وزارة الداخلية
القيادة العامة لشرطة الشارقة
إدارة مركز بحوث الشرطة

فعالية التميز المؤسسي في إدارة الموارد البشرية الشرطية بالقيادة العامة لشرطة الشارقة

عبدالعزيز راشد مخلوف النقبي

الإمارات THE EMIRATES

220
2020

"فعالية التميز المؤسسي في ادارة الموارد البشرية الشرطية بالقيادة العامة لشرطة الشارقة"

رسالة مقدمة للحصول على درجة البكالوريوس (إدارة الموارد البشرية)

إعداد

عبدالعزيز راشد مخلوف النقبي

2020م

• ن ع. ف

• فعالية التميز المؤسسي في إدارة الموارد البشرية الشرطية بالقيادة العامة لشرطة الشارقة /عبدالعزيز راشد مخلوف النقبي.ـ الشارقة، الإمارات العربية المتحدة : القيادة العامة لشرطة الشارقة، مركز بحوث الشرطة، ٢٠٢٠.

ـــ ص. ؛ ـ سم. (اصدارات مركز بحوث الشرطة ؛ ٢٢٠)

يشتمل على إرجاعات ببليوجرافية.

يشتمل على ملاحق

١.ادارة الأفراد ٢. التميز ٣. الشرطة – تنظيم وإدارة ٤. الأداء القياسي ٥. الشارقة (الامارات العربية المتحدة) – الشرطة أ- العنوان

النقبي، عبدالعزيز راشد مخلوف

658.301

ISBN 978-9948-25-368-6

تمت الفهرسة بمعرفة مكتبة الشارقة

مادة الإصدارات تعبر عن آراء كاتبيها

وليس بالضرورة عن رأي مركز بحوث الشرطة

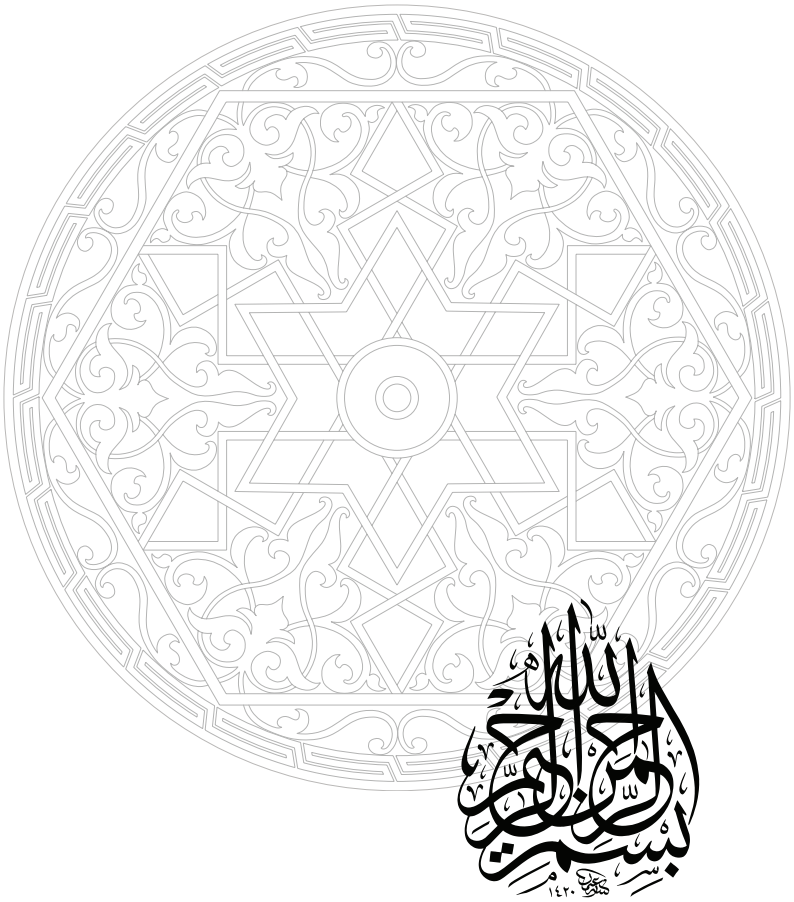
حقوق الطبع محفوظة لشرطة الشارقة / مركز بحوث الشرطة

الطبعة الأولى 1442هـ – 2020م

ص. ب: 29 ، الشارقة – الإمارات العربية المتحدة

هاتف: 5945112 – 009716 براق: 5382013 – 009716

E-mail: prc@shjpolice.gov.ae Website : www.shjpolice.gov.ae



قال تعالى:

الذين آمنوا ولم يلبسوا إيمانهم بظلم أولئك لهم الأمن وهم مهتدون

سورة الأنعام / الآية (82)

التوجه الاستراتيجية لوزارة الداخلية

2017 - 2021م

- **الرؤيــة :**

أن تكون دولة الإمارات العربية المتحدة من أفضل دول العالم في تحقيق الأمن والسلامة.

- **الرسالـة :**

أن نعمل بفاعلية وكفاءة ولتعزيز جودة الحياة لمجتمع الإمارات من خلال تقديم خدمات الأمن والسلامة بطرق ذكية وبيئة محفزة للابتكار وذلك حفاظا على الأرواح والأعراض والممتلكات.

- **القيــم :**

1- العدالة. 2- العمل بروح الفريق. 3- التميز والابتكار.
4- حسـن التعامل. 5- النزاهة. 6- الولاء.
7- المواطنة الايجابية.

- **الأهداف الاستـراتيجية :**

1- تعزيز الأمن والأمان.
2- جعل الطرق أكثر أمنا.
3- تعزيز السلامة والحماية المدنية.
4- ضمان الجاهزية والاستعداد في مواجهة الأحداث.
5- تعزيز رضا المتعاملين بالخدمات المقدمة.
6- ضمان تقديم كافة الخدمات الإدارية وفق معايير الجودة والكفاءة والشفافية.
7- ترسيخ ثقافة الابتكار في بيئة العمل المؤسسي.

يقوم مركز بحوث شرطة الشارقة بإصدار ونشر سلسلة من الدراسات في مختلف مجالات العمل الأمني والشرطي.

شـــروط النشـــر

1. الأصالة في مجال العلوم الشرطية والأمنية والتخصصات الأخرى ذات الصلة، وأن تكون الدراسة لم يسبق نشرها من قبل.

2. مراعاة قواعد وأصول البحث العلمي من حيث الأسلوب والنظرية والمنهج.

3. أن تتضمـن الدراسـة الرجـوع إلـى المصـادر العلميـة الحديثة.

4. أن تكتب الدراسة وتطبع بلغة عربية سليمة ويرفق معها ملخص باللغتين العربية والإنجليزية وألا يقل حجم الدراسة عن أربعين صفحة.

5. يلتزم الباحث بعدم إرسال دراسته إلى أي جهة أخرى للنشر حتى يصل إليه رد المركز وتعطى الأولوية للنشر حسب الأسبقية الزمنية للتحكيم.

6. لا يلتـزم المركز برد أصل الدراسة سـواء تـم نشـــرها أم لا.

7. تخضع الدراسات للتحكيم وتقرر الهيئة العلمية المشرفة على الإصدارات صلاحية الدراسة للنشر بناء على رأي ثلاثة محكمين متخصصين.

هيئة التحرير المشرفة على إصدارات
مركز بحوث شرطة الشارقة :

- المشرف العام : اللواء / سيف محمد الزري الشامسي
  قائد عام شرطة الشارقــة

- رئيس التحرير : العميد الدكتور / خالد حمد الحمادي
  مدير إدارة مركز بحوث شرطة الشارقة

- مدير التحرير : المقدم / عبدالله محمــد المليــح
  رئيس قسم البحث العلمي
  بمركز بحوث شرطة الشارقة

- الإشراف التنفيذي : النقيب / علي محمد بن هندي
  مدير فرع البحوث الأمنية
  بمركز بحوث شرطة الشارقة

- الإشراف الفني : المساعد/ أحمد أمين الزرعوني

أعضـاء الهيئـة العلمية المشرفة على إصدارات مركز بحوث شرطة الشارقة:

• المقدم/ عبدالله محمــد المليــح	رئيس قسم البحث العلمي بمركز بحوث شرطة الشارقة
• المقدم/ د. خليفة يوسف بالحاي	مكتب القائد العام
• المقدم/ د. عبدالله سيف الذباحي	مدير فرع الخدمات المساندة بمركز شرطة خورفكان الشامل
• الرائد/ د. جاسم بن جرش السويدي	مدير فرع التعليم الافتراضي بأكاديمية العلوم الشرطية بالشارقة

تقديم

تمثل مناهج البحث العلمي السبيل الرئيسي لإقامة الحضارات واستباق الأمم. كما أنها تعد الأداة الأولى في تطويع تحديات الحاضر واستشراف المستقبل.

ويعد مركز بحوث شرطة الشارقة بالقيادة العامة لشرطة الشارقة أحد المراكز البحثية بالدولة والتي تتطلع بدور مهم في رصد كافة الظواهر الاجتماعية والأمنية وبحث أفضل الآليات للاستفادة من إيجابياتها ووأد سلبياتها لضمان استمرار ركب التنمية والتقدم ، كما يقوم المركز من خلال دراساته في مختلف جوانب الحياة الاجتماعية والقانونية والأمنية وبالتعاون والتنسيق مع المراكز البحثية الأخرى بالدولة وخارج الدولة بتقديم أفضل الحلول والمقترحات لكافة قضايا المجتمع.

وفي هذا الصدد تتعدد صور النشاط العلمي لمركز البحوث ما بين مؤتمرات وندوات وعقد دورات وحلقات ومحاضرات ومنشورات علمية ، وهو الأمر الذي يسهم بلا ريب في إثراء مجالات الفكر العلمي والأمني المختلفة وتقديم المشورة الفاعلة لمتخذي القرار وتوفير قاعدة علمية متميزة لكافة الباحثين والعاملين في مجالات العمل الاجتماعي والقانوني والأمني المختلفة للنهل منها وتقديم كل ما هو نافع ومفيد للحفاظ على مكتسبات المجتمع وأمنه.

والله ولي التوفيق،،،

اللواء / سيف محمد الزري الشامسي

قائد عام شرطة الشارقة

في إطار تفعيل دور مراكز البحوث الأمنية ، يصدر مركز بحوث شرطة الشارقة مجموعة من الدراسات والبحوث في مجالات الأمن بمفهومه الشامل بهدف تكوين ثقافة أمنية لدى العاملين في الجهاز الشرطي، ودعم الدور المجتمعي في مجالات مكافحة الجريمة ، كما أنها وفي الوقت ذاته تمُد صاحب القرار الأمني بقاعدة بيانات علمية دقيقة تساعده في اتخاذ القرار السليم.

وتتضمن إصدارات عام 2020م عدداً من الدراسات والأبحاث المتميزة التي جاءت استجابة للتحديات الأمنية والمجتمعية وتصدياً للجرائم المستحدثة وملبية للتوجه الوطني والمؤسسي نحو التميز الاستراتيجي مواكبة للتطورات العالمية والمتمثلة في العولمة وإفرازاتها وتعالج قضايا أمنية وإدارية، بالإضافة إلى موضوعات قانونية واجتماعية.

هذا الإصدار يتناول موضوع التوجهات العالمية في مايتعلق بالتمييز المؤسسي وتطبيقاته على إدارة الموارد البشرية بالتطبيق على القيادة العامة لشرطة الشارقة.

نأمل أن تشكل هذه الدراسات بجانب الفعاليات العلمية التي يقدمها مركز بحوث الشرطة زاداً فكرياً ومعرفياً يعود بالنفع على كافة المواطنين والمقيمين في دولة الإمارات العربية المتحدة وفي أرجاء وطننا العربي والمهتمين والمختصين بهذا المجال.

العميد الدكتور / خالد حمد الحمادي

مدير إدارة مركز بحوث شرطة الشارقة

المحتويـــات

مستخلص 19

المقدمـــة 23

إشكالية الدراسة 24

أهمية الدراسة 25

أهداف الدراسة 27

فرضيات الدراسة 28

حدود الدراسة 29

مصطلحات الدراسة 29

الدراسات السابقة 30

المبحث الأول: الأسس النظرية للتميز المؤسسي ومنظومة التميز الحكومي 33

- المطلب الأول: الأسس النظرية للتميز المؤسسي 33
- المطلب الثاني: منظومة التميز الحكومي ومعاييرها 42

المبحث الثاني: مقومات التميز المؤسسي الشرطي 55

- المطلب الأول: أهمية تطبيق التميز المؤسسي الشرطي 56
- المطلب الثاني: مقومات التميز الشرطي 61

المبحث الثالث: الدراسة الميدانية ونتائج عينة الدراسة 71

- المطلب الأول: منهجية الدراسة الميدانية 73
- المطلب الثاني: نتائج الدراسة وتحليلها وتفسيرها 75

الخاتمـــة 99

النتائج 100

التوصيات 101

قائمة المراجع 102

مستخلص

إن دولة الإمارات العربية المتحدة تشهد حراكاً فكرياً مستمراً من أجل الوصول إلى أفضل التطبيقات العلمية والمعرفية في كافة المجالات وتسعى للتميز والجودة في آليات العمل الخدمي للجمهور.

وفي ذات السياق تم إطلاق برنامج الشيخ خليفة للتميز الحكومي وكذلك برنامج سمو وزير الداخلية لجوائز التميز بالقطاع الشرطي من أجل قيام كافة المؤسسات بتطوير وتحسين أدائها للوصول إلى التميز المنشود بالدولة وأيضا قيام كافة المؤسسات الشرطية بالأخذ بمعايير جوائز سمو وزير الداخلية للتميز والتي تعددت وتنوعت فيما بين المستوى المؤسسي ومستوى التميز النوعي بالنشاط المؤسسي ومستوى التميز الجماعي والفردي بالأجهزة الشرطية وذلك بهدف مواكبة تلك المستجدات لكافة المتغيرات والمستجدات ومواكبة بل واستباق احتياجات وتطلعات أفراد المجتمع تجاه جهاز الشرطة.

وعلى أثر ذلك جاءت الدراسة تحمل في طياتها تنمية وتطوير الموارد البشرية من خلال التميز المؤسسي الشرطي وبيان الدور الكبير الذي تلعبه برامج التميز المؤسسي في بث روح التنافس بين الادارات والقيادات للوصول إلى أرقى مستوى لتطبيق العمليات الادارية وفق الخدمات المقدمة للجمهور والتي يلعب فيها الكادر البشري الدور الرئيس في الوصول للنتائج المتقدمة.

كما حمل البحث دراسة ميدانية لعينة من الموارد البشرية العاملة في القيادة العامة لشرطة الشارقة للوقوف على صدق النتائج وعرضها وتحليلها وبيان مدى معرفة الكادر البشري بجوائز التميز المؤسسي ومن خلال ذلك معرفة التأثير المباشر والغير مباشر على الموارد البشرية من تطبيق برامج التميز وانعكاساته في الخدمة المقدمة للجمهور.

Abstract

Institutional Excellence Effectiveness in the Management of Police Human Resources at Sharjah Police G.H.Q

UAE is making great strides towards the best scientific and knowledge related applications in all areas; intellectual efforts are in full swing to achieve that end. UAE also seeks to bring about excellence and quality in service delivery. Sheikh Khalifa Government Excellence Program and H.H The Minister of Interior's Excellence Award for police sector have been launched to improve performance within all institutions towards the desired excellence. Police institutions are also adopting standards of H.H Minister of Interior's Excellence Awards with their various categories. including institutional. qualitative excellence. group and individual excellence levels in police institutions. The aim is to keep pace with all variables and to deal proactively with community members' expectations and needs. This study is intended to enhance human resources development by means of police institutional excellence. Study throws the spotlight on the great role of institutional excellence programs in enhancing competitiveness between departments and police headquarters towards a high - standard application of administrative operations according to services rendered to the public in which human resources play a key role. To examine. present and analyze relevant findings. this research encompasses a field study on the extent of awareness of institutional excellence awards among a sample of Sharjah Police personnel. In addition. the field study is intended to identify direct and indirect impact of excellence programs application on personnel and on services rendered to the public.

المقدمة:

إنّ معايير التميّز المؤسسي تستند إلى وجود استراتيجية واضحة المعالم، يديرها فريق قيادي بمعاونة موظفين أكفاء عبر عمليات تشغيلية منظمة، إلى جانب بناء شراكات تصب في المصلحة البعيدة المدى عبر تنفيذ المبادرات الاستراتيجية الهادفة إلى الارتقاء بمختلف المؤسسات.

من أميز أنواع التميز نجد هناك النموذج الأوروبي لإدارة الجودة، والذي حدّد تسعة معايير للتميز هي: القيادة، والاستراتيجية، والشراكة والموارد، والموارد البشرية، والعمليات، ونتائج المتعاملين، ونتائج الموارد البشرية، ونتائج المجتمع، والنتائج الرئيسة.

إذن، فإنّ التميز المؤسسي هو أساس العملية الأمنية في كافة المؤسسات الشرطية كافة، ولسعي القيادة العامة لشرطة الشارقة للتميز المؤسسي دافع كبير لتناول هذا الموضوع في محاولة للارتقاء بالأداء العام للموارد البشرية وفق منهج مدروس، وقراءة صحيحة للوضع الراهن والخطة المستقبلية.

كما نجد أنّ القيادة العامة لشرطة الشارقة ضمن سعيها للتميز المؤسسي شاركت في الجوائز المتخصصة والفرعية في كافة المجالات عبر إعداد خطط شاملة للتميز نالت بموجبها العديد من الجوائز ضمن المنافسات العامة.

وقد نالت مراكز الشرطة الشاملة نصيبها في السعي للتميز المؤسسي وجودة الأداء لا سيما مراكز الشرطة الشاملة في القيادة العامة لشرطة الشارقة، وهي المحور التطبيقي للدراسة، ويعتبر التميز المؤسسي وجودة الأداء من أهم الركائز في مراكز

الشرطة الشاملة بوصفها الواجهة الأمامية مع الجمهور، وتمثّل أكبر نسبة خدمات للمجتمع بطريقة مباشرة.

ووفقًا لطبيعة عملي في مراكز الشرطة الشاملة ارتأيت الكتابة في هذا الموضوع للاستفادة من الخبرة الميدانية في العمل، وترجمة تلك الخبرة لتتماشى مع الجانب العلمي المطلوب في الدراسات العليا بأكاديمية الشارقة للعلوم الشرطية، وسعيا وراء تحقيق رغبة مهنية في التميز والريادة.

إشكالية الدراسة:

إنّ عدم مواكبة الأجهزة الشرطية لما يدور من حولها من عولمة الجريمة وتطورها في ظل الجرائم المنظمة والجرائم عابرة الحدود، يمثّل إهدارًا للطاقات البشرية والمادية، إذ إنّ ما تنفقه الدولة من أجل مواجهة هذه الجرائم والتخلّص من سلبياتها، والتي قد تترتب عليها نتائج أكثر سلبية، إضافة إلى عدم الاستفادة من القدرات الإنتاجية للموارد البشرية وتنمية قدراتهم وفق أسس معيّنة.

كلّ ذلك يقودنا إلى مشكلة الدراسة في القصور في التميز المؤسسي الشرطي، والحاجة للتطور والتحديث الفكري والعملي، والخروج من التقليدية والروتين، وما صاحب الشرطة من صفات الشدة والغلظة على مر العصور، والتحوّل إلى الشرطة المجتمعية المتميزة التي تشرك المجتمع في التأمين الذاتي على مؤسسة العمل بشكل حديث يرتبط بالجودة والتميز.

