



شركاء في بناء أمن واقتصاد الإمارات



مؤتمر حوار الهوية الثاني



تواصل معنا

تواصل مع المدير العام





# مؤتمر حوار الهوية

## الثاني

### 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 السجّل 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.»

سمو 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 ... مبادرة على طريق الإبداع
18	مقدمة ... نحو تحقيق الرقم
22	<b>الجلسة الافتتاحية :</b>
24	<b>الجلسة الأولى : التخطيط الاستراتيجي</b>
28	الورقة الأولى: أبرز إنجازات الخطة الاستراتيجية 2010-2013
32	الورقة الثانية: واقع الخطة الاستراتيجية الجديدة 2014-2016
36	الورقة الثالثة: أثر الخطة الاستراتيجية الجديدة على مراكز الخدمة
40	<b>الجلسة الثانية : المرحلة المقبلة.. وأولوية إسعاد الموظفين</b>
42	الورقة الأولى: بطاقة الأداء المتوازن
46	الورقة الثانية: الأوصاف الوظيفية
50	الورقة الثالثة: الخدمات الذاتية للموظفين
54	<b>الجلسة الثالثة : ذكاء ..إبداع ..تميز</b>
56	الورقة الأولى: استخدام الأهداف الذكية في التخطيط الفردي
60	الورقة الثانية: من أنا في العالم الافتراضي
66	الورقة الثالثة: التميز في خدمة المتعاملين
72	<b>الجلسة الرابعة : كن فورمولا 1</b>
84	جلسة العصف الذهني
88	<b>حوار الجلسة الختامية (النقاش المفتوح)</b>
94	تكريم الموظفين المتميزين
98	تكريم المتحدثين والمحاضرين
100	التوصيات
104	الكلمة الختامية



## مبادرة على طريق الإبداع

الدكتور المهندس  
علي محمد الخوري

الهوية» لتشكل ملتقيات تتبادل من خلالها الآراء ووجهات النظر حول مختلف المشاريع والمبادرات التي تطلقها وتنفذها الهيئة وكذلك الاستماع إلى آرائهم والمشكلات والعقبات التي تواجههم في سبيل تذليلها والوصول إلى تحقيق رضاهم.

إن تنظيم هيئة الإمارات للهوية لمؤتمر حوار الهوية الأول الذي عقد في شهر يوليو 2013 شكل بالنسبة لنا الخطوة الأولى على هذا النهج، والتي تمكنا من البناء عليها وسنواصل تطويرها لتضاف إلى سلسلة الإنجازات التي حققتها الهيئة في زمن قياسي على طريق التميز المستدام الذي يرتقي برضا المتعاملين الداخليين والخارجيين إلى أعلى المستويات.

وهاهي هيئة الإمارات للهوية تتطلع مرة أخرى من خلال مؤتمرها الحوارية الثاني لإكمال مسيرة التطوير والتحديث والمساهمة الفاعلة في تحقيق رؤية الإمارات 2021م، من خلال تمكين موظفيها والاهتمام بهم وتعزيز ثقافة تحمل المسؤولية والعمل بشرف وأمانة وإخلاص لديهم ليساهموا في تحقيق رؤية وتوجيهات القيادة الرشيدة للدولة، وليقوموا بالدور المطلوب منهم في تحقيق السعادة للمجتمع والارتقاء بجودة الخدمات الداخلية والخارجية التي تقدمها الهيئة وتلبية احتياجات المتعاملين وتقديم الخدمات النوعية والتميزة لهم.

عاهدنا قيادتنا الرشيدة على أن نواصل طريق العمل وتحقيق الإنجازات المتميزة، وأن نحقق الريادة في تقديم الخدمات التي ترقى إلى أفضل المستويات العالمية لمواطني هذه الدولة والمقيمين على أرضها، وأن نسعى إلى مواكبة كل ما هو جديد ومتطور في هذا المجال، سواء في تنفيذ المشاريع والمبادرات أو التغلب على التحديات نحو تحقيق التميز في جميع مجالات عملنا.

ونحن في قيادة هيئة الإمارات للهوية، ننظر إلى موظفيها وكوادنا البشرية على أنهم الممكن الرئيسي والمساهم الأساسي في تحقيق كل ما نتطلع إليه وتجسيد أهدافنا وطموحاتنا لتصبح واقعاً يساهم في دفع عجلة التطور والنماء والازدهار في دولتنا الحبيبية، وهو ما يدفعنا إلى الاهتمام بهم والحرص على تطوير إمكاناتهم وتعزيز قدراتهم وتوفير كافة أسباب الراحة والرضا الوظيفي لهم لئتمكنا من أداء مهامهم بجدارة وكفاءة والتفرغ لتحقيق الإبداع والابتكار والتفكير دائماً في تجاوز حدود أداء الواجب الوظيفي نحو التفكير بالمساهمة على الصعيدين المؤسسي والفردية في تحقيق رؤية الإمارات 2021.

ومن هذا المنطلق وفي إطار سعيها للتواصل الدائم مع كافة موظفيها على اختلاف مواقع عملهم، فقد أطلقت الهيئة مبادراتها غير المسبوقة بتنظيم سلسلة مؤتمرات «حوار



## 1

## نحو تحقيق الرقم

إطار سعي الإدارة العليا للهيئة الدؤوب لبناء علاقة تفاعلية مع كوادرها البشرية تسهم في إطلاعهم على آخر التطورات وأحدث المستجدات في مسيرة الهيئة، وتطوير معارفهم في مجال الإدارة الناجحة والتخطيط السليم في سبيل تحقيق أداء وظيفي ومؤسسي متميز.

التابعة لها على مستوى الدولة، ونشر ثقافة الإبداع والتميز وحث الموظفين على تقديم مقترحاتهم التي تسهم في تطوير الخدمات التي تقدمها الهيئة لتعاملها والخروج بأفكار مبتكرة ومقترحات إبداعية من خلال الحوار البناء والعصف الذهني والتخلي بالطاقة الإيجابية، في

العمل واقترح المبادرات والمشاريع التي تساهم في تحقيق رؤيتها وأهدافها الاستراتيجية بالإضافة إلى ترسيخ ثقافة التميز والإبداع. وتمثل الهدف الرئيسي من المؤتمر في تعزيز التواصل بين قيادات الهيئة وكوادرها العاملة في مختلف القطاعات والإدارات والمكاتب والمراكز

نظمت هيئة الإمارات للهوية يوم السبت 23 يوليو 2013 مؤتمرها الداخلي الثاني لموظفيها تحت عنوان «حوار الهوية الثاني 2013»، وذلك في إطار سعي قيادتها العليا لتعزيز التواصل التفاعلي بين القيادات المؤسسية والموظفين وإشراك كوادرها الهيئة في صياغة خطط

هل لديك مقترح أو شكوى؟

Do you have a suggestion or complaint?

تواصل مع المدير العام عبر القنوات التالية  
Contact Director General through

connect@emirates.ae

Ah Al Khoul

connect@emirates.ae

www.ae



وناقش المؤتمر الذي شارك فيه ما يزيد على 500 موظف وموظفة من أسرة الهيئة، العديد من القضايا الهادفة إلى تمكينها من أداء دورها كمؤسسة حكومية تساهم في دعم التحول نحو الحكومة الذكية، وتعزيز نهجها في التميز وتطوير خدماتها والارتقاء بمكانتها التنافسية، في إطار سعيها لأن تكون أفضل منظومة مؤسسية بين جميع المؤسسات الحكومية على مستوى الدولة.

وتضمن المؤتمر الذي عقد على مسرح قاعة الرازي بكلية الطب في جامعة الشارقة، حواراً مفتوحاً بين قيادات الهيئة وموظفيها من مختلف إداراتها ووحداتها التنظيمية، في إطار حرص قيادة الهيئة وإدارتها العليا على جعل لغة الحوار ثقافة مؤسسية وممارسة دورية، إيماناً منها بأن تحقيق الأهداف، يعتمد بشكل كبير على الكوادر البشرية والطاقات المبدعة، وعلى فتح قنوات الاتصال والتواصل الأفقي بين الموظف والمسؤول المباشر، وصولاً إلى إسعاد متعاملي الهيئة الداخليين الذين تتحقق على أيديهم سعادة المتعاملين الخارجيين.

عمل المؤتمر على تعزيز وتعظيم الاستفادة من عرض التجارب العملية والتطبيقية الناجحة والتميزة بما يحقق رفع كفاءة وفعالية الأداء الاستراتيجي للموظفين، وتقديم مجموعة من التوصيات والمقترحات العملية والتطبيقية من قبل الخبراء المشاركين من خارج الهيئة تجاه نشر وترسيخ وتعزيز ممارسات قياس الأداء الاستراتيجي.

لقد حرصت هيئة الإمارات للهوية في جميع مراحل عملها على تعزيز وترسيخ ثقافة تحمل المسؤولية والعمل بشرف

إدارة هيئة الإمارات للهوية، وبمتابعة الفريق سمو الشيخ سيف بن زايد آل نهيان نائب رئيس مجلس الوزراء وزير الداخلية نائب رئيس مجلس إدارة الهيئة لكافة مشاريعها ومبادراتها، حيث تحفز توجيهات سموهم كل من يعمل في هيئة الإمارات للهوية على تحقيق التميز والإبداع والابتكار في الخدمات التي تقدمها الهيئة لمتعاملينا.

في جميع المجالات وكانت دائماً في طليعة الركب عن كفاءة وجدارة.

وتفخر أسرة الهيئة دائماً بالتوجيهات السديدة للقيادة الرشيدة للدولة للمؤسسات الحكومية بأن تحرص على تحقيق التميز في الأداء، وكذلك بتوجيهات القيادة العليا للهيئة ممثلة بسمو الشيخ هزاع بن زايد آل نهيان مستشار الأمن الوطني رئيس مجلس

وأمانة وإخلاص لدى موظفيها ليساهموا في تحقيق رؤية القيادة الرشيدة للدولة بأن تكون دولة الإمارات «الرقم واحد» في جميع المجالات، فقد أصبحت إحدى المؤسسات الحكومية البارزة على الصعيدين المحلي والعالمي، فيما تطرحه من مبادرات وما تدشنه من برامج ومشاريع تنموية رقمية، ووقفت في الصفوف الأولى واعتلت منصات التتويج



# الجلسة الافتتاحية

الغاية على تنمية مواردها البشرية وتلبية احتياجاتهم وتطوير مهاراتهم وقدراتهم ليكونوا قادرين على تحقيق الإبداع في خدمة المتعاملين وإسعادهم، إلى جانب ترسيخ ولائهم الوظيفي والمؤسسي، عبر تحسين بيئة العمل الداخلية وبتحسين الطاقة الإيجابية في نفوسهم.

وأضاف الدكتور الخوري أن سمو الشيخ هزاع بن زايد آل نهيان، والفريق سمو الشيخ سيف بن زايد آل نهيان، يؤكدان بشكل دائم ومستمر على تقديم الدعم الكامل لموظفي الهيئة وتوفير كافة أساليب التحفيز لهم من خلال مكافأة المتميزين والمبدعين منهم، لتعزيز عطائهم المهني، بما يسهم في توفير أرقى مستويات الخدمة للمتعاملين.

وليقوموا بالدور المطلوب منهم في تحقيق السعادة للمجتمع، من خلال مواصلة مسيرة التطوير والتحديث، والارتقاء بجودة الخدمات الداخلية والخارجية التي تقدمها الهيئة، وتلبية احتياجات المتعاملين، وتقديم الخدمات النوعية والمتميزة لهم.

وقال الدكتور الخوري إن الإدارة العليا في الهيئة وتوجيهات من سمو الشيخ هزاع بن زايد آل نهيان مستشار الأمن الوطني رئيس مجلس إدارة هيئة الإمارات للهوية، ومتابعة من الفريق سمو الشيخ سيف بن زايد آل نهيان نائب رئيس مجلس الوزراء وزير الداخلية نائب رئيس مجلس إدارة الهيئة، تركز على تحقيق التميز والإبداع والابتكار في الخدمات التي تقدمها الهيئة لمتعاملها، وتعمل للوصول إلى هذه

ركزت على الجوانب الإبداعية وتعزيز آليات التواصل الإيجابي بين موظفي الهيئة من جهة وبينهم وبين جمهور المتعاملين من جهة ثانية، وأعقب كل جلسة حوار مفتوح بين المحاضرين والحضور حول المواضيع المطروحة، وجلسة عصف ذهني للخروج بعشرة أفكار مبتكرة وإبداعية لتحقيق رضا المتعاملين الداخليين والخارجيين للهيئة.

وأكد سعادة الدكتور المهندس علي محمد الخوري مدير عام هيئة الإمارات للهوية، في كلمته خلال الجلسة حرص الهيئة على تعزيز ثقافة تحمل المسؤولية والعمل بشرف وأمانة وإخلاص لدى موظفيها ليساهموا في تحقيق رؤية القيادة الرشيدة للدولة بأن تكون دولة الإمارات «الرقم واحد» في جميع المجالات،

بدأ المؤتمر بتقديم شرح موجز عن أهمية انعقاده وأهدافه التي تتمحور حول مناقشة سبل تعزيز التواصل بين قيادات الهيئة وكوادرها، وحث الموظفين على تقديم مقترحاتهم التي تسهم في تطوير الخدمات التي تقدمها الهيئة لمتعاملها، وتحقيق رؤيتها وأهدافها الاستراتيجية بالإضافة إلى ترسيخ ثقافة التميز والإبداع. واطلع الحضور على فيلم وثائقي قصير بعنوان «رحلة المتعامل» تناول مراحل عملية التسجيل في نظام السجل السكاني وبطاقة الهوية منذ مرحلة استقبال المتعامل وصولاً إلى تسليمه بطاقة الهوية الخاصة به، مع الإشارة إلى التسهيلات التي توفرها الهيئة لمتعاملها في مراكز الخدمة.

وتضمن المؤتمر خمس جلسات عمل

# الجلسة الأولى



## التخطيط الاستراتيجي

ناقشت الجلسة الأولى التي عقدت تحت عنوان «التخطيط الاستراتيجي» وأدارها ناصر العبدولي مدير إدارة دعم مراكز الخدمة في الهيئة، وشارك فيها أعضاء مشروع تطبيق بطاقة الأداء المتوازن في الهيئة وهم محمد التلاي مدير مركز وجاسم الرئيسي مدير مركز وأحمد العويم مدير مركز بالإجابة الموضوعات والمحاور التالية:

- منهجية التخطيط الاستراتيجي في الهيئة واستراتيجيتها السابقة 2010 – 2013 وما حققته من أهدافها.
- الاستراتيجية الحالية للهيئة 2014 – 2016 ورسالة الهيئة ورؤيتها والأهداف التي تسعى لتحقيقها من خلالها.
- مداخل تحقيق التميز في الأداء المؤسسي من خلال التخطيط الاستراتيجي.

وتناولت الجلسة تعريف التخطيط الاستراتيجي وهو العملية التي تحدد غايات أي مؤسسة وانتقاء الوسائل وتخصيص الموارد وتطوير الخطط لبلوغ هذه الغايات، بما يمكنها من تحقيق التميز، ويشكل مرشداً للقيادات في اتخاذ القرارات.

