترة المقبلة رفع مزايا جميع البطاقات كما كانت في بطاقة «أدنيك» بغض النظر عن الشركة التي سيتم التعاقد معها.

**سؤال:** هناك العديد من موظفي الهيئة الذين أكملوا دراساتهم



ومسبب للمشاكل. والهيئة تعمل بروح الفريق الواحد، ولا يوجد من أفرادها من هو متعاس عن حضور الاجتماعات».

**سؤال:** هل هناك توجه في الهيئة للمساواة بين الموظف والموظفة من حيث البدلات حيث أن الموظفة لا تحصل على بدل تعليم وتذاكر سفر للأبناء؟

بل على العكس فإن ذلك سيساهم في تحسين طريقة تنفيذ خطط الهيئة، لأن الهدف من عقد الاجتماعات هو التواصل والاتصال سواء فيما يتعلق بالجانب المهني والعملي أو بجانب البعد الإنساني واحتياجات الموظفين، لأن الموظف الذي لا يشارك في الاجتماعات ويشعر بالتهميش سيتحول إلى متذمر، ومقاوم للتغيير



الدورات بشكل متواصل، في حين لا يعرف آخرون بوجود الدورات لا بعد اختتامها، فلماذا لا يتم التعميم عن الدورات عبر البريد الإلكتروني ولجميع الموظفين، ليتقدم الموظف بطلب المشاركة في الدورة بشكل مباشر؟

**المدير العام:** هذا طرح جيد وسيتم من الآن فصاعداً إعداد الدورات والخطط التدريبية وأليات تنفيذها بالتشارك مع المراكز وتمكين الموظف من تحديد احتياجاته التدريبية التي يرى أنها تساهم في تطوير أدائه وتمكينه من تحقيق التميز.

**سؤال:** لماذا لا يتم تحويل مراكز التسجيل لتنظيم الدورات التدريبية اللازمة لموظفيها؟

**المدير العام:** هذا الأمر قابل للنقاش إذا كانت المراكز قادرة فعلاً على القيام بهذه المهمة، لكن المراكز ما زالت تواجه بعض المشاكل في التنظيم، وهو ما يتطلب في الوقت الحالي الاستمرار في عقد الدورات التدريبية من خلال قسم التدريب في إدارة الموارد البشرية.

**سؤال:** لكن الترشيح للدورات يتم عن طريق مدراء ومشرفي المراكز في حين لا يعلم الموظفون شيئاً عنها، وهو ما يعني أن هناك موظفين يستفيدون من

الذين يعملون فيها، وهذه المؤتمرات تلعب دوراً مهماً في التعريف بالقدرات والكفاءات والإمكانيات واكتشاف المتميزين، وإبراز قيادات الصفوف الثاني والثالث والرابع، وحث الآخرين على تطوير أنفسهم وأساليب عملهم، حتى يتمكنوا من المحافظة على مناصبهم ومراكزهم الوظيفية.



## الهيئة تعمل على توفير الكثير من الحوافز الدراسية وغيرها مما تتضمنه اللائحة التنظيمية الحالية للهيئة

كما وأكد لكم أن من حق كل موظف أن يسعى للحصول على الترقية، وبالمقابل فإن عليه أيضاً أن يسأل نفسه ماذا قدم ويقدم لهيئة الإمارات للهوية سواء من حيث سلوكه وإنتاجيته وتأثيره الإيجابي في مكان عمله وإبداعه أو من جانب الالتزام بمواعيد الحضور والانصراف وغير ذلك من التزاماته الوظيفية، لأن الكل قادر على الكلام لكن التنفيذ هو ما يكشف صدق الكلام والإخلاص في العمل من عدمه.



وستقوم الهيئة بدراسة جميع الحالات التي تستحق الترقية وتعديل الأوضاع، وإعداد تصوّر لإعطاء كل ذي حق حقه، بحيث لا يكون هناك موظف يشعر بالظلم في هيئة الإمارات للهوية.