كما أنّ الروتين في العمليات الإدارية الشرطية أحيانًا يكون بمثابة حجر عثرة على التقدم والتطور، والوصول للتميز المؤسسي وتأخير الكثير من الإجراءات والعمليات

يؤدي إلى نتائج سلبية، لذا توصّل الباحث لتحديد مشكلة الدراسة بشكل دقيق في التعرف على دور برامج التميز المؤسسي الشرطي، وانعكاساته على الموارد البشرية العاملة في السلك الشرطي، وفي ضوء مشكلة الدراسة، فإنّ التساؤلات التي تحاول الدراسة الإجابة عليها: سؤال رئيسي وأسئلة فرعية، وهي:

السؤال الرئيس: ما هو دور الموارد البشرية في تحقيق التميز المؤسسي؟

الأسئلة الفرعية:

1. ما هي معوّقات عمل الأجهزة الشرطية التي تحول دون تطبيق برامج التميز المؤسسي، وتحقيق الغاية من تلك البرامج؟
2. ماهي الحلول الأمنية والاجتماعية التي يمكن الاعتماد عليها للتغلب على المشكلات التي تعترض سير برامج التميز المؤسسي الشرطي؟
3. ما هي الفرص التي يمكن اقتناصها لنجاح التميز المؤسسي الشرطي؟

أهمية الدراسة:

أوّلاً: الأهمية العلمية

تأتي أهمية الدراسة العلمية في كونها منهجا واضحا للتميز المؤسسي الشرطي، ويمكن الاستفادة من الدراسة في المؤسسات العسكرية والشرطية وحتى المدنية، وذلك لشمولها لجوانب التميز المؤسسي في كافة المجالات حسب الجانب النظري من الدراسة.

ثانيًا: الأهمية المهنية

1. تعدّ نظرية التميّز من أحدث أطروحات الفكر الإداري الهادفة إلى تطوير العمليات الإدارية وتنمية المهارات الإنسانية والفنية، وتحقيق التواصل والتفاعل اللازم بين المرفق والمجتمع الخارجي، ومن ثم فإن العمل على تطبيقها بمرفق الشرطي سيحقق مردودًا إيجابيًّا بأداء المرفق وتحسين العمليات والخدمات التي يقوم بها.
2. إنّ التغيرات والمستجدات التي يشهدها المجتمع والموروث الثقافي والتاريخي الموجود تجاه مرفق الشرطة والثورة التكنولوجية والمعرفية التي زادت من تطلعات واحتياجات أفراد المجتمع ومؤسساته من مرفق الشرطة تحتم ضرورة تغيير نظريات العمل الإداري به، والأخذ بأحدث النظريات الإدارية وتطبيقاتها لكي يتسنى للمرفق مواكبة كافة تلك المتغيرات والمستجدات. وهو الأمر الذي يعني أهمية تلك الدراسة لما ستتناوله من بيان لكيفية الأخذ بنظرية التميز بمرفق الشرطة، والعمل بتطبيقاتها به لتطوير أدائه المؤسسي، وسد الفجوة بين هذا الأداء والاحتياجات المجتمعية.
3. إنّ برامج التميّز التي قامت بتطبيقها العديد من المرافق العامة والخاصة، وكذلك وزارة الداخلية بالدولة إعمالاً لنظرية التميز ومفاهيمها ومبادئها تشتمل على معايير عدة تتناول كافة جوانب العملية الإدارية سواء كان ذلك للقيادة أم للمورد البشري العامل بالمرفق أم الموارد المستخدمة أم السياسات والاستراتيجيات التي يجب العمل وفقًا لها، وهو ما يعني أن لها دورًا فاعلاً في تطوير الأداء المؤسسي، وهو الأمر الذي يعطي أهمية لهذه الدراسة في

ضوء تناولها لبعض تلك البرامج كونها تطبيقًا لنظرية التميز، ومن ثمّ بيان دورها في تطوير الأداء المؤسسي لمرفق الشرطة.

أهداف الدراسة:

أوّلاً: الهدف الرئيس

تطوير الموارد البشرية في القيادة العامة لشرطة الشارقة سعيًا لتحقيق التميز المؤسسي، وسيتحقق من خلال دراسة حالة لشرطة الشارقة.

ثانيًا: الأهداف الفرعية

1. إيضاح التطوّر المستمر للفكر الإداري وسعيه دائمًا إلى إيجاد نظريات إدارية حديثة من أجل تمكين المرافق والمنظمات من مواكبة المتغيرات والمستجدات الموجودة سواء في بيئة المرفق الداخلية أم في الوسط المحيط به.
2. بيان مدى أهمية حاجة مرفق الشرطة إلى تبني نظرية التميز باعتبارها من النظريات الإدارية المعاصرة التي تحقّق تطوير الأداء المؤسسي، وسد الفجوة بين المرفق والمجتمع، وتحسين العمليات والخدمات التي يقدمها بما يتفق مع احتياجات الجمهور وتطلعاته، بل ما يفوق توقعاته وبما لا يقف فقط عند تحقيق رضاء العميل بل إسعاده.
3. إظهار التكامل والترابط بين معايير برامج التميز التي تعدّ تطبيقًا لنظرية التميز، وبما يؤدي إلى التغلب على العيوب والمساوئ التي اشتملت عليها النظريات الإدارية السابقة، وكذلك التواصل والتفاعل بين المرفق والبيئة الخارجية بصفة دائمة.

4. إيضاح الآثار الإيجابية لتطبيق نظرية التميز من خلال العمل بأحد برامج التميز التي تعدّ تطبيقًا لتلك النظرية بمرفق الشرطة، وذلك بما يتعلّق بالسياسة والاستراتيجية التي يتبنّاها المرفق، وكذلك دور القيادة والمورد البشري العامل به، وما يجب الالتزام به لتحسين العمليات والخدمات التي يقدّمها المرفق مع التركيز على عملاء المرفق، والمتابعة والتقييم لنتائج الأداء من خلال مقاييس ومؤشرات أداء يتم العمل بها بهدف التحسين المستمر.
5. تحديد معوقات الأجهزة الشرطية.
6. تحديد الحلول الأمنية التي يمكن الاعتماد عليها ودراستها.

فرضيات الدراسة:

الفرضية الصفرية:

الأداء الشرطي المتواضع للموارد البشرية لا يحقّق التميز المؤسسي في القيادة العامة لشرطة الشارقة.

الفرضية البديلة:

تطوير العمليات الشرطية وفق برامج ممنهجة ومدروسة يحقّق التميز المؤسسي بشكل كبير مع الأخذ في الاعتبار إدارة المخاطر، ووضع المستهدفات للخدمات الإدارية المقدمة من الشرطة.

حدود الدراسة:

اعتمد الباحث في الدارسة على الحد الموضوعي الذي يتضمّن فعالية التميز المؤسسي في إدارة الموارد البشرية الشرطية ودور المؤسسة في تطوير مواردها البشرية، سيكون الحد الزماني للدراسة بداية عام 2019م، أمّا الحد المكاني فخصّه الباحث على نطاق القيادة العامة لشرطة الشارقة.

مصطحات الدراسة:

تطرقت الدراسة لعدة مصطلحات، وهي كما يأتي:

التميز المؤسسي: التفوق والتفرد في تقديم مخرجات المؤسسة، بفاعلية وكفاءة، وبما يتجاوز ويلبي توقعات واحتياجات المتعاملين والجهات المعنية. وذلك من خلال آليات ومنهجيات عمل مطبقة تضمن استمرارية التحسين في كافة جوانب الأداء.

الفعالية: درجة تقابل الأداء أو الإنجاز مع الأهداف الموضوعة خلال فترة زمنية محددة، والفعالية تقاس بمدى تحقيق هذه الأهداف.

الحكومة الذكية: إظهار كافة الخدمات العامة الحكومية على شبكة الإنترنت من خلال التطبيقات الذكية والبوابات الإلكترونية، وصياغتها بطريقة تسهل الأحداث اليومية لكافة شرائح المجتمع.

استشراف المستقبل: تحديد صورة متوقعة للمستقبل في مجال واحد أو أكثر في الدراسات الاجتماعية، وفي ضوء معلومات علمية دقيقة، وباستخدام أساليب علمية مجددة، وخلال فترة زمنية لا تزيد عن عشرين عامًا.

الحوكمة: هي مجموعة من القرارات والقوانين والنظم التي تهدف إلى تحقيق التميز والجودة في الأداء عن طريق اختيار الأساليب الفعّالة والمناسبة لتحقيق أهداف المؤسسة وخططها.

إدارة المعرفة: جمع واستخدام الخبرات المتراكمة في المؤسسة سواء كانت في الوثائق أم قواعد البيانات أم المختزنة في عقول العاملين بهدف إضافة القيمة للمؤسسة من خلال الإبداع والابتكار.

إدارة التغيير: عملية إيصال وتنسيق ومراقبة التغيير في الممارسات والأنظمة في المؤسسة.

الدراسات السابقة:

من أجل تكوين إطار مفاهيمي تستند إليه بمسح بعض الدراسات السابقة حول موضوع هذه الدراسة، حيث تم الاستعانة والإفادة من بعض الدراسات التي لها علاقة بموضوع الدراسة، ومن هذه الدراسات ما يأتي:

دراسة عبد الله إبراهيم الشيخ نصار (2003م) بعنوان **دور إدارة الجودة الشاملة في رفع كفاءة أداء الأجهزة الأمنية، دراسة تطبيقية.**

في هذه الدراسة تناول الباحث موضوع إدارة الجودة الشاملة وعلاقتها برفع كفاءة أداء الموارد البشرية حيث اعتبر الجودة الشاملة منهجا علميا حتميا على كافة المؤسسات للاستمرار والبقاء وكسب الميزة التنافسية، وذلك باعتبار أنّ تطبيق مبدأ استمرارية التدريب والمشاركة في التحسين المستمر للعمليات الإنتاجية التي تقتضي منح المكافآت بصورها المادية والمعنوية للعاملين المتميزين والمبدعين في عملهم،

واعتماد مبدأ العمل الجماعي القائم على أسلوب فرق العمل يعتبر من أهم الطرق في رفع مستوى الأداء للموارد البشرية، وزيادة الإنتاجية والوصول إلى تحقيق الأداء المتميز للمورد البشري.

دراسة محفوظ أحمد جودة (2004م) بعنوان **إدارة الجودة الشاملة – مفاهيم وتطبيقات**

في هذه الدراسة تناول الباحث موضوع المفاهيم الأساسية لإدارة الجودة والجودة الشاملة من حيث مفهومها، تطورها التاريخي ودور الرواد الأوائل، مفهومها من المنظور الإسلامي أهميتها، أبعادها، عناصرها، أهدافها، العوامل المؤثرة عليها، طرق قياسها، المواصفات القياسية الدولية لإدارة الجودة، أساليب تحسين الجودة، قياس مستوى الأداء والتحسين المستمر، تطبيقات إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الإنتاجية والخدمية مع التركيز على المؤسسات الخدمية.

منهج الدراسة:

اعتمد الباحث في تنفيذ هذه الدراسة الخطوات المنهجية الآتية:

تم استخدام **المنهج الوصفي التحليلي**، وذلك لتغطية أدبيات الدراسة والخلفية النظرية لموضوع التميز المؤسسي الشرطي، بالإضافة إلى استخدام أسلوب **الدراسة الميدانية**، وذلك للتعرف على مصادر الخلل في الإجراءات والتطبيق والمتابعة في أداء الموارد البشرية في القيادة العامة لشرطة الشارقة.

المبحث الأول
الأسس النظرية للتميز المؤسسي ومنظومة التميز الحكومي

تمهيد وتقسيم:

التميّز المؤسسي يعتمد على عدة ركائز تمثّل المحاور الرئيسة للعمل وبجودة عالية وفي هذا المبحث نتناول أسس التميز من خلال مطلبين؛ أولهما: يتضمّن المفاهيم العامة للتميز المؤسسي ومبادئه، وثانيهما: يتضمّن منظومة التميز الحكومي ومعاييرها.

المطلب الأول: الأسس النظرية للتميز المؤسسي

يقول الدكتور إبراهيم عبد الله المنيف: (تشتد المنافسة وتتسارع وتيرتها بين المؤسسات في ظل الفضاء الإلكتروني والانفتاح العالمي، وسعي كافة المؤسسات إلى العمل بنظريات جديدة حقق لها المزيد في مجال تحسين عملياتها وتطوير أدائها وخدماتها قدم الفكر الإداري). (المنيف، 1993م، ص533-566) "نظرية التميز".

قال الدكتور نزار عبد المجيد البراري: "إنّ مفهوم التميز مفهوم متكامل شامل لا يتجزأ، فالتميز انعكاس لفكر الإدارة وتطورها". (البراري، 2012م، ص36)، وقد نشأ مفهوم إدارة التميز للتعبير عن الحاجة إلى مدخل شامل ليجمع مقوّمات وعناصر بناء المؤسسات على أسس متفوقة تحقّق لها قدرات فائقة في مواجهة الأوضاع والتغيرات الخارجية المحيطة بها من ناحية، كما تكفل لها تحقيق التناسق والترابط الكامل بين مكوناتها وعناصرها الذاتية، واستثمار قدراتها المحورية والتفوق بذلك في

الأسواق، وتحقيق المنافع والفوائد لأصحاب المصلحة من مالكين للمؤسسة وعاملين بها ومتعاملين معها.

يقول الدكتور محمد قدري حسن: (إنّ المفهوم الرئيسي لنظرية التميز يتمثل في تمكين المرفق من حسن استثمار طاقته وموارده لا سيما في ظل الثورة المعلوماتية والتكنولوجية التي أتاحت الكثير من القدرات التي من شأنها المساهمة بفاعلية في الوصول إلى التميز المؤسسي وإدارة الأداء بشكل أكثر فاعلية). (حسن، 2009م، ص10).

قول الدكتور نزار عبد المجيد البراري: (إنّ التميز المؤسسي قطعًا يحتاج إلى التخطيط الاستراتيجي الفعّال الذي يحدّد الفجوات ويحقق القفزات الأساسية، ولأن قياس الأداء يوجب كثيرًا من الصعوبة بسبب نوعية وطبيعة الخدمة المقدمة، فإنّ الحكم على جودة الأداء ينبع من قدرة هذه الوحدات على القيام بدورها المقرر في تقديم الخدمة وتحقيق رضا العملاء). (البراري، 2012م، ص39).

كما يقول الدكتور عبد الكريم أبو الفتوح: (تهدف نظرية التميز إلى تحقيق التفوق والتفرد في الأداء من خلال التركيز على خدمة المتعاملين والنتائج والإدارة بالمعلومات، والقيادة الفعالة وتطوير العمليات، وإشراك الموارد البشرية في كافة جوانب النشاط والتحسين المستمر والابتكار، وبناء الشراكات الناجحة مع مؤسسات المجتمع وأفراده). (أبو الفتوح، 2006م، ص162).

ويقول الدكتور إبراهيم عبد الله المنيف: (حدّدت نظرية التميّز الخصائص الأساسية للتميز، والتي تمثلت في المحاباة نحو العميل وديمومة الاقتراب من

العملاء والإنتاجية والنظم والاستقلالية من خلال المعرفة والقيم العلمية والمتعاملين والبساطة والتسهيل والمركزية واللامركزية). (المنيف، 1993م، ص541).

إنّ الله سبحانه وتعالى حثّ على الإتقان والتميّز في أداء العمل في قوله تعالى: "إنّا لا نضيع أجر من أحسن عملاً"، كما بيّن الرسول محبّة الله سبحانه وتعالى لمن يتقن عمله في الحديث الشريف: "إنّ الله يحبّ إذا عمل أحدكم عملاً أن يتقنه".

وقال الدكتور محمد محمد عريشه: "اتساقًا مع نظرية التميز قامت الجمعية الأمريكية للجودة في الخامس من أغسطس 1986م بإطلاق برنامج التميز المعروف باسم "جائزة مالكوم بالدريدج الوطنية للجودة"، وذلك لمنح جائزتي تميز لأفضل منظمتين في كل مجال من مجالات ثلاثة، هي: الخدمات والصناعة والمشروعات الصغيرة، على أن يتم تقييم المؤسسات المتنافسة بواسطة المعهد القومي للمعايير والتكنولوجيا". (عريشه، 2005-2006م، ص74-77).

وعقب ذلك ظهر إلى حيز الوجود البرنامج الأوروبي لتحديد المؤسسات المتميزة، والذي قدّمته الهيئة الأوروبية للرقابة على الجودة (EFQM)، والتي تم تكوينها في عام 1988م.

كما لم يقتصر الأمر على ذلك، فقد تم العمل بالعديد من برامج التميز المؤسسي تطبيقًا لنظرية التميز في العديد من بلدان العالم المختلفة سواء العربية منها أم الأجنبية، ومثال ذلك " برنامج دبي للأداء الحكومي المتميز، والذي

أطلق خلال العام 1997م". (قرار حاكم دبي)، "وبرنامج التميز المؤسسي للقطاع الحكومي بدولة الإمارات العربية المتحدة، والذي تم تطبيقه بعام 2006م". (قرار مجلس الوزراء رقم 165–22)، "وبرنامج التميز المؤسسي لمرفق الشرطة بدولة الإمارات العربية المتحدة والذي بدأ تطبيقه في مطلع العام 2010م". (قرار مجلس الوزراء رقم 165–22، عام 2009م).

ويقول الدكتور عادل محمد زايد: (لقد شهد الواقع العملي الأخذ بمفاهيم نظرية التميز وتطبيق برامج التميز في العديد من المرافق سواء الشرطية أم غيرها بالعديد من بلدان العالم، ومثال ذلك: بريطانيا وأمريكا وسنغفورا وكندا وأستراليا، وأيضًا على مستوى الوطن العربي بالإمارات والأردن والبحرين، وذلك لأهمية برامج التميز في تحقيق التطوير التنظيمي بمرفق الشرطة، وفي تنمية رأس ماله الفكري المتمثّل في المورد البشري العامل به). (زايد، 2001م، ص35–36)، وفي الارتقاء بمهارات القادة الشرطيين، وفي تحقيق تحسن واضح في نتائج الأداء المؤسسي للمرفق.

ويقول الدكتور حسن محمد الشيخ: (من المعلوم أنّ المؤسسات الإدارية المختلفة لا يمكن أن يكتب لها النجاح في الاستمرار، والقدرة على تحقيق التقدم والتطور في ظلّ عصر التنافسية دون أن يوجد لديها المناخ أو البيئة التي تمكنها من تحقيق هذا الأمر). (الشيخ، 1992م، ص47).

ولا شك أنّ وجود البيئة أو المناخ المحقّقة للمزيد من التطور أو التقدم يتطلب توافر الكثير من الآليات والمقومات التي تدفع بالمؤسسة في نهاية الأمر إلى إيجاد هذا المناخ، ومن ثم الوصول إلى ما نطلق عليه تحقيق التميز الذي

أصبح أمرًا لازمًا في ظل المنافسة الشديدة، ووعي متلقي الخدمة والمتعاملين من أفراد المجتمع والمستثمرين، وزيادة عدد البدائل المتاحة، وأخيرًا للضغوط المستمرة لتقديم خدمات أكثر بموارد أقل.

ويقول الدكتور نزار عبد المجيد البراري: (التميز يعني وصول المؤسسة إلى مرتبة التفوق والتفرد في الأداء، وقدرتها على تقديم الخدمات بفاعلية وكفاءة، وبما يلبي ويتجاوز توقعات واحتياجات المتعاملين ومتلقي الخدمة والجهات المعنية، وذلك من خلال منهجيات وآليات عمل مطبقة تضمن التحسين المستمر في كافة جوانب الأداء). (البراري، 2012م، ص47).

