



SHEIKH KHALIFA  
GOVERNMENT  
EXCELLENCE  
PROGRAM

برنامج الشيخ خليفة للمميز الحكومي

برنامج الشيخ خليفة للمميز الحكومي

حالات دراسية عن الحكومة الاتحادية  
وزارة الثقافة والشباب وتنمية المجتمع  
إدارة العمليات

الإصدار الأول 2013

[skgep.gov.ae](http://skgep.gov.ae)

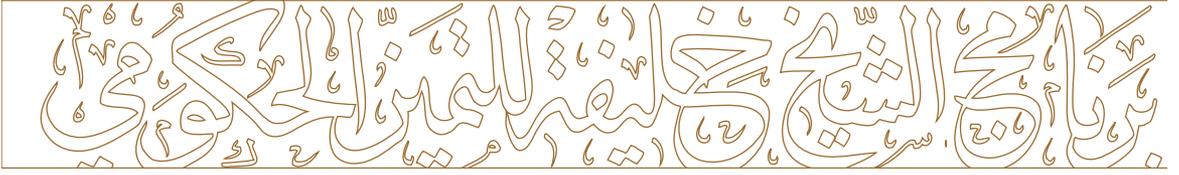
Federal Programme | برنامج اتحادي





SHEIKH KHALIFA  
GOVERNMENT  
EXCELLENCE  
PROGRAM

برنامج الشيخ خليفة للميزان الحكومي



حالات دراسية عن الحكومة الاتحادية  
وزارة الثقافة والشباب وتنمية المجتمع  
إدارة العمليات

الإصدار الأول 2013

[skgep.gov.ae](http://skgep.gov.ae)

Federal Programme | برنامج اتحادي



منة اللعين الحكيم في راي الشيخ خليفة العلي  
 كوي في راي الشيخ خليفة العلي الحكيم في  
 شيخ خليفة العلي الحكيم في راي الشيخ  
 منة اللعين الحكيم في راي الشيخ خليفة العلي  
 كوي في راي الشيخ خليفة العلي الحكيم في  
 شيخ خليفة العلي الحكيم في راي الشيخ  
 منة اللعين الحكيم في راي الشيخ خليفة العلي  
 كوي في راي الشيخ خليفة العلي الحكيم في  
 شيخ خليفة العلي الحكيم في راي الشيخ  
 منة اللعين الحكيم في راي الشيخ خليفة العلي  
 كوي في راي الشيخ خليفة العلي الحكيم في

© 2013 راي الشيخ خليفة العلي الحكيم

هاتف +971 4 318 9322  
 فاكس +971 4 330 4044  
 ص.ب دبي - 212000  
 البريد الإلكتروني info@skgep.gov.ae  
 skgep@pmo.gov.ae  
 الموقع الإلكتروني www.skgep.gov.ae

### حقوق الطبع والنشر محفوظة

#### اتفاقية حقوق الطبع والنشر

لا يجوز استنساخ أي جزء من هذا الكتاب، تخزينه  
 في نظام استرجاع أو نقله بأي شكل أو بأي وسيلة،  
 ميكانيكية، إلكترونية، التصوير، والتسجيل، أو غير  
 ذلك، دون الحصول على إذن مسبق من برنامج  
 الشيخ خليفة للتميز الحكومي.

#### الإصدار الأول

منة اللعين الحكيم في راي الشيخ خليفة العلي  
 كوي في راي الشيخ خليفة العلي الحكيم في  
 شيخ خليفة العلي الحكيم في راي الشيخ  
 منة اللعين الحكيم في راي الشيخ خليفة العلي  
 كوي في راي الشيخ خليفة العلي الحكيم في  
 شيخ خليفة العلي الحكيم في راي الشيخ  
 منة اللعين الحكيم في راي الشيخ خليفة العلي  
 كوي في راي الشيخ خليفة العلي الحكيم في  
 شيخ خليفة العلي الحكيم في راي الشيخ  
 منة اللعين الحكيم في راي الشيخ خليفة العلي  
 كوي في راي الشيخ خليفة العلي الحكيم في





# مكتويات الكتاب

1	كلمة وكيل الوزارة
3	لمحة تعريفية
5	تجربة التطبيق في الوزارة
7	مقدمة
7	خطوات تمهيدية
8	وصف التجربة
10	منهجية العمل
11	المعرفة والكفاءات
12	الأنظمة ومنهجيات التطوير المؤسسي
12	التقنيات والبرامج الالكترونية المستخدمة
12	ادارة التغيير
27	النتائج المتحققة
29	نسبة رضا المتعاملين
30	نسبة الأخطاء
31	نسبة الشكاوى / معالجة الشكاوى
35	الدروس المستفادة







## كلمة وكيل الوزارة

يسرنا أن نوثق تجربة وزارة الثقافة والشباب وتنمية المجتمع في مجال ادارة العمليات كحالة دراسية وتجربة عملية تعكس مستوى النجاح الفعلي الذي تم تحقيقه نتيجة تطبيق معايير ومتطلبات برنامج الشيخ خليفة للتميز الحكومي والذي توج بحصول الوزارة على جائزة الامارات للأداء الحكومي المتميز (الدورة الثانية 2012) عن فئة الوزارة الاتحادية المتميزة (فئة أقل من 900 موظف) ضمن برنامج الشيخ خليفة للتميز الحكومي.

لقد أدركنا ومنذ الدورة الاستراتيجية الاولى عام 2008 – 2010 ان تميز الاداء التشغيلي وادارة العمليات بشكل كفو يعتبر عاملا هاما لتحقيق التميز المؤسسي وأن رحلة التميز تتطلب فهما عميقا لاحتياجات المتعاملين وتحديد توقعاتهم واعادة هندسة الاجراءات لتتوافق مع رؤاهم. لذا فقد ارتكزت عمليات تصميم وتطبيق منهجيات العمل الاساسية مثل منهجيات الموارد البشرية والموارد المالية والتخطيط الاستراتيجي على ايجاد الترابط الملائم مع العمليات التشغيلية والتي تنعكس ايجابا على الخدمات المقدمة للمتعاملين وتحقيق رضاهم. وقد أثمر ذلك عن فوز الوزارة في فئة أفضل الجهة الاتحادية المتميزة في مجال العمليات في الدورة الاولى لجائزة الامارات للأداء الحكومي المتميز عام 2010.

لقد توحدت جهود كافة موظفي الوزارة نحو فكرة أساسية أن التميز لا نهاية له وأن العمل الدؤوب يتطلب تقديم الافكار الابداعية وابداء المرونة تجاه كل ما هو جديد لتقديم الافضل للمتعاملين. لذا فأن جهود التطوير المؤسسي اعتمدت على تدريب وتأهيل الموظفين المعنيين بتنفيذ العمليات وتقديم الخدمات حول مبادئ الجودة وطرق اكتشاف مجالات التحسين الممكنة لتعزيز تجربة المتعامل والقدرة على مواكبة





متطلبات مشاريع التطوير التي تسعى دولتنا الحبيبة لتطبيقها لتكون الرقم واحد في كافة المجالات. وفي هذا السياق فقد شكل عام 2012 منعطفا هاما في مسيرة التطوير المستمرة في الوزارة من خلال تبني وتطبيق معايير برنامج الامارات للخدمة الحكومية المتميزة وصولا لمستوى 7 نجوم من خلال خارطة طريق تحدد الاولويات القائمة على مبدئي "المتعامل أولا" و "الكفاءة الحكومية".

ان حصول وزارة الثقافة والشباب وتنمية المجتمع على هذه الجوائز المميزة لم يكن ليتحقق لولا ايمان كوادرنا بالرؤية والاهداف الوطنية التي تسعى قيادتنا الحكيمة لتحقيقها وسعيهم المتواصل لتطبيق مبدأ تقديم الخدمة المتميزة للمتعامل بوسائل ابداعية مبتكرة.

لقد تعاهدت أسرة وزارة الثقافة والشباب وتنمية المجتمع على ان التميز وسيلة وليس غاية وان نستمر في تقديم الافضل لكافة الفئات المعنية بطاقة ايجابية وسط شعور بالفخر بأن أصبحنا مثلا يحتذى به نقدمه لكم اليوم لتتكامل الجهود وتستمر النجاحات في كافة مجالات العمل الحكومي.