كما سيتم خلال الفترة القليلة المقبلة إصدار كشوفات بالترقيات المستحقة لتتحول هذه المسألة إلى إجراء وبحيث يتم الإعلان عنها مرتين سنوياً، ويمكن لأي موظف يشعر بأنه مظلوم في هذا المجال أن يرفع طلبه إلى الإدارة المعنية أو لجنة التظلمات، حيث ستتم مراجعة طلبه والنظر في وضعه واتخاذ القرار الذي يعيد الأمور إلى نصابها بما يحقق الرضى لجميع الموظفين.

**سؤال:** ماذا بشأن تعديل الدرجة الوظيفية للحاصلين على الشهادات قبل التحاقهم بهيئة الإمارات للهوية، والذين فوجئوا بأن ترقياتهم تمت على أساس شهادة الثانوية وليست على أساس الدرجة الجامعية؟

**المدير العام:** لقد ناقشت الإدارة العليا للهيئة هذا الأمر مع الإدارة القانونية حيث وجد بأن هناك بعض التعارض في اللائحة التنظيمية الخاصة بذلك، وتم إجراء العديد من التعديلات عليها خلال الفترة القليلة الماضية، بهدف ترقية كل موظف يستحق الترقية.

سؤال: تقوم مراكز التسجيل بإرسال كشوف دورية إلى الهيئة بخصوص الحضور والانصراف، لكن المراكز لم تلمس أي إجراءات بناء عليها سواء بحق المتأخرين أو المتغيبين عن العمل دون عذر، لماذا لا يتم إبلاغ المراكز بالقرارات التي يتم اتخاذها في هذا الصدد؟

**المدير العام:** سيكون لمدير المركز من الآن فصاعداً جانب من الصلاحيات ليتمكن من اتخاذ القرار اللازم بحق أي موظف يتأخر أو لا ينتظم بالعمل أو بالتقاعد السلوكية، وسيتم إصدار قرار رسمي بهذا الصدد.

سؤال: هل هناك توجه لدى الهيئة لتفعيل الجوائز المعنوية، خصوصاً أن الكثير من الموظفين يعتبرونها أهم كثيراً من الجوائز المادية؟

**المدير العام:** لا بد من تفعيل الحافز المعنوي ضمن ضوابط معينة وعلى المدراء والمشرفين فهم الأمور في سياقها الحقيقي والطبيعي بعيداً عن المبالغة، حيث لا يعقل أن نمتدح موظفاً يتأخر بشكل مستمر عن مواعيد الدوام الرسمي أو يبالي في التغيب وتقديم الإجازات المرضية، وبالتالي فإن التركيز في هذا المجال يجب أن يكون على الموظفين المبدعين فعلياً في المحاور الأربعة وهي الالتزام بالحضور والانصراف والجانب السلوكي والأفكار الإبداعية، وحجم الإنجاز في المهام.

ونجدد التأكيد على أن مدير الإدارة

ومدير المركز والمشرف يتحملون مسؤولية موظفيهم، ومحاسبتهم في حال وجود تسبب وظيفي أيًا كان شكله، وأن نظام الحضور والانصراف يعطي تصوراً عاماً عن مدى الالتزام في هذا الجانب بشكل عام، لكن الأهم من ذلك هو الرقابة الذاتية والانتماء الذي يفرض على الموظف الإخلاص في عمله والالتزام به في كل وقت.

كما أن بيانات نظام الحضور والانصراف تدعم مؤشرات الأداء، ولدى الهيئة متسوقين سرّيين، يدخلون المراكز ويراقبون الموظفين، وسير العمل والأداء، ويراقبون مكان وجود المدير ويحاولون الاحتكاك بالموظفين ليتعرفوا على ردود أفعالهم وهي بيانات تصبّ بطريقة أو بأخرى في جانب تقييم الموظف.

سؤال: هناك شكاوى واقتراحات وأفكار يقدمها الموظف للمشرف أو المدير، ولكن لا يتم رفعها للإدارة المختصة في الهيئة ويتجنب الموظف السؤال عنها ومتابعتها مرة أخرى خوفاً من غضب المسؤول وعقابه، فهل هناك ضمانات لحق الموظف في هذا الصدد؟

**المدير العام:** إن هذا الأمر غير مقبول على الإطلاق. وبريدي الإلكتروني متاح للجميع، ليأخذ كل ذي حق حقه، وعلى المدراء والمسؤولين في الهيئة أن يعلموا على حل أي مشكلة تواجه أي موظف والتحاوّر بشكل مباشر مع الجميع واتباع المكاشفة والمصارحة وعدم التهرب من

الموظفين تحت ستار رفع مقترحاتهم وشكاواهم إلى الإدارة العليا.