ومن هنا يتّضح أن الركيزتين الأساسيتين لتحقيق التميز، هما: الفاعلية، والتي تفيد توافق المخرجات مع الأهداف المؤسسية، والمتوافقة مع رؤية ورسالة المؤسسة والكفاءة، والتي تعني إنجاز المخرجات من خلال الاستخدام الأمثل للمدخلات والموارد المتاحة.

ويقول الدكتور محفوظ أحمد جودة: (يحتاج تحديد عناصر التميز إلى بناء هياكل تنظيمية متناسبة ومرنة مع متطلبات الأداء وقابلة للتكيف والتعديل مع المتغيرات الداخلية و الخارجية، وتتخذ إدارة التميز التنظيم على أساس عمليات Process-based ، كما تأخذ في الاعتبار تدفق المعلومات وتشابك علاقات العمل عند تعديل أو تشكيل الهياكل التنظيمية، و تتصف هياكل إدارة التميز بدرجة أعلى من اللامركزية نتيجة اعتمادها على تمكين العاملين وتخويلهم صلاحيات كلّ في مجال عمله، فضلاً عن عمق استخدامها لتقنيات الاتصالات والمعلومات). (جودة، 2004م، ص 27).

كما أنّ وصول المؤسسة إلى التميز المؤسسي يتطلب توافر الكثير من الأمور، والتي يأتي في مقدمتها القدرة على إحداث التحولات وتحقيق التغيير في أحد أو بعض أو كافة العناصر التي تتكوّن منها المؤسسة لمواجهة القوى المؤثرة فيها، إذ إن التغيير قد يأتي استجابة لمتطلبات جديدة للمتعاملين معها أو لاحتياجات داخلية لها، وهو ما يعني الحاجة إلى تطبيق فلسفة إدارية جديدة.

كذلك نجد أنّ قدرة المؤسسة على تحقيق التميز مرهون فضلاً عن قدرتها على التغيير بسعيها لتنمية الروح الابتكارية لدى العاملين بها، وبإتاحة الفرصة لهم لاستخدام ما لديهم من مواهب وقدرات ابتكارية.

إدارة التميز المؤسسي: يقول الدكتور نزار عبد المجيد البراري: (تسعى إدارة التميز المؤسسي من خلال الجمع بين الرؤية العملية والنظرية إلى إعطاء تصور متكامل وشامل عن العوامل التي تدعم تطوير التميز المؤسسي في بيئة أداء الأعمال المعاصرة للخدمات والإنتاج من خلال البحث في قدرة مفهوم إدارة الجودة الشاملة والمفاهيم والتطورات ذات الصلة على بناء تنافسية المؤسسات وضمان استمرارها في المستقبل). (البراري، 2012م، ص45).

وتهتم إدارة التميز كمنهجية فكرية متكاملة بمفاتيح التميز لأجل حفز وتنمية الابتكار، وتفعيل مبتكرات العاملين، وهدفها الاقتراب من العملاء والتعرف المستمر على رغباتهم والعمل على إرضائهم، وتطوير وتفعيل نظام فعال لإدارة الأموال والاستثمارات، وتحقيق أعلى عائد ممكن على رؤوس الأموال المستثمرة، وتنمية ودعم أخلاقيات وقيم العمل الإيجابية، وتستند إدارة التميز

المؤسسي على أفكار محورية أساسية في بناء الفكر المؤسسي المتميز، وفقًا للآتي:

1. لا بديل للمنظمات المعاصرة على بذل الجهد واستثمار كل الموارد المتاحة لها من أجل التفوّق في صراع التنافسية الشديد لمواجهة ظروف نظام الأعمال المتغيرة والمتجدّدة باستمرار.
2. يتحقّق مستوى التميز المنشود حين تتوفر للمنظمة رؤية واضحة لما تريد تحقيقه، واستراتيجيات وسياسات مدروسة تحاول أن تصل إلى أفضل الطرق لتحقيق الرؤية والأهداف والغايات التي تنشدها المنظمة في الأمل القريب والبعيد المحددة في الخطة الاستراتيجية.
3. تعدّ نظرة المنظومة القائمة على التفاعل والتكامل هي أساس "إدارة التميز".
4. قال الدكتور نزار عبد المجيد البراري: "إنّ الغرض من تحقيق إدارة التميز هو في الأساس توفير أفضل مستوى من الرعاية والخدمة لزبائن المنظمة وتنمية علاقاتهم وارتباطهم بها". (البراري، 2012م، ص49)
5. تكرّس إدارة التميز فكر التسويق والتوجه بالسوق حتى في التعاملات داخل المنظمة ذاتها، وفيما بين أجزائها والعاملين فيها بعضهم مع بعض.
6. تعتمد إدارة التميز على القيادة ذات الرؤية، والموارد البشرية ذات المعرفة والعلاقات الفعالة مع عناصر المناخ المحيط.

7. تلتزم إدارة التميز مفاهيم وتوجهات إدارة الجودة الشاملة والمنطق الأساسي بنيت عليه فلسفة الجودة وإدارة الجودة الشاملة.
8. تكرّس إدارة التميز المرونة والحركية وسرعة استجابة المنظمة للتحديات والتغيرات، والقدرة على إدراك الفرص في الأسواق، والسعي لاستثمارها بتفعيل ما تملكه المنظمة من قدرات محورية.

كما يقول الدكتور نزار عبد المجيد البراري: (تختص إدارة التميز المؤسسي بتطبيق أنظمة الجودة ونماذج ومتطلبات تطوير الأداء المؤسسي بما يعزّز ثقافة التميز والخدمة المتميزة للمتعاملين، وتطوير أدلة وإجراءات ولوائح العمل وإعادة هندستها، وإعداد مختلف الدراسات الخاصة بتطوير العمل وفقًا لنتائج قياس الأداء، بالإضافة إلى تطبيق تقنيات ومعايير تطوير الخدمات وفق المشاريع والاستراتيجيات المعتمدة، وأية اختصاصات أخرى ذات علاقة بطبيعة عمل الإدارة، وإدارة الأعمال التي تهتم بإدارة المفاهيم والأفكار والإبداع والمبادئ المساندة لعمليات التطوير فيها). (البراري، 2012م، ص50)

وتقوم العديد من المؤسسات في هذا المجال وللوصول إلى التميز بالاستماع إلى المتعاملين معها إذ أن ذلك يعدّ أمرًا ضروريًّا لنجاحها في تحقيق أهدافها، ويتم ذلك بالعديد من الوسائل، والتي منها إجراء المقابلات الشخصية أو التخاطب باستخدام الهاتف لتوجيه مجموعة من الأسئلة للحصول على الاستفسارات أو الإجابات المتعلقة بها، وأيضًا باستخدام الاستبيانات كوسيلة لجمع المعلومات، ويقول سعود محمد النمر: (للتعرف على آراء المتعاملين في الموضوعات المثارة بالاستبيان، وكذلك بقيام المؤسسة بإتاحة الفرصة أمام المتعاملين معها للانضمام لعضوية فرق الجودة بها لسماع آرائهم بخصوص

وسائل التحسين اللازمة لتحقيق التميز ولحل المشكلات التي قد تعيق تحقيق هذا الأمر، وأخيرًا باستخدام نظام الاقتراحات لمعرفة آراء المتعاملين فيما يقدم إليهم من خدمات، ولحثهم على تقديم مقترحاتهم التي قد تسهم في تحسين وتطوير الخدمات المقدمة، وبما يؤدي في النهاية إلى تحقيق مفهوم التميز). (النمر، 1425ه، ص 125)

ولا شك أنّ الأخذ ببرامج التميز والعمل على تطبيق كافة العناصر والمعايير التي تشتمل عليها يعدّ من الأهمية بمكان، لما له من آثار إيجابية مباشرة وغير مباشرة في مناخ العمل وبيئته، ممّا ينعكس بالإيجاب على أداء المؤسسات التي تقوم بتطبيق هذه البرامج، ومن أهم تلك الآثار ما يأتي:

1. توفير بيئة إيجابية للتنافس المستمر والدائم، وتحقيق القدرة على المقارنة المعيارية بين المؤسسات.
2. تحقيق رضا متلقي الخدمة، ولكونه العنصر الرئيسي بالمجتمع والقوام البنائي له، والمالك الحقيقي للهيئات الحكومية والمؤسسات التي تعمل على تحقيق توقّعاته وتتطلعاته.
3. تطوير المورد البشري العامل ممّا يسمح له بالقدرة على التنافسية الدولية في ظل عصر الانفتاح العالمي.
4. تحديد نقاط القوة وإبراز فرص التحسين من خلال التقييم الخارجي الموضوعي الذي يشكّل قيمة مضافة للمؤسسة.
5. تشجيع تبادل الخبرات والبيانات والمعلومات مع إيجاد النموذج الذي يجب الاحتذاء به كقدوة في مجال العمل المؤسسي.

6. خلق الدافعية والحافز للمؤسسات من خلال ما تلمسه من التقدير والتكريم الحكومي والإعلامي للمؤسسات الحائزة على جوائز التميز.

المطلب الثاني: منظومة التميز الحكومي ومعاييرها

منظومة التميز الحكومي في دولة الإمارات العربية المتحدة تسير بخطى واسعة نحو التميز والجودة، والتفرّد من خلال التنافسية في تقديم الخدمات والعمليات، وهنا نستطلع أهم تلك البرامج وأفضل الممارسات التي توضّح منظومة التميز المؤسسي في القطاع الحكومي.

أوّلاً: معايير نموذج التميز الأوروبي

إنّ معايير التميز تسعة معايير، بالإضافة للمبادئ الأساسية للتميز يبنى عليها النموذج الأوروبي، خمس من هذه المعايير، هي: (المنهجيات، الممكنات)، والأربع الأخرى هي النتائج)، وهي مكملات لبعضها البعض، إذ إنّ الممكنات ما تقوم به المؤسسة من أعمال، أمّا النتائج فتتضمّن ما تحقّقه المؤسسة، وهذا يعني أنّ الممكنات هي سبب للنتائج.

ونجد إنّ "المعايير التسعة للنموذج تنقسم إلى مجموعتين: مجموعة معايير الممكنات، وتتكون من خمسة معايير، هي: القيادة، والاستراتيجيات، العاملون، الشركات والموارد، والعمليات، والمجموعة الثانية: مجموعة المعايير النتائج، المكونة من أربعة معايير، هي: نتائج المتعاملين، نتائج العاملين، نتائج المجتمع، ونتائج الأعمال الرئيسية". (الموقع الإلكتروني لوزارة العدل لدول الإمارات العربية المتحدة).

➢ أسلوب تطبيق منهجية الرادار (RADAR):

نموذج التميز الأوروبي يعتمد على منطق يسمى الرادار، وهو يقدّم نهجًا منظمًا أداء أية مؤسسة، كذلك يسهم في آلية تسجيل النقاط الخاصة بجائزة التميز التابعة للمؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة وخطط المراجعة والتقييم الأخرى، هذا إلى جانب المساهمة في قيادة التغيير وإدارة مشاريع التحسين في المؤسسات، وتعتمد عملية تقييم الجهات الحكومية المشاركة على منهجية الرادار (RADAR)، وهي الإدارة المستخدمة في نموذج التميز الصادر عن المؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة، وقد تم اعتماد نموذج التميز الأوروبي على منطق الرادار الذي تم تحديثه من قبل المؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة.

ثانيًا: نموذج الأداء المؤسسي المتميز

نتناول نموذج الأداء المؤسسي المتميز من عدة جوانب ومحاور نستطيع سردها كما يأتي:

➢ **برنامج الشيخ خليفة للتميز الحكومي:**

قبل أن نوضّح مضمون البرنامج وأهدافه نشير إلى أن البرنامج قد تم استحداثه بموجب القرار رقم (165/22) بالجلسة رقم (9) المنعقدة بتاريخ 2006/6/12م، وبموافقة مجلس الوزراء.

وقد كان للبرنامج رؤية محدّدة تمثّلت في "تحقيق الأداء المتفوق وتعزيز ممارسات التميز في الحكومة الاتحادية، كما حدد القائمون على البرنامج رسالته في السعي نحو تحفيز وبناء مقومات التميز في الحكومة الاتحادية، وضمان تحقيق الأداء المتفوق والفعال، وتنفيذ المبادرات الإبداعية.

وكذلك تم تحديد الأهداف الاستراتيجية للبرنامج، والتي "تمثّلت في الآتي": (الموقع الإلكتروني برنامج الشيخ خليفة للتميز الحكومي):

- نشر الوعي بمبادئ التميز وأهميتها الكبيرة للحكومات الحديثة.
- تنمية القدرات اللازمة لدفع عجلة التميز في جميع مؤسسات الحكومة الاتحادية.
- تمكين عملية تنفيذ التميز الحكومي من خلال توفير المنهجيات والمعلومات، وتقديم الخبرات المطلوبة والدعم الإرشادي.
- توفير منبر للتطوير الحكومي الإداري من خلال تشجيع تبادل ونقل المعارف وأفضل الممارسات.
- غرس المعرفة والتفكير الإبداعي بالحكومة الاتحادية من خلال الاكتساب المعرفي، وترويج تنفيذ المبادرات الإبداعية والمشاريع.
- تقييم ومتابعة تطوير التميز الحكومي من خلال منهجية دقيقة مستقلة ومنظمة بهدف إثراء تجربة التميز في الحكومة الاتحادية.

- "**مرتكزات برنامج التميز المؤسسي**" (الموقع الإلكتروني لوزارة العدل لدول الإمارات العربية المتحدة):

نتائج نجاح مرتكزات التميز المؤسسي في دولة الإمارات أدّت لتفوّق القطاع العام على القطاع الخاص في جودة الخدمات وحالته المؤسسية، وأصبحت مؤسسات القطاع الخاص تنظر للمؤسسات الحكومية للمقارنات المعيارية، إذ تتركز عملية التنمية الإدارية الحكومية المستدامة على مواصفات ومعايير عالمية ونماذج مجربة لدى العديد من الدول المتقدمة والنامية على حد سواء في محاولاتها الجادة للنهوض بالعمل الحكومي وتطويره، ومن هذه النماذج الإدارية المتكاملة للبناء المؤسسي هو النموذج الصادر عن المؤسسة الأوروبية للجودة (EFQM)، وأصبح معروفاً علميًّا كنموذج للتميز المؤسسي والمطبّق في دول الاتحاد الأوروبي، والذي اعتمدته العديد من الدول المجاورة لا سيما دول الخليج حيث أصبحت التجربة في دولة الإمارات العربية المتحدة مثلا للتجارب الناجحة والناضجة عالميًّا في هذا المضمار.

- **كيفية تصميم برنامج الشيخ خليفة للتميز الحكومي:**

من ناحية التصميم نجد أن برنامج الشيخ خليفة للتميز الحكومي اعتمد في تصميم منظومة التميز الحكومي على أهم برامج ومبادرات التطوير الحكومي التي تم تبنيها وتطبيقها في حكومة دولة الإمارات كأساس لمعايير المنظومة، حيث تم تصميم هذه المبادرات والبرامج من قبل مكتب رئاسة مجلس الوزراء بناءً على أفضل الممارسات العالمية.

وتعتبر بذلك المنظومة امتدادًا لرحلة التطوير التي تم العمل على تطبيقها على مدى عدة سنوات في حكومة دولة الإمارات، وبناء عليه فقد روعي عند تصميم هذه المنظومة إمكانية تطبيقها من قبل أيّ حكومة أخرى من خلال

تبني نهج مقارب لما قامت به حكومة دولة الإمارات في مجال التطوير الحكومي، وتطبيق برامج ومبادرات تطوير مشابهة لكي تتمكن من الاستفادة منها بشكل كامل.

ونسرد سردًا موجزًا لأهم هذه "البرامج والاستراتيجيات الرئيسية التي تم الاعتماد عليها في تصميم المنظومة". (الموقع الإلكتروني لوزارة العدل لدول الإمارات العربية المتحدة):

- رؤية الإمارات 2021م والأجندة الوطنية.
- نظام إدارة الأداء لحكومة دولة الإمارات.
- مبادرة الحكومة الذكية.
- مختبر الإبداع الحكومي.
- الاستراتيجية الوطنية للابتكار.
- مركز محمد بن راشد للابتكار الحكومي.

ثالثًا: "نموذج منظومة التميّز الحكومي" (الموقع الإلكتروني برنامج الشيخ خليفة للتميز الحكومي)

كان الهدف الرئيسي من إطلاق منظومة التميّز الحكومي الجيل الرابع هو تمكين الجهات الحكومية من تحقيق السعادة والرفاهية للمواطنين وتحقيق توقعات ومتطلبات المجتمع في الحصول على خدمات حكومية بمستوى سبع

نجوم، وبأعلى درجات الفاعلية والكفاءة، ودعم التوجهات الحكومية في مجال الابتكار بما يحقّق للدولة ميزة تنافسية ومكانة رائدة.

لذا فإنّ منظومة التميز الحكومي تعتبر أسلوب تفكير جديد في طريقة تخطيط وتنفيذ وتطوير العمل الحكومي تعتمد مبادئ ومفاهيم مبتكرة (تم تجربتها وتطبيقها في حكومة دولة الإمارات)، وأثبتت فاعليتها في تحقيق نتائج رائدة.

- **محاور نموذج منظومة التميز الحكومي:**

تهدف منظومة الجيل الرابع من منظومة التميز الحكومي للارتقاء بالعمل الحكومي على معايير وأسس مبتكرة ترتكز على النتائج المحقّقة كأسس للتميز في الخدمات الحكومية، ضمن ثلاثة محاور رئيسية، هي: تحقيق الرؤية، الابتكار، والممكنات، بما يحقّق أعلى معدلات سعادة ورضا الناس.

المحور الأول: "تحقيق الرؤية ويمثل (60%)" (الموقع الإلكتروني برنامج الشيخ خليفة للتميز الحكومي):

يأتي تحقيق الرؤية في مقدمة محاور المنظومة، ويؤكّد ضرورة تحقيق الجهة الحكومية الأهداف والمهام الرئيسية المنوطة بها، وخطتها الاستراتيجية في إطار الأجندة الوطنية، من خلال التصميم والتطبيق الفعال والكفء لعملياتها وخدماتها وبرامجها ومشاريعها، والعمل على التحول الذكي، بما يضمن تلبية متطلبات جميع المعنيين، ويحقق أعلى مستويات السعادة والرضا، وينسجم مع رؤية الإمارات 2021م.

"ويتم توزيع الدرجات على المعايير الأربعة بناءً على طبيعة عمل الجهة الحكومية، والمهام المنوطة بها في قانون التأسيس من حيث كونها جهة تنظيمية/ أو جهة خدمية/ رقابية أو من جهات الدعم الحكومي، كما يعتمد توزيع الدرجات على مدى مساهمة الجهة في تحقيق أهداف ومؤشرات الأجندة الوطنية". (وثيقة جائزة محمد بن راشد للأداء الحكومي المتميز).

ويتضمن هذا المحور أربعة معايير رئيسية، هي:

المعيار الأول: الأجندة الوطنية

1. مدى قيام الجهة بتحقيق دورها في الأجندة الوطنية، وتحقيق رؤية الامارات 2021م من خلال التخطيط والتنسيق مع الجهات المعنية.
2. كما يركز على مدى تطبيق الجهة لخطتها الاستراتيجية، ومتابعة أدائها وتقييم نتائج مؤشرات الأداء الوطنية والاستراتيجية والتنافسية من أجل مراقبة والفهم والتحديد، بالإضافة إلى التنبؤ وتحسين نتائج الأداء المؤسسي.