ويتطلب منهج التخطيط الاستراتيجي القيام بما يلي:

- التعرف الدقيق على وضع المؤسسة من خلال تحليل بيئتها الداخلية والخارجية بما تحتويهما من نقاط قوة وفرص، ونقاط ضعف ومخاطر.
  - صياغة الاستراتيجية التي توضح الطريق نحو تمكين المؤسسة من تحقيق غاياتها، بوضع رسالة المؤسسة ورؤيتها والغايات والأهداف المطلوب تحقيقها وأولوياتها.
  - وضع الخطط التي تحقق هذه الاستراتيجية، ويشمل ذلك الخطط والبرامج والموازنات والإجراءات.
  - تقييم نتائج تطبيق الاستراتيجية، ووضع التعديلات المناسبة على ضوء نتائج التقييم.
- وتطرقت الجلسة إلى مفهوم الإدارة الاستراتيجية، وهي عملية وضع أهداف للجودة على المدى البعيد بالإضافة إلى تحديد الوسائل الكفيلة بتحقيق هذه الأهداف. وبالتالي فالإدارة الاستراتيجية عملية ديناميكية تسعى للوصول إلى تحقيق رسالة المؤسسة عن طريق إدارة الموارد المتوفرة بكفاءة. وتختلف الإدارة الاستراتيجية عن التخطيط الاستراتيجي، فالنخطيط الاستراتيجي جزء أساسي من مكونات الإدارة الاستراتيجية. وفي هذا يقول J.C. Vinzant إن هناك فروقات بين الإدارة الاستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي، فالإدارة الاستراتيجية هي عملية تتعلق بالإرشاد والتوجيه واتخاذ القرارات الاستراتيجية، أما التخطيط الاستراتيجي فإنه يركز على الاستراتيجيات نفسها أكثر من العمليات.

**جدول العرض**

- 1 من نحن
- 2 أبرز الأجازات لشعبة الهوية الإماراتية 2010-2013
- 3 لشعبة الهوية الإماراتية 2014-2016
- 4 أثر لشعبة الهوية الإماراتية 2014-2016 على مركز الخدمة

**شعبة الهوية الإماراتية 2014-2016**

في الدورة الاستراتيجية الثانية لتعويض أثر الأزمة في الاستراتيجية الوطنية (2014-2016) في استراتيجيات خطة الهوية

**2014 - 2016**

التحديات المرجوة من خلال الاستراتيجية الوطنية للهوية الإماراتية 2014-2016

- تحقيق نسبة 100% من مؤشرات الأداء المالي
- تحقيق أعلى النتائج على صعيد رضا المستفيدين
- تعزيز المبادرات في كافة قطاعات الدولة ومجالات عملها
- العمل على زيادة جودة الهوية الإماراتية وتعزيز قيمها
- ضمان الجودة والكفاءة التشغيلية والامتثال من خلال المعايير
- العمل على تطوير الخدمات المقدمة للمستفيدين
- العمل على تحقيق أعلى مستويات الأداء في جميع المجالات
- العمل على تطوير الخدمات المقدمة للمستفيدين
- العمل على تحقيق أعلى مستويات الأداء في جميع المجالات

**جدول العرض**

- 1 من نحن
- 2 أبرز الأجازات لشعبة الهوية الإماراتية 2010-2013
- 3 لشعبة الهوية الإماراتية 2014-2016
- 4 أثر لشعبة الهوية الإماراتية 2014-2016 على مركز الخدمة

**استراتيجية هيئة الإمارات للهوية**

**خارطة الطريق ما بين الحاضر والمستقبل**

مؤتمر حوار الهوية الثاني

فرق الحوار الاستراتيجية

أكتوبر 2013

**التحول من الهوية الإماراتية إلى الهوية الوطنية**

مخطط الاستراتيجية

الهدف من الاستراتيجية الوطنية للهوية الإماراتية 2014-2016

الهدف من الاستراتيجية الوطنية للهوية الإماراتية 2014-2016

الهدف من الاستراتيجية الوطنية للهوية الإماراتية 2014-2016

**مخطط الاستراتيجية الوطنية للهوية الإماراتية 2014-2016**

الهدف من الاستراتيجية الوطنية للهوية الإماراتية 2014-2016

الهدف من الاستراتيجية الوطنية للهوية الإماراتية 2014-2016

الهدف من الاستراتيجية الوطنية للهوية الإماراتية 2014-2016

**جدول العرض**

- 1 من نحن
- 2 أبرز الأجازات لشعبة الهوية الإماراتية 2010-2013
- 3 لشعبة الهوية الإماراتية 2014-2016
- 4 أثر لشعبة الهوية الإماراتية 2014-2016 على مركز الخدمة

**أبرز هيئة الإمارات للهوية**

هيئة الإمارات للهوية من عدة اجنحة متخصصة لتتبع التقدم الاماراتي رقم (25) الصادر بتاريخ 15 اكتوبر 1425 هـ / 29 ابريل 2004 م/ 2004 م

المجلس ووزارة ومصلحة الهوية الشخصية في دولة الامارات العربية المتحدة

استراتيجية هيئة الهوية الشخصية في دولة الامارات العربية المتحدة

الهدف من الاستراتيجية الوطنية للهوية الإماراتية 2014-2016

الهدف من الاستراتيجية الوطنية للهوية الإماراتية 2014-2016

الهدف من الاستراتيجية الوطنية للهوية الإماراتية 2014-2016

55 مركز الخدمة

934 موظف

**مركزنا فلهو**

شكرا لاسلامكم

الهدف من الاستراتيجية الوطنية للهوية الإماراتية 2014-2016

الهدف من الاستراتيجية الوطنية للهوية الإماراتية 2014-2016

الهدف من الاستراتيجية الوطنية للهوية الإماراتية 2014-2016

**التقدم المستقبلي**

الهدف من الاستراتيجية الوطنية للهوية الإماراتية 2014-2016

الهدف من الاستراتيجية الوطنية للهوية الإماراتية 2014-2016

الهدف من الاستراتيجية الوطنية للهوية الإماراتية 2014-2016

**خارطة طريق من لشعبة الهوية الإماراتية 2010-2013 إلى لشعبة الهوية الإماراتية 2014-2016**

الهدف من الاستراتيجية الوطنية للهوية الإماراتية 2014-2016

الهدف من الاستراتيجية الوطنية للهوية الإماراتية 2014-2016

الهدف من الاستراتيجية الوطنية للهوية الإماراتية 2014-2016

**أبرز الأجازات لشعبة الهوية الإماراتية 2010-2013**

في الدورة الاستراتيجية الأولى في كفاءة العمل ضمن خطة الهوية في لشعبة الهوية الإماراتية (2010-2013)

**2010 - 2013**

التقدم المستقبلي من خلال الاستراتيجية الوطنية للهوية الإماراتية 2014-2016

الهدف من الاستراتيجية الوطنية للهوية الإماراتية 2014-2016

الهدف من الاستراتيجية الوطنية للهوية الإماراتية 2014-2016

الهدف من الاستراتيجية الوطنية للهوية الإماراتية 2014-2016

**جدول العرض**

الهدف من الاستراتيجية الوطنية للهوية الإماراتية 2014-2016

الهدف من الاستراتيجية الوطنية للهوية الإماراتية 2014-2016

الهدف من الاستراتيجية الوطنية للهوية الإماراتية 2014-2016

**جدول العرض**

- 1 من نحن
- 2 أبرز الأجازات لشعبة الهوية الإماراتية 2010-2013
- 3 لشعبة الهوية الإماراتية 2014-2016
- 4 أثر لشعبة الهوية الإماراتية 2014-2016 على مركز الخدمة



محمد التلاي  
مدير مركز

## أبرز إنجازات الخطة الاستراتيجية 2010-2013

تضمن مشروع  
برنامج السجل  
السكاني وبطاقة  
الهوية إنشاء سجل  
سكاني حديث  
يساعد في تسهيل  
الخدمات الحكومية

في إدارة هذا البرنامج الوطني الواعد، تحرص هيئة الإمارات للهوية على المساهمة بشكل فاعل وحيوي في مسيرة التنمية والتطور الاقتصادي والحضاري الذي تشهده البلاد، وتسعى جاهدة إلى دعم حكومة الدولة بسجل سكاني شامل ودقيق يتميز بأعلى مستويات الأمان يساعدها في صناعة القرارات الاستراتيجية مما سيسهم في وضع دولة الإمارات العربية المتحدة في مصاف الدول المتقدمة على المستويين الإقليمي والدولي.

إذاً، فدور هيئة الإمارات للهوية يتركز على تأسيس وإدارة ومصادقة الهوية الشخصية في الدولة، وإصدار بطاقات هوية تحتوي على الرقم الموحد وبيانات مخزنة ومقروءة على شريحة إلكترونية يقبل التعامل بها في كافة الجهات، وتقديم

حق طلب البيانات والمعلومات اللازمة والتي تخدم أهداف الهيئة، وذلك من الجهات المختصة في الدولة.

وتضمن مشروع برنامج السجل السكاني وبطاقة الهوية إنشاء سجل سكاني حديث يساعد في تسهيل الخدمات الحكومية وتوفير المعلومات اللازمة لدعم صنع القرار والتخطيط الاستراتيجي وتخصيص الموارد في مختلف المجالات والقطاعات الحيوية في البلاد. كما تضمن المشروع إصدار بطاقات هوية إلكترونية لكافة سكان الدولة، من مواطنين ومقيمين بصفة قانونية، لتعريف وتأكيد هوية كل فرد من خلال الرقم الشخصي والبطاقة الذكية المرتبطة بخصائصه الحيوية.

وباعتماد التكنولوجيا الحديثة والمبتكرة

ونصّ مرسوم التأسيس على أن الهيئة هي جهة حكومية اتحادية تتمتع بالشخصية الاعتبارية ولها ميزانية مستقلة وتتكفل بمهمة تسجيل بيانات السكان وإصدار بطاقات الهوية بحيث يحق لها تسجيل البيانات الشخصية لكافة السكان بالدولة وحفظها على قواعد بيانات إلكترونية بالتنسيق مع الجهات المختصة، وتسجيل بيانات الإحصاءات الحيوية للسكان وربطها مع البيانات الشخصية، وإصدار بطاقات هوية تحتوي على الرقم الموحد وبيانات مقروءة وبيانات مخزنة على شريحة إلكترونية يتم التعامل بها لدى كافة الجهات وتحديث البيانات، وتقديم خدمات تعريف وتأكيد هوية الأفراد للجهات الحكومية الاتحادية والمحلية وأي جهات أخرى وتحديد الوسائل المتبعة في ذلك طبقاً لللائحة التنفيذية، إلى جانب

هيئة الإمارات للهوية هي هيئة اتحادية مستقلة، تم إنشاؤها بموجب المرسوم بقانون اتحادي رقم (2) لسنة 2004، الذي خولها كافة الصلاحيات التي يتطلبها تنفيذ وتطوير مشروع برنامج السجل السكاني وبطاقة الهوية في دولة الإمارات العربية المتحدة.

وتأسست الهيئة بتاريخ 15 شعبان 1425هـ الموافق 29 سبتمبر 2004م والذي استند مرسوم إنشائها في تشريعاته إلى نص الدستور والقوانين والمراسيم الاتحادية المتعلقة باختصاصات الوزارات وصلاحيات الوزراء وقوانين الجنسية وجوازات السفر ودخول وإقامة الأجانب القوانين المنظمة لقيود المواليد والوفيات وتنظيم علاقات العمل والمراسيم المتعلقة بالهيئة العامة للمعلومات والخدمات المدنية في الحكومة الاتحادية لدولة الإمارات.



خدمات تعريف وتأكيد هوية الأفراد لدى كافة المؤسسات الحكومية والخاصة، وتحديد الوسائل المتبعة لتحقيق عملية تقديم الخدمات.

ولا يتحقق هذا الدور بواسطة الإدارة العليا أو مراكز التسجيل فقط بل من خلال جهود 934 موظفا هم مجموع العاملين في هيئة الامارات للهوية الذين يساهم كل منهم بحسب وظيفته وموقعه في تحقيق استراتيجية الهيئة على أكمل وجه.

وفي هذا الإطار فقد ركزت استراتيجية هيئة الامارات للهوية 2010-2013 على تسجيل السكان وإنشاء قاعدة بيانات السجل السكاني والارتقاء بمستوى أداء الهيئة إلى المستويات العالمية، وتمكنت الهيئة من خلالها من تحقيق العديد من النتائج الهامة ومنها ارتفاع نسبة التسجيل في مشروع الهوية من 17% عام 2009 إلى نسبة 97% عام 2013، وارتفاع نسبة رضا المتعاملين من 64% عام 2009 إلى 89% عام 2013، إضافة إلى أن الهيئة كانت أول جهة حكومية تصل إلى نسبة توطین بلغت 99%.



جاسم الريسي  
مدير مركز

## واقع الخطة الاستراتيجية الجديدة 2014-2016



اعتمدت الهيئة  
نظام بطاقة الأداء  
المتوازن للتنفيذ  
خطتها الاستراتيجية  
2014-2016  
حرصاً على الربط  
بين الاستراتيجية  
والعمليات

للبصمات المزدوجة في العالم ورفع نسبة رضا المتعاملين وخفض متوسط وقت انتظار المتعامل في مراكز الخدمة التابعة للهيئة بنسبة 83.3%، وخفض مدة انتظار المتعامل من 60 دقيقة في العام 2009 إلى أقل من 10 دقائق في العام 2013 وكذلك زيادة طاقة التسجيل اليومية بنسبة 800% حيث ارتفعت من 3000 مسجل في العام 2009 إلى أكثر من 26000 في العامين 2012 و2013، هذا إلى جانب نجاح الهيئة في خفض معدل الدوران الوظيفي بنسبة 42% حيث انخفض المعدل من 12% في عام 2009 إلى 5% في عام 2013، ونجاحها في زيادة رضا الموظفين بنسبة 37% حيث ارتفعت النسبة من 57% في العام 2009 إلى 78% في العام 2012.

تنفيذ الاستراتيجية بشكل رصين يؤدي إلى تحقيق نتائج قياسية.

وربطت الهيئة بين تطبيق بطاقة الأداء المتوازن والنتائج التي حققتها وركزت على التخطيط الاستراتيجي من خلال تبني القيادة التنفيذية للتغيير وترجمة الاستراتيجية إلى خطط تشغيلية عملية والعمل على هيكلة المؤسسة لتتوافق مع استراتيجيتها والتحفيز لجعل الاستراتيجية وظيفة كل فرد فيها وتطبيق نظام حوكمة كفيل بجعل الاستراتيجية عملية مستمرة ومتواصلة.

ومن أبرز وأهم الإنجازات التي حققتها هيئة الإمارات للهوية نتيجة تطبيق نظام بطاقة الأداء المتوازن نجاحها في تحقيق مستهدفاتها الاستراتيجية خلال مدة الخطة وبناء أكبر قاعدة بيانات

وقد اعتمدت الهيئة نظام بطاقة الأداء المتوازن لتنفيذ استراتيجيتها حرصاً على الربط بينها وبين استراتيجيتها والعمليات التي تقوم بها، وتحقيق التميز وفق أفضل تطبيقات معايير الأداء وتطوير العمل المؤسسي والتخطيط.