سعادة/ عفاء محمد الصابري

وكيل الوزارة المساعد للخدمات المساندة





## لمحة تعريفية عن وزارة الثقافة والشباب وتنمية المجتمع

تأسست وزارة الثقافة والشباب وتنمية المجتمع بموجب المرسوم الاتحادي رقم (1) عام 2006 حيث تم إلغاء وزارة الإعلام والثقافة وجاء الهدف من تأسيس الوزارة الاهتمام بالثقافة والفنون ورعاية الإبداع وتعزيز القيم الأصيلة لدى أفراد المجتمع وبناء شخصية الإنسان الإماراتي الواثق وتقوية انتمائه لوطنه وبهدف إبراز الهوية الوطنية وإحياء الثقافة ومورثاتها وتنمية مواهب الشباب المبدعين، وتعمل الوزارة على ذلك من خلال ثمانية مراكز ثقافية وعشرة مكاتب عامة ويعمل في الوزارة 324 موظف. ولتحقيق رؤيتها المتمثلة في الريادة في التنمية الثقافية والاجتماعية لإمارات مزدهرة من خلال دعم وتشجيع الحراك الثقافي والمجتمعي وتعزيز الهوية الوطنية الإماراتية من خلال التنسيق الفعال مع شركاء الوزارة وتميز خدماتها وتطوير مواردها البشرية فقد قامت بتطوير العديد من المبادرات والفعاليات بالمشاركة مع جهات أخرى، مثل مسابقة البردة ومشروع سيف بلادي والقوافل الثقافية.

بدأت وزارة الثقافة والشباب وتنمية المجتمع سعيها نحو التميز في سنة 2007 من خلال الاهتمام بتطبيق أنظمة الجودة القياسية ومعايير برنامج الشيخ خليفة واشترакها بالدورة الأولى في جائزة الإمارات مما حدا بها للسير قدما في تحقيق تغيير إيجابي نحو التميز في الأداء والتحول المؤسسي من خلال تبني ثقافة التميز من قبل القيادة والتزامها بالمشاركة في دفع مسيرة العمل إلى الأمام وتطوير خطة استراتيجية متوائمة مع توجهات الحكومة الاتحادية ورؤية الإمارات 2021 متضمنة خمس أهداف استراتيجية مترجمة إلى مبادرات وخدمات تقدم إلى للمعنيين. وتعتمد الوزارة على شركائها في القطاع العام والخاص في تنفيذ مبادراتها وتقوم بإمدادهم بالمعلومات





والمعرفة باستخدام قنوات الاتصال المتنوعة ويتم التواصل والتنسيق معهم. وأولت القيادة اهتماماً بالموارد البشرية وتطويرها من خلال تدريبهم وتحفيزهم وتكريمهم وتسعى إلى الوصول إلى نسب متقدمة في زيادة أعداد الموظفين المواطنين لتصبح من الوزارات الرائدة في هذا المجال على مستوى الدولة. وكون خدمات الوزارة موجهة لخدمة المجتمع على الوزارة إيلاء الاهتمام بالمبادرات المجتمعية خارج نطاق عملها من أجل تحقيق التنمية المستدامة.



# تجربة التطبيق في الوزارة







## مقدمة

يعتبر تطوير الخدمات الحكومية توجها رئيسيا لحكومة دولة الامارات العربية المتحدة ويأتي ذلك ضمن الجهود التي تبذلها الحكومة لتعزيز تنافسية القطاع العام وقدرته على تلبية متطلبات التنمية المستدامة. وفي هذا الاطار عملت وزارة الثقافة والشباب وتنمية المجتمع على تطوير خدماتها وعملياتها التشغيلية بما يتوافق مع احتياجات المتعاملين ومتطلبات تطبيق الخطة الاستراتيجية. لقد تطور نموذج العمل المتكامل لوزارة الثقافة والشباب وتنمية المجتمع منذ بداية الدورة الاستراتيجية الاولى 2008 - 2010 ليصل الى مرحلة الترابط المتكامل مع الدورة الثانية - 2011 - 2013 وخلال هذه السنوات تطور مستوى الوعي وقدرات العاملين في الوزارة في استيعاب متطلبات تحسين الاداء التشغيلي وأساليب تقديم الخدمات ولا شك أن الدعم المتواصل والمبادرات الحكومية ساهمت في تسريع وتيرة التطوير مثل أدوات متابعة الاداء كالمسوق السري وتقارير رضا المتعاملين الصادرة عن برنامج الشيخ خليفة للتميز الحكومي بالإضافة الى اطلاق برنامج الامارات للخدمة الحكومية المتميزة.

## خطوات تهييضية

ان ادراك أهمية التغيير من قبل الادارة العليا لأي مؤسسة يعتبر عاملا حاسما لنجاح أي مشروع وقد انعكس ذلك منذ انطلاق أول خطة استراتيجية للوزارة عام 2008 فمراجعة الاداء الحالي واعتماد تقارير تحليل الفجوات واتخاذ القرارات الادارية والفنية للوصول الى الوضع المنشود كان له دور أساسي في تطبيق نموذج متكامل لعمليات الوزارة. وقد تضمنت الخطة الاستراتيجية 2008 - 2010 مبادرة استراتيجية تستهدف تطبيق نموذج الادارة المتكامل ISO وتشكيل فرق التدقيق الداخلي وتأهيل مقيمين داخليين وشراء نظام





الكثروني لتوثيق العمليات واعادة هندستها مع الاطلاع على الممارسات الجيدة داخل الدولة. وخلال تطبيق الخطة التشغيلية الخاصة بالمبادرة تم مراعاة أهمية نقل المعرفة واشراك الموظفين من مختلف الفئات الوظيفية من خلال تدريب الفريق المعني على كيفية إدارة العمليات من خلال توثيقها وتحليلها وتحسينها بالإضافة الى تنفيذ ورش على مستوى جميع موظفي الوزارة لنشر الوعي بالمشروع ومتطلباته لضمان الحصول على التعاون والدعم من قبل باقي موظفي الوزارة لإنجاح هذا المشروع.

## وصف التجربة

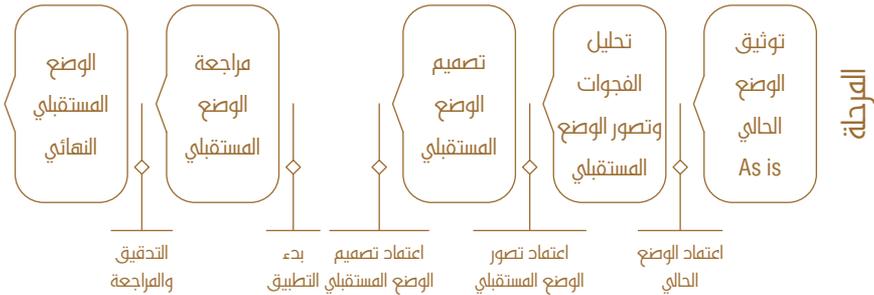
لقد جاء الاطار الزمني لتجربة وزارة الثقافة والشباب وتنمية المجتمع في مجال تطوير العمليات والخدمات متزامنا مع تطوير منهجيات التخطيط الاستراتيجي وادارة العمليات ويمكن القول أن تجربة الوزارة في تحسين العمليات تطورت من خلال تطور الخطة الاستراتيجية للوزارة ومستوى الاعتماد على مخرجات الخطة الاستراتيجية في اتخاذ القرار ولا يعني ذلك أن عملية المراجعة والتطوير على العمليات جاءت مرتبطة في بداية تطبيق الخطة الاستراتيجية فقط بل بمرحلة المراجعة وتطوير الخطة والتي تتم عادة قبل سنة ونصف من الدورة الاستراتيجية التالية وقد تم اعتبار تقييم العمليات والخدمات المقدمة جزء اساسي من تقييم الممكّنات التنظيمية التي تساعد على استنتاج الوضع الحالي وتقييم البيئة الداخلية بهدف اعداد مصفوفة التحليل SWOT. ويمكن تفسير ذلك باعتماد التخطيط الاستراتيجي من قبل الحكومة كنمط اداري للتحوّل الى مؤسسات حكومية تدار استراتيجيا Strategy Focused Organization وصولا الى الدورة الاستراتيجية 2014 – 2016 والتي تتطلب ترابطا مع تقديم الخدمات والتركيز على المتعاملين لتصبح مؤسسات حكومية تركز على تقديم الخدمة Service Oriented Organization. الشكل (1) يوضح المسار الزمني لتطور تجربة ادارة العمليات وتحسين الخدمات في وزارة الثقافة والشباب وتنمية المجتمع: ان مستوى نضوج تجربة الوزارة تمثل في قدرتها على استيعاب متطلبات التطوير