المعيار الثاني: المهام الرئيسية

1. مدى قيام الجهة بتصميم وتطبيق مبادرات ومشاريع وبرامج وعمليات تنظيمية ورقابية وخدمات حكومية من خلال خطتها التشغيلية بما يتوافق مع مهامها المدرجة في قانون التأسيس، وبما يضمن تحقيق الأهداف الاستراتيجية للجهة بفاعلية وكفاءة.

2. كما يركز على تقييم نتائج مؤشرات الأداء التشغيلية الخاصة بالمبادرات والمشاريع والبرامج والعمليات التنظيمية والرقابية والخدمات الحكومية من أجل المراقبة والفهم والتحديد، بالإضافة إلى التنبؤ وتحسين نتائج الأداء المؤسسي.

المعيار الثالث: خدمات سبع نجوم

1. مدى قيام الجهة بإدارة وتصميم وتطوير عمليات تقديم الخدمات للمتعاملين من الأفراد ومؤسسات الأعمال بغرض توفير قيمة مضافة لهم طبقًا لمعايير وأدلة عمل برنامج الإمارات للخدمة الحكومية المتميزة.
2. كما يركز على تقييم نتائج مؤشرات الأداء التشغيلية الخاصة بالخدمات المقدمة للمتعاملين من أفراد ومؤسسات أعمال من أجل الفهم والمراقبة، والتنبؤ وتحسين نتائج الأداء المؤسسي.

المعيار الرابع: الحكومة الذكية

يركز هذا المعيار الرئيسي على مستوى النضج الإلكتروني/ الذكي، ومدى تصميم وتطبيق خطط وسياسات تدعم التحول إلى تقديم الخدمات الإلكترونية/ الذكية بما يحقق استراتيجية الجهة واستراتيجية الحكومة الذكية الاتحادية، ومدى تحقيقها لنتائج أداء رائدة في هذا المجال.

المحور الثاني: الابتكار، ويمثل(20%)

يعدّ الابتكار ثاني محاور منظومة التميز الحكومي، ويسلط الضوء على إدارة الابتكار واستشراف المستقبل، حيث يتم تطبيقهما على جميع الجهات المشاركة كأسلوب عمل ونهج جديد، يحفز الجهات الحكومية على تطوير قدرات التخطيط المستقبلي، ووضع سيناريوهات تستشرف التوجهات المستقبلية وتواكبها، لتظل الإمارات سباقة ونموذجًا يحتذى به عالميًّا.

وينص محور الابتكار على سعة الجهة الحكومية الرائدة إلى تطوير عملها بشكل مستمر وتقديم خدمات جديدة، وتطوير سياساتها وتنفيذ عملياتها وبرامجها بطرق إبداعية ومبتكرة، تضمن تحقيق الاستدامة على المدى الطويل، من خلال التكامل والشراكة مع الجهات الحكومية الأخرى، ومع القطاع الخاص والمجتمع لضمان تحقيق أهدافها الاستراتيجية وتقديم أعلى مستوى من الخدمات للمتعاملين.

"**ويتضمّن هذا المحور معيارين أساسيين، هما:** (وثيقة جائزة محمد بن راشد للأداء الحكومي المتميز).

المعيار الخامس: استشراف المستقبل

يركز هذا المعيار الرئيسي على مدى تطوير الجهة لقدراتها في مجال التخطيط المستقبلي ووضع سيناريوهات تستشرف من خلال التوجهات المستقبلية وتعمل على مواكبتها، كما يركز على الجهود التي تبذلها الجهة لضمان أن تؤثر على عملياتها وخدماتها وسياساتها لتؤدي إلى تحقيق أهداف الاستدامة

على مستوى الدولة في المجالات الاقتصادية والاجتماعية والبيئية، وذلك في المجالات التي تقع ضمن إطار عمل الجهة واختصاصاتها، ومدى تحقيق نتائج رائدة في هذا المجال.

ونجد مثالا لذلك قيام القيادة العامة لشرطة الشارقة باستشراف مستقبل الحالة الأمنية للإمارة 2020-2030م، والتي جاءت نتاجًا لعدد كبير من السيناريوهات والمحركات، وأسفرت عن خطة استشرافية كاملة تتقيد بها الإدارات العاملة بالقيادة العامة لشرطة الشارقة، وفازت بجائزة هذا المعيار لعام 2018م في مرحلة وزير الداخلية.

المعيار السادس: إدارة الابتكار

يركز هذا المعيار الرئيسي على الجهود التي تبذلها الجهة من خلال تطبيق أنظمة وآليات تعزز مشاركة المعنيين في جهود الابتكار، لتقديم خدمات مبتكرة وجديدة وتنفيذ أعمالها بطرق ابتكارية، بما يتوافق مع استراتيجية الابتكار في الحكومة، ومدى تحقيق نتائج رائدة في هذا المجال.

المحور الثالث: الممكنات، ويمثل (20%)

تتمثّل الممكنات في أن تقدّم الجهة الحكومية الرائدة خدماتها، وتنفذ مهامها وبرامجها عبر إدارة فعالة وذات كفاءة للممتلكات والموارد، حيث يتم تطبيقها على جميع الجهات المشاركة بما يضمن الالتزام بأعلى معايير النزاهة والشفافية والحوكمة والإدارة الفعالة للمخاطر، من خلال توفير بيئة عمل جاذبة لمواردها البشرية تكفل مساهمة فاعلة في تحقيق أهداف الجهة ورؤيتها.

ويتضمّن هذا المحور ثلاثة معايير رئيسية، هي:

المعيار السابع: رأس المال البشري

يركز هذا المعيار على رأس المال البشري، ووضع الخطط اللازمة لتحقيق كلّ من أهداف الأفراد والجهة بشكل مشترك مع تقديم خدمات ذات جودة عالية وفقًا لقانون ولوائح الموارد البشرية والأنظمة المكملة.

كما يشمل المعيار الاستثمار في رأس المال البشري واستدامته، ورفع إنتاجيته وكفاءته، وتقدير جهود العاملين تحفيزهم ومكافأتهم وتمكينهم ورفع قدراتهم على الابتكار والإبداع مع التركيز على استقطاب الكفاءات التخصصية والوطنية والمحافظة عليها، كما يركز هذا المعيار على مدى تحقيق نتائج رائدة في هذا المجال.

المعيار الثامن: الموارد والممتلكات

يركز هذا المعيار على مدى فاعلية وكفاءة إدارة الجهة مواردها الداخلية وممتلكاتها لدعم سياسات واستراتيجية الجهة، وضمان التنفيذ الفعال للعمليات بما في ذلك تحديد أولويات الإنفاق بشكل سلبي مصالح واحتياجات المتعاملين، وبما يلغي النفقات في المجالات التي تضيف قيمة لهم، ومدى تحقيق نتائج رائدة في هذا المجال.

المعيار التاسع: الحوكمة

يركز هذا المعيار على مدى فاعلية وكفاءة الإطار العام للحوكمة بما يضمن تحقيق مبدأ المساواة تجاه المعنيين، والشفافية تجاه المجتمع والجهات المعنية بالحوكمة على المستوى الحكومي فيما يتعلق بالأداء ومدى الالتزام بالتشريعات والقوانين بما في ذلك المتعلقة بحقوق الملكية الفكرية، ومدى تحقيق نتائج رائدة في الحوكمة وإدارة المخاطر.

رابعًا: تطبيق منظومة التميز الحكومي

يقول الدكتور علاء عبد الباري عبد الواحد: (ضرورة تحقيق التميز في الأداء لكونه يشتمل على الوسائل التي تهدف إلى كلّ من:

1. الاستفادة من خبرات أصحاب الأداء المتميز في المؤسسات الشرطية لتحسين أداء باقي المنتسبين العاملين بها، بما يساهم في تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة الشرطية.
2. محاولة تنمية رأس المال الفكري بالمؤسسات الشرطية حتى تستطيع الاستجابة للتغيرات البيئية الجديدة.
3. النظر إلى العمل الشرطي من وجهتي النظر للفرد والوظيفة، إذ إنّ التميز يتحدّد في ضوء التفاعل بين الوظيفة وشاغلها، ومن ثم فإنّ الربط بينهما يعتبر ضرورة عملية لأداء الخدمات وتقديم المنتجات الشرطية بصورة تحقق التميز). (عبد الواحد، 2001م، ص 47-48)
4. يقول الدكتور حسن ربيع : (مساعدة المؤسسات الشرطية على تكوين الكوادر البشرية الراغبة والقادرة على تحقيق الأهداف الوظيفية بدرجة عالية من

الكفاءة، لشغل وظائف محدّدة وتعظيم الأداء وتقوية عملية الأداء الشامل، وتهيئة العاملين للتغيير وتوجيه جهود العاملين نحو تحقيق أهداف العمل الشرطي). (ربيع، 1993م، ص 29).

5. يقول الدكتور عبد الحميد ممدوح: (تحقيق الجودة في أداء العمليات الشرطية، وهو الأمر الذي أصبح أكثر أهمية الآن بحكم أن جهاز الشرطة يأتي في مقدمة أجهزة الخدمات التي تمثّل العصب الحيوي للفاعلية الحكومية في مختلف الدول، بل تتداخل مع جميع الخدمات الأخرى). (عبد الحميد، 2005م، ص 44).
6. يقول الدكتور محمد نور الدين أحمد: (المحافظة على الأمن الداخلي من خلال استحداث نموذج جديد للعمل الشرطي يعتمد على إعداد وتطبيق استراتيجية شرطية تحقق الكفاءة والفاعلية للمؤسسات الشرطية). (أحمد، مجلد 10، عدد 40، ص 102).
7. يقول جاسم محمد المشغوني: (تكوين شرطة عصرية تواكب متطلبات المجتمع المتحضر، ولها الفعالية والقدرة بالوفاء بالحاجات الأساسية للإنسان، واحترام حقوقه والتعامل بفاعلية مع متغيرات وتحديات العصر، وتكفل الحفاظ الدائم على النظام، وتحقيق الاطمئنان والرفاهية لجميع أفراد المجتمع) . (المشغوني، 1992م، ص 112).
8. الاستغلال الفعّال والأمثل لكافة الموارد المادية والتقنية المتاحة، وهو ما يعزز قدرة المؤسسات الشرطية على التعامل بفاعلية وكفاءة مع الحجم المتزايد من الأعباء والمهام والخدمات، وتحقيق الرضا المطلوب للمتعاملين معها.
9. يقول الدكتور أحمد سيد مصطفى: (تمكين المؤسسات الشرطية من التخطيط للمستقبل، وبما يمكنها من التعرف على المتطلبات، واستعراض الاحتياجات

لهذا المستقبل وظروفه حتى يمكن ضبط التصرفات الحالية، وبما يكفل تحقيق الأهداف المقررة). (مصطفى، 1997م، ص65)، ويقول الدكتور ممدوح عبد الحميد: (هو الأمر الذي سينعكس بالإيجاب على أدائها الأمني الحالي، وفي إطار القيام بتحقيق هذا الهدف فإنّ تلك الأداة تعمل على تحديد اتجاه المؤسسة الشرطية في ظل تغيير المناخ). (عبد الحميد، 2005م، ص 35).

المبحث الثاني

مقومات التميز المؤسسي الشرطي

تمهيد وتقسيم:

يقول اللواء الدكتور نبيل جاد: (إنّ مرفق الشرطة في العصر الحالي يواجه العديد من التحديات، والتي يرجع البعض منها إلى المتغيرات الحادثة في البيئة الخارجية، وإلى ما يعيشه العالم من ثورة معلوماتية وتكنولوجية). (جاد، 2010م، ص3)، ويقول الدكتور علي محمد منصور: (تستلزم أن يتبنى المرفق منهجًا إداريًّا جديدًا يستطيع أن يواكب تلك التغيرات، وأن يتمكن من أداء رسالته وفقًا لمفاهيم الإدارة الحديثة، وأن يلحق بركب "عصر الثورة الإدارية"). (منصور، 2001م، ص298).

كان للتميز المؤسسي الشرطي نصيبًا كبيرًا من اهتمام الحكومة والقيادة، حيث الارتباط بالأمن الذي يعتبر الركيزة الأساسية لنمو وتطور الأمم، ويعكس

مدى رفعتها وتقدمها، ومن المعروف أن هناك الكثير من المتغيرات والمستجدات التي يمر بها العالم الآن، والتي أصبحت تلقي بظلالها على كافة دول العالم دون استثناء، والتي أدّت في مجملها إلى زيادة درجة التوتر الأمني، وتوقع حدوث العديد من الأزمات التي تشكّل خطرًا على الاستقرار الأمني، وهو الأمر الذي يستوجب ضرورة التعرف على هذه المتغيرات، ومعرفة آثارها حتى يتسنى الوصول إلى الإعداد الأمني الأمثل لمواجهة إفرازاتها، ويتضمّن هذا المبحث مطلبين على النحو الآتي:

المطلب الأول: أهمية تطبيق التميز المؤسسي الشرطي.

المطلب الثاني: مقومات التميز المؤسسي.

المطلب الأول: أهمية تطبيق التميز المؤسسي الشرطي

نجد أنّ تطبيق التميز المؤسسي في العمل الشرطي أصبح من الأولويات والضروريات مع زيادة حجم الجريمة وتطورها والنمو السكاني المطرد، وظهور الجرائم عابرة الحدود، وكل ذلك يفرض أن تكون هناك جاهزية واستعداد لكافة المتغيرات، وذلك لا يتم إلا عبر مؤسسة فاعلة وقوية ترتكز على ضوابط التميز المؤسسي، والعمل وفق مناهج ثابتة، والانتقال بالعمل الشرطي من التقليد إلى المؤسسية والتميز.

ويقول الدكتور جميل فرج الله: (لا شك أن أجهزة الشرطة أصبحت مطالبة الآن وأكثر ممّا مضى، وفي ضوء تصاعد موجات العنف والإرهاب الدولي، وفي ظل عدم معرفة أين يمكن أن تتم العمليات الإرهابية القادمة، وما هي

الروابط والصلات التي تربط بينها بأن تعزز قبضتها وتحكم سيطرتها الأمنية، ومن خلال تعزيز إمكاناتها التقنية والبشرية، والاستعانة بكلّ ما هو جديد لرفع قدرة وكفاءة العناصر البشرية، وتكثيف الخدمات الأمنية على كافة الموانئ والمطارات والمنافذ الحدودية لمنع الجماعات الإرهابية من التسلل إلى البلاد أو اتخاذها معبرًا لدول أخرى للقيام بأعمالها الإرهابية) . (فرج الله، 1994م، ص 177).

وفي ضوء ذلك كلّه يمكن القول إنّ هناك زيادة في التحديات الأمنية التي تواجه الأجهزة الشرطية، وتتطلب بصورة عاجلة وملحة ضرورة تعزيز قدراتها الأمنية حتى تستطيع حراسة وتأمين كافة المواقع والمنشآت التي يحتمل أن تكون هدفًا للجماعات الإرهابية، وتسيير الدوريات الأمنية بالمناطق المحيطة بها، إضافة إلى ما سبق قوله من استخدام كافة السبل والوسائل الأمنية المتاحة لمنع وصول الجماعات الإرهابية أو أحد أعضائها إلى داخل الدولة أو العبور من خلالها لإحدى دول العالم الأخرى.

أوّلاً: الإطار الفكري لإدارة التميز

يتبنى الإطار الفكري تقويم المؤسسات من أجل تحقيق أهداف وغايات، ومن ثمّ فإنّ الخطوة الأولى في بناء منظمة تتحقق فيها "إدارة التميز" ينبغي أن يكون التحديد واضحا ودقيقا للأهداف والغايات المرجوة، واعتمادها كأساس للتخطيط والتوجيه في كافة مجالات النشاط بالمنظمة.

تتفاعل عوامل الثقافة والتطورات التقنية والعملية في إعادة صياغة المجتمعات وتستمد المؤسسات مواردها من المناخ المحيط، وتطوير توجّهاتها

ونظمها، ومنظومات القيم بها كما تصدر إليه مخرجاتها وتلتزم في عملياتها بالقيم والقواعد المتعارف عليها فيه؛ أي: أن الترابط والتفاعل "والتعايش الإيجابي" بين المنظمة والمناخ المحيط هو دعامة وركيزة في بناء منظمة تتحقق فيها إدارة التميز.

لذا نجد أن مسؤوليات إدارة التميز المتطورة من أهم مقومات وآليات إدارة التميز المحيط، والكشف عمّا به من مهددات وفرص، وتهيئة العناصر والمقومات الذاتية بالمنظمة لاستثمار تلك الفرص والتعامل مع المهدّدات، ولا يتحقق هذا الأداء الإداري المتفوّق بمحض الصدفة أو باتباع منهجيات تعتمد العفوية والاستناد إلى الخبرة الذاتية للقادة، وإنما تتطلب اعتماد منهجية إدارية متفوقة هي "الإدارة الاستراتيجية التي تربط تلك العناصر الداخلية والخارجية ذات التأثير في أداء المنظمة وتقدم الإطار الفعّال للتنسيق بين مختلف عناصر الأداء من أجل استثمار الفرص وتجنب المهدّدات، ومن ثم تحقيق" إدارة التميز.

ويقول النقيب سعيد مطر سعيد الصريدي: (في ضوء ذلك يمكن القول بأنّ التركيز على العملاء من متلقي الخدمة الشرطية ذات الجودة العالية لا بد لها من خطط مدروسة يمكن أن تحتاج إلى زمن كبير لتحقيق تلك الأهداف والخطط ومثالاً لذلك جهاز الشرطة بمدينة ماديسون بولاية ويسكونسن بدأ في جهود تطبيق جودة الأداء في عام 1981م، ولم تظهر النتائج إلا عام 1988م؛ أي: بعد سبعة سنوات كاملة) .(الصريدي، 2005م، ص78) .

ثانيًا: مفهوم إدارة التميز

إنّ مفهوم "إدارة التميز" نشأ ليعبّر عن الحاجة إلى مدخل شامل بجمع مقومات وعناصر بناء المؤسسات على أسس متفوقة تحقق لها قدرات متعالية في مواجهة الأوضاع والمتغيرات الخارجية المحيطة بها من ناحية، كما تكفل لها Core تحقيق التناسق والترابط الكامل بين عناصرها ومكوّناتها الذاتية، واستثمار قدراتها المحورية، والتفوّق بذلك في الأسواق وتحقيق المنافع والفوائد لأصحاب المصلحة مالكين للمنظمة وعاملين بها ومتعاملين معها والمجتمع بأسره.

كما يقول الرائد عبد الله إبراهيم نصار: (إنّ تطبيق مبادئ الجودة الشاملة في أيّ مؤسسة يساعد في الوصول لأهدافها في التميّز المؤسسي، وتتحقّق الأهداف تبعًا لما تم تحقيقه من الخطط التشغيلية التي وضعت لها، لذلك نجد أن المؤسسات الشرطية تجد مردودًا كبيرًا في نجاح عملها من تطبيق سياسة الجودة الشاملة). (نصار، 2003م، ص128)

ثالثًا: مشكلات ومعوّقات التميز المؤسسي

واجهت كثير من المؤسسات بعض المعوقات والمشكلات الداخلية التي تقلّل من قدراتها على مواجهة المنافسة والارتفاع إلى مستوى توقعات وتطلعات العملاء، ومن أبرز مظاهر تلك المشكلات والمعوقات ما يأتي:

- وجود ضعف في التناسق بين قيم وأهداف المؤسسات وبين مستويات أداء وسلوك العاملين، ووضوح التناقض بين توقعات الإدارة وبين أهداف العاملين.