وحققت الهيئة نتيجة اعتماد هذا النظام نتائج فائقة في مجال التخطيط الاستراتيجي وباتت واحدة من أفضل المؤسسات العالمية في مجال تطبيق بطاقة الأداء المتوازن لتنفيذ الاستراتيجيات وإدارة الأداء نحو تحقيق المزيد من الإنجازات في سباق التميز والريادة.

كما نجحت الهيئة في تحقيق القيم المرسومة لأهدافها الاستراتيجية 2010-2013 وأثبتت أن الجمع بين التصميم الاستراتيجي المتميز وعملية

تتمثل النتائج التي تسعى هيئة الإمارات للهوية إلى تحقيقها من خلال استراتيجيتها 2014-2016، في تحقيق نسبة 98% في دقة بيانات السجل السكاني، والوصول إلى أعلى المعدلات على صعيد رضى المتعاملين بخصوص تقديم الخدمات، وتحقيق التميز المؤسسي في كافة أنظمة الهيئة ومجالات عملها، والعمل على جعل بطاقة الهوية البطاقة الأكثر أهمية وقيمة بالنسبة للمتعاملين أفراداً ومؤسسات في القطاعين الحكومي والخاص، بالإضافة إلى المساهمة في تعزيز موقع دولة الإمارات العربية المتحدة على مؤشر التنافسية العالمية، والسعي إلى التحسين المتواصل في الخدمات المقدمة إلى جميع المتعاملين (الداخليين والخارجيين) وزيادة الكفاءة والفعالية استناداً إلى النتائج.

# تأثير الخطة الاستراتيجية ونظام بطاقة الاداء المتوازن على مراكز الخدمة

تمتد من 2007

الرسالة

إنشاء وإدارة وإثبات الهوية الشخصية في دولة الإمارات العربية المتحدة

أين نحن ومنهجنا

توفير منظومة متكاملة ومتقدمة لإدارة الهوية الشخصية لتتواءم في التحول الحكومي والاقتصادي و تميز مخرجات الأمن والتنافسية العالمية لدولة الإمارات

ما هي الاطلاقات التي نستثمرها في اوقات سنوات السكينة

- 1. كفاءة في الاداء
- 2. التكامل في الاداء
- 3. التميز

1. ضمان تحقيق أعلى مستويات الجودة والخدمة والمصداقية كإثبات الشخصية في السوق المحلي

2. العمل بتوسيع نطاق الخدمات بكفاءة الجودة في مختلف القطاعات و الجودة وتعميق الترويج وليس في تعريف وإثبات الهوية الشخصية

3. دعم قطاع الفرز بحلومات جاهزة وبحول متكامل ومرحلة ممتدة في التثاقف

أين نتوجه (مستهدفنا) ونظهر خلال العملية خلال المرحلة

- 1.1 تطوير مركزية الخدمات والمنتجات
- 1.2 تحديث جودة الخدمات الشخصية
- 1.3 تطوير الخدمة المقدمة بمنتجات جديدة
- 2.1 تقديم خدمات الهوية وإثبات الهوية من خلال قنوات جديدة
- 2.2 تطوير الخدمات في القطاع الحكومي وتوسيع نطاقها
- 2.3 تقديم خدمة الهوية بشكلها الدولية بالتعاون مع مختلف الجهات
- 3.1 القيام بعلاقات تعاون مع شركاء القطاعين العام والخاص
- 3.2 تحديث حزمة حلول التوثيق السكانية
- 3.3 الاستفادة من النظام التكنولوجية المتكامل مع الفرز الحكومي

ما هي التوازنات التي نتحقق منها في المرحلة

4. تعزيز التكامل والاعتمادية

5. ضمان جودة الخدمة المقدمة من الجهات والقطاعات المختلفة

- 4.1 تحقيق التوافق والتكامل
- 4.2 ضمان الجودة والاعتمادية
- 4.3 تطوير مؤشرات الأداء
- 4.4 تعزيز العلاقات مع الشركاء





أحمد العويم

مدير مركز بالانابة

## أثر الخطة الاستراتيجية الجديدة على مراكز الخدمة

تحرص الهيئة في دورتها الاستراتيجية الثالثة على المساهمة بشكل فاعل ومحوري في إنجاز التحول الإلكتروني في الخدمات الحكومية

وتضم الخطة 4 محاور رئيسية هي:

الموثوقية والإعتمادية، وينص على ضمان تطبيق أعلى مستويات الجودة والحدثة والخصوصية للبيانات الشخصية في السجل السكاني عن طريق التركيز على دقة البيانات وشموليتها وتحسين جودة العمليات التشغيلية وتطوير المفاهيم المرتبطة بخدمة المتعاملين.

التكامل والترابط، ويركز على تفعيل وتوسيع نطاق استخدامات بطاقة الهوية في مختلف القطاعات في الدولة وتفعيلها كمرجع رئيسي في تعريف وإثبات الهوية الشخصية، عن طريق تقديم خدمات التحقق وإثبات الهوية من خلال قنوات متعددة، وتمكين الخدمات في القطاع الحكومي وتوسيع نطاقه والارتقاء باسم الهيئة ومكانتها وتوعية المتعاملين

لمشروع بطاقات الأداء واختيار الأنظمة المناسبة للهيئة في هذا المجال.

أما بالنسبة للخطة الاستراتيجية الحالية للهيئة 2014-2016 فتتمحور رسالتها حول المساهمة في تعزيز أمن دولة الإمارات ومكانتها التنافسية عالمياً، من خلال دعم وتيسير الارتقاء بالعمل الحكومي والاقتصادي، وعبر توفير منظومة متكاملة ومتقدمة لإدارة الهوية الشخصية في الدولة، حيث تحرص الهيئة في دورتها الاستراتيجية الثالثة، على المساهمة بشكل فاعل ومحوري في إنجاز التحول الإلكتروني في الخدمات الحكومية على مستوى الدولة، لتوفير خدمات متقدمة للأفراد والمؤسسات تسهل حياة الناس، وفقاً لخطة الحكومة الإلكترونية الاتحادية وبما ينسجم مع «رؤية الإمارات 2021».

وتضمنت خارطة الطريق مناقشة سير تنفيذ الخطة بشكل دوري في اجتماعات لجنة الإدارة العليا خلال العام 2011.

وفي العام 2012 قامت الهيئة بمراجعة خطتها الاستراتيجية والخطط التشغيلية المنبثقة عنها ومن ثمّ وبناء على ذلك تطوير الخطة الاستراتيجية الجديدة 2014-2016 والمصادقة عليها.

وفي عام 2013 أجرت الهيئة تقييماً استراتيجياً للقدرات التنفيذية والإمكانات المتوفرة لديها في هذا المجال، تلا ذلك وضع خارطة الاستراتيجية للهيئة وبطاقات الأداء التي سيتم الاعتماد عليها في تنفيذها، ثم قامت الهيئة بتحديث منهجية إدارة الأداء والنزول بالاستراتيجية إلى مستوى الإدارات وإطلاق المرحلة التجريبية

تمثلت خارطة الطريق التي انتهجتها هيئة الإمارات للهوية في مجال التخطيط الاستراتيجي بوضع خطتها الاستراتيجية السابقة 2010-2013 في العام 2009 والمصادقة عليها ثم استحداث مكتب الدعم الاستراتيجي والتميز المؤسسي ووضع الخطط التشغيلية التي تتضمن المبادرات والمشاريع التي ستنفذها الهيئة في مختلف المراحل للوصول إلى أهدافها الاستراتيجية تلا ذلك إطلاق الخطة الاستراتيجية 2010-2013 وبدء العمل لتنفيذها وإعادة هندسة إجراءات التسجيل كخطوة أولى نحو الانتقال إلى مرحلة جيدة في تسجيل سكان الدولة في نظام السجل السكاني ومشروع بطاقة الهوية، ثم قامت الهيئة بإجراء مراجعات دورية لمؤشرات الأداء للتأكد من حسن سير تنفيذ خطتها.



وتَمَّ في ختام الجلسة عرض فيلم وثائقي قصير يشرح أهمية إطلاع الموظفين في أي مؤسسة على الاستراتيجية وإشراكهم في وضعها لتحقيق الأهداف الاستراتيجية التي تشهدها هذه المؤسسة، مع الإشارة إلى أهمية بطاقة الأداء المتوازن، وعرض نماذج ناجحة لعدد من المؤسسات التي طبقت العمل بها.

### ثناء وتقدير

أثنى ناصر العبدولي مدير إدارة دعم مراكز الخدمة في الهيئة الذي أدار الجلسة على الموضوعات والجوانب التي تناولتها، ثم أعلن فتح باب الأسئلة أمام الحضور، حيث طرح أحد الموظفين الحضور سؤالاً حول كيفية مساهمة الخطة الاستراتيجية لهيئة الإمارات للهوية 2014 - 2016 في تحقيق رؤية الإمارات 2021.

وفي ردّه على السؤال أوضح جاسم الريسي أن كل موظف في الهيئة يجب أن يعرف دوره وأن يلمّ بشكل كامل بمسؤولياته وواجباته، بما يمكن الهيئة من تنفيذ استراتيجيتها بشكل ناجح و متميز، لافتاً إلى أن استراتيجية الهيئة الحالية أخذت بعين الاعتبار رؤية 2021 وأهدافها، وبالتالي فإن نجاح تطبيقها سيسهم بشكل أساسي في تحقيق هذه الرؤية الطموحة التي تسعى لجعل الإمارات واحدة من أفضل دول العالم بحلول العام 2021، مؤكداً في الوقت ذاته أن العنصر البشري يظل هو الأساس في تحقيق هذه الاستراتيجية وهذه الرؤية من خلال رفع كفاءة الأداء والمساهمة في تحقيق رضا المتعاملين.



خلال تشجيع التميز والتعلم المؤسسي وضمان الاستدامة المالية وتحقيق الاكتفاء الذاتي وتطوير مواهب تركّز على تعزيز رضا المتعاملين وتعزيز العلاقات مع الشركاء الاستراتيجيين والأطراف الرئيسية ذات العلاقة بعمل الهيئة.

وتعتمد الهيئة في تنفيذها لخطتها الاستراتيجية الحالية على ست قيم أساسية تتمثل في الثقة، والعمل بروح الفريق، والتركيز على المتعاملين، والنزاهة والمسؤولية، وروح المبادرة والإبداع، والالتزام بالجودة.

بالخدمات التي تقدمها.

التمكين، ويركّز على دعم صنّاع القرار بمعلومات دقيقة وحلول مبتكرة مرتبطة بالتركيبة السكانية، عن طريق القيام بعمليات تحليل مبتكر للبيانات وتوفير خدمات جديدة حول التركيبة السكانية والاستفادة من النظم المعلوماتية لتمكين صنع القرار الحكومي.

الجودة والكفاءة والفاعلية، وينصّ على ضمان تقديم كافة الخدمات الإدارية وفق معايير الجودة والكفاءة والشفافية، وهو محور ممكن لتنفيذ المحاور السابقة، من

# مؤتمر حوار الهوية الثاني



## الجلسة الثانية



### أولوية إسعاد الموظفين

تأولت الجلسة الثانية التي حملت عنوان «المرحلة المقبلة وأولوية إسعاد الموظفين» مسألة انعكاس بيئة العمل وما تتمتع به من مميزات إيجابية على أداء الموظف ورفع إنتاجيته، وتناولت عددا من المشاريع المستقبلية في الخطة الاستراتيجية لهيئة الإمارات للهوية 2014-2016.

وأدار الجلسة مصبح المسماري المدير التنفيذي لقطاع الخدمات المؤسسية والمساندة في الهيئة، وشارك فيها كل من راشد النعيمي مدير مركز عجمان لخدمة المتعاملين، وطلال الأشخري رئيس قسم الحسابات والرقابة بالإنابة، وحنان الحوسني إداري خدمة متعاملين في مركز الفجيرة .

ولفت المسماري في بداية الجلسة إلى الدور الهام الذي لعبه العنصر البشري في تنفيذ الخطة الاستراتيجية السابقة للهيئة 2010-2013، مؤكداً أن نجاح الخطة الحالية للهيئة 2014-2016 يعتمد على الجهود التي تبذلها الكوادر البشرية، وأن قطاع الخدمات المؤسسية والمساندة سيعمل جاهداً على رسم الإبتسامة على وجوه موظفي الهيئة ليساهموا بدورهم في تحقيق السعادة للمتعاملين ورسم الإبتسامة على وجوههم.



راشد النعيمي

مدير مركز عجمان لخدمة المتعاملين

## لمحة عامة عن تطبيق مشروع «بطاقة الأداء المتوازن»

يعتبر تطبيق بطاقة الأداء المتوازن أداة اتصال لجعل الاستراتيجية واضحة لجميع العاملين في الهيئة

والتابعة المستمرة للإنجاز والمرونة في الاستجابة السريعة لفرص التحسين، والتحديد الواضح للمسؤوليات والمهام بين فريق العمل، بجانب تحليل وقياس العمليات والأنشطة الأساسية للهيئة، وعدم الاعتماد على النتائج المالية في قياس الأداء حيث أنه ليس من الضرورة أن يؤدي إلى قياس النجاح الحقيقي للهيئة، ثم إعادة الهيكلة والأوصاف الوظيفية.

كما نظمت في مارس 2014 تدريباً عملياً على كيفية استخدام بطاقة الأداء المتوازن التي تسهل مراقبة الأداء ورصد النتائج، في حين ستنظم الهيئة في يوليو 2014 أول دورة لاستعراض الأداء سيتكرر عقدها كل 6 أشهر على مستوى الهيئة.

وتتعدد فوائد بطاقة الأداء المتوازن لتشمل كونها أداة اتصال لجعل الاستراتيجية واضحة لجميع العاملين في الهيئة وليست غاية دورية لقياس نظام الأداء، كما أنها تعتبر أحدث نظام إدارة للأداء على مستوى الهيئة ككل، وأشمل من مراقبة وقياس أداء الفرد وإنتاجيته، فضلاً عن ربطها برؤية الهيئة ورسالتها واستراتيجيتها بأهدافها التشغيلية، وتمكينها من إعداد التقارير بسرعة وفعالية، وتحسين قدرات الهيئة من خلال خلق انسجام بين الإدارات المختلفة،

بالشكل الأمثل أن يؤدي الموظفون المهام الملقاة على عاتق كل منهم بأمانة وإخلاص، كما أنهم مطالبون بالإلتزام بحضور ورش العمل الخاصة بالبطاقة والتقييد ببطاقة الأداء نفسها، بالإضافة إلى ضرورة التعاون بين الإدارة والموظف لإنجاح المشروع.

وقد تبنت هيئة الامارات للهوية مشروع بطاقة الأداء المتوازن بهدف تطوير قدرات كوادرها البشرية وتمكينهم من المساهمة بشكل فاعل في تنفيذ خطتها الاستراتيجية 2014-2016، وأطلقت لهذا الغرض حملة توعية في بداية شهر يناير 2014 لكافة موظفي الهيئة في الهيئة استهدفت تعريفهم ببطاقة الأداء المتوازن، ونظمت دورات تدريبية في فبراير 2014 لتوضيح ومراجعة العمليات والأدوار الرئيسية لكل العاملين،

يعتبر تطبيق بطاقة الأداء المتوازن أداة اتصال لجعل الاستراتيجية واضحة لجميع العاملين في الهيئة، ووسيلة لربط قيم الهيئة ورسالتها واستراتيجيتها بالأهداف التشغيلية، كما تعد واحداً من أحدث الأنظمة في مجال إدارة الأداء على مستوى الهيئة، كما تساعد على تحقيق المرونة والاستجابة لأغراض التحسين السريعة.