الشكل (1) التطور الزمني لتطور مفهوم ادارة العمليات في الوزارة

الحكومي. وقد كان التدرج في مبادرات مكتب رئاسة مجلس الوزراء في تطوير الاداء المؤسسي الاثر الكبير في ادارة التغيير على مستوى الوزارة ففي المرحلة الاولى تمثلت أولوية الوزارة في توثيق العمليات والاستفادة من المواصفات العالمية من خلال تحديد اجراءات معيارية وتطبيق نظام توثيق وادارة العمليات الالكتروني لذا يمكن وصف هذه المرحلة بالمرحلة التأسيسية والتي استهدفت نشر الوعي والتوثيق وتطبيق المواصفات العالمية من خلال نظام الادارة المتكامل. في حين شهدت المرحلة الثانية تطورا نوعيا ارتبط بشكل أساسي بتطور أداة التخطيط الاستراتيجي، فقد تم في عام 2009 تقييم العمليات والخدمات كأحد مدخلات تطوير الخطة الاستراتيجية 2011 – 2013 واطلاق مشروع لتطوير العمليات واعادة هندستها وفقا لمراحل كما هو مبين في الشكل (2):



الشكل (2) مراحل مشروع إعادة هندسة العمليات عام 2009





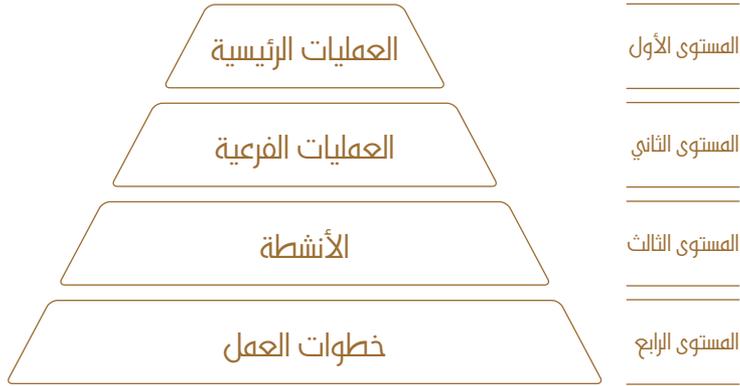
## منهجية العمل

خلال هذه المشروع تم توثيق الوضع الحالي من قبل فريق عمل من داخل الوزارة تم تأهيله على الانظمة الالكترونية وصقل مهاراته بالدورات التدريبية وعقد اجتماعات مع الادارات المعنية لاعتماد الوضع الحالي للعمليات ومن ثم تحليل الفجوات بين الوضع الحالي ومتطلبات التحسين مثل تقارير رضا المتعاملين وتقارير احتياجاتهم وتوقعاتهم بالإضافة الى المقارنة مع متطلبات إدارة الجودة الشاملة وأنظمة الجودة التي حصلت الوزارة عليها حيث أن متطلبات نظام الجودة آيزو 9001 قد ركزت على مفهوم إجراءات العمل المتسلسلة وعلاقة هذه الإجراءات مع بعضها بما يحقق خدمة أفضل للمتعاملين معها من أطراف خارجية أو حتى داخلية. هذا المفهوم الجديد تطلب من الوزارة تغيير النظر في الطريقة التي كان يتم بها وصف الإجراءات المعمول به و عدم الاكتفاء بسرد مراحل وتفاصيل الإجراءات بل البحث عن الهدف من وراء كل إجراء وعلاقته بالإجراءات الأخرى والتأكد من أن كل مرحلة فيه تدعم تحقيق هذا الهدف الذي يجب أن يصب أولاً وأخيراً في خدمة المتعاملين سواء كانوا أطرافاً خارجية أم من داخل الوزارة نفسها. كما أن مفاهيم الإدارة والجودة الحديثة مثل إدارة الجودة المتكاملة (TQM)، أصبحت تركز على منحى التطوير المستمر لطرق العمل. مثل هذا التطوير لا يتأتى إلا من خلال الوعي المؤسسي بأهمية سلاسة تبادل المعلومات وتسلسل الإجراءات بين مختلف القطاعات والإدارات المختلفة. إن هذا التطوير المستمر بحاجة إلى نظام له المقدرة على تخطيط العمليات والإجراءات ودراسة أبعاد التغيير بها قبل تطبيق أي تغيير على أرض الواقع ومن ثم قياس مستوى الأداء قبل وبعد تطبيق هذه التغييرات لاستشعار مدى التحسن المتحقق من وراء هذا التغيير. ويعتبر هرم العمليات (أنظر الشكل 3) من أهم إنجازات هذه المرحلة كونه ساهم في تصنيف العمليات اللازمة لتحقيق أهداف الوحدات التنظيمية مما ساعد لاحقاً على تنفيذ مبادرات هامة مثل مشروع اعداد الميزانية الصفرية وتطبيق نظام تقييم أداء الموظفين وتحسين مستوى دقة الوصف الوظيفي وتطوير فعالية الخطط التشغيلية للإدارات والاقسام فالتقسيم





Cascading المنتظم للعمليات يرتبط بشكل وثيق بترابط الانظمة الادارية Alignment لتحقيق مبدأ الادارة بالعمليات. ونتيجة لهذا المشروع فقد تم اجراء تحديث على جميع العمليات التشغيلية بما انعكس على الخدمات المقدمة للمتعاملين وتحسين كفاءة الاداء للوحدات التنظيمية ومثال ذلك تعديل رسوم استئجار المسارح وإلغاء بعض الرسوم عن خدماتها مثل خدمة الأنترنت والمسح الضوئي واستحداث جهاز الخدمة الذاتية لرواد المكتبات للاستعارة دون حاجة إلى أمين المكتبة وتقليل زمن الخدمة. كما تقوم بتحديد احتياجاتهم وتوقعاتهم والاستجابة لها من خلال تطوير الأنظمة والخدمات ومراعاة التنوع الثقافي والاجتماعي لفئات المتعاملين.



الشكل (3) هرم العمليات

## المعرفة والكفاءات

وضمن مشروع اعادة هيكلة العمليات والخدمات فقد حرص فريق العمل في الوزارة على نقل المعرفة والقدرة على التطبيق المتدرج داخل الوزارة من خلال نشر الوعي المؤسسي لأهمية تطوير إجراءات العمل ورفع مستوى الكوادر البشرية بتدريبها على الانظمة الادارية والتقنية. لان الاستثمار في الموارد البشرية من داخل الوزارة هو المعيار الحاسم لقيادة جهود التطوير من منطلق معرفتها الاكيدة بظروف العمل دون





الحاجة الى جهات خارجية وكلف مادية اضافية.

## الأنظمة ومنهجيات التطوير المؤسسي

اعتمدت منهجية تطوير العمليات المعتمدة في مشروع اعادة هندسة الاجراءات على تطبيق أفضل الممارسات العالمية حيث تم الاتفاق على تبني إدارة الجودة الشاملة والتميز كأحد المعايير الأساسية في تطبيق هذا المشروع مثل تطبيق مواصفات إدارة الجودة، البيئة، السلامة والصحة المهنية ورضا المتعاملين المختلفة مثل (9001-14001 18001 10001-) أما فيما يتعلق بقياس أداء العمليات فقد تم طرحة كاملا في المنهجية وتحديد النماذج المخصصة لذلك، وكيفية القياس، على أن يتم إعداد تقارير متابعة وتقييم شمولي لأداء العمليات، ليتم تحديد المعوقات التي تحول دون تحقيق الأداء المطلوب والأسباب الجذرية لظهور هذه المعوقات، وأثر كل منها على فعالية تنفيذ العملية وتصنيفها باستخدام أدوات مخصصة لذلك مثل نموذج «عظمة السمكة»، وتقديم الاقتراحات للحد من هذه الأسباب من خلال تقديم إجراءات تصحيحية بالتعاون مع الجهات المعنية.

ولقد عالجت الوزارة الموضوعات المتعلقة بالازدواجية من خلال اعتماد وتطبيق نموذجي تحليل التداخل الخارجي والداخلي لتحليل التداخلات بين العمليات المشتركة بحيث تحدد طبيعة التداخل ومدى التكرار والمعوقات ومقترحات التحسين، والذي يعمم بدوره على الإدارات المختلفة لأخذ ملاحظاتهم وتعديلها.