- تشتّت وتوزع المسؤوليات بين مستويات وأفراد الإدارة، وضعف نظم وآليات المحاسبة والمساءلة عن نتائج الأداء.

- ضعف القدرة على ملاحظة المتغيرات في الأسواق، وبطء الاستجابة لتلك المتغيرات، واستثمار ما ينشأ عنها من فرص أو تجنّب ما تسبّبه من مهدّدات.

- عدم وضوح معايير وأسس الإدارة في تخطيط الأداء وتوجيه سلوك العاملين، واختلاط الرؤى الشخصية للمديرين بالحقائق والمعلومات الفعلية.

- اعتماد معايير وأنماط تقليدية في التنظيم، وبناء الهياكل التنظيمية على أساس المجموعات الوظيفية المتباعدة، وليس على أساس العمليات المترابطة المنتجة للقيم في المؤسسات.

- الانحصار في مشكلات الحاضر، والتعامل مع متطلبات الفترة القصيرة دون اعتبار كاف لمتطلبات الإعداد للمستقبل.

- تعدد صور إهدار الموارد وخاصة الموارد غير المتجددة وأهمها الوقت، واستنفاذ وقت أطول في العمليات بما يقلل من فرص الوصول إلى الأسواق في توقيت مناسب.

- الاستخدام الهامشي والشكلي للتقنيات الجديدة، وأهمها تقنيات الاتصالات والمعلومات لاستيعابها وتفعيلها.
- ضعف التوجّه التسويقي وافتقاد النظم والآليات الموجهة لخدمة وإرضاء العملاء، ومن ثم تضاؤل القدرات التنافسية للمنظمات.

المطلب الثاني: مقوّمات التميز الشرطي

يقول أنور خليل: (من الحقائق المسلم بها، أنه دون المعرفة، والتصميم، والدافعية للأفراد، لا يمكن لأفضل الخطط أن تؤتي بالثمار المرجوة منها، كما أنه من المشاهد أنّ المؤسسات العالمية في ظل منافستها العالمية تتجه إلى اختيار أفضل العناصر البشرية المتاحة على مستوى العالم). (خليل، 1996م، ص14)

لذلك نتناول في هذا المطلب من المقومات الرئيسية التي تهدف لتطوير ورفعة الأجهزة الشرطية وتسهم في تحقيق التميز المؤسسي.

1. تنمية الموارد البشرية:

يقصد بالتنمية "إعداد الفرد لمواجهة التحديات الجديدة، سواء في الوظيفة الحالية، أو عند انتقاله إلى وظيفة أخرى، ويعدّ الفارق الجوهري بين التدريب، والتنمية أنّ التدريب شيء ينصب على كيفية القيام بالعمل، والاحتفاظ به، ولكن التنمية تمتد إلى ما وراء ذلك، حيث قد يصبو الفرد إلى تأهيل نفسه للقيام بأدوار أخرى"، مثل الانتقال إلى مرحلة الإشراف، وتولي المناصب الإدارية العليا،

وما يعتمد بصورة أكثر على التعليم والتدريب الذاتي، والرغبة في التقدم والتطور المستمرين.

2. أساليب تنمية الموارد البشرية:

من الأساليب المتّبعة في التنمية المستمرة، نجد أن هناك عدة نقاط كما يأتي:

- ضرورة التغيير الدوري للوظيفة داخل المؤسسة، ما يساعد على الإلمام بالعديد من المهارات.
- الحضور لحلقات النقاش والمؤتمرات والندوات لمواكبة كلّ ما هو جديد.
- الاشتراك في الجمعيات المهنية لتبادل الخبرات والمعلومات وأساليب العمل.
- دفع تكلفة البرامج التعليمية الخارجية من قبل جهة العمل.
- التشجيع على المشاركة مع الجهات الأخرى التي تعمل في الواقع العملي والميداني لاكتساب المهارات والخبرات العملية.
- المشاركة في الأعمال القومية لخلق الفرصة للتعامل مع الأفراد المتميزين، سواء داخل المؤسسة، وغيرها من المؤسسات بالدولة لاكتساب الخبرات والمهارات الجديدة.

يقول الدكتور عبد المطلب الهنيدي: (نجد أنّ التعليم يقدم المعلومات الأساسية، والمعارف التي تمكن من الإلمام بطبيعة العمل، ويضيف التدريب المهارات اللازمة للقيام بالعمل في الوقت الحالي، والمستقبل القريب، أمّا التنمية فتعتمد

على التدريب للمهارات المستقبلية، وكلتا العمليتين تشملا الاتجاهات، والمعرفة، والمهارات التي يحتاجها الفرد). (الهنيدي، 1996م، ص4)

3. المسار الوظيفي والمسار التدريبي:

إنّ الإدارة الفعّالة للمنظمات في سعيها للتميز تهدف إلى تحقيق أهدافها بأعلى كفاءة ممكنة، ويساهم الأداء البشري الراقي في تحقيق الكفاية الإنتاجية بالصورة المرجوة، ويأتي الأداء المتميز من خلال الإلمام بالمعارف واكتساب المهارات، والتمتّع بالاتجاهات السلوكية المتفرّدة من خلال التعليم والتدريب ذو الجودة العالية، ومن هنا ينصب الاهتمام على التدريب والاختيار لتوفير الموارد البشرية القادرة على تحقيق أهداف المنظمة.

وتقدر المنظمة على التفوق والاستمرار على المؤسسات الأخرى من خلال قدرة مواردها البشرية على التطوير والابتكار والمواكبة والتحديث لتلبية متطلبات الحياة المتغيرة بصورة تنافسية.

ومن الحقائق المعروفة، أنه من دون التصميم والمعرفة والدافعية للأفراد، لا يمكن لأفضل الخطط التي يمكن أن تضعها أيّ مؤسسة أن تأتي بالثمار المرجوة منها، كما أنه من المشاهد أنّ المؤسسات العالمية في ظل منافستها تتجه إلى اختيار أفضل العناصر البشرية المتاحة على مستوى العالم.

ويتطلب التخطيط للوفاء بالاحتياجات من العاملين في المؤسسات من المديرين التعرف على خطط مؤسساتهم الاستراتيجية، وما هو موجود من العاملين بها، ثم دراسة الوظائف الموجودة، ويراجعون الاحتياجات السابقة من

العاملين، وما هو موجود حاليًّا منهم، وما المتوقّع احتياجه في ضوء الخطة الاستراتيجية للمؤسسة، حتى يمكن وضع التصوّر الملائم من الموارد البشرية من حيث تطوير ما هو موجود، وتعيين ما تفتقد وجوده بها.

ويأخذ التصور الاستراتيجي للموارد البشرية بعين الاعتبار عمليات وصف وتحليل الوظائف وتحديد متطلباتها من حيث التعليم والخبرات والمهارات والاتجاهات اللازمة فيمن يشغلها لتحقيق الأهداف المرجوة منها، كما يمتد هذا التصور ليشمل عملية الاختيار والتعيين، والمسار الوظيفي الذي سوف يمر به الفرد منذ دخوله المنظمة حتى خروجه منها عند التقاعد.

ونظرًا لأهمية موضوع المسار الوظيفي وما يترتب عليه من نتائج مهمة للمؤسسة، وهي بصدد تحقيق أهدافها، فقد رؤي أن تتناول هذه الورقة «العلاقة بين المسار الوظيفي وتحديد الاحتياجات التدريبية» في ظل الأخذ بالإدارة الاستراتيجية.

4. ثقافة المنظمة ومسؤولية تخطيط وتطوير المسار الوظيفي بين المؤسسية والفردية:

يقول الدكتور أحمد سيد مصطفى: (تعتبر ثقافة المنظمة عن الاتجاهات الفكرية السائدة بها، ومنها الاتجاه نحو مرونة الهيكل التنظيمي (وقابليته وعدم قابليته للتعديل المستمر)، وكيفية أداء العمل والمسؤولية عن تخطيط وتطوير المسار الوظيفي للأفراد، وهنا يجب أن «يتعين أن يدرك كل من المنظمة والموظف ويتقبلان مسؤوليتهما المشتركة عن تخطيط المسار الوظيفي، فالفشل في ذلك

سيحول بين الموظف وتقدمه الوظيفي، وبين المنظمة واستغلالها السليم لمواردها البشرية). (مصطفى، 1997م، ص317)

ولذا يلزم أن توفر المؤسسات المرشدين في مجال الإرشاد والتوجيه المهني بالنسبة لأفرادها حتى يمكنهم العمل بصورة منهجية سليمة لتخطيط مسارهم الوظيفي.

كما يلزم الأفراد القيام بعملية التعلم المستمر، وشحذ الهمم من أجل توفير الدافعية الذاتية اللازمة لتحقيق ذلك.

5. استراتيجية التطور المهني: المراحل والعمليات

تعتمد استراتيجية التطور المهني للأفراد على خمس مراحل أساسية، هي:

- مرحلة الاكتشاف الذاتي.
- مرحلة الاكتشاف المهني.
- مرحلة اتخاذ القرار ووضع الأهداف.
- مرحلة اتخاذ خطوات فعلية.
- مرحلة الإدارة المهنية.

6. الهيكل التنظيمي والمسار الوظيفي:

يتمثّل التنظيم في أنه عملية تجميع وتحديد الأنشطة التي يجب أداؤها لتحقيق هدف معين، وإسناد كلّ عمل للمسؤول عنه، مع تحديد للمسؤولية وتفويض للسلطة، وتحديد علاقات السلطة مع التنسيق بينها أفقيًّا ورأسيًّا داخل

هيكل المنظمة، كلّ هذا بغرض تمكين الأفراد من أداء الأعمال المنوطة بهم لتحقيق هدف المنظمة بأكبر فاعلية ممكنة.

وفي إطار التعريف السابق للتنظيم، يتّضح أنه لكي يوجد تنظيم فلا بد من:

- وجود هدف محدد ومشترك مقدمًا يسعى الجميع للوصول إليه.
- مجموعة أفراد قادرين على تحقيق الأهداف المنوطة بهم، ويستطيعون الاتصال ببعضهم، وراغبين في الإسهام بجهودهم نحو تحقيق الهدف المشترك.
- تحديد السلطات والمسؤوليات.
- التنسيق بين جوانب التنظيم المختلفة رأسيًّا وأفقيًّا.

وينتج عن أداء وظيفة التنظيم ما يسمى بالهيكل التنظيمي، والذي يمكن اعتباره كإطار عمل يضم جميع وظائف المنظمة، طبقًا لنموذج يوفر النظام والترتيب المنطقي والعلاقات المتجانسة.

فوائد التدريب المبني على القدرات أو المهام:

يقول الدكتور عبد الكريم أبو الفتوح: (تتمثّل فوائد التدريب المبني على القدرات أو المهام في مجموعة من الفوائد يمكن إيجاز أهمّها فيما يأتي) (أبو الفتوح، 1999م، ص 238-277):

- التدريب المعتمد على الحاسب الآلي، وبخاصة التدريس من خلال الشبكات الإلكترونية.
- التركيز على نجاح كلّ مشارك.

- التمتّع بالقدرات اللازمة للقيام بالواجبات الوظيفية.
- البناء على الثقة المنبعثة من النجاح.
- تسهيل التعليم، وليس فقط نقل المعلومات.
- توفير الوقت اللازم للأفراد ومجموعات العمل الصغيرة.
- التركيز على تقييم مدى التمتع بالمهارات اللازمة للقيام بالوظيفة.
- استخدام أسلوب المحاكاة.

7. استراتيجية التغيير لتحقيق التميز (كيفية تبني نموذج التميز):

يقول الدكتور نزار عبد المجيد البراري: (تحتاج عملية التميز إلى توضيح الأهداف الاستراتيجية Strategic Objectives التي تعمل الإدارة على تحقيقها وتتخذها أساسًا في تخطيط عملياتها وتحديد الموارد والمدخلات المختلفة التي تحتاجها، مع تحديد آلية إعداد الخطط الاستراتيجية ومتابعتها وقياس عوائدها وتقويم الإنجازات المتحقّقة عنها كمنظومة متكاملة من السياسات التي تنظم وتحكم عمل المنظمة وترشد القائمين بمسؤوليات الأداء إلى قواعد وأسس اتخاذ القرارات). (البراري، 2012م، ص48)، وتحتوي عملية التغيير لتحقيق التميز على عدة معايير تمثل الهيكل الرئيسي لنموذج الأداء المؤسسي المتميز، فنموذج التميز الأوروبي يعتمد على تسعة معايير، كما سبق التوضيح، كما أنّ تلك المعايير لا تأخذ الوزن النسبي المتساوي، ولكن يوجد هناك عدة أوزان مختلفة، وهي لم توضع بشكل عشوائي، ولكنها وضعت بشكل مخطط ويتم تغييرها بناء على توجه المؤسسة الاستراتيجي المرتبط بعوامل النجاح الحرجة المتعلقة بها، فعلى سبيل المثال، تنقسم المؤسسات إلى قسمين رئيسيين، هما: القسم الأول يتضمن مؤسسات ناظرة إلى الداخل، والقسم الثاني مؤسسات

ناظرة إلى الخارج، ويعني القسم الأول بما ترى المؤسسة عمله، ويهدف القسم الثاني إلى القيام بما يحتاج جمهور المؤسسة؛ أي: المتعاملين معها، وهو ما يعبّر عنه بالمؤسسة المركزة على المتعاملين.

8. إدارة المعرفة «كمحور فرعي لاستراتيجية التغيير نحو التميز المؤسسي»:

في ضوء التعريف السابق للتخطيط الاستراتيجي وإدارة المعرفة والتغير الاستراتيجي وإدارة ونماذج التميز المؤسسي، فإنه يمكن القول إنّ استراتيجية التغيير نحو التميز المؤسسي وما يرتبط بها من معارف تتكون من عدة محاور، وذلك على النحو الآتي:

- تحديد الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة.
- تحديد عوامل النجاح الحرجة المرتبطة بتلك الأهداف الاستراتيجية.
- تحديد التغير المستهدف في ضوء الأهداف الاستراتيجية وما يرتبط بها من عوامل النجاح الحرجة.
- تحديد المعارف اللازمة لإحداث التغيير المستهدف والمرتبط بعوامل النجاح الحرجة والمحقّق للأهداف المؤسسية الاستراتيجية.
- تحديد المعارف المطلوبة.
- تحديد المعارف المتوافرة.
- الفجوة المعرفية المستهدف سدّها.

9. الإبداع والابتكار:

يقول الدكتور ممدوح عبد الحميد: (الإبداع والابتكار من أهم دروب التميز المؤسسي، ويعبّر على أنه "خلق شيء أو أمر جديد يتّصف بالأصالة والفائدة). (عبد الحميد، 2005م، ص 25)

وقال الدكتور محمد الحراحشة: يقصد بالإبداع بأنه "فكرة جديدة يتم تنفيذها بقصد تطوير العملية أو الإنتاج أو الخدمة، ويمكن أن يتراوح أثر الإبداع في المؤسسات من إحداث تحسينات طفيفة على الأداء إلى إحداث تطوير جوهري وهائل، ويمكن أن تتضمن هذه التحسينات، الإنتاج والطرق الجديدة في التكنولوجيا والأنظمة الإدارية والهياكل التنظيمية والخطط والبرامج الجديدة المتعلقة بالأفراد العاملين". (الحراحشة، 2006م، ص 248-249)

وفي ضوء ذلك عُرِف الإبداع بأنه "تطبيق فكرة طُوّرت داخل المنظمة، أو تمّت استعارتها من خارج المنظمة، سواء كانت تتعلق بالوسيلة أم المنتج أم النظام أم العملية أم السياسة أم البرامج أم الخدمة، وهي جديدة بالنسبة للمنظمة حينما طبّقتها".

وعلى غرار ما سبق فالإبداع لا يقتصر فقط على شيء أو فكرة أو تطبيق، بل يمكن استعماله للتعبير عن العملية التي تؤدّي إلى هذا الشيء أو هذا التطبيق.

يرى الباحث أنّ الإبداع هو تطوير لعملية موجودة أصلا، ولكن تم التعديل عليها حسب مؤشراتها السابقة، ووضع مستهدفات جديدة لها، والسعي لتحقيقها مواكبة للتميز المؤسسي.

كما قالت حنان رزق الله: يعرف الابتكار في قاموس Good على أنه "التفكير المبتكر الذي يكشف حالات جديدة أو الوصول إلى حلول للمشكلات القديمة، وتؤدي إلى أفكار أصيلة متزامنة مع الفكر". (رزق الله، 2009م، ص47)

الإبداع والابتكار على مستوى المؤسسات:

الإبداع والابتكار هما الحلول لنظام اقتصادي معقد، يعمل بدلالة الإبداع الفردي والإبداع الجماعي والمؤثرات السياقية (التنظيمية) الداخلية، بما فيها التي تأتي من البيئة الخارجية، ويشير الإبداع عند هذا المستوى، إلى المؤسسات القادرة على تطوير نفسها بدون تدخل خارجي، إذ يمكن القول إنّ النظام نظام مبدع في حالة قدرته على التطوير في مجالات مجهولة، أو محددة سابقًا، وفقًا لذلك، لا يتحدّد الإبداع بمدخلات النظام فحسب (الأفراد والجماعات)، بل يتحدّد بالعمليات الإبداعية أيضًا كإدارة الإبداع والسياق الإبداعي، والظروف التي يجري فيها الإبداع.

ويقول الدكتور محمود عبد الحليم منسي: (يجدر الإشارة هنا لمستويات التفكير الإبداعي لتكتمل صورة مستويات الإبداع، نرى الأرجح في تعريفها كالآتي). (منسي، 1991م، ص 337):

1. مستوى الإبداع التعبيري: وتتمثل في الرسوم التلقائية، وفي التعبير المستقل دون حاجة إلى أصالة أو مهارة أو نوعية الإنتاج.
2. مستوى الإبداع الإنتاجي: وفيه يتم تقييد النشاط الحر التلقائي وضبطه وتحسين أسلوب الأداء في ضوء قواعد معينة.

3. مستوى الإبداع الاختراعي: وأهم ما يميز هذا المستوى الاكتشاف أو الاختراع اللذان يضمنان مرونة في إدراك علاقات جديدة وغير عادية بين مجموعات أجزاء كانت منفصلة من قبل.

4. مستوى الإبداع الانبثاقي: ويمكن الاستدلال على هذا النوع من الإبداع بظهور نظرية جديدة أو قانون علمي تزدهر حوله مدرسة فكرية جديدة.

5. مستوى الإبداع التجديدي: ويستدل على هذا النوع من الإبداع بقدرة الفرد على التطوير والتجديد الذي يتضمن استخدام المهارات التصورية الفردية.

المبحث الثالث

الدراسة الميدانية ونتائج عينة الدراسة

تمهيد وتقسيم:

نجد أن الدراسة الميدانية تهدف إلى توضيح الخطوات التي اتبعها الباحث في قيامه بالدراسة الميدانية لقياس مدى قيام القيادة العامة لشرطة الشارقة بتطبيق برامج التميز المؤسسي في وحداتها المختلفة.

موضوع الاستبيان:

إنّ التميز المؤسسي يعتبر من أهم ركائز التطور في المؤسسات الخدمية لا سيما الأمنية منها التي تعتبر صمام الأمان للدولة، وموضوع الاستبيان عن

دور التميز المؤسسي في تحقيق الكفاءة للموارد البشرية في القيادة العامة لشرطة الشارقة من خلال الخدمة المباشرة المقدمة للجمهور.