وتساهم بطاقة الأداء المتوازن في تحديد المسؤوليات بشكل واضح في فريق العمل، وتساعد على تحليل وقياس العمليات والأنشطة الأساسية في الهيئة، وتلعب دوراً كبيراً في تجانس فرق العمل وتحديد المهام والمسؤوليات، كما تقلل من الاعتماد على النتائج المالية.

ويتطلب إنجاح هذا المشروع وتطبيقه



العرض المقدم

The presentation slides include the following content:

- Slide 1: "ما هي رسالة الإمارات العربية المتحدة؟"** (What is the message of the United Arab Emirates?) - Discusses the role of the Emirates ID in national identity and development.
- Slide 2: "الخطط القومية للتطوير واستكمال الخدمات الإلكترونية من الهوية"** (National plans for development and completion of electronic services from the identity) - Shows a timeline of milestones from 2006 to 2015.
- Slide 3: "مجلس التطوير والتحكم في الهوية"** (Identity Development and Control Council) - Details the council's structure and objectives.
- Slide 4: "الخدمات الإلكترونية وتطوير الخدمات الإلكترونية من الهوية"** (Electronic services and development of electronic services from the identity) - Illustrates the integration of various government services through the ID system.





حنان الحوسني

إداري خدمة متعاملين - مركز الفجيرة

## لمحة عامة عن مشروع «إعادة الهيكلة والأوصاف الوظيفية»



يتمثل الدور  
الرئيسي للهيكل  
التنظيمي في توزيع  
الأعمال والأنشطة  
المؤسسية بشكل  
عملي والقضاء على  
الازدواجية

موظفي الهيئة في شهر يناير 2014، ثم تحليل الفجوات ورسم الخارطة الوظيفية في شهر فبراير، في حين سيتم في أواخر شهر مارس 2014 تسكين جميع الموظفين على الهيكل التنظيمي الجديد، بحيث يؤدي كل موظف مهام المسمى الوظيفي الذي يحصل عليه.

واضحة يجب تحقيقها، وامتيازات تعطى بناء على تحقيق الأهداف، كما يكون هناك توزيع منظم للمسؤوليات والواجبات في الإدارة وكافة الوحدات التنظيمية.

وفي هيئة الإمارات للهوية تمت مراقبة مشروع إعادة هيكلة الأوصاف الوظيفية خلال الفترة من شهر أكتوبر ولغاية شهر ديسمبر 2013، للتأكد من توافقه مع الخطة الاستراتيجية للهيئة من خلال مراقبة الهيكل التنظيمي وتحليل الفجوات وإعادة تنظيمه وتطوير الوحدات التنظيمية حيث تم استحداث وحدات جديدة ونقل أخرى وإعادة هيكلة وحدات أخرى.

وتتضمن الخطوات التالية للمشروع تعميم الهيكل التنظيمي الجديد على جميع

تعيين واختيار الموظفين، وأداة مفيدة ومرجعا أساسيا لتقييم أدائهم.

كما يعتبر الوصف الوظيفي عاملاً أساسياً في عملية تخطيط التدريب، وهو يحدد مستوى المساءلة للموظف.

ولا بدّ عند إعادة رسم الهيكل التنظيمي الإداري من ربطه بحاجة العمل وبما يتواءم مع التوجه المستقبلي للهيئة وهدفها بأن تكون الهيئة الأولى عالمياً في مجال إدارة الهوية.

أما الدور الرئيسي للهيكل التنظيمي فهو توزيع الأعمال والأنشطة المؤسسية بشكل عملي والقضاء على الازدواجية بحيث تكون مهام كل موظف واضحة تماماً، فعند تشكيل أي وحدة تنظيمية جديدة تكون هناك أوصاف وظيفية جديدة لكل موظف ومسار وظيفي واضح وأهداف

تحرص هيئة الإمارات للهوية على تقديم أفضل الخدمات لمتعاملها الداخليين (موظفيها) من خلال إعادة هيكلة الأوصاف الوظيفية والهيكل التنظيمي بشكل عام.

وتتمثل الفوائد الأساسية للهيكل التنظيمي في توزيع الأعمال والأنشطة المؤسسية بشكل عملي، والقضاء على الازدواجية في الأعمال والتخصصات، وتحديد العلاقات بين العاملين بشكل واضح، وخلق تنسيق واضح بين الأعمال، وتوجيه كافة الوحدات العاملة في الهيئة للمضي في المسار الاستراتيجي.

أما فوائد الوصف الوظيفي فتتمثل في أنه يعتبر الأساس المتين الوحيد لتحديد القيمة النسبية للوظائف داخل الهيئة، وأنه يشكل عاملاً أساسياً في عمليتي



العرض المقدم





طلال الأنشخري

رئيس قسم الحسابات والرقابة بالإنابة

## لمحة عامة عن تطبيق مشروع «الخدمة الذاتية للموظفين»



تتلخص فوائد مشروع «الخدمة الذاتية للموظفين» في توفير الوقت والجهد على الموظف

رؤيتها المتميزة تجاه مواردها البشرية والاستراتيجية التي تسعى إلى تحقيقها في هذا المجال وفق أرقى المعايير، كما يعتبر هذا المشروع أداة لتغيير ثقافة الموظفين الورقية ودفعهم إلى اعتماد التعاملات الإلكترونية وتحقيق الأهداف المرجوة بتوفير الوقت والجهد ودعم البيئة.

وتتضمن مراحل المشروع المستقبلية التركيز على تحسين النظام وتطوير خدماته، ففي الربع الأول من عام 2014 سيتمكن الموظفون من استخدام النظام عبر تطبيقات الهاتف المتحرك، ومن ذلك تقديم إجازاتهم عبر الهاتف المتحرك والاستعلام عنها من خلال هذه التطبيقات.

أما دور الموظف في تنفيذ المشروع فيتلخص في الالتزام بحضور ورش العمل وفهم الهدف الأساسي منها والتقيد بنتائجها، والتعاون والتنسيق مع الإدارة والموظفين من أجل إنجاح عملية تطبيق الخدمة الذاتية، وإيجابية التفكير والاعتقاد بأن الخدمة الذاتية تهدف إلى تسهيل تقديم الخدمات في الهيئة ما يوفر الكثير من الجهد والوقت ويساهم في جعل الهيئة بيئة خضراء، والمشاركة عن طريق الانضمام إلى فريق دعم وتحسين النظام بالمشاركة الفعلية وتقديم اقتراحات التحسين والتطوير المستمرة، والدقة في العمل بإدخال البيانات والمعاملات بشكل صحيح لضمان دقة وصحة التقارير.

وتشكل هذه الخدمة إضافة جديدة إلى سلسلة المبادرات والمشاريع المتميزة التي تنفذها الهيئة والتي تترجم

يهدف هذا المشروع إلى أتمتة كافة عمليات الهيئة وخدماتها من خلال تطبيقات نظام الأوراكل ما يساهم في تقليص حجم إجراءات العمل ويختصر الكثير من الجهد والوقت.

وتتمثل فوائد المشروع في أتمتة كافة عمليات وخدمات الهيئة ما يساعد على توفير الوقت والجهد على الموظف، وسهولة الوصول إلى البيانات، وتوفير نظام مركزي لكافة عمليات وخدمات الهيئة ويسهل عملية مراقبة الأداء من حيث الدقة والسرعة، وسهولة إعداد التقارير المتعلقة بالخدمات والعمليات، وتبسيط الإجراءات القائمة والمساهمة في تقليص استخدام الورق الأمر الذي يساعد على حماية البيئة وجعل الهيئة مؤسسة خضراء.



العرض المقدم



## ذكاء.. إبداع.. تميّز

ناقشت الجلسة الثالثة في المؤتمر ثلاث أوراق عمل تمحورت حول الذكاء والإبداع والتمييز وأدارتها عائشة الريسي المديرية التنفيذية لقطاع العمليات المركزية في الهيئة، وشارك فيها كل من الدكتور أحمد الجابري مدير الحوكمة المؤسسية، وعبدالله الكندي مدير إدارة تقنية المعلومات، وهبة عباس مديرة خدمة المتعاملين بالإنابة.

# الجلسة الثالثة





د.أحمد الجابري  
مدير الحوكمة المؤسسية

## استخدام الأهداف الذكية في التخطيط الفردي



حققت الهيئة أكثر  
من إنجاز في مجال  
ثقافة التخطيط  
والتميز ووضعت  
أهدافاً ذكية تعبر  
بوضوح عن رؤيتها  
ورسالتها

2014م، وقراءة كتاب واحد خلال كل شهر، وحضور 4 دورات تدريبية في مجال عملي خلال العام المقبل، وزيارة مريض واحد أو أحد كبار السن شهرياً، والمشاركة في عمل تطوعي واحد مع الهلال الأحمر أو "مساندة" كل ثلاثة شهور، وتقديم مقترح إبداعي ومهم جداً لإدارة الهيئة كل ستة أشهر، والعمل على تحقيق أرباح بنسبة 20% خلال العام المقبل، وتخفيض المصاريف بنسبة 10%.

وتشير الدراسات إلى أن 3% فقط من الناس لديهم أهداف وخطط واضحة ومكتوبة وهو أمر واقعي حيث نجد أن المتميزين في الحياة من حولنا قلة قليلة كما أن المؤسسات المتميزة قليلة، وهو ما يستدعي الدعوة إلى أن نعمل معاً لنشر ثقافة التخطيط المؤسسي والفردي في هيئة الإمارات للهوية.

وإن نجاح الفرد أو الشخص في تحقيق أهدافه الذكية سيسهم في نجاح المؤسسة وتحقيق أهدافها الذكية.

أما بالنسبة للعلاقة بين الأهداف المؤسسية والفردية فهي علاقة وثيقة، حيث لا بد لمن يرغب في تحقيق إنجاز أو أهداف محددة في حياته، من أن تكون لديه أهداف ذكية ومكتوبة، وبحيث يمكن في نهاية كل عام مراجعة ما تم تحقيقه من أهداف العام السابق.

وليكون الهدف ذكياً لا بد أن تتوفر فيه مجموعة من الشروط هي أن يكون محدداً وقابل للقياس، ويمكن تحقيقه، وله علاقة بالأهداف الرئيسية في الحياة، وأن يتم تحديد مدة زمنية لتحقيقه خلالها.

ومن الأمثلة على الأهداف الذكية توفير مبلغ 1000 درهم شهرياً خلال عام

دبي للتميز الحكومي، وجائزة عجمان للتميز الحكومي، وهي جميعاً أدوات وضعتها الدولة من أجل التميز والوصول إلى تقديم أفضل الخدمات للمتعاملين.

أما بالنسبة لهيئة الإمارات للهوية فقد حققت أكثر من إنجاز في مجال ثقافة التخطيط والتميز ووضعت أهدافاً ذكية تعبر عن رؤية ورسالة واضحة ومحددة، وابتكرت وسائل متقدمة في تطوير قنوات خدمة المتعاملين، كما استخدمت التطبيقات الذكية في توفير سجل سكاني دقيق وشامل وحديث، إضافة إلى استخدام التطبيقات الإلكترونية في السوق مثل تطبيقات الحوسبة الغيمية.

إن وضع الأهداف الذكية لا يقتصر على المؤسسات بل ينطبق على الأفراد أيضاً فكل فرد يستطيع تحديد عدة أهداف ذكية مستقبلية يعمل على تحقيقها،

يشكل التخطيط المؤسسي أساساً مهماً لنجاح المؤسسة في الوصول إلى غاياتها وأهدافها التي تسعى إلى تحقيقها، وبالتالي فإن «ثقافة التخطيط» تعتبر منطلقاً أساسياً للتميز، خصوصاً وأن الهدف النهائي للتخطيط هو تحقيق التميز في خدمة المتعامل.

ويعد التفكير الاستراتيجي أساساً لعملية التخطيط وترسيخ ثقافته ونشر الوعي بالتميز واستفادة كل موظف من تطبيق ثقافته كل في موقع عمله ما يعزز قدرة الهيئة وموظفيها على الاستفادة من خططها الاستراتيجية.

وتبذل حكومة الإمارات جهوداً كبيرة لنشر التميز المؤسسي من خلال استحداث عدة جوائز في هذا المجال منها جوائز برنامج الشيخ خليفة للتميز الحكومي وجائزة حكومة أبوظبي للتميز الحكومي، وجائزة

## العرض المقدم

**المحتويات:**

1. أهمية التخطيط المؤسسي.
2. مفهوم الأهداف الذكية.
3. تحديد أهداف واضحة ومكتوبة من أسباب التميز والنجاح.

**الأهداف الذكية وثقافة التخطيط**

مؤتمر حوار الهوية الثاني  
28 ديسمبر 2013 م

**التخطيط الفردي باستخدام الأهداف الذكية Smart Goals**

1. العلاقة بين الأهداف الواسية والغربية:
2. أن يربط في تحقيق الخطر أو أهداف محددة في حياته، لا بد من أن تكون لديه أهداف ذكية ومكتوبة، وفي نهاية كل عام يمكن مراجعة ما تم تحقيقه من أهداف العام السابق
3. ما هو الهدف الذكي:

يشمل الكلمات الخمس التالية:

Specific .. Measurable .. Achievable .. Reasonable .. Time based

محدد .. قابل للقياس .. يمكن تحقيقه .. له علاقة بالأهداف الواسية في الحياة .. له مدة زمنية للتخطيط

**أهمية التخطيط المؤسسي**

1. جهود نشر ثقافة التخطيط والتميز:
2. ثقافة التخطيط والتميز في الأداء في هيئة الإمارات للهوية.

- جائزة الشيخ خليفة للتميز الحكومي
- جائزة حكومة أبوظبي للتميز الحكومي
- جائزة دبي للتميز الحكومي
- جائزة عجمان للتميز الحكومي

- أهداف تلبية لعدد من رؤية ورؤية ورسالة المنظمة ومعدتها
- ابتكار وسائل متقدمة في تطوير قنوات خدمة العملاء
- استخدام التقنيات التكنولوجية المتقدمة في تطوير مجال عمل مكاتب تحقيق شامل وحديث
- استخدام التقنيات الإلكترونية في الوصول لمئات التقنيات الجديدة

هل لديكم أهداف واضحة ومكتوبة لتدوين تحدياتها في المستقبل؟

سأل خريج جامعة هارفارد هذا السؤال وكانت النتيجة أن:

- 93% فقط هم الذين وضعوا أهدافاً مكتوبة
- 83% لم تكن تعلم أهداف قسط
- 13% للتخطيط كانت تعلم أهداف ولكن لم يكتبوها على الورق

بعد عشر سنوات سأل الباحثون الخريجين الذين كانت لديهم أهدافاً فتح عدولهم 73.3%، ووجدوا أن مستوى الدخل عندهم ينقص بنصف مما ألباهم زملائهم الـ 84% الذين لم تكن لهم أهداف قسط.