## التقنيات والبرامج الالكترونية المستخدمة

اعتمدت الوزارة في تطوير عملياتها وخدماتها على نظام عالمي في توثيق العمليات والخدمات يتضمن خصائص تساعد على تحليل مستويات التداخل ورسم خرائط العمليات بشكل يساعد المختصين على اكتشاف الملاحظات التي تساهم في تقليل الزمن وتبسيط الاجراءات.

## ادارة التغيير

تم البدء بالتخطيط للمشروع ووضع خطة عمل تفصيلية حيث تم اختيار أعضاء





## نموذج معالجة نقاط التداخل

الإدارة	الاتصال الحكومي
اسم العملية	التوثيق الاعلامي
نوع التداخل	داخلي <input type="radio"/> خارجي <input type="radio"/>
طبيعة التداخل	قيام بعض الادارات بالتوثيق الصحفي للفعاليات التي ينفذونها دون الرجوع لادارة الاتصال الحكومي

تاريخ الانتهاء	تاريخ الابداء	المسؤولية		الإجراءات المتخذة
		الإشراف	التنفيذ	
			التميز المؤسسي	الاجتماع مع إدارة الاتصال الحكومي و والاتفاق على تحديد الصلاحيات والمسؤوليات
		الاتصال الحكومي	التميز المؤسسي	التواصل مع الادارات الاخرى لمناقشة التعديلات المقترحة
		الاتصال الحكومي	التميز المؤسسي	تصميم اجراء جديد للاستعلام عن الارشيف الصحفي
		التميز المؤسسي	الاتصال الحكومي	تصميم نموذج لطلب الارشيف الصحفي من الاتصال الحكومي
		التميز المؤسسي	تقنية المعلومات	استحداث نظام الكتروني جديد للارشفة والتوثيق الاعلامي
		التميز المؤسسي	تقنية المعلومات	وتدريب موظفي الاتصال الحكومي على استخدام البرنامج في الارشفة
		التميز المؤسسي	تقنية المعلومات	تدريب الموظفين على كيفية البحث والاستعلام عن الاخبار والارشيف الصحفي للفعاليات والاخبار

اعتماد مدير الإدارة المعنية :

التوصيات والملاحظات

الأثر من التطبيق

رمز النموذج: PM-F-10 | رقم الإصدار: (1) | تاريخ الإصدار: 2011/5

الشكل (4) نموذج حل التداخل وازدواجية





الفريق من خلال المتدربين الذي تم تدريبهم على مبادئ الجودة واعادة هندسة العمليات والنظام الالكتروني للتحليل والتوثيق وتعتبر خطة العمل والبرامج التدريبية المرحلة الاساسية في المشروع والتي سبقت اجراء التوثيق بهدف تمكين العاملين وادارة التغيير على نحو أفضل:

- مرحلة التجهيز والتهيئة: حيث تم تحديد أهداف المشروع على النحو التالي:
  - إعداد و توثيق أنظمة وأدلة العمل وتعريف الموظفين بها وكيفية تطبيقها والعمل على تبسيطها وزيادة شفافيتها ونشر أدلة العمل هذه بشكل إلكتروني على الشبكة الداخلية للوزارة مما يسهل من عملية الرجوع إليها وحتى تحديثها.
  - تقييم العمليات القائمة في المؤسسة من حيث الوقت والكلفة.
  - قياس وتحسين إنتاجية وكفاءة العاملين وضمان قيامهم بالواجبات والمهام الموكلة إليهم على مستوى عالي من الجودة والاحتراف.
  - العمل على تحقيق متطلبات الأيزو 9000 وإصدار دليل الجودة الخاص بالوزارة بشكل إلكتروني سهل النشر والتعديل.
  - توفير مرجعية إرشادية وأسس معيارية لقياس مدى التقدم والتطور في أداء الوزارة.
  - المساعدة في عملية تطبيق العمليات التي تم تغييرها أو تعديلها من خلال دراسة آثار هذا التغيير على الموظفين و كيفية تدريبهم على طريقة العمل الجديدة و التأكد من استيعابهم و اقتناعهم بها.
  - توثيق الخبرات المتراكمة في الوزارة وتسهيل نقلها واحتوائها في داخل المؤسسة وليس فقط في عقول أفرادها المتعاقبين بما يساعد في تراكم الخبرات لدى الوزارة.
- مرحلة المسح الإجرائي:

حيث تم حصر وتحديد أهم العمليات الرئيسية والفرعية المعمول بها في الوزارة





من خلال الاجتماع مع مدراء الإدارات ورؤساء الأقسام في جميع الوحدات التنظيمية وتحديد العمليات وربطها مع الخطة الاستراتيجية للوزارة، ومن ثم عرضها على القيادة العليا واعتمادها تمهيدا للمرحلة التالية.

□ مرحلة توثيق الإجراءات الفرعية التفصيلية:

من خلال عقد ورش عمل واجتماعات مع مسؤولي الإجراءات تم تحديد الخطوات التفصيلية والمسؤوليات والمهام. وتم خلال هذه المرحلة توثيق العمليات على شكل عملية متكاملة من بدايتها إلى نهايتها، وتم جمع البيانات الخاصة بالعمليات والخطوات الرئيسية والخطوات المساندة من خلال مقابلات مع موظفي الإدارة ذات العلاقة وتوثيقها باستخدام النظام الالكتروني.

□ مرحلة تحليل الوضع الحالي:

حيث تم استخراج أهم نقاط الضعف ومجالات التحسين بناءً على متطلبات المواصفات العالمية (ISO.9001، 14001، 18001، 10001)، وفقاً لمعايير التميز ومتطلبات برنامج الشيخ خليفة للتميز الحكومي، وأفضل الممارسات ومراعاة العمليات المرجعية ومخرجات ورش عمل العصف الذهني مع مسؤولي الإجراءات وفريق الجودة، حيث تم كذلك تقييم حجم الموارد ومدى استغلالها في كل خطوة، وتحديد الاجراءات التفصيلية وتحليلها.

□ تصميم وتطبيق مقترحات الوضع المستقبلي:

حيث تم تصميم جميع الإجراءات المستحدثة لكل وحدة تنظيمية على النظام الالكتروني وتطبيقها. حيث تم بناء على نقاط الضعف التي تم تحديدها في المرحلة السابقة وضع مقترحات لتلافي نقاط الضعف المحددة وتحسين أداء العمليات من حيث الوقت والجودة، بعد ذلك تم تصنيف هذه المقترحات حسب الأولويات الى تحسينات جذرية وأخرى مرحلية ويتم تطبيقها على العمليات بشكل تجريبي بالتعاون مع الإدارات المعنية. وقد تم تحديد الية مساعدة الموظفين على ابداء آراءهم وأفكارهم بهدف اختيار فرص التطوير والتحسين والعمل ضمن مجموعات لمناقشة هذه الافكار





كما هو مبين في الشكل (5)

## عناصر التقييم

اسم العملية	وصف الاقتراح	القدرة على التطبيق	التأثير على الفئات المعنية	مدى التأثير
-------------	--------------	--------------------	----------------------------	-------------

### مفتاح التقييم:

القدرة على التطبيق: مدى توفر الموارد المالية والبشرية والانظمة التقنية اللازمة لتطبيق الاقتراح وهل تتطلب اجراءات قانونية أو ادارية اضافية مثل تعديل لائحة أو تعديلات على الهيكل التنظيمي...

التأثير على الفئات المعنية: مدى قدرة الاقتراح على خفض زمن العملية وتحسين جودتها وزيادة رضا المتعاملين

مدى التأثير: هل تأثير الاقتراح سيكون على المدى البعيد / المتوسط / البعيد

### الشكل (5) مصفوفة تقييم اقتراحات التطوير

وقد حرص فريق العمل على تطبيق نموذج العمل (الوضع المستقبلي) بشكل تدريجي بحيث تم التطبيق مرحليا على مستوى الوحدات التنظيمية وعقد ورش عمل لمناقشة الاجراءات الجديدة والية تطبيقها وكيفية التدقيق عليها وقياسها. ولضمان تطبيق نموذج العمل فقد تم معالجة التداخل والازدواجية أثناء مرحلة التحليل وتوثيق الوضع المستقبلي بحيث تحدد طبيعة التداخل ومدى التكرار والمعوقات ومقترحات التحسين، والذي يعمم بدوره على الإدارات المختلفة لأخذ ملاحظاتهم وتعديلها، كما حدث أثناء مراجعة العمليات الخاصة بقطاع الثقافة والفنون بسبب وجود تعارض وتداخل بين مهام الإدارات والذي جرى معالجته والاتفاق على تحديد الصلاحيات وتوثيق ذلك. ويظهر الشكل (6) مثالا للمسار التدفقي للعمليات وارتباطها بالخدمات المقدمة والمسؤوليات والنماذج المستخدمة ومؤشرات الاداء.