أهداف الاستبيان:

تتمثّل أهداف الدراسة في وضع تصور منهجي لتطبيق برامج التميز في القيادة العامة لشرطة الشارقة، والتي يمكن أن تتناول العديد من الموضوعات ذات الصلة بالتميز المؤسسي من خلال:

1. قياس مدى فاعلية نظام التميز المؤسسي الشرطي في تحقيق الأداء الأمني.
2. بيان الحاجة للجودة المؤسسية في العمل الأمني وفق إيجاد أعمال متناغمة مع التحديث والتطوير المنشود في الكوادر البشرية.
3. نتائج التطبيق تتمثّل في إسعاد المتعامل وتحقيق توقّعاته المستقبلية في معرفة احتياجات المجتمع للأمن وفقًا لمعادلة إسعاد المتعاملين مع قطاعات المؤسسة الأمنية المختلفة.
4. المردود الإيجابي للتميز المؤسسي في العمليات الإدارية الشرطية وخدماتها.

المطلب الأول: منهجية الدراسة الميدانية

تمهيد وتقسيم:

في تصميم الدراسة التزم الباحث بالقواعد الخاصة التي تنظم وضع الأسئلة، وراعى الدقة في صياغتها، وابتعد أيضًا عن التحيّز، وذلك من خلال خطوات اتبعها الباحث في قيامه بالدراسة الميدانية على النحو الآتي:

أوّلاً: تحديد مجتمع الدراسة

بلغ إجمالي عدد أفراد العينة العشوائية بالكامل (200) فرد، تم اختيارهم من العاملين في القيادة العامة لشرطة الشارقة، وجاءت جميع أفراد عينة الدراسة من العاملين بها، هذا وقد تم الاعتماد على توزيع الاستمارة على مختلف التخصصات الوظيفية في القيادة من حيث الرتب وطبيعة العمل ومكان العمل.

ثانيًا: أنوع البيانات اللازمة للدراسة الميدانية

اتّساقًا مع أبعاد الدراسة وأهدافها، فقد أمكن تقسيم نوع البيانات اللازمة للدراسة إلى بيانات شخصية وبيانات أساسية:

1. بيانات ديموغرافية (شخصية):

البيانات الشخصية وهي البيانات المتعلقة بالجنس، والفئة العمرية، والمستوى التعليمي والرتبة وسنوات الخبرة، وهي بيانات تفيد التعرف على خصائص مجتمع الدراسة.

2. بيانات أساسية:

البيانات الأساسية وهي البيانات التي تم جمعها عن الدراسة، والتي تهدف إلى قياس الأهداف المرجوة منها؛ أي: أنها بيانات متعلقة بالتميز المؤسسي وأثره في الموارد البشرية في القيادة العامة لشرطة الشارقة.

ثالثًا: أدوات جمع البيانات اللازمة للدراسة

الاستبانة هي الأداة الرئيسة التي استخدمها الباحث لجمع البيانات، للوصول إلى نتائج بيانية ذات دلالة إحصائية بموضوع الدراسة، وفيما يأتي عرض لكيفية استخدام الباحث للأداة في جمع البيانات، وبعد ذلك نقدّم توضيحًا للخطوات التي انتهجها في بناء الأداة الرئيسية.

رابعًا: اختبارات صدق وثبات استبيان

والآتـــي عرض لاختبارات الصدق والثبات التي تم إجراؤها على عينة الصدق والثبات:

1. الصدق الظاهري:

قام الباحث بعرض الاستبيان على مجموعة من المحكمين للحكم على صحة الاستبيان وقدرته على قياس ما وضع لقياسه، وقد سبق الإشارة إلى خطوة تحكيم الاستبيان، والتي من خلالها تم حذف العبارات التي لم تحظ بنسبة اتفاق 80%، وتم تعديل بعض العبارات لتكون أكثر مصداقية، وبذلك يصبح الاستبيان صادقًا من وجهة نظر المحكمين.

2. **الصدق التجريبي:**

اختبار معامل الصدق التجريبي من الأولويات في الدراسة الميدانية، لذلك قام الباحث بالتعاون العلمي مع مركز بحوث الشرطة بالقيادة العامة لشرطة الشارقة، وذلك عن طريق استخدام معادلة الارتباط لبيرسون بين بعض فقرات الاستبيان ذات العلاقة، فتراوحت قيـــم معاملات الارتباط بينها ما بيـــن (0 0.85)، ثم استخرج معاملات الارتباط بين أبعاد الاستبيان فيما بينها (صدق المحك) فتراوحت قيم هذه المعاملات ما بين (0.21 ــ0.88)، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط بين الاتجاهات السلوكية للعاملين، الاستفادة من تطبيقات التميز المؤسسي (0.88).

وقد بلغ معامل الارتباط بين رفع مستوى الوعي بتطبيقات التميز المؤسسي لدى العاملين، وتقديم خدمة أفضل لأفراد المجتمع قيمة (0.85)، أمّا معامل الارتباط بين الاتجاهات السلوكية للعاملين، ورفع مستوى الوعي بتطبيقات التميز المؤسسي لدى العاملين بشرطة الشارقة، وبصفة عامة هناك ارتباط بين فقرات الاستبيان فيما بينها، وبين أبعاده، وقد تم حساب معاملات الارتباط بين كل بعد والاستبيان ككل (صدق التكوين).

المطلب الثاني: نتائج الدراسة وتحليلها وتفسيرها

تمهيد وتقسيم:

في هذا المبحث نقوم باستخلاص نتائج الدراسة وتحليل المحاور حسب رؤية المبحوثين، ومحاولة تفسير النتائج المتحصل عليها وفق مجريات الدراسة،

وما أسفرت عنه الدراسة التطبيقية للقيادة العامة لشرطة الشارقة، وتعاملها مع التميز المؤسسي عبر ما تم عرضه من أفضل التطبيقات والممارسات.

1. أساليب معالجة البيانات وتحليلها وتفسيرها:

بعد أن أصبحت أداة الدراسة جاهزة، قام الباحث بتطبيق الاستبيان على أفراد العينة بالكامل والبالغ عددهم (200) استمارة، حيث قام الباحث بتوزيع استمارات الاستبيان على المبحوثين بشكل مباشر من خلال مخاطبة، وتحديد مساحة زمنية مناسبة لاستيفاء الإجابة على استمارة الاستبيان، وتم استلام الاستمارات بعد الإجابة عنها في موعدها المحدد، مع ملاحظة أن الباحث لم يواجه أيّ صعوبات في تنفيذ الدراسة الميدانية.

أوّلاً: تنفيذ الدراسة الميدانية وضوابطها المنهجية

تمّ معالجة البيانات التي تم الحصول عليها من الدراسة الميدانية إحصائيًّا، باستخدام البرنامج الإحصائي للعلوم الاجتماعية (SPSS)، حيث قام بما يأتي:

1. ترميز متغيرات الدراسة بطريقة واضحة، حتى لا يحدث خلط في دلالة الرموز المعطاة، وقام الباحث بتسجيل كل متغير، والرمز الذي أعطى له في قائمة، لكي يتم الرجوع إليها عند الحاجة.
2. إدخال بيانات استمارات الاستفتاء المصحّحة مسبقًا إلى الحاسب الآلي، وذلك بعد ترقيمها حتى يمكن الرجوع إليها للتأكّد من بياناتها عند الحاجة لذلك.

3. لتحقيق أهداف الدراسة واختبار فروضها، استخدم الباحث نوعين من الأساليب الإحصائية، وهي:

أ. أساليب التحليل الوصفي للبيانات:

حيث تم استخدام:

- **التوزيعات التكرارية:**

لتحديد عدد التكرارات، والنسبة المئوية للتكرار التي تتحصل عليه كل إجابة، منسوبًا إلى إجمالي التكرارات، وذلك لتحديد الأهمية النسبية لكلّ إجابة وبيان.

ب. أساليب التحليل الاستنتاجي للبيانات:

حيث تم استخدام:

- **اختبار كا^2 (Chi-Square):**

وهو اختبار يستخدم لتوضيح ما إذا كان هناك ميل أو اتجاه معين لإجابات المبحوثين على كلّ سؤال حيث يوضّح ميل المبحوثين تجاه اختيار بديل معين من البدائل المطروحة لسؤال ما، ومن ثم يمثل هذا البديل ميل المبحوثين تجاه الإجابة على هذا السؤال.

ثانيًا: عرض الخصائص الشخصية لعينة الدراسة

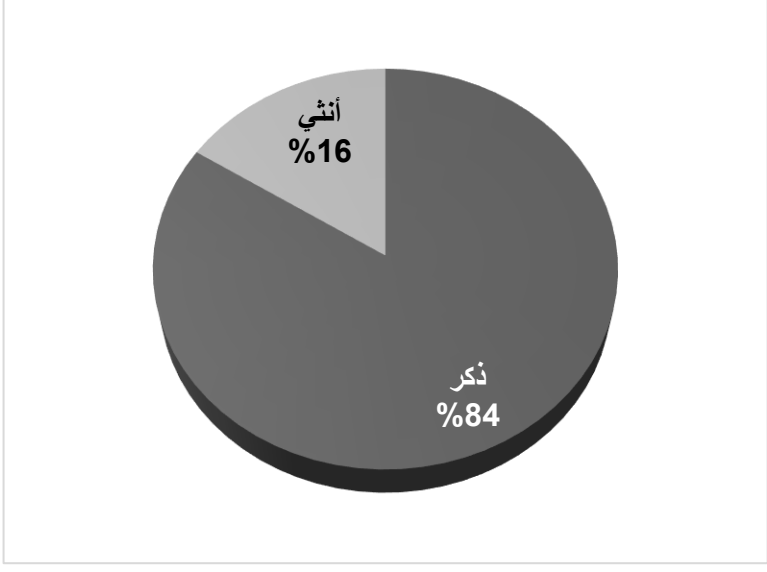
من خلال البيانات العامة التي تم جمعها عن المبحوثين بواسطة الجزء الأول من استمارة الاستفتاء، وباستخدام التكرارات الإحصائية تم تحديد خصائص مجتمع الدراسة، وذلك بهدف التعرّف على صفات مجتمع المبحوثين من حيث التركيبة العلمية والعملية والاجتماعية، إذ إنّ هذه الصفات تمثّل متغيرات قد يؤثر تغيرها في نتيجة هذه الدراسة إذا ما أعيد تطبيقها في وقت لاحق، وكذلك قد يؤثر تغيّرها في نتائج الدراسات المماثلة إذا ما طبّقت على نفس مجتمع هذه الدراسة، واتخذت نتيجة هذه الدراسة كمحك لنتائجها.

والآتي التوزيعات التكرارية لبعض هذه المتغيرات تم عرضها على الترتيب الآتي: **(الجنس، الفئة العمرية، المستوى التعليمي، الرتبة، سنوات الخبرة).**

الجدول رقم (4) النسب المئوية لتكرارات عينة الدراسة الدراسة وفقًا للجنس (ن =200)

م	الجنس	التكرار	النسبة (%)
1	ذكر	168	%84
2	أنثى	32	%16
المجموع		200	%100

الشكل رقم (4) النسب المئوية لتكرارات عينة الدراسة الدراسة وفقًا للجنس

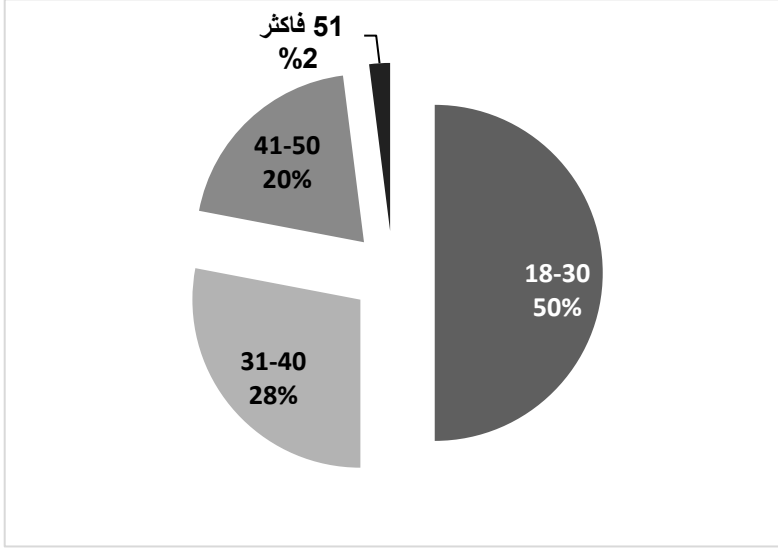


يتّضح من الشكل السابق أنّ الذكور يمثّلون النسبة المئوية الأكبر من عينة الدراسة بنسبة جاءت (84%)، فيما تمثّلت نسبة الإناث (16%) فقط.

الجدول رقم (5) النسب المئوية لتكرارات عينة الدراسة وفقًا للفئة العمرية (ن =200)

م	الفئة العمرية	التكرار	النسبة (%)
1	18- 30 سنة	100	%50
2	31- 40 سنة	56	%28
3	41- 50 سنة	40	%20
4	51 فأكثر سنة	4	%2
	المجموع	200	%100

الشكل رقم (5) النسب المئوية لتكرارات عينة الدراسة وفقًا للفئة العمرية



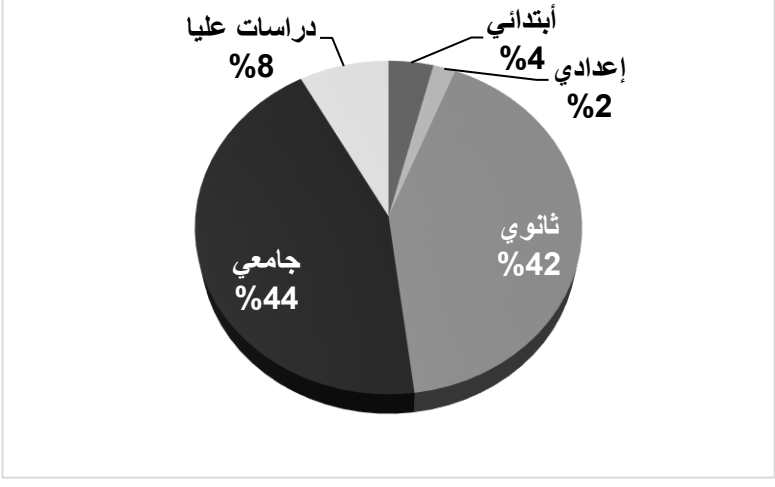
يتّضح من الشكل السابق أنّ النسبة الأكبر من عينة الدراسة تنتمي إلى الفئة العمرية (18–30 سنة) بنسبة بلغت (50%)، تليها الفئة العمرية (31–40 سنة) بنسبة (28%)، ثم الفئة العمرية (41–50 سنة) بنسبة (20%)، في حين جاءت الفئة العمرية (51 سنة فأكثر) في المرتبة الأخيرة بنسبة بلغت (2%) فقط.

الجدول رقم (6) النسب المئوية لتكرارات عينة الدراسة وفقًا للمستوى التعليمي (ن =200)

م	المستوى التعليمي	التكرار	النسبة (%)
1	ابتدائي	8	%4
2	إعدادي	4	%2
3	ثانوي	84	%42

م	المستوى التعليمي	التكرار	النسبة (%)
4	جامعي	88	%44
5	دراسات عليا	16	%8
	المجموع	200	%100

الشكل رقم (6) النسب المئوية لتكرارات عينة الدراسة وفقًا للمستوى التعليمي

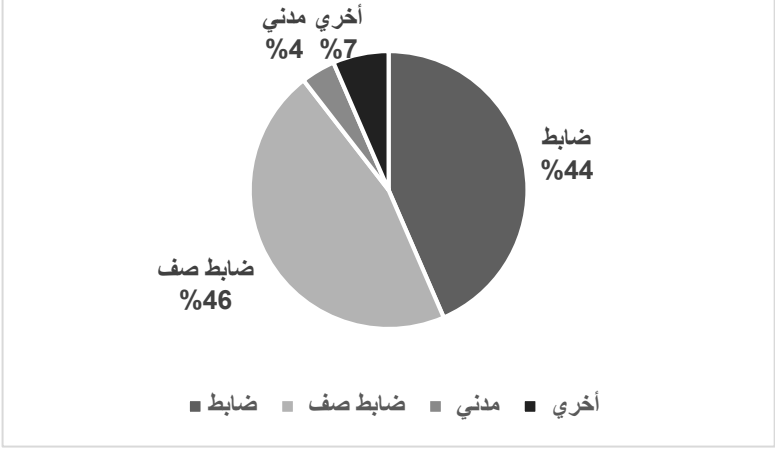


يتّضح من الشكل السابق أنّ النسبة الأكبر من عينة الدراسة من الحاصلين على مؤهل جامعي بنسبة جاءت (44%)، ويليهم الحاصلون على الثانوية العامة بنسبة (42%) ثم الحاصلين على دراسات عليا بنسبة (8%) ثم الحاصلين على تعليم ابتدائي بنسبة (4%)، وجاء في المرتبة الأخيرة الحاصلون على تعليم إعدادي بنسبة بلغت (2%) فقط.

الجدول رقم (7) النسب المئوية لتكرارات عينة الدراسة وفقًا للرتبة (ن=200)

م	الرتبة	التكرار	النسبة (%)
1	ضابط	87	%43.5
2	ضابط صف	92	%46
3	مدني	8	%4
4	أخرى	13	%6.5
	المجموع	200	%100

الشكل رقم (7) النسب المئوية لتكرارات عينة الدراسة وفقًا للرتبة

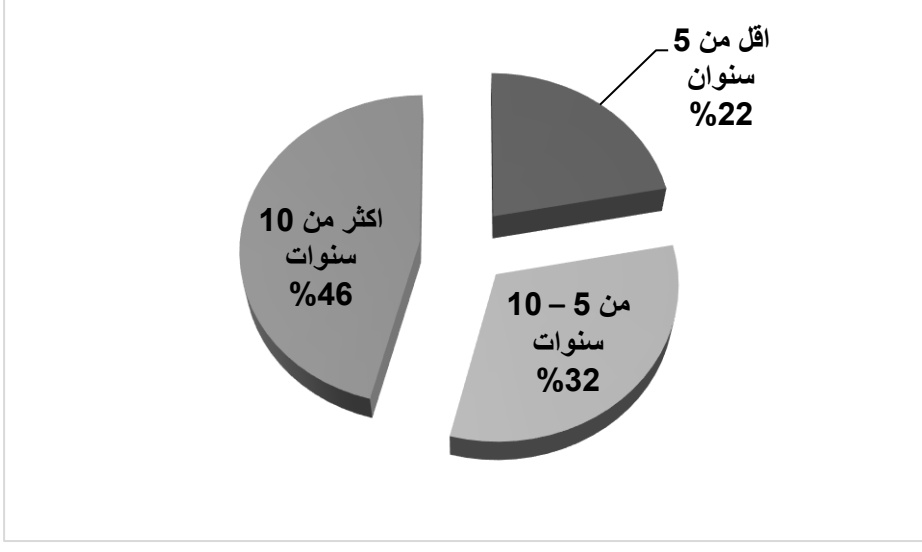


يتّضح من الشكل السابق أنّ النسبة الأكبر من عينة الدراسة هم من فئة ضابط الصف بنسبة جاءت (46%)، ويليهم فئة الضباط بنسبة (43.5%) ثم فئات الأخرى بنسبة (6.5%)، وجاء في المرتبة الأخيرة فئة المدنيين بنسبة جاءت (4%) فقط.