**أمثلة للأهداف الذكية:**

1. التوقيع على 1000 براءة اختراع بحلول عام 2013
2. قراءة كتاب واحد خلال كل شهر
3. حضور 4 محاضرات تدريبية في مجال مهني خلال العام القادم
4. زيادة مبيعات واحد أو أكثر كبار الموزعين
5. المشاركة في عمل تطوعي واحد مع إعلان الأمر أو مسابقة كل ثلاثة أشهر
6. التقديم بملف إبداعي جديد بعد 48 ساعة لخدمة كل ستة أشهر
7. العمل على تحقيق أرباح بنسبة 20% خلال العام القادم
8. تحقيق الصادق بنسبة 10%

إذاً دعونا نبدأ العام 2014 بتدوين أهداف ذكية تساعدنا على تحقيق النجاح الفردي والمؤسسي.

**شكراً**

والمفاجأة أن الـ 73% من الخريجين الذين كتبوا الأهداف والخطا قد بلغ عددهم أكثر من عشرة أهداف خريجي الجامعة بمرمتها 97%

هناك دراسات تؤكد أن 73% فقط من الناس عمومًا لديهم أهداف وخطط واضحة ومكتوبة وهذا امر واعي حيث نشاهد أن التميز في الحياة من حوتنا فئة قليلة وكذلك المؤسسات المتميزة قليلة

لنعمل معاً لنشر ثقافة التخطيط المؤسسي والفردي في الهيئة.





عبدالله الكندي

مدير إدارة تقنية المعلومات

## من أنا في العالم الافتراضي؟ مركز التصديق الرقمي



بدعم مشروع مركز  
التصديق الرقمي  
مساعي دولة  
الإمارات الدؤوبة  
نحو ترسيخ دعائم  
الاقتصاد الرقمي  
الآمن

ولا تقتصر فوائد البوابة على تحسين كفاءة العمل فقط من خلال إلغاء الحاجة إلى المستندات الورقية وتسهيل عملية الحصول على المعلومات بطريقة آمنة، بل تلعب أيضا دورا في تعزيز أمن ودقة البيانات كونها تستقى من مصدر واحد وموثوق؛ وهو بطاقة الهوية.

وقد أصبح باستطاعة الهيئات الحكومية والمؤسسات، الآن، الاستفادة من البنية التحتية لبطاقة الهوية وبوابة مركز التصديق الرقمي بما يتيح لها عرض خدمات إضافية عبر مواقعها الإلكترونية، وبالتالي تحسين طريقة عملها وتوفير خدمات أفضل للمتعاملين.

الإلكترونية لمواطني الدولة وسكانها.

وقد وفرت الهيئة بوابة مركز التصديق الرقمي كخدمة متاحة على شبكة الإنترنت، تقدم طيفا واسعا من الخدمات الرقمية المتعلقة ببطاقة الهوية؛ حيث يستطيع المستخدمون والمؤسسات الدخول إليها (بعد الحصول على موافقة الهيئة) والاستفادة من ميزاتها العديدة في الحصول على الخدمات الإلكترونية التي تتطلب استخدام بطاقة الهوية لإثبات الشخصية والتوقيع إلكترونيا، وذلك دون الحاجة إلى امتلاك أية معلومات برمجية أو خبرة في التشفير.

ومن شأن استخدام بطاقة الهوية كمصدر وحيد لإثبات الشخصية، سواء في الدوائر أو عبر الإنترنت، تعزيز أمن الخدمات الإلكترونية.

التنافسية العالمية.

وتتبع أهمية مشروع مركز التصديق الرقمي المنبثق عن مشروع الهوية الرقمية، من خلال تقديمه خدمات التحقق من هوية الشخص والتعرف عليه باستخدام بطاقة الهوية التي تتضمن مجموعة من الخصائص التي تساعد مزود أي خدمة إلكترونية في التعرف على هوية المتعامل الذي يتواصل معه عبر العالم الافتراضي أي (عبر شبكة الأنترنت)، وذلك من خلال الرقم السري والبصمة وعوامل أخرى ستضاف في المستقبل مثل الرقم السري للمرة الواحدة وبصمة العين في الشريحة، إلى جانب مساهمته في حماية وتأمين التعاملات الإلكترونية عبر الإنترنت، والحد من جرائم سرقة الهوية، وبالتالي توفير أعلى مستويات الأمن في التعاملات

يتمثل دور مركز التصديق الرقمي في تقديم منظومة متكاملة لإدارة البنية التحتية للمفاتيح العامة والتي تقوم عليها كافة الأعمال الإلكترونية كالتجارة الإلكترونية والحكومة الإلكترونية. وتمكن هذه المنظومة المتعاملين عن طريق شبكة الإنترنت بمختلف فئاتهم (حكومة، مواطنون، أعمال) من إجراء مختلف العمليات الإلكترونية بسرية وموثوقية وسلامة تامة.

ويدعم مشروع مركز التصديق الرقمي، سعي دولة الإمارات الدؤوب نحو ترسيخ دعائم الاقتصاد الرقمي الآمن، من خلال إتاحة إمكانية تأكيد هوية حاملي البطاقات عبر الشبكات الإلكترونية باستخدام الشهادات الرقمية أو البصمات الشخصية أو الرمز السري، وصولا إلى تعزيز موقع الدولة على مؤشر



**مركز خدمات مركز التصديق الإلكتروني - الصعود البردي**

- توفير الوثائق والتصديق الإلكتروني في أسرع وقت ممكن.
- إمكانية التوقيع الإلكتروني على الوثائق.
- توفير الخدمات الإلكترونية في أسرع وقت ممكن.
- إمكانية التوقيع الإلكتروني على الوثائق.

**مركز خدمات مركز التصديق الإلكتروني**

- مركز خدمات مركز التصديق الإلكتروني

**الخدمات الإلكترونية مركز التصديق الإلكتروني**

مطلوبة لتبني متكاملة. تستخدم  
 الشبكات التشفير الإلكتروني لتوفير  
 خدمات ذات جودة عالية. حامل بطاقة الهوية  
 في العالم الافتراضي.  
 بالتالي يمكن إجراء الأعمال والمعاملات  
 الإلكترونية بأمان و موثوقة وسلاسة  
 تامّة.

**مركز التصديق الرقمي**  
 هيئة الإمارات للهوية

**مركز خدمات مركز التصديق الإلكتروني في دارة مسيرات التنمية والتطوير**

- توفير الخدمات الإلكترونية في أسرع وقت ممكن.
- إمكانية التوقيع الإلكتروني على الوثائق.
- توفير الخدمات الإلكترونية في أسرع وقت ممكن.
- إمكانية التوقيع الإلكتروني على الوثائق.

**مركز خدمات مركز التصديق الإلكتروني - هيئة التوكيلات**

- توفير الخدمات الإلكترونية في أسرع وقت ممكن.
- إمكانية التوقيع الإلكتروني على الوثائق.
- توفير الخدمات الإلكترونية في أسرع وقت ممكن.
- إمكانية التوقيع الإلكتروني على الوثائق.

**الاستراتيجية الهبة 2014-2016**

- توفير الخدمات الإلكترونية في أسرع وقت ممكن.
- إمكانية التوقيع الإلكتروني على الوثائق.
- توفير الخدمات الإلكترونية في أسرع وقت ممكن.
- إمكانية التوقيع الإلكتروني على الوثائق.

**الاستراتيجية الهبة 2014-2016**

- توفير الخدمات الإلكترونية في أسرع وقت ممكن.
- إمكانية التوقيع الإلكتروني على الوثائق.
- توفير الخدمات الإلكترونية في أسرع وقت ممكن.
- إمكانية التوقيع الإلكتروني على الوثائق.

**مخارطة التطوير مركز التصديق الإلكتروني**

- توفير الخدمات الإلكترونية في أسرع وقت ممكن.
- إمكانية التوقيع الإلكتروني على الوثائق.
- توفير الخدمات الإلكترونية في أسرع وقت ممكن.
- إمكانية التوقيع الإلكتروني على الوثائق.

**مركز خدمات مركز التصديق الإلكتروني في دارة مسيرات التنمية والتطوير**

- توفير الخدمات الإلكترونية في أسرع وقت ممكن.
- إمكانية التوقيع الإلكتروني على الوثائق.
- توفير الخدمات الإلكترونية في أسرع وقت ممكن.
- إمكانية التوقيع الإلكتروني على الوثائق.

**مركز خدمات مركز التصديق الإلكتروني**

- توفير الخدمات الإلكترونية في أسرع وقت ممكن.
- إمكانية التوقيع الإلكتروني على الوثائق.
- توفير الخدمات الإلكترونية في أسرع وقت ممكن.
- إمكانية التوقيع الإلكتروني على الوثائق.

**مركز خدمات مركز التصديق الإلكتروني**

- توفير الخدمات الإلكترونية في أسرع وقت ممكن.
- إمكانية التوقيع الإلكتروني على الوثائق.
- توفير الخدمات الإلكترونية في أسرع وقت ممكن.
- إمكانية التوقيع الإلكتروني على الوثائق.



**الهيئة العامة مركز التصديق الإلكتروني**

- توفير الخدمات الإلكترونية في أسرع وقت ممكن.
- إمكانية التوقيع الإلكتروني على الوثائق.
- توفير الخدمات الإلكترونية في أسرع وقت ممكن.
- إمكانية التوقيع الإلكتروني على الوثائق.

**مركز خدمات مركز التصديق الإلكتروني**

- توفير الخدمات الإلكترونية في أسرع وقت ممكن.
- إمكانية التوقيع الإلكتروني على الوثائق.
- توفير الخدمات الإلكترونية في أسرع وقت ممكن.
- إمكانية التوقيع الإلكتروني على الوثائق.



هبة عباس باحاج

مديرة خدمة المتعاملين بالإنابة

## التميز في خدمة المتعاملين



سعت الهيئة منذ  
إطلاق خطتها  
الاستراتيجية  
2010-2013  
إلى ترسيخ صورة  
أفضل لدى  
المتعاملين حول  
خدماتها

### لماذا يشكو المتعاملون؟

تعود شكاوى المتعاملين إلى عدة أسباب هي :

- أولاً: عدم تحقيق التوقعات.
- ثانياً: ضعف الثقة أو المصادقية.
- ثالثاً: الحالة المزاجية للمتعامل أو للموظف.
- رابعاً: مقاومة المتعامل للتغيير.
- خامساً: أسباب أخرى مثل : التمييز بين المتعاملين، والبطء والتأخر في تقديم الخدمة. والآلية والنمطية وخلو الخدمة من المشاعر، ونقص أو عدم توافر المعلومات لدى المتعامل، وعدم تحقق الإشباع المطلوب من المنتج أو الخدمة، وتقوq المنافسين من حيث السعر أو المواصفات أو الخدمات.

### الإمارات للهوية.

- متعامل مغترب وهو صاحب الفكرة السطحية عن الهيئة وما تقدمه من خدمات.
- المتعامل «المحامي» المنبهر بالخدمة التي قدمتها له الهيئة.
- المتعامل «السفير» الذي يقوم بشكل شخصي وبدون الطلب منه بنشر وتثقيف الآخرين بالخدمات التي تقدمها الهيئة.
- والمتعامل السفير هو موظف الهيئة الذي يشعر بأهمية العمل الذي يقوم به، ويبدل جهده لفهم استراتيجية الهيئة وأهدافها، فينعكس ذلك على أدائه وتعامله الحسن مع المتعاملين الخارجيين ليكون بذلك خير سفير للهيئة.

الثقافية والاجتماعية والمستوى التعليمي للجمهور طالب الخدمة كأخذ المنطلقات والمحركات الأساسية لتطوير الخدمات التي تقدمها.

وقد سعت هيئة الإمارات للهوية منذ إطلاق خطتها الاستراتيجية 2010-2013 إلى ترسيخ صورة أفضل لدى المتعاملين حول خدماتها من خلال اتباع استراتيجية جذب المتعامل وإبهاره وكسب رضاه ورسم الابتسامة على وجهه.

وهنا فإن الوصول إلى مرحلة إبهار المتعامل تحتاج إلى فهم جميع أنواع المتعاملين الذين يمكن تصنيفهم على النحو التالي:

- متعامل غير راض وغاضب وهو من كان له أو لأحد أقاربه أو معارفه تجربة سلبية في التعامل مع هيئة

تشير كلمة التميز إلى وجود فروق معينة ينفرد بها كل منا عن الآخرين، أما مفهوم الخدمة المتميزة فيشير إلى تقديم الخدمة بشكل يفوق توقعات المتعامل..

وتشكل المتغيرات الثقافية والاجتماعية ومستوى التعليم الخاص بطالبي الخدمة الملامح الرئيسية التي تحكم سلوك طالب الخدمة عند تعامله مع مقدمها ومن ثم معايير حكمه على التميز في أدائها.

فعلى سبيل المثال فإن تفهم المتعامل للإجراءات الخاصة بحصوله على الخدمة، و كذلك الرسوم التي يتعين دفعها مقابل ذلك يرتبط إلى حد كبير بالمتغيرات الثقافية والاجتماعية ومستوى التعليم، ومن هنا يجب على أي مؤسسة ترغب في تحقيق مستويات عالية من التميز أن تأخذ من المتغيرات

## ماهي الخطوات العملية للتصدي لشكاوى المتعاملين؟

هناك سبع خطوات، هي:

- التعبير عن الاهتمام بالمشكلة.
- حسن الإصغاء لفهم المشكلة،
- التعرف على التوقعات،
- التأكد من فهم ما يحتاجه المتعامل.
- تحديد بدائل حل المشكلة.
- تطبيق الإجراءات المختارة ومتابعة الإنجاز،
- متابعة رضا العميل.

## ماذا تفعل المؤسسات والجهات حتى تدير شكاوى المتعاملين؟

تقوم المؤسسات بإنشاء أنظمة داخلية تتعلق بإجراءات التعامل مع شكاوى المتعاملين، يتم من خلالها إجراء التحليل المستمر للشكاوى ومصادرها ومدى التقدم في معالجتها.

كما تجري المؤسسات دراسات مستمرة لرضا المتعاملين عن أساليب الخدمة ومقترحاتهم لتطويرها، وتحثهم على سرعة الإبلاغ عما قد يعترضهم من مشكلات، إلى جانب تعريفهم بأساليب وقنوات الاتصال عند وجود مشكلة، وتدريب العاملين على فنون الإنصات لشكاوى المتعاملين والرد عليها ومتابعتها للتأكد من اتخاذ الإجراءات المناسبة بشأنها. إلى جانب منح مزيد من السلطات والصلاحيات للعاملين في مجال حل المشكلات والتأكد من تحقيق رضا المتعاملين عن الأساليب المستخدمة في حل مشكلاتهم.





## فورمولا 1

علي عبد الله النقبلي

مدرب في قيادة الأعمال والقيادة المهمة

الحكومية والخاصة من فئة رئيس قسم ومدير فرع ورئيس شعبة وقيادات فرق العمل المؤسسية والمجتمعية، إضافة إلى طلاب الجامعات المقبلين على الحياة العملية.

وتحتاج بعض الإدارات إلى تعديلات بسيطة لسد الثغرات بما يعزز قدرة من يقوم بأداء العمل على تحقيق المزيد من النجاح كتحديد الأولويات وتحويل نقاط الضعف إلى قوة وخلق مناخ ملائم لممارسة المزيد من الابتكار الإبداعي في مجال العمل.