وفيما يتعلق بالموظفين الذين تقدّموا لجائزة المدير العام، سيتم منح شهادات شكر لجميع من شاركوا في الجائزة سواء الفائزين منهم أو من لم يحالفهم الحظ.

سؤال: حول موضوع تجديد بطاقات الهوية في مراكز التسجيل، فقد قررت الهيئة منعه إلا عن طريق الطباعة اللامركزية؟ ولكن هناك حالات يتم استثنائها من قبل مدير المركز أو المشرف ما يسبب إحراجاً لموظف الاستقبال أمام المتعاملين، فهل هناك توجه محدد في هذا المجال؟

**مدير مركز أم القيوين:** أكدت التعليمات التي صدرت مؤخراً على تحويل جميع المعاملات التي تتعلق بالتجديد إلى مكاتب الطباعة، لكنها منحت مدير المركز الحق في تقييم الحالات الإنسانية والسماح بالتجديد لها في المركز في حال استحقاقها للاستثناء خصوصاً في حالة عدم وجود عدد كبير من المتعاملين، وهو ما يتم تناقله بين الناس ما يسبب في بعض الأحيان سوء فهم من قبل بعض المتعاملين بأن المركز يسمح بالتجديد لأناس دون غيرهم.

**وتعليقاً على ذلك أكد سعادة المدير العام:** أن المطلوب هو الابتعاد عن المجاملة في التعامل مع المتعاملين وأن لا تكون هناك جوانب شخصية تؤثر في أداء العمل.

وقال إن التعليمات فيما يتعلق بالتجديد واضحة، وهي أن يتم من خلال مكاتب الطباعة مع منح صلاحيات تقييم الحالات الخاصة والسماح بالتجديد لها في المركز، لمدراء المراكز ومشرفيها شريطة أن يكون ذلك بعيداً عن المزاجية والأهواء الشخصية.

وأضاف الدكتور الخوري: «يبدو من خلال هذه الملاحظات أن الاجتماعات الدورية التي تعقدتها إدارات المراكز مع الموظفين غير فعّالة وغير منتجة، حيث يفترض أن يتم خلالها التعرف على المشاكل التي تواجه الموظفين والمتعاملين والبحث عن حلول لها، ورفعها في حالة عدم التمكن من حلها إلى لجنة الإدارة العليا مباشرة لاتخاذ القرارات اللازمة بشأنها».

سؤال: نتلقى أحياناً ردوداً على المقترحات، تسبب لنا الإحباط على الرغم من جودة المقترح وفعاليته في حال تطبيقه، كما أن بعض الردود تتجاوز أحياناً الموضوع إلى التهكم على المقترح هل هناك معايير محددة في هذا الشأن؟

**المدير العام:** من غير المسموح به بأي حال من الأحوال التعامل بشكل غير مهني مع مقترحات الموظفين وآرائهم وأفكارهم، كما أن كل من يعمل في هيئة الإمارات للهوية مسؤول عن كل كلمة يتلفظ بها، سواء كان إداري تسجيل رئيس قسم، أو مديراً أو غير ذلك، لأن كل من لا يحسب حساب كلماته وآرائه وتعليقاته سيحاسب من قبل المسؤول الأعلى منه في حال وصل



إدخال خدمة الرسائل النصية أيضاً، وإدارة الهيئة مستعدة للنظر في أي قنوات جديدة يقترح الموظفون والمتعاملون إضافتها.

أما بشأن توسيع العمل بنظام الدوام المرن، خصوصاً وأن هناك ظروفاً لدى بعض الموظفين والموظفات تتطلب ذلك، فنؤكد أن إدارة الهيئة لا تمنع في ذلك شريطة وضع آلية واضحة لهذا الغرض وبما لا يعيق مشروع «سبع نجوم»، وهناك بعض الوظائف التي يمكن فيها السماح بنظام الدوام المرن، في حين لا يمكن تطبيق هذا النظام في البعض الآخر بسبب ضرورات واحتياجات العمل.