الجدول رقم (8) النسب المئوية لتكرارات عينة الدراسة وفقًا لسنوات الخبرة (ن =200)

م	سنوات الخبرة	التكرار	النسبة (%)
1	أقل من 5 سنوات	44	%22
2	من 5 – 10 سنوات	64	%32
3	أكثر من 10 سنوات	92	%46
	المجموع	200	%100

الشكل رقم (8) النسب المئوية لتكرارات عينة الدراسة وفقًا لسنوات الخبرة



يتّضح من الشكل السابق أنّ النسبة الأكبر من عينة الدراسة من الذين خبرتهم (أكثر من 10 سنوات) بنسبة بلغت (46%)، ثم الذين خبرتهم من (5– 10

سنوات) بنسبة (32%)، في حين جاءت في المرتبة الأخيرة الذين خبرتهم (أقل من 5 سنوات) بنسبة جاءت (22%) فقط.

1. تحليل بيانات مجتمع الدراسة ونتائجها:

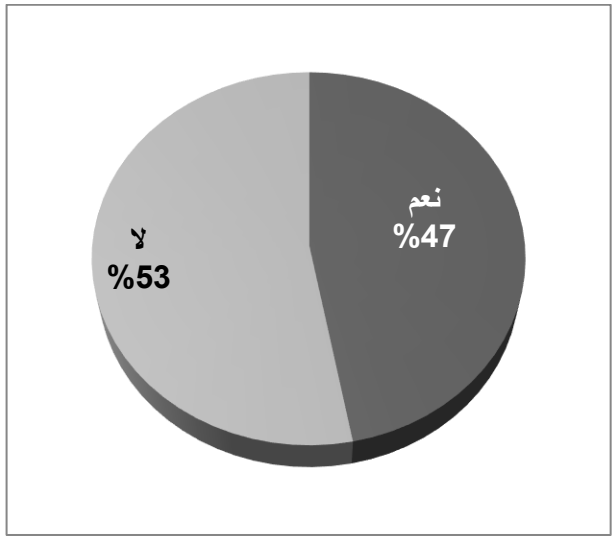
تم تصميم الاستبيان بالإضافة للبيانات الديموغرافية إلى أربعة محاور رئيسية، وبناء عليها تم تحليل الاستبيان بشكل مفصل يشمل الدراسة العلمية الصحيحة وفق مناهج البحث العلمي.

المحور الأول: ويتعلق بمفهوم التميز المؤسسي

الجدول رقم (9) النسب المئوية لتكرارات عينة الدراسة هل لديك معرفة كافية بمفهوم التميز المؤسسي؟ (ن =200)

م	هل لديك معرفة كافية بمفهوم التميز المؤسسي؟	التكرار	النسبة (%)
.1	نعم	94	%47
.2	لا	106	%53
المجموع		200	%100

الشكل رقم (9) النسب المئوية لتكرارات عينة الدراسة هل لديك معرفة كافية بمفهوم التميز المؤسسي؟



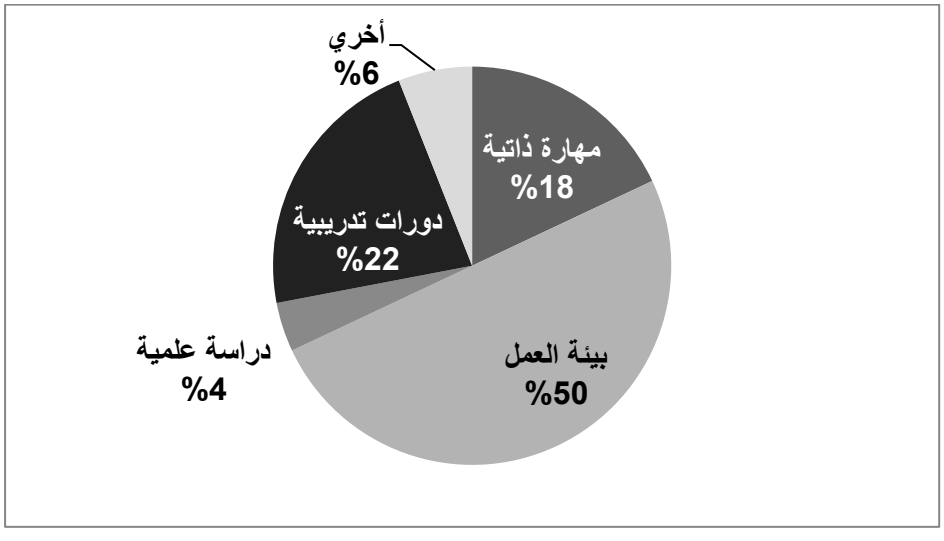
يتّضح من الشكل السابق أن النسبة الأكبر من عينية الدراسة ليس لديهم معرفة كافية بمفهوم التميز المؤسسي بنسبة جاءت (53%)، في حين (47%) لديهم معرفة كافية بمفهوم التميز المؤسسي.

الجدول رقم (10) النسب المئوية لتكرارات عينة الدراسة في حالة الإجابة (نعم) مصدر هذه المعرفة (ن =200)

م	في حالة الإجابة (نعم) مصدر هذه المعرفة	التكرار	النسبة (%)
.1	مهارة ذاتية	36	%18
.2	بيئة العمل	100	%50
.3	دراسة علمية	8	%4

م	في حالة الإجابة (نعم) مصدر هذه المعرفة	التكرار	النسبة (%)
.4	دورات تدريبية	44	%22
.5	أخرى	12	%6
	المجموع	200	%100

الشكل (10) النسب المئوية لتكرارات عينة الدراسة في حالة الإجابة (نعم) مصدر هذه المعرفة

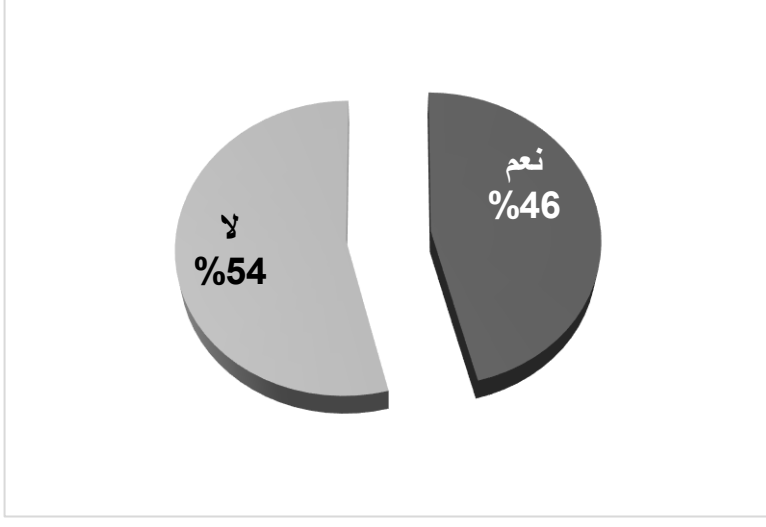


يتّضح من الشكل السابق أنّ النسبة الأكبر من عينة الدراسة مصدر معرفتهم بمفهوم التميز المؤسسي من بيئة العمل بنسبة جاءت (50%)، ثم من الدورات التدريبية بنسبة جاءت (22%) ثم المهارات الذاتية بنسبة (18%)، ثم أخرى بنسبة (6%) في المرتبة الأخيرة جاءت الدراسات العلمية بنسبة (4%) فقط.

الجدول رقم (11) النسب المئوية لتكرارات عينة الدراسة هل اطلعت على معايير جائزة الجيل الرابع للتميز الحكومي؟ (ن =200)

م	هل اطلعت على معايير جائزة الجيل الرابع للتميز؟	التكرار	النسبة (%)
.1	نعم	92	%46
.2	لا	108	%54
	المجموع	200	%100

الشكل رقم (11) النسب المئوية لتكرارات عينة الدراسة هل اطلعت على معايير جائزة الجيل الرابع للتميز الحكومي؟

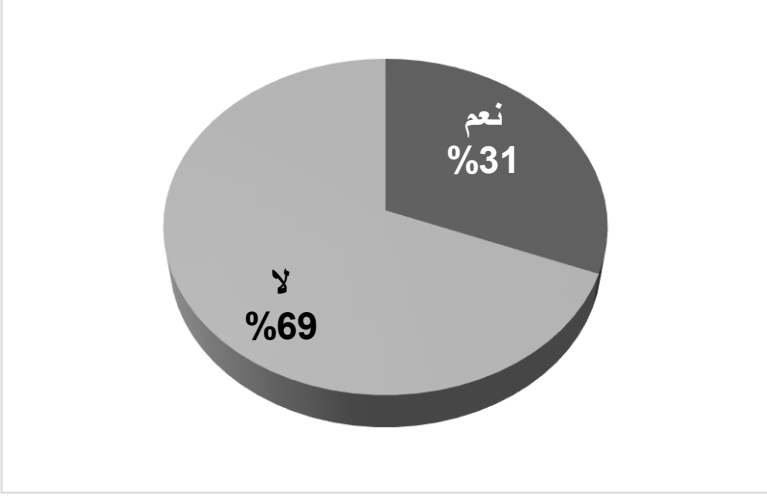


يتّضح من الشكل السابق أنّ النسبة الأكبر من عينة الدراسة لم يطلع على معايير جائزة الجيل الرابع للتميز الحكومي بنسبة جاءت (54%)، في حين (46%) هم من اطلع على معايير جائزة الجيل الرابع للتميز الحكومي.

الجدول رقم (12) النسب المئوية لتكرارات عينة الدراسة هل سبق أن شاركت بنفسك في جائزة التميز المؤسسي؟

م	هل سبق أن شاركت بنفسك في جائزة التميز المؤسسي؟	التكرار	النسبة (%)
.1	نعم	62	%31
.2	لا	138	%69
	المجموع	200	%100

الشكل رقم (12) النسب المئوية لتكرارات عينة الدراسة هل سبق أن شاركت بنفسك في جائزة التميز المؤسسي؟

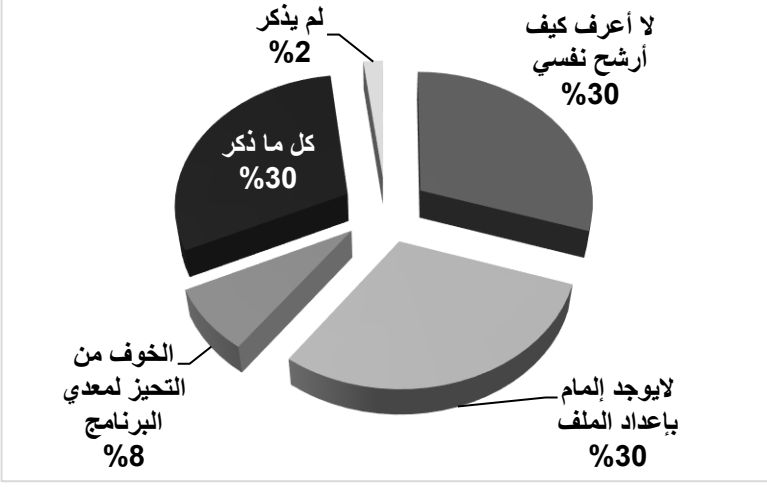


يتّضح من الشكل السابق أنّ النسبة الأكبر من عينة الدراسة لم يشاركوا في جائزة التميز المؤسسي بنسبة جاءت (69%)، في حين (31%) هم الذين شاركوا في جائزة التميز المؤسسي.

الجدول رقم (13) النسب المئوية لتكرارات عينة الدراسة إذا كانت الإجابة (لا) فما السبب (ن =200)

م	إذا كانت الإجابة (لا) فما السبب؟	التكرار	النسبة (%)
.1	لا أعرف كيف أرشح نفسي	60	%30
.2	لا يوجد إلمام بإعداد الملف	60	%30
.3	الخوف من التحيز لمعدي البرنامج	16	%8
.4	كل ما ذكر	60	%30
.5	لم يذكر	4	%2
المجموع		200	%100

الشكل رقم (13) النسب المئوية لتكرارات عينة الدراسة إذا كانت الإجابة (لا) فما السبب؟



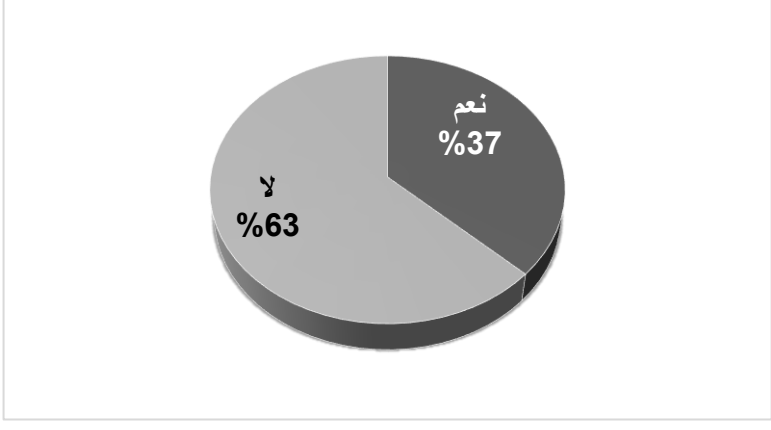
يتّضح من الشكل السابق أنّ النسبة الأكبر من عينة الدراسة لم يشاركوا في جائزة التميز المؤسسي بسبب (لا أعرف كيف أرشح نفسي) و(لا يوجد

إلمام بإعداد الملف) و(كل ما ذكر) بنسبة جاءت (30%)، في المرتبة الأخيرة جاء (الخوف من التحيز لمعدي البرنامج) (8%) في حين (2%) لم يذكروا إجابة.

الجدول رقم (14) النسب المئوية لتكرارات عينة الدراسة هل كنت عضوًا في فرق أحد المعايير أو قمت بمساعدة هذه الفرق خلال إعداد الملف (ن =200)

م	هل كنت عضوًا في فرق أحد المعايير أو قمت بمساعدة هذه الفرق خلال إعداد الملف؟	التكرار	النسبة (%)
.1	نعم	74	%37
.2	لا	126	%63
	المجموع	200	%100

الشكل رقم (14) النسب المئوية لتكرارات عينة الدراسة هل كنت عضوًا في فرق أحد المعايير أو قمت بمساعدة هذه الفرق خلال إعداد الملف؟



يتّضح من الشكل السابق أنّ النسبة الأكبر من عينة الدراسة لم يكون أعضاء في أحد فرق أحد المعايير ولم يقوموا بمساعدة الفرق خلال إعداد الملفات بنسبة جاءت (63%)، في حين (37%) كانوا أعضاء في فرق أحد المعايير، وقاموا بمساعدة الفرق خلال إعداد الملفات.

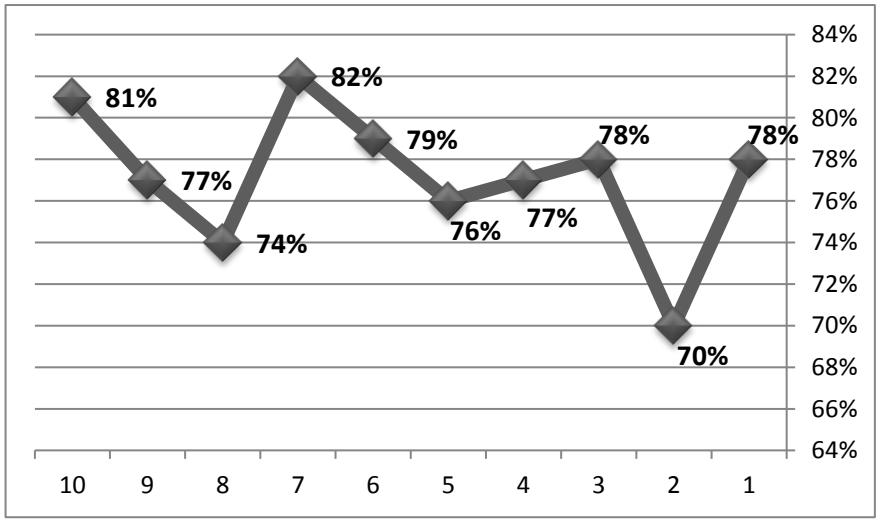
المحور الثاني: ويتعلق بتطبيقات التميز المؤسسي

الجدول رقم (15) تطبيقات التميز المؤسسي الشرطي

م	العبارات	المتوسط الحسابي	النسبة	درجة الرضا
1	عند تطبيق جوائز التميز هناك فائدة على الأداء الشرطي.	3.92	%78	موافق
2	تطبيق برامج التميز سوف تساعد على خفض الجريمة.	3.48	%70	موافق
3	يساعد تطبيق برامج التميز على تطوير العمل الإداري.	3.92	%78	موافق
4	تطبيق برامج التميز تبسط الإجراءات التقليدية.	3.86	%77	موافق
5	تطبيق برامج التميز من ضروريات العمل الأمني.	3.82	%76	موافق
6	عند تطبيق التميز تظهر نقاط القوة والضعف بالعمل.	3.94	%79	موافق
7	عند تطبيق التميز تتحقق فرص تحسين بالعمل.	4.08	%82	موافق

م	العبارات	المتوسط الحسابي	النسبة	درجة الرضا
8	عند تطبيق التميز تقوم إدارتك بتحفيزك لمشاركتك.	3.70	%74	موافق
9	التميز المؤسسي يعني المحافظة على الاستمرارية.	3.86	%77	موافق
10	تطبيق التميز المؤسسي يحقق جودة النتائج في العمل.	4.04	%81	موافق
	المعدل العام	3.86	%77	%100

الشكل رقم (15) تطبيقات التميز المؤسسي الشرطي



يتّضح من الجدول السابق أنه (عند تطبيق التميز تتحقق فرص تحسين بالعمل) يحتل المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (4.08)، ونسبة مئوية جاءت

(82%) ، ويليه (تطبيق التميز المؤسسي يحقق جودة النتائج في العمل) بمتوسط حسابي (4.04) ونسبة مئوية (81%)، ثم (عند تطبيق التميز تظهر نقاط القوة والضعف بالعمل) بمتوسط حسابي (3.94)، ونسبة مئوية (79%)، ثم (عند تطبيق جوائز التميز هناك فائدة على الأداء الشرطي) و(تساعد تطبيق برامج التميز على تطوير العمل الإداري) بمتوسط حسابي (3.92)، ونسبة مئوية (78%)، ثم (تطبيق برامج التميز تبسط الإجراءات التقليدية) و (التميز المؤسسي يعني المحافظة على الاستمرارية) بمتوسط حسابي (3.86) ونسبة مئوية (77%) ثم (تطبيق برامج التميز من ضروريات العمل الأمني) بمتوسط حسابي (3.82) ونسبة مئوية (76%) (عند تطبيق التميز تقوم إدارتك بتحفيزك لمشاركتك) بمتوسط حسابي (3.70) ونسبة مئوية (74%)، في حين جاء في المرتبة الأخيرة (تطبيق برامج التميز سوف تساعد على خفض الجريمة) بمتوسط حسابي (3.48) ونسبة مئوية (70%).