وهناك 6 صفات أساسية للقائد المتميز هي التحفيز والتقدير بحيث يعرف

الإبداع الإداري، فالابتكار يعتبر أحد أهم المتطلبات الأساسية في الإدارة المعاصرة لضمان استقرار واستمرارية المؤسسات في المستقبل كما أن الطموح يجب أن يتجاوز مفهوم أداء العمل بكفاءة ليجسد الابتكار والتقدم والتنافسية.

«فورمولا 1» هي عبارة عن دورة معرفية بطريقة إبداعية تسهم في نشر الممارسات المتميزة على المستوى المحلي والاتحادي وكذلك العالمي في مجال قيادة فرق العمل المؤسسية والمجتمعية وتطوير العمل، وتهدف إلى زيادة الكفاءة في محاور القيادة المهمة والإبداعية، ونشر أفضل الممارسات المتميزة المختلفة، وهي تستهدف جميع موظفي الدوائر

مستلزمات القيادة الآمنة للوصول إلى بر الأمان والفوز باللقب.

وتركز الدعوة لكل موظف: «كن فورمولا 1» على أهمية الإدارة الإبداعية في العمل حيث يشبه مفهوم القيادة الإبداعية سيارة «الفورمولا 1» في حين تشبه سدة القيادة الإدارية مقود السيارة والخطط عجلاتها، في حين أن الوقود هو الخلطة السحرية التي تتكون من المثابرة والاجتهاد، وهي محاكاة إبداعية لواقع العمل الإداري الذي يشبه سباق السيارات الشهير.

إن الطريقة الوحيدة للتقدم وتحقيق التميز في عصر التنافسية العالمية هي

إن التحدي الأكبر الذي تواجهه المؤسسات اليوم هو كيفية استقطاب وتطوير أفضل القيادات المؤسسية القادرة على التأقلم مع المتغيرات الإقليمية والعالمية ومواكبة حركة التطور التي يشهدها العالم، لأن المهية البشرية تتسم بالتطور بصورة متزايدة وتساهم بشكل رئيس في دعم التنمية الشاملة وتحقيق مزايا تنافسية في عمل المؤسسات الحكومية والخاصة، فنطاق تطوير القدرات لهذه القيادات لا يرتبط بحدود أو يقف عند حد معين.

ولطالما آمن الجميع بأن سباق «الفورمولا 1» هو مجموعة متكاملة من الأحداث المليئة بالإثارة والترفيه، وعليه فإن الأمر يتعلق بكل حلبة وقدرتها على توفير



تركز الدعوة لكل موظف «كن فورمولا»  
على أهمية الإدارة الإبداعية في  
العمل حيث يشبه مفهوم القيادة  
الإبداعية سيارة «الفورمولا».

كما أن على القائد أن يحرص على أن تتوافق أقواله مع أفعاله، بحيث يكون قدوة للموظفين من خلال أعماله وإنجازاته بالإضافة إلى توجيهاته الشفوية، وأن يمتلك القدرة على الانسجام والتلاؤم مع موظفيه وأن يعزز هذا الانسجام من خلال اللقاءات المباشرة التي تتيح له التعرف على همومهم وأحوالهم، والقدرة على وضع الأفكار المبدعة، وأن يمتلك التحفيز الذاتي والطاقة الإيجابية التي تساعد على قهر التحديات وتنعكس إيجاباً على بيئة العمل المحيطة به.

وتمّ في ختام المحاضرة عرض فيلم وثائقي عن الفريق سمو الشيخ سيف بن زايد آل نهيان نائب رئيس مجلس الوزراء وزير الداخلية نائب رئيس مجلس إدارة هيئة الإمارات للهوية، الذي يعتبر مثالا يحتذى للقائد الفذ والمتميز، حيث تم استعراض نبذة عن إنجازات سموه في وزارة الداخلية والنقلة النوعية التي حققتها الوزارة تحت قيادته.

القائد ماذا يقول ويفعل للحصول على أفضل ما عند الغير وخاصة الفريق الذي يعمل معه كما أن عليه مكافأة المتميزين والمبدعين ممن يعملون تحت إشرافه، وأن ينصت بشكل مستمر للفريق العامل معه ويتعرف على ملاحظات أعضائه واحتياجاتهم، وأن يداوم على تشجيعهم والثناء عليهم لتحسين الأداء وشكر المجتهدين على الملأ وسؤال الموظفين العاملين معه عن الأشياء التي تحفزهم، حيث تلعب الاستبيانات التي يتم تصميمها للتعرف على نسبة رضا الموظفين في هذا المجال دوراً هاماً، وأن لا يسمح لأي موظف بالشعور بالإحباط وأن يعمل دائماً على إشعال جذوة الإبداع لدى الموظفين.

كما إن على القائد أن يتحلى بصفة التفويض والثقة بالغير بحيث يشعر العاملون معه بأنه يثق بهم وهو ما ينعكس على الجميع من ناحية الإنتاج والإبداع.

السلسلة : التطوير والتقدير  
الهدف التاج يعرف ماذا يفعل للحصول على افضل با عند الغير وخاصة الفريق

العادات 6 للقادة  
المحفزين وأصحاب  
الطاقة المتجددة

كفاءة المهتمين والمبدعين ، وخلق تولاخ من اللاحقين  
في المؤسسة ليقترحي بمرم الخرون .التنافس مهذا  
اساسي بين البشر في كل شيء

خلق بيئة التحفيز  
وتدليل السبل  
لتحفيز الموظفين  
هو  
مسئوليتك أنت وحدك

خلال لقاء سموه قيادات الاعلام المحلي قبل اعلان النتائج  
لا تلوهموا أحداً إذا لم يحالفنا الحظ باكسبو  
فالجهد اجتهد واكتسبنا الخبرة

الإنصات  
قلب  
التحفيز

شكراً لك  
كم مرة اليوم ....  
( استخدمت هاتين الكلمتين ) ؟؟؟

عند التشجيع  
والثناء يتحسن  
النداء  
بنسبة 71%

صباح الإبداع والتميز  
صباح المركز الأول  
مرحباً بصناع الطاقة المتهجددة

فورمولا  
المبادرة والطاقة المتجددة  
كن فورمولا  
تكن الفائز

فكرة الدورة :  
هي دورة تعريفية بطريقة إبداعية لتسهم في نشر الممارسات المميزه في قيادة  
فريق العمل المؤسسية والخدمية وتطوير العمل.  
الاهداف:  
\*ريادة الكفاءة في مجال القيادة العامة والإبداعية.  
(الزوية والتخطيط - الوجود البشرية - الذكاء - المهاريات - التحديات )  
\*نشر افضل الممارسات المميزه المتكاملة.  
المستهدفون  
\* موظفي الدوائر الحكومية والخاصة ( رئيس قسم - مدير فرع - رئيس شعبه )  
\*موظفات فريق العمل المؤسسية والخدمية.  
\*موظبي الممارسات المميزه على الدارة العامة وبنية التطوير الإداري  
\*زين الورشة التفاعلية - 6 ساعات

ماهية ورشة ( عمل كن فورمولا  
1)

فريق متناغم بصوت واحد وبرجل واحد وفق منظومة  
متكاملة للوصول إلى هدف واحد ...  
هو  
فن قيادة الإبداع

من هو  
فريق فورمولا 1

عناصر القيادة الإبداعية  
في كن فورمولا 1

عناصر القيادة الإبداعية  
في كن فورمولا 1

الصفة الرابعة : القدوة من القائد: إن يتوافق القول مع الفعل

**القدوة في العطاء من خلال العمل بالوقت المحدد والجهد والالتزام والالتصاف**



**تذكر أن**



**التكريم والتحفيز المباشر لا يفوض.**

**لا**

تسمح لموظف ان يشعر بالإحباط إذا فشل في مهمة



إذا كنت لا تعرف ما الذي يحفز موظف ما اسأله ما الذي يحفزه



أكثر أنواع القيادة فاعلية هي القيادة بالقدوة الحسنة وليس بإصدار القرارات

**قوة القيادة**

90% مما يتعلمه الناس بالنظر ( أي هارام الناس بأنهم )  
9% من التعليم يتم بالسمع  
1% باقي الحواس

“وإذا رأى الموظفون قائدهم ينسب النجاح لهم وليس له . فإنه يكره في نظره **ويتحول من قائد إلى قدوة**”



79% من الموظفين تركوا العمل بسبب عدم شعورهم بالتقدير



عليك فقط أن تتذكر أن الناس يشبهون إصبع ، فالقوة تكمن داخله ، لكنه لا يشتعل إلا إذا تم إشعال

ماك أندرسون



**قوة القيادة**

إذا أثبت القائد كفاءته وأظهر امتنانه الصادق بالآخرين وشخصيته الرائعة، **فسيبتعه الناس** في ريثق تشييس

**القائد القدوة**



القيادة : القويان والثقة بالآخر

هناك نجاح القائد وفريق العمل هو التفويض والثقة بالآخرين ، وإذا كان القائد القوي لديه شعور بالتفويض هذا على العكس من القيادة الناجحة والقيادة عظم ما يخرج من القائد العالي والتميز بالتميز.



أي أفعال يكافئها القادة ستكرر.

“ لا بأس أن تدع مرسوسيك يتألقون لأنهم إذا لمعوا بدرجة كافية سينعكس ذلك بالإيجاب عليك ”



**الانسجام والتلائم**

محمد بن راشد يفتح وازاعة وقتاً مفتوحاً لممارسة هواياته خلال خاوة مجلس الوزراء



الصفة الثالثة : الانسجام والتلائم



منح الصلاحيات تعبير عن الثقة والاحترام



“ ثقوا بأنفسكم . **وبموظفيكم** . وليكن لديكم إيمان عميق بأننا نستطيع أن نكون من أفضل دول العالم ”



الإبداع: أن لا تكون بهيئتك.  
الإبداع: أن تصو للأخريين  
الإبداع: أن تتعلم وتتقدم وتستكشف.  
الإبداع: يعني روح الفريق  
الإبداع: عبر تواصلك مع الآخرين  
الإبداع: الرؤية وتحقيق المستحيل  
الإبداع: فن قيادة الآخرين  
الإبداع: يعال للانطلاق وعدم التردد.  
الإبداع: يعني التجربة  
الإبداع: هو الإنجاز الجماعي.  
الإبداع: يعني الفـول.  
**الإبداع: أن تحول الحلم إلى حقيقة**

الإبداع لا يقتصر على الاختراعات  
الإبداع لا يقتصر على ابتكار المنتجات  
الإبداع لا يقتصر على الملائك الخفية

إذا كنت تشكي  
من الجفاء بينك  
وبين موظفيك  
فعلبك بتلك  
اللقاءات

**الانسجام والتناغم**

الشيخ محمد بن راشد آل مكتوم  
مرحلة النمو الهائلة تتطلب فكراً جديداً

الشيخ محمد بن راشد  
مع  
فريق عمله  
في  
جلسة عصف ذهني  
لسهوه عبر «تويتر»:  
وظيفتي كقائد استدرج أفضل الأفكار وتحولها إلى واقع

كن واحداً من الفريق  
كن واحداً منهم ولا تتفرع ...  
لننك مصدر قوتهم

أكثر من 77% من  
الموظفين بأن  
الرحلات واللقاءات  
الاجتماعية تمثل  
حافزاً

#العصف\_الذهني\_الإماراتي  
محمد بن راشد: شعبنا إيجابي ومتفائل ومبدع

• لننك لنوات جديدة وطرقاً مختلفة وإبداعاً مستمراً في حياة المؤسسة العالمية -  
• التفكير بشكل ذهني وتصور الحلول بوند أفكاراً أفضل وأقرب للنجاح  
• لننك لنوات جديدة وطرقاً مختلفة وإبداعاً مستمراً في حياة المؤسسة العالمية -

النضج في القيادة  
هو  
أن تضع الفريق  
قبل ذاتك

أهم ما تعلمناه من زايد وراشد هو  
كيف يكون القائد أباً للجميع

أريدكم أن تثبتوا للجميع أنكوا أهل للثقة  
والمسؤولية وأهل للتفوق والابتكار في كل  
مجالات العلم والعمل

محمد بن راشد:  
جريت العصف الذهني مع الفرق الصغيرة.. وأدعت أن أجريه مع شعبي..  
والنتيجة 65 ألف فكرة .

الإبداع بوجهة نظر  
قيادية

الصفة الثانية: **الإبداع**

**كن إيجابياً ، وركز على الإيجابية**

الهدير السلبي يؤثر سلباً ليس فقط على إنتاجية موظفيه، بل على صحتهم أيضاً ويكاد يؤدي بحياتهم.



عن مؤلفه : محمد بن راشد آل مكتوم

**كن إيجابياً ، وركز على الإيجابية**

المشاعر الإيجابية ليست ترفاً أو أمراً ثانوياً ، وإنما ضرورة ملحة للحياة الصحية والوظائف الجسدية



عن مؤلفه : محمد بن راشد آل مكتوم

**أثني على أفكار موظفيك فلا شيء يحبط أكثر من هدير موظفيك يقتل أفكارهم**



عن مؤلفه : محمد بن راشد آل مكتوم

**أجعل السيادة للنفكار..**

العقول يعني الفوز بالافكار أفضل فكرة هي التي تفوز



عن مؤلفه : محمد بن راشد آل مكتوم

**رسالة إلى الموارد البشرية المتميزة**

- ايس من العمر في أو منصب أنت لكن العمم ما تقوم به وما تفعله.
- يجب على المرء ألا يتخلو عن القلب والمناصب، بل عليه أن يتخلو عن اللذات.
- الطاقة الإيجابية تعطيك منظوراً جديلاً للحياة وتوحد بالذوق والتفكير والطموح الذي تحتاجه للنجاح.



عن مؤلفه : محمد بن راشد آل مكتوم

**من يمتلك الطاقة الإيجابية قادر على قهر التحديات. ونريد أن نرى جميع فرق العمل تتحلى بالروح الإيجابية**

الشيخ / محمد بن راشد آل مكتوم



عن مؤلفه : محمد بن راشد آل مكتوم

**الصفة الأولى : الإيجابية الذاتية**



عن مؤلفه : محمد بن راشد آل مكتوم

**وثيقة قيم وسواكيات المواطن الإماراتي نو**

أعدتها من مجلس الوزراء في دولة الامارات بتاريخ 27 نوفمبر 2012

**الابتكار والريادة**

على المواطن أن:

- \* يتبع التفكير العقلاني والواقعي ويسعى دائماً للإبداع والابتكار في مختلف جوانب حياته اليومية.
- \* يسعى للابتكار والريادة والتفكير في عمله ويتبعه عن الوثائق.
- \* يبايء الوفاء والوفاء التي من شأنها أن تدعم قدرته على الإبداع والتفكير.
- \* يتخلو على كل ما هو جديد ويبتكر في مختلف المجالات.



عن مؤلفه : محمد بن راشد آل مكتوم

**النتيجة**



عن مؤلفه : محمد بن راشد آل مكتوم

**إلها أن تقود... وإلها أن تتباعد...**

ملحوظة هفيدة



عن مؤلفه : محمد بن راشد آل مكتوم

**الطاقة الإيجابية كقوة أول من مقومات النجاح**

لها تبعثه في المرء **من ثقة في النفس** وقدرته على التعاطي **بمختلف** هو تحديات الحياة



عن مؤلفه : محمد بن راشد آل مكتوم

**تغريدات محمد بن راشد طاقة إيجابية مستدامة**

فوز و نصر وحب . ثلاث كلمات مرتبطة بوعان و هادي ايجابية لا يمكن للشخص أن يقول أن حياته ناجحة بدونها.