وخلال تصميم نموذج الوضع المستقبلي أولت الوزارة اهتماماً بالغاً لآراء المتعاملين والمعنيين من خلال الاستفادة من نتائج تحليل الاستبيانات وتقارير المتسوق السري ورضا المتعاملين والتواصل الدائم معهم عن طريق العديد من قنوات الاتصال الفعالة مثل تحليل الشكاوي والاقتراحات وعقد اللقاءات الحوارية مثل مجالس دعم صنع القرار وملتقى الإبداع الداخلي وملتقى الشركاء الخارجي ودعوتهم لمناقشة التعديلات والملاحظات على العمليات والخدمات التي يتم تجميعها وتحليلها وإعداد تقارير دورية بنتائجها واتخاذ الإجراءات التحسينية على ضوءها.

هذا من جانب ومن جانب آخر لم تغفل الوزارة تحليل وتقييم كل من نتائج المراجعات الداخلية والإدارية للعمليات، ونتائج تدقيق تنفيذ الخطة الاستراتيجية، ونتائج قياس وتحليل مؤشرات الأداء، والشكاوي والاقتراحات المستلمة، ونتائج تحليل التداخل والازدواجية ونتائج دراسات رضا المتعاملين، وجلسات العصف الذهني، وبناءً على نتائج هذه التحليلات يتم تحديد فرص التحسين ومن ثم تقييمها من عدة محاور لتحديد النتائج المرجوة من تطبيقها والتي من خلالها يتم تحديد أولويات التحسين، ليتم بعد ذلك التمييز بين فرص التحسين لمعرفة ما هي التحسينات التي يمكن تطبيقها بشكل مرحلي أو بشكل جذري من خلال حصر نسبة الخطوات والعمليات المتأثرة بالتحسين.

وبهدف التوعية، قامت الوزارة بتعميم إجراءاتها الجديدة والمعدلة على كافة الموظفين وتعميمها باستخدام النظام الإلكتروني عبر الشبكة الداخلية. أما بالنسبة للمتعاملين الخارجيين فيتم التواصل معهم بمختلف الطرق والوسائل كالملتقيات مثل ملتقى الشركاء ومجالس دعم صنع القرار، بالإضافة لوضع رسومات توضيحية للعمليات الخاصة بتقديم الخدمات عند مكاتب الخدمة لتسهيل عملية نقل المعرفة وإرشاد المتعاملين وتعريفهم بالعمليات المعتمدة، كما يتم إشراك المتعاملين لإبداء الرأي في العمليات وإدخال أي تحسينات عليها قبل إدخالها حيز التشغيل الفعلي. كما تقوم الوزارة بشرح وإيصال المعلومات المتعلقة بالتغيير للموارد البشرية أصحاب العلاقة





الإمارات العربية المتحدة  
وزارة الثقافة والشباب  
وتنمية المجتمع

## خدمة العضوية

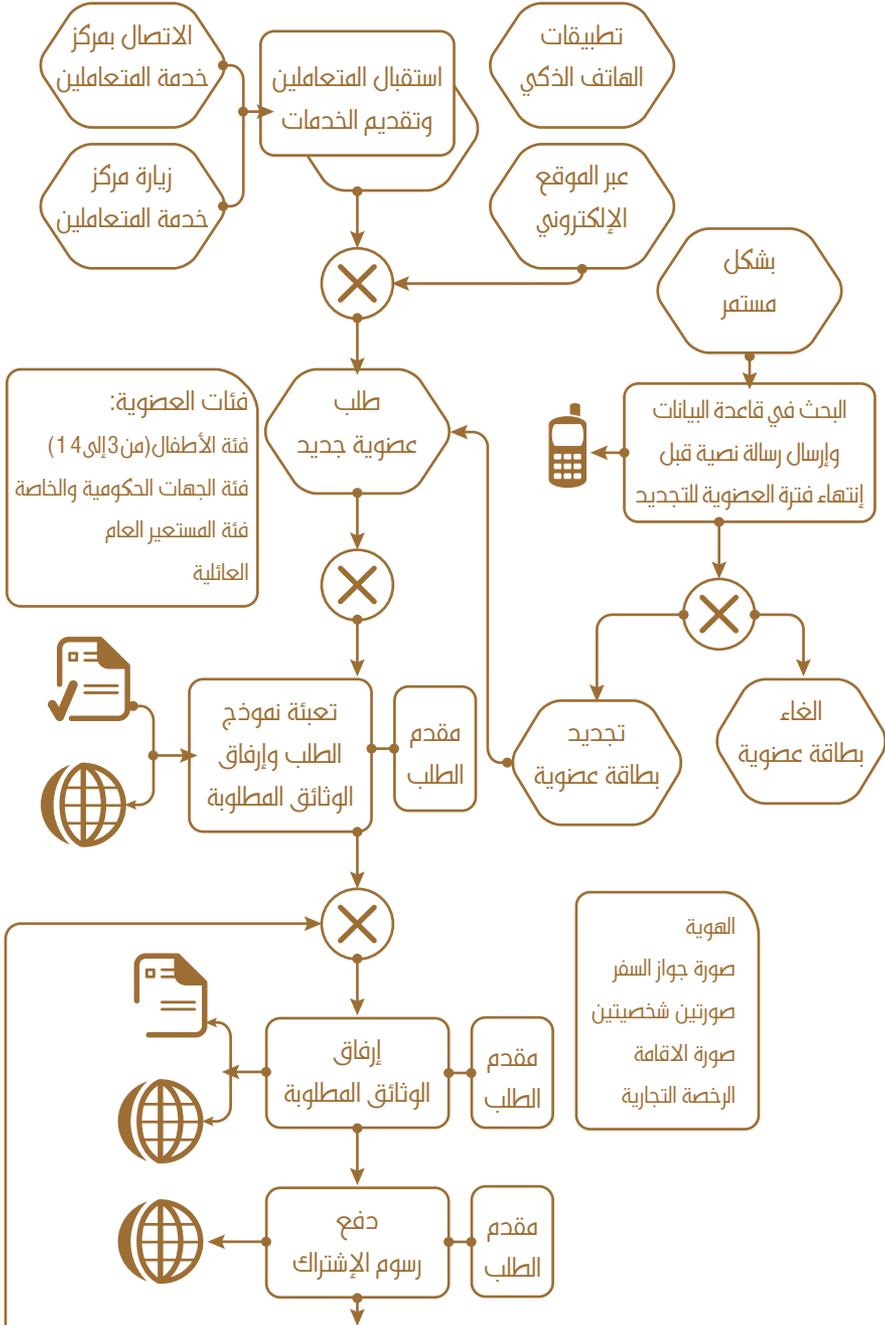
اسم العملية الفرعية	خدمة العضوية
الإدارة/المقسم	
الهدف	استلام طلبات الاشتراك بالمجلات وكذلك استلام المجلات ووضع العلامات عليها كختم مثلا
المستندات المطلوبة	نموذج طلب العضوية
مقاييس العملية	نسبة الزيادة في عدد الأعضاء
فئة المتعاملين	رمز الاجراء LD-P14-V3
	الربط مع الخطة الاستراتيجية

في فئة المستعير العام، يتم عمل ثلاثة أنواع من العضوية:

- العضوية الماسية: للأعضاء الذين يجددون العضوية لمرتين متتاليتين ضمن الوقت المحدد، حيث يحصلون على ميزات جديدة مثل زيادة عدد الكتب المسموح إستعارتها وزيادة مدة الإعارة وزيادة عدد الكتب المسموح تصويرها، مع إمكانية توصيل البطاقة إلى المنزل.
- العضوية الذهبية: للأعضاء الذين يجددون العضوية للمرة الأولى ضمن الوقت المحدد، ويتم منحهم صلاحيات إضافية أقل من الفئة الماسية.
- العضوية الفضية: للأعضاء الجدد والذين يحصلون على الخدمة كما هي دون أي ميزات إضافية.