سيتم إجراء بعض التغييرات بناء على نتائج هذا التقييم.

أما بشأن تعريف المتعاملين بالقرارات والتوجهات الجديدة لدى الهيئة وإطلاعهم عليها والتعرف على وجهات نظرهم تجاهها، فلا شك أنها فكرة جيدة تساهم في ترسيخ ثقافة مشاركة الأفكار بين موظفي الهيئة وإدارتها.

وننوه إلى أن الهيئة تستخدم حالياً قنوات متعددة للتواصل مع المتعاملين يصل عددها إلى 12 قناة من بينها مواقع التواصل الاجتماعي مثل «فيسبوك» و«تويتر»، إلى جانب الموقع الإلكتروني للهيئة وسيتم خلال الفترة المقبلة

تلك الإجازات لن تحتسب من ضمن إجازته السنوية.

وقد تلقت إدارة الهيئة بعض الأسئلة التي تتناول موضوعات مهمة للغاية ومن بينها ما يتعلق بالموظفين المكلفين وحصولهم على بدل التكاليف، ونؤكد أن هذا البديل يجب أن يصرف للموظف حالاً بشكل أو بآخر طالما تم تكليفه.

من جانب آخر سيكون هناك تقييم خلال الفترة المقبلة يشمل جميع المدراء، بما في ذلك مدراء القطاعات ومدراء الإدارات والمراكز والمشرفين، لشرح كل منهم خطته وتوجهاته المستقبلية ومساهماته في الإنجازات التي حققتها الهيئة حيث

إليه الأمر. وسيتم اتخاذ الإجراءات اللازمة بحق كل من يثبت بحقه توجيه ردود غير لائقة أو خارجة عن إطار العمل على مقترحات وملاحظات الموظفين.

**سؤال:** هل تسمح الهيئة بإجازة مخصصة لفترة امتحانات الفصل الدراسي الصيفي لأن بعض المسؤولين يفيدون الموظفين الدارسين بأن إجازات امتحانات هذا الفصل ستحتسب من ضمن إجازاتهم السنوية؟

**الدكتور الخوري:** إن كل موظف في الهيئة يكمل دراسته الجامعية من حقه الحصول على إجازات دراسية في أوقات الامتحانات وفق ما هو مقرر ومتبع، وأن

سعادة الدكتور المهندس  
علي محمد الخوري

إن أكبر تحدٍ يواجه جميع الدول يكمن في كوادرها البشرية، ونحن في دولة الإمارات نواجه اليوم تحدي الوصول إلى الرقم واحد ليس فقط في رؤية القيادة ولا في المكنات، بل في عقولنا وثقافتنا ووعينا للوصول إلى هذا الموقع المتقدم.

ويمكن لنا في هيئة الإمارات للهوية الوصول إلى الرقم واحد، إذا عمل كل منا في مجاله وأخلص في عمله وركز على تحقيق النتائج، وفقاً لرؤية واضحة ورسالة محددة وخطة محكمة، وسعى إلى التميز في الأداء وفي الانتماء إلى مؤسسته ووطنه.

وتعمل الهيئة حالياً لتكون أفضل هيئة اتحادية ولتحتل الرقم واحد في

التنظيم المؤسسي وفي مجال أفضل منظومة مؤسسية على مستوى الدولة وعلى مستوى العالم، وبالتالي فإن المطلوب من كل موظف فيها أن يضع لعمله وأدائه خطة، لتكامل الجهود وصولاً إلى تحقيق الهدف المنشود بتكاتف وتأزر يحققان روح الفريق الواحد. أما إذا عمل كل موظف بشكل منفرد فلن نتمكن من تحقيق أهدافنا وسنواجه المشكلة تلو الأخرى وهو ما سيعيق تقدم الهيئة وتطورها.

نحن قادرون على الوصول إلى الرقم واحد، بتطوير أنفسنا كمرحلة أولى «إن الله لا يغير ما بقوم حتى يغيروا ما بأنفسهم»، وبالتالي فإن علينا أن نهتم بمدى ثقافتنا لتكون مؤثرة في شخصياتنا داخليا وخارجيا.