عن مؤلفه : محمد بن راشد آل مكتوم

**شكراً**

هيئة الإمارات للهوية EMIRATES IDENTITY AUTHORITY



عن مؤلفه : محمد بن راشد آل مكتوم

**العادات 6**

للقادة المحفزين وأصحاب الطاقة المتجددة

التحفيز والتقدير. تفويض الصلاحيات. القدرة من القائد. الانسجام والتكامل. الإبداع والابتكار. الإيجابية الذاتية.



عن مؤلفه : محمد بن راشد آل مكتوم

**9 من 10 أشخاص قالوا : أنعم أكثر إنتاجية عندها يكونون حول أشخاص إيجابيين**



عن مؤلفه : محمد بن راشد آل مكتوم

**لا تنتظر كن الاخرين كمن مبادراً**



عن مؤلفه : محمد بن راشد آل مكتوم



مجالات محددة. وأضاف أن جلسات العصف الذهني تتبلور في قضايا مفتوحة ليس بالضرورة أن تكون لها إجابة واحدة صحيحة أو طريقة واحدة للحل بل تحتل إجابات متنوعة وحلولاً عديدة وتحتاج إلى نوع من التفكير الإبداعي ويصلح معها أسلوب العصف الذهني.

وفتح الدكتور تهلك باب الحوار مع الحضور لإشراكهم في وضع 10 مقترحات تساعد هيئة الإمارات للهوية في المستقبل على تحقيق نسب أعلى في مجال رضا المتعاملين حيث أجمع الحضور على عدد من المقترحات أهمها التوسع في تقديم

في الدول ذات التجربة الزمنية الطويلة في هذا المجال، مشدداً على أهمية التميز خصوصاً في مجال خدمة المتعاملين.

وحدد الدكتور تهلك، خطوات جلسة العصف الذهني معتبراً أنه يشكل أحد أهم الأساليب الناجحة في التفكير الإبداعي، وموضحاً أن نجاحه يتطلب أن يكون المشاركون على علم تام بتفاصيل الموضوع في حين يكون لدى البعض الآخر فكرة بسيطة عنها وفي هذه الحالة فإن المطلوب ممن يدير جلسة عصف ذهني هو إعطاء المشاركين الحد الأدنى من المعلومات حول موضوعها لأن إعطاء المزيد من التفاصيل قد يحد بصورة كبيرة من تفكير المشاركين ويحصره في

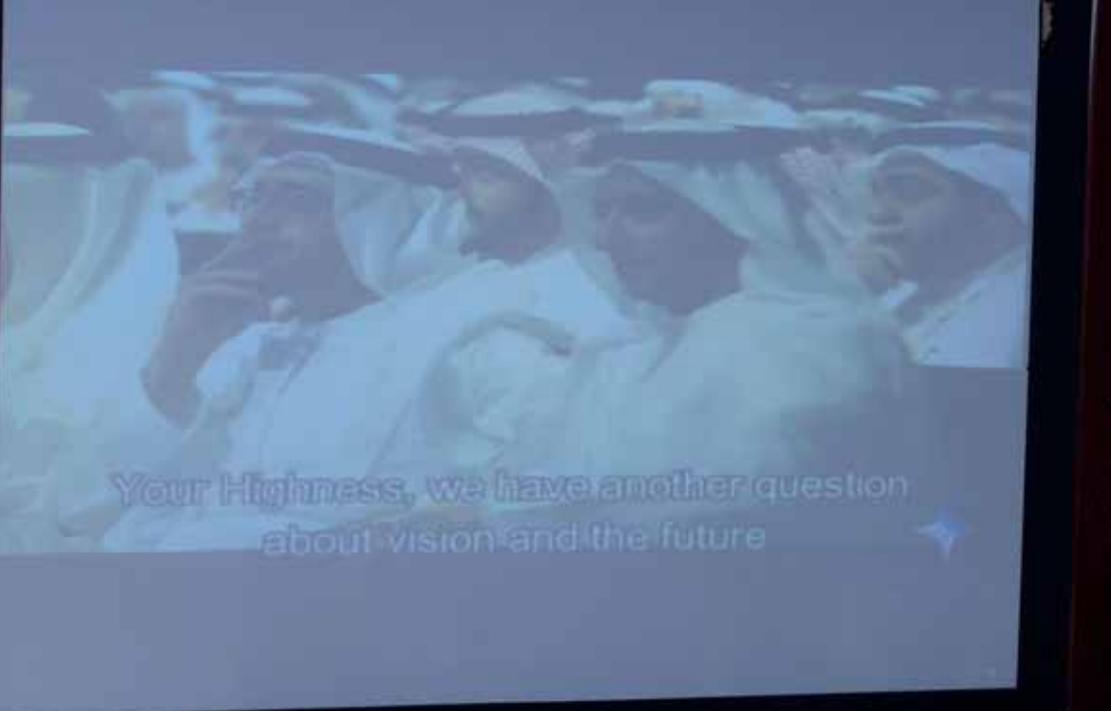
وأشار الدكتور تهلك، إلى أن دولة الإمارات تميزت عن غيرها من الدول بتطبيق استراتيجياتها ورؤيتها بشكل علمي مدروس، وهي اليوم تنتقل من زمن الحكومة الإلكترونية إلى الحكومة الذكية في سبيل تحقيق أعلى معدلات الرضا للمتعاملين.

وقال إن التميز أصبح بالنسبة لأي مؤسسة حكومية أو غير حكومية ضرورة لتسطيع الاستمرار في عملها، فالاستمرارية في هذا العصر مقرونة بالتميز في تقديم الخدمات للمتعاملين، مشيراً إلى أن هيئة الإمارات للهوية حققت خلال فترة بسيطة من عمرها تطوراً وتميزاً كبيرين عجزت عن تحقيق مثلهما الكثير من المؤسسات

شهد المؤتمر جلسة «عصف ذهني» بمشاركة جميع الموظفين، استهدفت استنباط أفضل 10 مقترحات تسعد متعاملي الهيئة وموظفيها وأدارها الدكتور أحمد تهلك رئيس مجلس إدارة «ليفنبرت» والخبير الاستراتيجي في تطوير مراكز الاتصال والعناية بخدمة المتعاملين.

واستهل الدكتور تهلك الجلسة بطرح السؤال التالي: هل يعتبر إسعاد المتعامل مهمة أم رؤية؟

موضحاً أن الإجابة عن هذا السؤال ستسهم في استنباط أفكار تسعد المتعامل وتكون قابلة للتطبيق على أرض الواقع.



## يشكل العصف الذهني أحد أهم الأساليب الناجحة في التفكير الإبداعي ويتطلب نجاحه أن يكون بعض المشاركون على علم تام بتفاصيل الموضوع

المتعاملين وتصبح مثلاً يحتذى على المستويين المحلي والعالمي.

واستعان الدكتور تهلك خلال المحاضرة بمجموعة من الأفكار والأقوال الحكيمة للمغفور له الشيخ زايد بن سلطان آل نهيان «طيب الله ثراه» التي أكد فيها على قيمة العمل وأهمية التفاني والإخلاص في مساعدة الآخرين.

كما استعان بمجموعة من الأفكار والأقوال التي جاءت في كتاب «ومضات من فكر» لصاحب السمو الشيخ محمد بن راشد آل مكتوم نائب رئيس الدولة رئيس مجلس الوزراء حاكم دبي «رعاه الله»، أو تلك التي طرحها سموه في لقاء القمة الحكومية التي نظمتها وزارة شؤون مجلس الوزراء بدبي في 10 فبراير 2013.

الخدمات الذكية، والوصول بالخدمة إلى المتعامل في أي مكان، وتفعيل استخدام بطاقة الهوية وميزاتها الذكية في جميع الدوائر الحكومية سواء المحلية أو الاتحادية، وتوفير مزيد من الصلاحيات في مراكز الخدمة.

وختم الدكتور تهلك محاضرتة بالتأكيد على أن أي مؤسسة تطبق الخصائص والمميزات التي طلب صاحب السمو الشيخ محمد بن راشد آل مكتوم نائب رئيس الدولة رئيس مجلس الوزراء حاكم دبي «رعاه الله»، من جميع المؤسسات الحكومية التحلي بها، وهي الترحيب اللائق بالمتعامل، والعمل على مدار الساعة، والوصول إلى الناس في أماكن تواجدهم، والسعي لتقديم كافة الخدمات عبر الهواتف المحمولة، فإن هذه المؤسسة ستحلق عالياً في مجال التميز في خدمة



# حوار

## الجلسة الختامية

### (النقاش المفتوح)

#### تنمية وتطوير رأس المال البشري

ولفت **الدكتور الخوري** إلى أهمية دور الموارد البشرية في تحقيق التنمية باعتبارها واحداً من أهم عناصر العملية الإنتاجية والخدمية، وقال: «لتكون هناك تنمية متكاملة وخدمات متطورة، لابد من توفر الكفاءات المؤهلة القادرة على الأداء والعطاء والإنجاز والإلتقان في العمل».

وأضاف: «إن العنصر البشري هو العامل الأكثر أهمية في صياغة الحاضر وصناعة المستقبل، فهو من يقوم بابتكار الأفكار الجديدة، وهو من يقوم على تنفيذها بما يدعم سير العمل ويضمن نموه

أثنى **سعادة الدكتور المهندس علي محمد الخوري** مدير عام الهيئة في بداية الجلسة على أوراق العمل والعروض التي قدمت خلال المؤتمر، ووجه الشكر لكل من ساهم في إنجاحه.

وأكد الدكتور الخوري أن الغاية الحقيقية من تنظيم جلسة العصف الذهني هي الخروج بأفكار متميزة لمبادرات تسعد المتعاملين والموظفين على حد سواء، مشيراً إلى أنه وجه بإجراء عصف ذهني على مستوى كل مركز من مراكز الهيئة بحيث يقدم كل منها 10 مقترحات أو مبادرات لإسعاد المتعاملين ومثلها لإسعاد الموظفين، مؤكداً أن الإدارة العليا للهيئة ستتابع تنفيذ جميع هذه المبادرات.

إليهم، ومضاعفة جهودهم والتركيز على الارتقاء بالأداء ورفع مستوى كفاءة الخدمات المقدمة للمتعاملين وتحقيق الجودة في كافة جوانب العمل، للمحافظة على ما حققتة هيئة الإمارات للهوية من إنجازات باتت مثلاً وقُدوة، مؤكداً أن تحقيق المزيد من التميز والتطوير المؤسسي مسؤولية جماعية ومشاركة.

#### إعداد القادة الشباب

وقال **الدكتور الخوري** إن اهتمام الإدارة العليا للهيئة في مجال إدارة الموارد

وازدهاره، وبالتالي فإن تنمية رأس المال البشري وتطويره، تعدّ 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، 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».

ودعا **الدكتور الخوري**، كافة موظفي الهيئة إلى التحلي بالثقافة المؤسسية خلال إنجاز المهام الوظيفية الموكولة



تتبع الإدارة العليا للهيئة سياسة الباب المفتوح بهدف التواصل المباشر مع الناس والاستماع إلى ملاحظاتهم أو شكواهم حول عمل الهيئة

مرور أسبوعين كحد أقصى على تقديمها دون الحصول على رد، يتم رفعها إلى الإدارة العليا مباشرة بحيث لا يكون في هيئة الإمارات للهوية موظف مظلوم أو يشعر بالغبين مؤكداً أن الحقوق لا بد أن ترد إلى أصحابها.

وتطرق **الدكتور الخوري** في مداخلته إلى المعايير التي يتم على أساسها تقييم الموظفين ومنها الالتزام بأوقات الدوام الرسمي وحضور الدورات التدريبية، ومستوى الإنتاجية، والأداء في العمل، وسلوكيات الموظف وأخلاقياته مع المتعاملين والموظفين، داعياً الجميع إلى تحقيق أعلى معدلات الالتزام بهذه المعايير التي تعتبر الوسيلة الوحيدة لتكريم الموظف وبلوغه أعلى درجات السلم الوظيفي وتأهيله للمواقع القيادية.

### سياسة الباب المفتوح

وأكد **الدكتور الخوري**، أنّ الإدارة العليا للهيئة تتبع سياسة الباب المفتوح، بهدف التواصل المباشر مع الناس للاستماع إلى ملاحظاتهم أو شكواهم حول عمل الهيئة، معتبراً أن رضا المتعامل هدف لا بد من بلوغه بأي طريقة ووسيلة، «فنحن في عملنا نحمل أمانة إسعاد الناس وعلينا تأدية هذه الأمانة بكل نزاهة وإخلاص».

كما أكد **الدكتور الخوري** حرص إدارة الهيئة على الاستماع لأي مطالب أو مقترحات أو تظلمات، لافتاً إلى ضرورة الالتزام بالتسلسل الوظيفي عند التقدم بأية ملاحظة بحيث ترفع بداية إلى المدير المباشر، وفي حال



د.الخوري: الغاية الحقيقية من تنظيم جلسة العصف الذهني هي الخروج بأفكار متميزة لمبادرات تسعد المتعاملين والموظفين

الهيئة ومشاريعها، وصولاً إلى الارتقاء بخدماتها لتحقيق رضا المتعاملين ورسم الابتسامة على وجوههم، وتلبية متطلبات برنامج الإمارات للأداء الحكومي المتميز للحصول على تصنيف «7 نجوم».

وحدث **الدكتور الخوري**، مدراء ومشرفي المراكز على تفعيل الاجتماعات الداخلية الدورية، وشمول جميع الموظفين بها، وإطلاعهم على كل ما هو جديد في مسيرة الهيئة، والاستماع إلى آرائهم وأفكارهم والتعرف على همومهم والتحديات التي تواجههم واتخاذ ما يلزم بشأنها من قرارات، ورفع التوصيات المناسبة لإدارة الهيئة بما يضمن تسهيل أداء مهامهم على أكمل وجه، وتذليل العقبات التي قد تحد من قدراتهم على تحقيق التميز في الأداء.

البشرية ينصبّ على إعداد وتطوير جيل من القادة الشباب في الهيئة، ليكونوا سفراء لها في مجال التميز في الأداء، والارتقاء بخدمة المتعاملين سواء الداخليين أو الخارجيين، بما يساهم في تحقيق الهدف الرابع المنبثق عن خطتها الاستراتيجية 2010-2013 المتمثل ببناء مؤسسة خدمات تركز على تحقيق الأهداف والارتقاء بخدمة المتعاملين مع توفير الخدمات الداخلية القائمة على الأداء المتميز.

وأشار **الدكتور الخوري** إلى أهمية دور مدراء ومشرفي المراكز في العمل على تطوير أداء موظفيهم، وتحفيزهم على التميز في الأداء، وتشجيعهم على تقديم الأفكار الخلاقة والمبادرات الإبداعية، والمساهمة في تنفيذ استراتيجية



بتطوير وتنمية الكوادر البشرية الحالية بصفة عامة والقيادية بصفة خاصة بل ذهبت إلى أبعد من ذلك، حيث تم التركيز على وضع خطة استراتيجية لاكتشاف وتبني وتطوير الكوادر القيادية الشابة وإعدادها، بهدف ضمان توفير العناصر القيادية المستقبلية القادرة على مواصلة مسيرة التميز وتعزيز الإنجازات التي حققتها الهيئة والارتقاء بالخدمات التي تقدمها.