الشكل (6) مثال على المسارات التدفقية للعمليات والخدمات







من خلال فريق منسقي العمليات، وإشراكهم في تحسين وتطوير العمليات ومناقشة التحسينات المقترحة وتدريبهم على تطبيقها بشكل تجريبي في المراحل الأولى قبل اعتماده وتعميمه ومن ثم شرحها لكافة الموظفين والشركاء والمتعاملين من خلال ملتقى الإبداع وملتقى الشركاء أو حتى عبر الموقع الإلكتروني للوزارة وقيام الوزارة بتطوير نظام مبادرات على الشبكة الداخلية للوزارة وذلك بالتعاون بين إدارة الموارد البشرية وإدارة تقنية المعلومات. كما قامت الوزارة من خلال تطبيق منهجية التدريب بعقد عدد من الدورات التدريبية لتمكين الموظفين من تطبيق العمليات المحسنة بالإضافة إلى تفعيل مشاركة المعنيين في تبسيط الإجراءات ومثال ذلك اجتماع إدارة التنمية المجتمعية مع موظفيها لتدريبهم على العمليات المعدلة وقياس مؤشرات أداء العمليات والتي بلغت نسبة تحقيق مؤشرات الأداء الخاصة بهم 83% ومن ثم تم اعتماد هذه العمليات وتعميمها على مختلف إدارات الوزارة.

□ مرحلة مراقبة وقياس أداء العمليات المحسنة:

حيث يتم وضع مؤشرات قياس تشغيلية على مستوى العمليات وقياسها ومراجعتها لتتوافق مع مؤشرات الأداء وخطة الوزارة الاستراتيجية والتي تجاوزت 230 مؤشر أداء حيث تم خلال عام 2011 عقد أكثر من (14) اجتماع عصف ذهني مع مدراء وموظفي الإدارات لتحديد مؤشرات الأداء الأكثر ملائمة للعمليات المعتمدة من خلال مراجعة العمليات التابعة للإدارة من حيث المدخلات وخطوات التنفيذ والمخرجات ومن ثم القيام بتحديد مؤشرات أداء العمليات المناسبة التي يمكن من خلالها التركيز على النقاط المهمة في العملية بهدف الاستفادة من هذه النتائج في تحسين العمليات وإمكانية قياسها وارتباطها مع الخطة الاستراتيجية بالإضافة إلى التركيز على متطلبات برنامج الشيخ خليفة للتميز. كما تم مراعاة توفير التدريب الملائم لمنسقي العمليات وإجراء التقارير التحليلية وقياس مؤشرات أداء العمليات ومتابعة تنفيذ الإجراءات التصحيحية بشكل ربع سنوي.

كما يتم بشكل سنوي عمل مراجعة مدى فاعلية الإطار العام لعملياتها في تطبيق





السياسة والاستراتيجية، حيث قامت بإعداد مصفوفة لربط عمليات الوزارة بالخطة الاستراتيجية كما هو مبين في الشكل (7) والذي بدوره ساعد في تحليل مدى فعالية تطبيق العمليات في تحقيق متطلبات الخطة الاستراتيجية من خلال قياس مؤشرات أداء العمليات وتحليلها، بالإضافة إلى ذلك يتم العمل على تطوير وتحسين المنهجية بشكل مستمر من خلال قياس وتحليل مستوى مؤشرات المنهجية والمقارنة المعيارية، وعليه يتم عمل تقرير سنوي لمراجعة المنهجية وتقييمها بناءً على نتائج قياسها وإجراء التحسينات المناسبة بناءً على نتائج التقييم.

ويتم تقييم تأثير العمليات المعدلة من خلال وضع مؤشرات أداء للعمليات المعتمدة والعمل على قياسها وتحليل نتائجها ومعرفة مدى تحقيقها للخطة الاستراتيجية من خلال الزيادة في نسبة تطبيق المبادرات نتيجة تطبيق العمليات الجديدة والمعدلة، كما تم كذلك قياس رضا الموظفين عن العمليات المصممة والذي كانت نتيجته 80%، بالإضافة إلى قيام الوزارة بشكل مستمر باستطلاع آراء متعاملها عن مدى رضاهم عن الخدمات المقدمة والتي أشارت إلى ارتفاع مستمر في مستوى رضا المتعاملين نتيجة تطبيق منهجية إدارة العمليات حيث بلغ نسبة رضا المتعاملين في عام 2011 (88.22%) أي بزيادة مقدارها 1% عن العام الذي سبقه و3.22% عن المستوى المنشود.

وفي عام 2012 بدأت الوزارة مرحلة جديدة (الموجة الثالثة) في تطوير العمليات والخدمات وذلك مع انطلاق برنامج الامارات للخدمة الحكومية المتميزة فتم تشكيل لجنة عليا لحوكمة تطوير العمليات والخدمات بشكل يساعد الوزارة على معالجة الثغرات التي ظهرت عند اجراء التقييم الداخلي مع معايير التميز في الخدمة وبما ينسجم مع الرؤية الوطنية 2021 والاستراتيجية الاتحادية في تعزيز الكفاءة الحكومية والتركيز على المتعاملين فتم اطلاق خارطة طريق لدمج المفاهيم الحديثة في تطوير الخدمات ومدى ترابطها مع العمليات التشغيلية الداخلية ولعل من أبرز الدروس المستفادة من الموجة الثانية لتطوير ادارة العمليات والخدمات في وزارة الثقافة والشباب وتنمية المجتمع والتي تم استخلاصها وتحليلها من قبل اللجنة العليا للتطوير





## عامل النجاح الرئيسي

## الهدف الاستراتيجي

1, 1 سياسة متكاملة لدعم ورعاية الموهوبين والمبدعين

1, 2 برامج فعالة للأنشطة الثقافية المتنوعة داخل وخارج الدولة

1, 3 دور أكبر للمكتبات في التنمية الثقافية

1. دعم الأنشطة

الثقافية ورفع مستوى

الوعي بالثقافة

الإماراتية

1, 2 القيم الأخلاقية والأسرة الاماراتية المتماسكة عناصر تساند جهود

الحفاظ على الهوية الوطنية

2. المحافظة على

الهوية الوطنية

وتعزيز مقوماتها

2, 2 تعريف أفراد المجتمع بالهوية الوطنية

2, 3 نظام متكامل لإدارة البحوث الخاصة بالهوية الوطنية والتوعية

بمقوماتها

2, 4 دور أكبر لمراكز الوزارة في التنمية المجتمعية والثقافية

1, 3 برامج فعالة لنشر التراث الاماراتي غير المادي لمختلف فئات

المجتمع مع ضمان المحافظة على الاصاله

3. الارتقاء بالحركة

الفنية والحفاظ على

التراث الاماراتي غير

المادي

2, 3 حراك فني متنوع ومتفاعل مع مختلف فئات المجتمع

1, 4 إلتزام وتعاون الشركاء وتواصل داخلي وخارجي فعال

4. تعزيز التكامل

والتنسيق مع

القطاعين العام

والخاص وبناء

شراكات فعالة

2, 4 دور مجتمعي متميز للقطاع الخاص

## الشكل (7) مصفوفة الترابط بين العمليات والخطة الاستراتيجية

22 | حالات دراسية عن الحكومة الاتحادية | وزارة الثقافة والشباب وتنمية المجتمع





المستهدف السنوي			المستوى الحالي (مستهدف 2010)	مؤشر الأداء الاستراتيجي
2013	2012	2011		
25%	25%	25%	لا يوجد	1, 1, 1 نسبة الزيادة في أعداد المهويين .
80%	75%	70%	لا يوجد	1, 2, 1 معدل الرضا عن الفعاليات الثقافية.
30%	25%	20%	15%	1, 3, 1 نسبة الزيادة في أعداد رواد المكتبات.
0%	70%	0%	60%	2, 1, 1 مستوى وعي الاماراتيين بأهمية الفضائل الأخلاقية.
85%	80%	75%	لا يوجد	2, 1, 2 معدل الرضا عن تنفيذ برنامج القوافل الثقافية.
0%	74%	0%	لا يوجد	2, 2, 1 مستوى الوعي بمقومات المواطن المثالي.
0%	0, 5%	0%	لا يوجد	2, 3, 1 نسبة الزيادة في مؤشر الامارات الثقافي.
80%	75%	70%	لا يوجد	2, 4, 1 نسبة الرضا عن فعاليات وبرامج مراكز الوزارة
70%	65%	60%	لا يوجد	3, 1, 1 نسبة الوعي بالتراث الإماراتي غير المادي.
80%	75%	70%	لا يوجد	3, 2, 1 معدل الرضا عن الفعاليات والورش الفنية.
100%	100%	100%	100%	3, 2, 2 نسبة الجمعيات والمؤسسات الفنية التي تدعمها الوزارة.
80%	78%	75%	لا يوجد	4, 1, 1 نسبة رضا الشركاء الاستراتيجيين.
70%	60%	50%	9	4, 1, 2 نسبة الشراكات المطبقة.
1%	1%	1%	1%	4, 2, 1 نسبة الزيادة المالية في جلب الرعاية لمبادرات الوزارة.