ونحن الآن في سباق مع الزمن لنرسم الابتسامة على وجه سمو الشيخ هزاع بن زايد آل نهيان مستشار الأمن الوطني رئيس مجلس إدارة هيئة الإمارات للهوية، وعلى وجه الفريق سمو الشيخ سيف بن زايد آل نهيان نائب رئيس مجلس الوزراء وزير

الداخلية نائب رئيس مجلس إدارة الهيئة، في أن تكون هيئتنا أفضل هيئة اتحادية على مستوى الدولة، خصوصا وأن سموهما يتابعان مستوى الخدمات التي تقدمها هيئة الإمارات للهوية بشكل دقيق جداً، من خلال متسوقين سرّيين، وشركات تقوم بإجراء الدراسات حول مدى رضا المتعاملين، فسموهما حفظهما الله يحملان هموماً أكبر من همومنا، وبالتالي فإنه يتوجب علينا أن لا نشكل عبئاً يضاف إلى أعبائهما، بل يجب أن نكون مصدر سعادة لهما، وعلينا أن نرسم الابتسامة على وجوه شيوخنا، (حفظهم الله)، الذين وفروا للهيئة كل أسباب التقدم والرقى والنجاح.

وختاماً، فإن إدارة الهيئة تتوجه بالشكر لجميع الموظفين الذين حضروا هذا المؤتمر، وتؤكد للجميع أن الفترة المقبلة ستشهد تطوراً كبيراً في كل الجوانب سواء كان ذلك في المسارات الوظيفية أو غيرها من المسارات المتعلقة بعمل الهيئة.

«والله تعالى من وراء القصد»



## سعادة المدير العام يكرم المتحدثين في مؤتمر حوار الهوية



سعادة المدير العام يكرم ناصر المزروعى



.. ويكرم مصبح المسماري



.. ويكرم عائشة الريسي



المكرمون في صورة جماعية إلى جانب المدير العام



صورة جماعية لجانِب من الحضور



.. ويكرم  
محمد التتالي



سعادة المدير  
العام يكرم  
ناصر العبدولي



.. ويكرم  
محمد الحارثي



.. ويكرم  
اسماعيل  
فضل الله



.. ويكرم  
عبدالرزاق  
بني رشيد



.. ويكرم  
شكري البريكي



المؤسسة	هيئة الإمارات للهوية 
اسم الوثيقة	مؤتمر حوار الهوية الأول 2013
التاريخ	2013/08/01
رمز الوثيقة	
التصنيف	<input checked="" type="checkbox"/> عام <input type="checkbox"/> داخلي <input type="checkbox"/> سري <input type="checkbox"/> سري للغاية
نوع الوثيقة	<input type="checkbox"/> سياسة <input type="checkbox"/> إجراء <input type="checkbox"/> نموذج <input type="checkbox"/> تقرير <input type="checkbox"/> لائحة <input checked="" type="checkbox"/> كتيب <input type="checkbox"/> أخرى

إصدارات الوثيقة				
م	التاريخ	الإصدار	المعد	ملاحظات
1	2013/08/01	الأول		
2				

اعتماد الوثيقة			
التاريخ	التوقيع	الاسم	الإصدار / الأول
		الاتصال الحكومي والمجتمعي	مُعد الكتيب
		الاتصال الحكومي والمجتمعي	مدير الإدارة اعتماد المحتوى
		الاتصال الحكومي والمجتمعي	المراجعة اللغوية
		أمن المعلومات	أمن وسرية المعلومات اعتماد التصنيف
		....	ضبط التغيير

فريق الإعداد

الإشراف العام والمراجعة:

سعادة الدكتور المهندس

علي محمد الخوري

المدير العام رئيس لجنة الإدارة العليا

الإعداد والتحرير: إبراهيم محمود عبدالله

التصميم والإخراج: سمير عرفان

الترقيم الدولي للكتاب

ISBN 978-9948-20-408-4

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 EIDA is prohibited  
© 2013 Emirates Identity Authority. All Rights reserved.



SMS 2020



Dial \*168 #



emiratesid.ae  
الهوية.إمارات



600530003



@EmiratesID\_help



@EmiratesID



emiratesidauthority



emiratesiduae