ويمثل إعداد قادة المستقبل تحدياً كبيراً، لأن مجرد اللجوء إلى سياسة الترقية التقليدية لا يوفر القيادات بل المدراء، باعتبار أن الترقية القائمة على أساس المؤهل العلمي أو عدد سنوات الخدمة لن تضمن توفير المستوى المطلوب من القيادات التي تتمتع بالمعارف والمهارات والقدرات القيادية المطلوبة.

### الذي داوم طيلة أيام السنة فهذا بجانب العدل والإنصاف».

ورداً على شكوى إحدى الموظفات التي أشارت إلى أن أحد مدراء المراكز يتقاعس عن اتخاذ إجراءات جزائية بحق الموظفين المتغيبين عن العمل ما يلقي بأعباء إضافية على الموظفين الآخرين في المركز، أكد الدكتور الخوري أنه سيتم إجراء تحقيق في الأمر للتأكد من صحته واتخاذ الإجراءات اللازمة، موضحاً أن لدى مدراء المراكز صلاحيات كاملة في توجيه الإنذارات والخصم وغيرها من الجزاءات للموظفين المقصرين.

### إعداد قادة المستقبل

حرصاً على استدامة الإنجازات الحالية وضمان تطورها اهتمت الهيئة ليس فقط

آلية تقييم الموظفين خاصة فيما يتعلق بالحضور والغياب الذي يخضع لظروف قد تكون خارجة عن الإرادة بالنسبة لبعض الموظفين ما ينعكس سلباً على تقييمهم.

وفي هذا المجال ردّ الدكتور الخوري بالقول: «عندما يغيب موظف ما حتى لو كان ذلك لأسباب مرضية فإنه لا يمكن أن يتم تقييمه بنفس مستوى الموظف الذي يواظب على الالتزام بدوامه على مدار العام، فالأمر هنا يتلخص في أن هناك موظف عمل بشكل متواصل دون كلل أو ملل، وهناك من انقطع عن الدوام حتى لو كان هذا الانقطاع بداعي المرض، فنحن لم نمنع الموظف المريض من الإجازة وهذا واجبنا، أما أن نساويه بالتقييم مع الموظف

واستمع الدكتور الخوري للعديد من الاستفسارات والأسئلة التي طرحها الموظفون الحضور، حيث أكد بشأن الإجازات الدراسية أن الهيئة تتعاون إلى أبعد الحدود الممكنة مع موظفيها الذين يكملون دراستهم شريطة أن لا يؤثر ذلك على سير العمل، موضحاً أن تقدير هذا الأمر متروك لمدراء الوحدات التنظيمية ومراكز الخدمة وحسب الواقع الميداني لدى كل منهم.

وقال الدكتور الخوري إن الهيئة تعتمد مفهوم الدوام المرن في بعض وحداتها التنظيمية لكن تطبيق هذا المفهوم في كافة المراكز لا يزال بحاجة إلى مزيد من الدراسة، معرباً عن دعمه لتوسيع نطاق التطبيق شريطة أن لا يؤثر ذلك على سير العمل ومستوى الخدمات المقدمة للمتعاملين.

ودار بين الحضور نقاش طويل حول

## تكريم الموظفين المتميزين

وفي ختام المؤتمر كرم سعادة الدكتور المهندس علي محمد الخوري الموظفين المتميزين في أربع فئات وهي «الأكثر تبسّماً لعام 2013»، و«العشرة الأوائل في إنتاجية التسجيل» و«العشرة الأوائل في جودة البصمة منذ بداية عملهم في الهيئة»، و«العشرة الأوائل في عملية التدقيق منذ بداية عملهم في الهيئة».

كما كرم الدكتور الخوري الموظفين الحاصلين على مؤهلات دراسية أثناء عملهم في الهيئة والموظفين الأكثر نشاطاً وفاعلية في مجال المسؤولية المجتمعية منذ بداية عملهم في الهيئة.





## تكریم المتحدثين والمحاضرين

وكرّم الدكتور الخوري المحاضرين علي عبدالله النقيب، والدكتور أحمد تهلك، إلى جانب المسؤولين والموظفين الذين قدّموا أوراق عمل، وشاركوا في إدارة جلسات المؤتمر.





## التوصيات

- أن تلعب القيادات التنفيذية دوراً أساسياً في نجاح التخطيط الاستراتيجي في الهيئة من خلال:
  - وضوح الرؤية الكاملة عن رسالة الهيئة وإمكانات تطويرها.
  - تحديد الأولويات ذات الأهمية في تحقيق التحول المؤسسي بالهيئة.
  - دراسة وتحليل القدرات والموارد القائمة بنظرة شمولية واسعة.
  - تعميق اقتناع العاملين باستراتيجية الهيئة، وتحفيزهم على تعزيز ارتباطهم بأهدافها والحرص على تحقيقها.
  - توفير الأساليب والأدوات الملائمة لتنفيذ عملية التخطيط
- الاستراتيجية.
- بناء وتممية ثقافة الفكر الاستراتيجي لدى كافة العاملين في الهيئة.
- تحقيق الترابط بين استراتيجية الهيئة وما يتم وضعه من سياسات وأنظمة عمل.
- الحرص على الالتزام بسلوكيات القيادة الرشيدة من حيث الواقعية والمشورة والمرونة.
- توفير نظام فعال للاتصال بين كافة المستويات الإدارية.
- العمل على تذليل العقبات التي تعترض تنفيذ الخطة الاستراتيجية للهيئة.

من أجل تحسين الأداء المؤسسي.

- ضرورة قيام القيادات التنفيذية بتوفير برامج جيدة لرعاية وتحفيز موظفي الهيئة باعتبارهم الركيزة الأساسية في تحقيق الأداء المؤسسي المتميز.
- الأخذ في الاعتبار الاستفادة من مستجدات وإمكانات تكنولوجيا المعلومات لزيادة كفاءة الهيئة في تقديم الخدمات وتيسر استفادة ذوي العلاقة منها.
- أن تسعى القيادات التنفيذية إلى تهيئة القيادات في المستويات الإشرافية ورفع كفاءتها بالتدريب المستمر ونقل الخبرة والمعرفة.

توصل المؤتمر في ختام أعماله إلى العديد من التوصيات التي تستهدف تطوير الأداء والارتقاء به في مختلف مجالات عمل الهيئة جاءت على النحو التالي:

- الاهتمام بتنمية مهارات القيادات التنفيذية والكوادر القيادية الشابة في الهيئة وإنشاء «أكاديمية الهوية لإعداد القادة».
- ضرورة تركيز القيادات التنفيذية على منهجية التخطيط الاستراتيجي من أجل تحسين الأداء المؤسسي بتحديد دقيق للأهداف الاستراتيجية للهيئة وربطها بالبرامج المطلوب تنفيذها.
- تطوير مهارات القيادات التنفيذية



وفي مجال التطوير التنظيمي أوصى المشاركون في المؤتمر بالعمل على تطوير الخطط والاستراتيجيات والبنى والعمليات التنظيمية بشكل يساهم في تحسين الأداء والنتائج والفعالية التنظيمية وذلك من خلال:

- إيجاد أوضاع تنظيمية أكثر كفاءة وفعالية في الهيئة واستغلال أمثل للموارد والوقت.
- تطوير مستوى الخدمات التي تقدمها الهيئة والارتقاء بها.
- حل المشكلات التنظيمية والإجرائية وتطوير أساليب مواجهتها.
- إدخال تقنيات جديدة وأساليب إدارية حديثة لتحسين وتطوير الأداء.
- تحسين أوضاع العاملين ورفع كفاءتهم المهنية وتعزيز الاستقرار الوظيفي لهم.
- تأهيل قيادات جديدة لتتولى القيادة التنفيذية في المستقبل على أن تتميز بالإبداع.

- المعلومات ذات الصلة بأنشطة الهيئة.
- اعتماد هياكل تنظيمية تحقق الاستفادة من تقنية المعلومات في تحقيق الكفاءة في الأداء.
- نشر ثقافة بيئة تنظيمية تعتمد على استخدام المعلومات وتقنياتها.
- استخدام المعلومات كوسيلة لصقل مهارات وسلوكيات الموظفين.

- توفير الموارد البشرية والمادية التي تساهم في تطوير البنية التحتية اللازمة في مجال تقنية المعلومات.
- متابعة بناء وتطوير قواعد معلوماتية ترتبط بأنشطة الهيئة.
- التأكد من تدفق المعلومات أفقياً ورأسياً داخل الهيئة، وخصوصاً تلك التي ترتبط بخدمة المتعاملين.
- ضمان جودة ومصداقية وشفافية

- تفعيل الربط مع كافة الجهات وتقليص الوقت من خلال التعاملات الإلكترونية.

وفيما يتعلق بتدفق المعلومات ووصولها إلى كافة موظفي الهيئة أوصى المشاركون بما يلي:

- تحديد نظم المعلومات المطلوبة للهيئة وفقاً للخطة الاستراتيجية للمعلومات.

أما في مجال الدعم المعلوماتي فأوصى المشاركون بما يلي:

- أعمال التخطيط في اتخاذ القرارات والمتابعة والرقابة والتنسيق.
- زيادة وتعزيز الترابط بين وحدات الهيئة.
- تعزيز القدرات البحثية وتصميم المنتجات والخدمات بناء على التنبؤ باحتياجات المتعاملين.



## دعوة لكل موظف وموظفة في هيئة الإمارات للهوية للسعي بكل جاد لرد الجميل للوطن وقيادته الرشيدة.

والسلوكي لدى الموظف لمواجهة هذا المتغيرات المتسارعة، حتى لا يقف أمامها في حالة من عدم الاتزان، أو عدم القدرة على التجاوب مع هذه المستجدات والتغيرات المتلاحقة.

إن إعداد الكوادر البشرية وتطوير استراتيجيات التنمية المعرفية للموظفين من خلال مثل هذا المؤتمر، يتطلب شمولية التأهيل لمسارين متلازمين لا غنى لأحدهما عن الآخر يتعلق الأول بالتعلم والتطور لاكتساب المعارف الكفيلة بتحسين الأداء، والثاني بالثقافة والقيم والأخلاق للوصول إلى أفضل أداء مؤسسي يراعي الجودة ويستوفي شروط الإلتقان.

وهذه دعوة لنعمل جميعاً بيد واحدة لجعل هذا المؤتمر نموذجاً للتعاون ولترجم الرؤى التي تم طرحها إلى واقع ملموس تتجسد فيه كل مبادئ وقيم العمل الجماعي بروح الفريق.

اختتمت أعمال مؤتمر حوار الهوية الثاني بنجاح، وأتسمت بزخم فكري وصراحة في الطرح، ومكاشفة في الرؤى فجاءت التوصيات معبرة عن روح النقاشات المستفيضة والإيجابية التي شهدتها المؤتمر، لتعكس رؤى صادقة وطموحات يحدوها الأمل في هيئة حكومية نشطة وفعالة وقادرة على مواكبة توجيهات القيادة الرشيدة للدولة الرامية إلى تحقيق نهضة مستدامة والوصول بدولة الإمارات إلى الرقم واحد في كافة المجالات.

ومن وجهة نظر الموظفين فإن التوصيات والأفكار التي تم استخلاصها من جلسة العصف الذهني تعد هي الأهم، والكفيلة بأن تحقق للهيئة التطور المنشود وذلك من خلال وضع خارطة طريق جديدة لإسعاد المتعاملين، وصياغة استراتيجيات لتنمية وتطوير الموارد البشرية، وكذلك مفاهيم جديدة تعتمد على تعزيز الإنتاجية والإنجاز، والدافع الذاتي في العمل.

إنّ العنصر البشري هو العامل الحاسم في عملية التغيير وتحقيق التقدم الذي نصبوا إليه وهو ما يستلزم الاستثمار فيه بشكل أساسي وتطويره بصورة مستمرة، وهنا يكمن التحدي الصعب لوجود العديد من المتغيرات المحيطة بالعنصر البشري، في مقدمتها السباق التكنولوجي وثورة المعلومات الرقمية، وهو ما يستلزم زيادة الفكر الإبداعي



مكان وزمان، وهو ما يتطلب من الموظفين الاستفادة من مثل هذا المؤتمر واقتراح الأفكار التي تدور في أذهانهم بشأن أفضل الخدمات التي يمكن للهيئة أن تقدمها، وكذلك أنجع السبل التي يمكن لها اتباعها لتحقيق أهدافها في هذا المجال.

ولابد لتحقيق كل هذه الأهداف من تعزيز الطاقة الإيجابية ونشرها بين صفوف موظفي الهيئة لتحقيق مزيد من الإنجاز والنجاح في رسم البسمة على وجوه المتعاملين، والعمل بروح معنوية عالية وتحمل المسؤولية وتحقيق الإبداع والابتكار، لبلوغ التميز المستدام.

وفي الختام نعاهد قيادتنا الرشيدة على أن نظل حريصين على رسم البسمة على وجوه المتعاملين، وأن نساهم في تحقيق السعادة للناس، وأن نواصل الدرب نحو تحقيق الطموح الأكبر لأن التميز لا يعرف حدوداً وليست له قمة أو نهاية.

وهي دعوة أيضاً لكل موظف وموظفة في هيئة الإمارات للهوية على اختلاف مهامهم ومواقعهم الوظيفية للسمي بكل جدٍ لرد الجميل للوطن وقيادته الرشيدة، والعمل على أن يكون لكلٍ منهم دور في جعل الإمارات واحدة من أفضل دول العالم، والمساهمة برفع اسمها عالياً، من خلال الابتكار والإبداع، ووضع أهداف وخطط واضحة والعمل على تنفيذها بمسؤولية وثقة راسخة، بحيث يكون الهدف الأسمى هو المساهمة في مسيرة بناء دولتنا الغالية وتعزيز تنافسيتها العالمية.

لقد أولت الهيئة مسألة المساهمة في دعم التحول نحو الحكومة الذكية بالدولة أهمية كبرى وحرصت على أن تكون في الصفوف الأولى لإنجازه نظراً لدور منظومة إدارة الهوية المتقدمة التي تطورها في تمكين مشاريع الحكومة الإلكترونية وصولاً إلى توفير الخدمات الحكومية على الهواتف والأجهزة المتحركة وتسهيل وصولها للمتعاملين في أي

المؤسسة	هيئة الإمارات للهوية 
اسم الوثيقة	مؤتمر حوار الهوية الثاني 2013
التاريخ	2014/06/01
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	2014/06/01	الأول	الاتصال الحكومي والمجتمعي	--
2				

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

فريق الإعداد

الإشراف العام والمراجعة:

سعادة الدكتور المهندس

علي محمد الخوري

المدير العام رئيس لجنة الإدارة العليا

إعداد: عبدالرحيم الكراندي

مراجعة وتحرير: إبراهيم محمود عبد الله

التصميم والإخراج: سمير عرفان

الترقيم الدولي للكتاب

ISBN 978-9948-22-220-0

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