## الهدف الاستراتيجي

1. دعم الأنشطة الثقافية ورفع مستوى الوعي بالثقافة الإماراتية

1, 1 سياسة متكاملة لدعم ورعاية الموهوبين والمبدعين  
1, 2 برامج فعالة للأنشطة الثقافية المتنوعة داخل وخارج الدولة  
1, 3 دور أكبر للمكتبات في التنمية الثقافية

1, 2 القيم الأخلاقية والأسرة الاماراتية المتماسكة عناصر تساند جهود الحفاظ على الهوية الوطنية

2. المحافظة على الهوية الوطنية وتعزيز مقوماتها

2, 2 تعريف أفراد المجتمع بالهوية الوطنية  
2, 3 نظام متكامل لإدارة البحوث الخاصة بالهوية الوطنية والتوعية بمقوماتها

2, 4 دور أكبر لمراكز الوزارة في التنمية المجتمعية والثقافية

3. الارتقاء بالحركة الفنية والحفاظ على التراث الاماراتي غير المادي

3, 1 برامج فعالة لنشر التراث الاماراتي غير المادي لمختلف فئات المجتمع مع ضمان المحافظة على الاصاله  
3, 2 حراك فني متنوع ومتفاعل مع مختلف فئات المجتمع

4. تعزيز التكامل والتنسيق مع القطاعين العام والخاص وبناء شراكات فعالة

4, 1 إلتزام وتعاون الشركاء وتواصل داخلي وخارجي فعال  
4, 2 دور مجتمعي متميز للقطاع الخاص

## الشكل (7) مصفوفة الترابط بين العمليات والخطة الاستراتيجية





المستهدف السنوي			السنوي الحالي (مستهدف) (2010)	مؤشر الأداء الاستراتيجي
2013	2012	2011		
25%	25%	25%	لا يوجد	1, 1, 1 نسبة الزيادة في أعداد المهوبين .
80%	75%	70%	لا يوجد	1, 2, 1 معدل الرضا عن الفعاليات الثقافية.
30%	25%	20%	15%	1, 3, 1 نسبة الزيادة في أعداد رواد المكتبات.
0%	70%	0%	60%	2, 1, 1 مستوى وعي الإماراتيين بأهمية الفضائل الأخلاقية.
85%	80%	75%	لا يوجد	2, 1, 2 معدل الرضا عن تنفيذ برنامج القوافل الثقافية.
0%	74%	0%	لا يوجد	2, 2, 1 مستوى الوعي بمقومات المواطن المثالي.
0%	0, 5%	0%	لا يوجد	2, 3, 1 نسبة الزيادة في مؤشر الامارات الثقافي.
80%	75%	70%	لا يوجد	2, 4, 1 نسبة الرضا عن فعاليات وبرامج مراكز الوزارة
70%	65%	60%	لا يوجد	3, 1, 1 نسبة الوعي بالتراث الإماراتي غير المادي.
80%	75%	70%	لا يوجد	3, 2, 1 معدل الرضا عن الفعاليات والورش الفنية.
100%	100%	100%	100%	3, 2, 2 نسبة الجمعيات والمؤسسات الفنية التي تدعمها الوزارة.
80%	78%	75%	لا يوجد	4, 1, 1 نسبة رضا الشركاء الاستراتيجيين.
70%	60%	50%	9	4, 1, 2 نسبة الشراكات المطبقة.
1%	1%	1%	1%	4, 2, 1 نسبة الزيادة المالية في جلب الرعاية لمبادرات الوزارة.





هو اهمية ايجاد الاليات المناسبة لتنفيذ الاولويات التالية والتي شكلت مجالات تحسين بالنسبة للوزارة:

- العمل على تطوير منهجية متكاملة لتحديد رؤى المتعاملين وتعزيز تجربة المتعامل ومدى ارتباطها بكفاءة العمليات الداخلية.
- التركيز على تعزيز قنوات الخدمة والتحول الالكتروني.
- تطبيق مبدأ النافذة الواحدة لتقديم الخدمات.
- ايجاد الية لقياس عناصر ميثاق خدمة المتعاملين.
- ضرورة ايجاد التوازن المطلوب في قياس فعالية العمليات والخدمات في تحقيق الخطة الاستراتيجية.
- ايجاد نظام متكامل لإدارة مؤشرات الاداء المتعلقة بالخدمات والعمليات.
- الاهتمام بتسويق الخدمات التي تقدمها الوزارة.
- تعزيز التكامل والكفاءة الحكومية من خلال الربط مع الجهات الحكومية ذات الصلة مثل هيئة الامارات للهوية والمجلس الوطني للإعلام.
- اعادة تصنيف الخدمات وتطويرها ضمن باقات تعكس اهتمامات واحتياجات فئات المتعاملين المختلفة.





# النتائج المتوقعة







## النتائج المتحققة:

### نسبة رضا المتعاملين

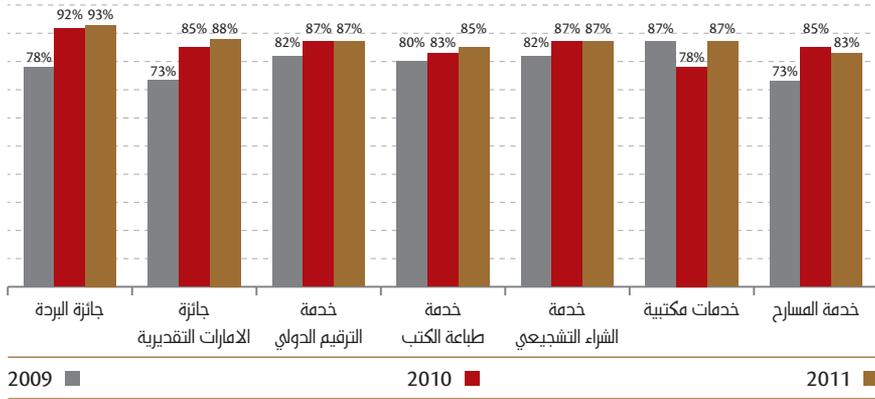
تقوم الوزارة بقياس نتائجها المتعلقة بمقاييس رضا المتعاملين بشكل سنوي حيث تم اعتبار مؤشر رضا المتعاملين مؤشراً استراتيجياً لقياس مدى فعالية المبادرات والخطط التشغيلية التي تنفذها الوزارة وقد حددت الوزارة مستهدفها وفقاً لأفضل الممارسات وتعليمات مجلس الوزراء باعتبار 70% حداً أدنى، 2011 ويتم تصنيف النتائج وفقاً للخدمات المقدمة والعوامل الديموغرافية. وشهد عام 2009 رفع لمستوى المستهدف بالتنسيق مع مجلس الوزراء وتقوم الوزارة بتحليل النتائج وتحديد مجالات التحسين الممكنة ومراعاة ذلك عند إعداد الخطة التشغيلية، وتعود النمطية الإيجابية والمستقرة في النتائج إلى عوامل عدة منها: تطبيق أفضل الممارسات العالمية لتطوير الأداء المؤسسي وتطبيق مشروع المتسوق السري الداخلي، ويتولى مركز استطلاع الرأي بالوزارة وضع وتطبيق آليات القياس وفقاً لمعايير التميز المؤسسي اعتباراً من عام 2011. ولضمان شمولية النتائج تقيس الوزارة مستوى رضا الشركاء والموردين كما هو مبين في الشكل (8) والشكل (9) ويلاحظ عدم تحديد مستهدف للشركاء عام 2008 نظراً لحدثة تطبيق الخطة الاستراتيجية واعتبارها سنة القياس الأولى ووفقاً لمعدلات الزيادة فتم تحديد المستهدفات بالتنسيق مع مجلس الوزراء ويعود ذلك إلى تحسن أطر التعاون مع الشركاء من خلال ارتفاع عدد الشراكات كما حققت الوزارة نتائج مستقرة في إدارة العلاقة مع الموردين مثل تطوير إجراءات الدفع وتوفير آلية للشكاوى وإدراج المؤشر ضمن الخطة الاستراتيجية عام 2011 حيث تخضع النتائج إلى التدقيق من قبل مجلس الوزراء وقسم الأداء المؤسسي.







## الشكل (11) نسبة الرضا عن عدد من الخدمات مقارنة بالأهداف



### لنتائج رضا المتعاملين

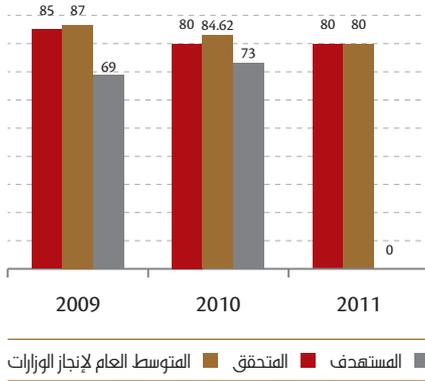
### نسبة الشكاوى / معالجة الشكاوى

حققت الوزارة نتائج ايجابية في خفض معدلات الشكاوى كما هو مبين في الشكل (11) نتيجة تطوير نظام الشكاوى والاقتراحات وزيادة فعالية مشاركة القادة في اتخاذ ومتابعة الإجراءات التصحيحية وتطبيق معايير إدارة شكاوى المتعاملين ISO 10001 ويعزى ارتفاع الشكاوى عامي 2009 وعام 2010 نتيجة إطلاق خدمات جديدة أما في عام 2011 فقد تم مراعاة معايير برنامج الإمارات للخدمة الحكومية المتميزة وتدريب موظفي خدمة المتعاملين والاشترك ببرنامج حكومي للشكاوى والذي بناء عليه تم رفع عدد الأيام اللازمة لإغلاق الشكاوى إلى 5 أيام فيما يبين الشكل (13) نسبة معالجة الشكاوى والمرتبطة بالخطوة الاستراتيجية للوزارة ويتوافق هذا القياس مع المؤشرات الاستراتيجية للوزارة ويلاحظ تحقيق الوزارة لنتائج تفوق المتوسط العام للوزارات الاتحادية ويتم التدقيق عليها من قبل قسم الأداء المؤسسي بشكل ربع سنوي بالإضافة إلى مجلس الوزراء بشكل سنوي. حققت الوزارة نمطية ايجابية في الإبداع وتطبيق أفضل الممارسات من خلال الحصول على شهادات الجودة والمطابقة العالمية بالإضافة إلى جوائز تقديرية كما يبين الشكل (14) ومثال ذلك حصول الوزارة على جائزة الشيخ ماجد بن محمد بن راشد





الشكل (13) نسبة معالجة الشكاوى

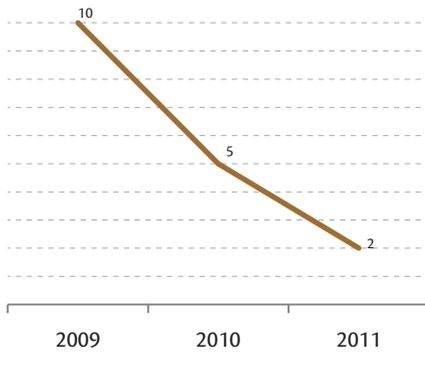


الشكل (12) معالجة الشكاوى



للإعلام 2011 نتيجة تميز الحملات الإعلامية التي تقوم بها الوزارة وجائزة الإبداع البصري لتمييز الموقع الإلكتروني 2010 للوزارة، ودرع التميز في الرعاية الإنسانية كأول جهة اتحادية تطبق معايير الجودة في تقديم الخدمات لذوي الاحتياجات الخاصة وجائزة الجهة الاتحادية في مجال العمليات ضمن الدورة الأولى لبرنامج الشيخ خليفة للتميز الحكومي. وبين الشكل (15) مستوى الإبداع في تقديم الخدمات المكتبية كونها الأكثر طلباً فتم توظيف التكنولوجيا لتسريع العمل من خلال استبدال دفاتر الإعارة

الشكل (15) انخفاض زمن خدمة الاعارة بالدقائق

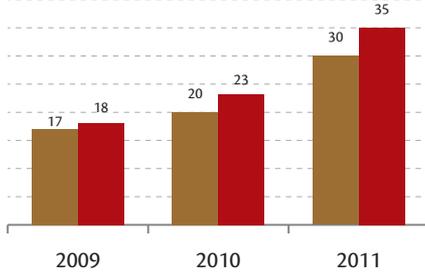


الشكل (14) عدد الجوائز والشهادات



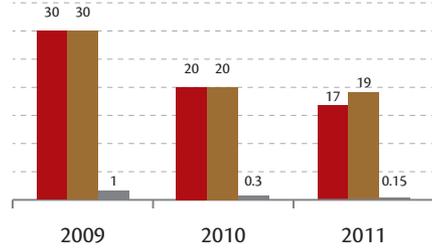


الشكل (17) تطور خدمات الوزارة



المستهدف ■ المتحقق ■

الشكل (16) زمن تقديم الخدمة بالأيام



الشراء التشجيعي ■ طباعة الكتب ■ التقييم الدولي ■

بنظام إلكتروني واستخدام تكنولوجيا RFID كنتيجة لمشروع تطوير المكتبات. يبين الشكل (16) مستوى التطور في خفض زمن الخدمة للخدمات الأكثر طلباً وتستلزم وقتاً طويلاً حيث تم إجراء التطوير على هذه الخدمات وفقاً لاحتياجات الفئات المعنية وفي عام 2011 تم استحداث مؤشر لخفض زمن الخدمة ويقاس بشكل نصف سنوي وفي عام 2011 وإجراء مسح شمولي للزمن الحالي للخدمات وفقاً لبطاقات قياس الخدمة. كما يبين الشكل (17) مستوى التطور في عدد الخدمات المقدمة من قبل الوزارة مما انعكس على حجم الإقبال على خدمات الوزارة والفعاليات المقدمة لتلبية متطلبات الخطة الاستراتيجية واحتياجات المتعاملين.







## الدروس المستفادة

- دعم القيادة العليا ركيزة أساسية لتبني التغيير وتحقيق النتائج المرجوة.
- تمكين الموظفين من امتلاك المهارات اللازمة عامل نجاح رئيسي لتحقيق التغيير، فهم منبع الافكار والقادرين على تطوير العمليات والخدمات بشكل أفضل.
- التعلم من الممارسات المتميزة مهم لاكتشاف جوانب التحسين الممكنة لكن الالهم هو القدرة على اكتشاف افكار ابداعية من داخل الوزارة بما يتوافق مع طبيعة العمل والموارد المتاحة.
- ادارة مشاريع التطوير وفقا لمنهجية واضحة ومحددة يساعد على تقبل التغيير والمرحلة الالهم هو وجود خطة للاتصال مع كافة الفئات المعنية وبخلاف ذلك يصبح من الصعب ايصال المعلومة الدقيقة لكل فئة.
- التطوير عملية مستمرة وبالتالي المرونة في تقبل التغييرات يدل على كفاءة العاملين وقدرتهم على تغيير أساليب العمل نحو الافضل.
- التكنولوجيا أداة للتحسين ومن المهم أن تتكامل البنية التحتية التقنية مع متطلبات التطوير مثل انشاء قواعد بيانات موحدة للمتعاملين بما يساعد لاحقا على اكتشاف مجالات التطوير التي تلبى احتياجاتهم.





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

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

تم بحمد الله







# برنامج الشيخ خليفة للتأمين الحكومي



T +971 4 318 9322  
F +971 4 330 4044

ص.ب. 212000 ، دبي، الإمارات العربية المتحدة  
PO Box 212000, Dubai, United Arab Emirates

[www.skgep.gov.ae](http://www.skgep.gov.ae)

Federal Programme | برنامج اتحادي