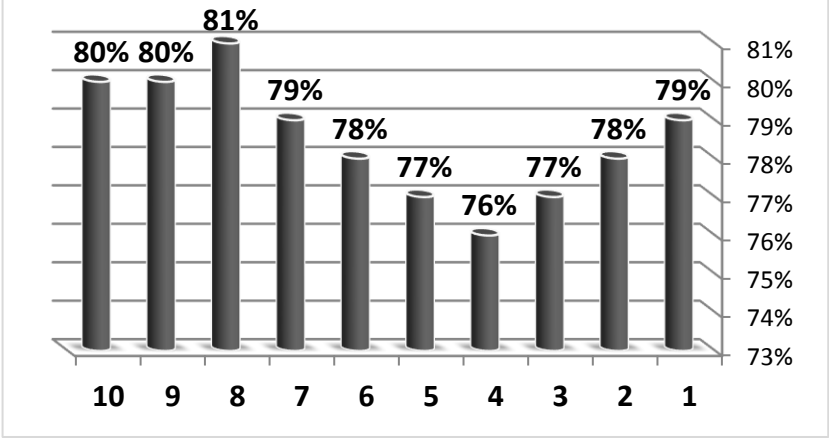
المحور الثالث: يتعلّق بنتائج تطبيق التميز المؤسسي

الجدول رقم (16) نتائج تطبيق التميز المؤسسي الشرطي

م	العبارات	المتوسط الحسابي	النسبة	درجة الرضا
.1	يرتبط تطبيق التميز المؤسسي بجودة الأداء العام بالعمل.	3.96	%79	موافق
.2	التطبيق على إعداد خطط تشغيلية لأداء الخدمات.	3.92	%78	موافق
.3	من نتائج التطبيق زيادة الوعي والتمكين الوظيفي.	3.84	%77	موافق

م	العبارات	المتوسط الحسابي	النسبة	درجة الرضا
4.	يؤدي التطبيق إلى تقليل نسبة الأخطاء في العمل.	3.78	%76	موافق
5.	تطبيق التميز المؤسسي له مردود في تنمية المهارات.	3.84	%77	موافق
6.	التطبيق يساعد على إعداد أدلة عملة واضحة.	3.92	%78	موافق
7.	هل يمكن التطبيق من تحسين العمليات الإدارية.	3.96	%79	موافق
8.	التطبيق يساعد في تحقيق الأهداف الاستراتيجية والتشغيلية.	4.08	%81	موافق
9.	هل يؤدي التطبيق إلى تصحيح المسار في العمليات الإدارية.	4.00	%80	موافق
10	هل يؤدي التطبيق العاملين على مواجهة معوقات العمليات الإدارية.	4.00	%80	موافق
	المعدل العام	3.93	%79	موافق

الشكل رقم (16) نتائج تطبيق التميز المؤسسي الشرطي



يتّضح من الجدول السابق أن (التطبيق يساعد في تحقيق الأهداف الاستراتيجية والتشغيلية) يحتل المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (4.08) ونسبة مئوية جاءت (81%)، ويليه (هل يؤدي التطبيق إلى تصحيح المسار في العمليات الإدارية) و(هل يؤدي التطبيق العاملين على مواجهة معوقات العمليات الإدارية) بمتوسط حسابي (4.00) ونسبة مئوية (80%)، ثم (يرتبط تطبيق التميز المؤسسي بجودة الأداء العام بالعمل) و(هل يمكن التطبيق من تحسين العمليات الإدارية) بمتوسط حسابي (3.96) ونسبة مئوية (79%) ثم (التطبيق على إعداد خطط تشغيلية لأداء الخدمات) و(التطبيق يساعد على إعداد أدلة عملة واضحة) بمتوسط حسابي (3.92) ونسبة مئوية (78%)، ثم (من نتائج التطبيق زيادة الوعي والتمكين الوظيفي) و(تطبيق التميز المؤسسي له مردود في تنمية المهارات) بمتوسط حسابي (3.84) ونسبة مئوية (77%)، في حين جاء في المرتبة الأخيرة (يؤدي التطبيق إلى تقليل نسبة الأخطاء في العمل) بمتوسط حسابي (3.78) ونسبة مئوية (76%).

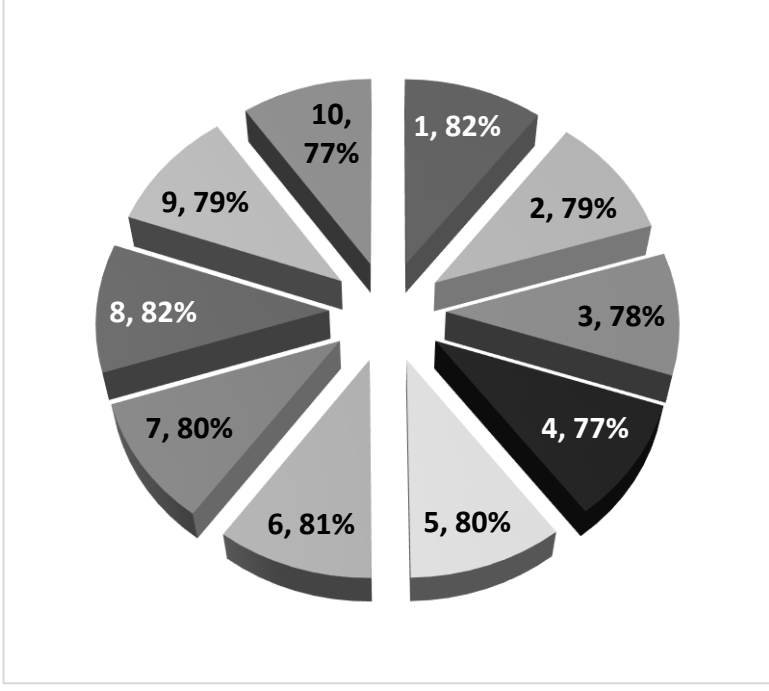
المحور الرابع: يتعلق بالتميز المؤسسي ومردوده الإيجابي على الأداء الشرطي

الجدول رقم (17) مردود التميز المؤسسي الإيجابي على الأداء الشرطي

م	العبارات	المتوسط الحسابي	النسبة	درجة الرضا
1	هل يساهم التطبيق على زيادة الأفكار الإبداعية والابتكارية في مجال عملي؟	4.08	%82	موافق

م	العبارات	المتوسط الحسابي	النسبة	درجة الرضا
2	هل ساهمت الجوائز باهتمامي بما يستجد من نظريات وممارسات في المجال الشرطي؟	3.94	%79	موافق
3	هل ساهمت الجوائز باهتمامي بما يستجد من نظريات وممارسات في المجالات العامة؟	3.90	%78	موافق
4	هل هناك دور للتطبيق في وضع قواعد لمنهجية الفرق واللجان؟	3.86	%77	موافق
5	هل يساهم التطبيق في تعزيز ونقل المعرفة بين أعضاء الفرق المختلفة؟	4.00	%80	موافق
6	هل التطبيق يحسن من أداء العمل في التعامل مع الجمهور؟	4.06	%81	موافق
7	هل من متطلبات التدقيق توفير القيادة لكافة الإمكانيات لبرامج التميز؟	4.00	%80	موافق
8	هل تطبيق برامج التميز المؤسسي تزكي روح التنافس بين الإدارات؟	4.12	%82	موافق
9	هل يساعد التطبيق العامل على تقديم أفكار ومقترحات جيدة في مجال عملي؟	3.94	%79	موافق
10	هل يساهم التطبيق في أدائي لمهامي على الأساليب المميزة المتطورة في العمل؟	3.84	%77	موافق
	المعدل العام	**3.97**	**%79**	**موافق**

الشكل رقم (17) مردود التميز المؤسسي الإيجابي على الأداء الشرطي



يتّضح من الجدول السابق أن (هل يساهم التطبيق على زيادة الأفكار الإبداعية والابتكارية في مجال عملي؟) و (هل تطبيق برامج التميز المؤسسي تزكي روح التنافس بين الإدارات؟) يحتلان المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (4.12) ونسبة مئوية جاءت (82%)، ويليه (هل التطبيق يحسن من أداء العمل؟) بمتوسط حسابي (4.06) ونسبة مئوية (81%)، ثم (هل التطبيق يحسن من أداء العمل؟) و (هل من متطلبات التدقيق توفير القيادة لكافة الامكانيات لبرامج التميز؟) بمتوسط حسابي (4.00) ونسبة مئوية (80%) ثم (هل ساهمت الجوائز باهتمامي بما يستجد من نظريات وممارسات في مجال

الشرطي؟) و(هل يساعد التطبيق العامل على تقديم أفكار ومقترحات جيدة في مجال عملي؟) بمتوسط حسابي (3.94) ونسبة مئوية (79%)، ثم (هل ساهمت الجوائز باهتمامي بما يستجد من نظريات وممارسات في المجالات العامة؟) بمتوسط حسابي (3.90) ونسبة مئوية (78 %)، في حين جاء في المرتبة الأخيرة (هل هناك دور للتطبيق في وضع قواعد لمنهجية الفرق واللجان؟) و (هل يساهم التطبيق في أدائي لمهامي على الأساليب المميزة المتطورة؟) بمتوسط حسابي (3.84) ونسبة مئوية (77%).

ملخص الدراسة الميدانية ونتائجها:

تم تحليل الاستبيانات من قبل إدارة مركز بحوث الشرطة بالقيادة العامة لشرطة الشارقة، بحيث تمت معالجة البيانات التي تم الحصول عليها من الدراسة الميدانية إحصائيًّا، باستخدام البرنامج الإحصائي للعلوم الاجتماعية (SPSS).

وجرت الدراسة الميدانية على أفراد العينة العشوائية والبالغ عددهم (200) فرد، تم اختيارهم من العامين في القيادة العامة لشرطة الشارقة، وجاءت جميع أفراد عينة الدراسة من العاملين بها، بحيث تم توزيع استمارة الاستبيان على مختلف التخصصات الوظيفية في القيادة من حيث الرتب العسكرية وطبيعة العمل ومكان العمل.

الخاتمة:

إنّ التميز المؤسسي من المعينات المهمة في أداء العمل، لذا شرعت وزارة الداخلية في تطبيق برامج التميز المؤسسي في عملها، وفرضت التنافس الشريف بين القيادات والإدارات التابعة لها محاولة منها للوصول إلى خدمات متميزة للجمهور تعكس تقدمها وجودة أدائها.

ومن خلال مجريات الدراسة تم تناول الموضوع من خلال ثلاثة مباحث تحدث **المبحث الأول** عن الأصول النظرية للتميز المؤسسي، وفيه تم سرد النظريات والمفاهيم من خلال المطلب الأول تناول الأسس والتطبيقات للتميز المؤسسي، والمطلب الثاني التميز الشرطي ومقوماته وفق آراء فقهاء علم الجودة والتميز.

تناول **المبحث الثاني** مقوّمات التميز المؤسسي الشرطي، وكان المطلب الأول يتحدث عن أهمية تطبيق التميز المؤسسي الشرطي، ومن ثم يأتي المطلب الثاني مقومات التميز الشرطي.

تناول **المبحث الثالث** الدراسة الميدانية ونتائج عينة الدراسة كدراسة ميدانية، كان المطلب الأول يتحدث عن مواضيع الدراسة والآراء وتنظيم عملية الدراسة الميدانية كمنهجية للدراسة وتفسير الطرق التي تمت بها الدراسة، ومن ثم يأتي المطلب الثاني لنتائج الدراسة وتحليلها وإبراز النتائج بشكل مفهوم، وتوضيح النقاط المتداخلة والمختلفة وتفسير النتائج المتحصلة.

النتائج والتوصيات:

في ضوء ما أسفرت عنه الدراسة التي قام بها الباحث بشقّيها النظري والميداني، ومن خلال الاستبيان الذي تم من خلال الدراسة، خلصت الدراسة إلى عدة نتائج من خلال استقراء وتحليل ما تم جمعه من العينة التي قام الباحث بإجراء الاستبيان عليها، يمكن عرض نتائج البحث، والتي تمثّلت فيما يأتي:

أوّلاً: نتائج الدراسة

1. إنّ حداثة نظام التميز المؤسسي حالت دون تطبيقه بالشكل المطلوب، ووضعت التحديات أمام فرق التميز المؤسسي.
2. ضعف ثقافة التميز المؤسسي لدى الكثير من أفراد المرتب الذين يمارسون أعمالاً ميدانية كالحراسات والتحقيق وخلافه من الأعمال الميدانية.
3. عدم التحفيز والتشجيع للمنافسات والاشتراك في جوائز التميز زادت عدم مبالاة أفراد المرتب بالتميز المؤسسي والسعي للاشتراك في برامجه المختلفة.
4. توجد فجوة كبيرة بين برامج التميز المؤسسي والعمل القائم فعليًّا في الوحدات الشرطية كافة لا سيما الخدمية منها.
5. الفئات الحالية للجوائز في مجال التميز المؤسسي لا تغطي كل الشرائح العاملة في الوحدات الشرطية المختلفة والفرق الاستشارية يقتصر دورها

على الذين تقدّموا بالمشاركات، وتم تأهلهم لمراحل متقدمة وعدم الالتفات للمتميزين الذين لا يستطيعون صياغة ملفات التميز للمشاركة في جوائزه.

ثانيًا: التوصيات

1. تعميم ثقافة التميز المؤسسي على جميع المرتب في القيادة العامة لشرطة الشارقة في جميع المجالات.
2. توضيح برامج التميز المؤسسي والتدريب عليها واعتمادها كمؤشرات أداء للعمل الشرطي في كافة الوحدات الشرطية لا سيما مراكز الخدمة المباشرة للجمهور.
3. توسيع قاعدة المشاركة في التميز المؤسسي لكافة الشرائح المنطوية تحت وزارة الداخلية حتى يتم تحقيق شمولية التميز المؤسسي للجميع.
4. اعتماد سياسة التحفيز للمبدعين في مجال العمل وتشجيع المقترحات وزيادة نسبة المقترحات المطبقة من إجمالي المقترحات الواردة، ويعتمد كمؤشر رئيسي من المؤشرات الاستراتيجية.
5. تحفيز الأفراد المشاركين في برنامج التميز، وإتاحة الفرصة للآخرين لتحقيق أكبر استفادة.

المراجع:

أوّلاً: المراجع العربية

1. البراري، نزار عبد المجيد، **التميز المؤسسي – مدخل الجودة وأفضل الممارسات** – عمان – مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع – سنة 2012م.
2. الشيخ، حسن محمد، **السلوك الإداري – النظرية والتطبيق**، الطبعة الأولى 1414هـ – 1992م.
3. المنيف، إبراهيم عبد الله – **تطور الفكر الإداري المعاصر** – 1414ه– 1993م.
4. النمر، سعود محمد، **السلوك الإداري**، جامعة الملك سعود – الرياض – الطبعة الثانية – 1425ه.
5. الهيندي، عبد اللطيف، **تنمية القوى البشرية في مصر**، ندوة «التنمية البشرية في عصر المعلومات في العالم العربي» ضمن فعاليات المؤتمر الدولي الواحد والعشرين للإحصاء وعلوم الحاسب وتطبيقاتها، المركز الديموغرافي بالقاهرة، 11 أبريل 1996م.
6. جاد، نبيل، **مردودات وميزات الجودة والتطوير في المؤسسات التعليمية الأمنية في الدول العربية** – ورقة عمل قدمت في الملتقى العربي الأول حول جودة التعليم في المؤسسات التعليمية الأمنية العربية، والذي عقد بأكاديمية العلوم الشرطية بالشارقة خلال الفترة 19– 20 ديسمبر 2010م.

7. جودة، محفوظ أحمد، **(إدارة الجودة الشاملة – مفاهيم وتطبيقات)** دار وائل للنشر – الطبعة الأولى – 2004م.

8. حسن، محمد قدري، **إدارة الأداء مؤسسيًّا وفرديًّا** – إصدار القيادة العامة لشرطة أبوظبي – مركز البحوث والدراسات الأمنية – 2009م.

9. خليل، أنور، **نحو دليل فعّال للتنمية البشرية العربية (من المنظور الإحصائي)**، ندوة «التنمية البشرية في عصر المعلومات في العالم العربي» ضمن فعاليات المؤتمر الدولي الواحد والعشرين للإحصاء وعلوم الحاسب وتطبيقاتها، المركز الديموغرافي بالقاهرة، 11 أبريل 1996م.

10. درويش، عبد الكريم أبو الفتوح، **إدارة الجودة ونماذج التميز (بين النظرية والتطبيق)**، الإصدار رقم (122) لمركز بحوث شرطة الشارقة – 2006م.

11. عريشة، محمد محمد، **أساسيات الإدارة**، 2005– 2006م.

12. نصار، عبد الله إبراهيم الشيخ، **دور إدارة الجودة الشاملة في رفع كفاءة أداء الأجهزة الأمنية، دراسة تطبيقية**، مركز بحوث شرطة الشارقة، الإمارات العربية المتحدة، 2003م.

13. منصور، علي محمد، **مبادئ الإدارة – أسس ومفاهيم**، مجموعة النيل العربية– 1999م – الطبعة الأولى.

14. منسي، محمود عبد الحليم، **علم النفس التربوي للمعلمين**، ط1، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 1991م.

ثانيًا: الدوريات والمجلات العلمية

1. أحمد، محمد نور الدين، **آفاق جديدة لدورة نظم المعلومات في المجال الشرطي**– دورية الفكر الشرطي – مجلد 10– عدد 40.

2. الحراحشة، محمد، **أثر التمكين الإداري والدعم التنظيمي في السلوك الإبداعي كما يراه العاملون في شركة الاتصالات الأردنية: دراسة ميدانية**، مجلة العلوم الإدارية، المجلد 33، العدد 2، 2006م.

3. المشغوني، جاسم محمد، **التخطيط لمواجهة الجريمة** – دورية الفكر الشرطي – العدد الأول – عدد 1– 1992م.

4. درويش، عبد الكريم أبو الفتوح، **التدريب من خلال الشبكات الإلكترونية**، مجلة كلية التدريب والتنمية، أكاديمية الشرطة، القاهرة، يوليو 1999م.

5. ربيع، حسن، **تصوّر الشرطة العصرية في دولة الإمارات العربية المتحدة** – دورية الفكر الشرطي – مجلد 14– 1993م.

6. عادل محمد زايد – نماذج تميز الأداء – مدخل تنمية الموارد البشرية الشرطية– دورية الفكر الشرطي – مجلد (10) عدد (1) – إبريل 2001م.

7. عبد الحميد، ممدوح، **استراتيجيات ونظريات العمل الشرطي** – دورية الفكر الشرطي – مجلد 14– عدد رقم (3) – 2005م.

8. عبد الواحد، علاء عبد الباري، **مراقبة الجودة الإحصائية كمدخل لقياس جودة العمليات الشرطية**/ دورية الفكر الشرطي – مجلد (10) عدد 1 إبريل 2001م– العدد 37.

9. مصطفى، أحمد سيد، **فن القيادة والقائد** – دورية الفكر الشرطي – المجلد السادس – العدد الأول – 1997م.

10. فرج الله ، جميل، **دراسات تحليل الصراع الإداري وأهميتها في مجال العمل الشرطي** – دورية الفكر الشرطي – المجلد الثالث – العدد الأول – يونيو 1994م.

ثالثًا: الرسائل العلمية

1. الصريدي، سعيد مطر سعيد، **إدارة الجودة الشاملة في الشرطة باستخدام التقنيات الحديثة**، رسالة دكتوراه، بكلية الدراسات العليا، أكاديمية الشرطة، القاهرة، 2005م.

2. رزق الله ، حنان، **أثر التمكين على تحسين جودة الخدمة التعليمية بالجامعة "دراسة ميدانية لعينة من كليات جامعة منتوري قسنطينة:** مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في تسيير المؤسسات، جامعة منتوري، قسنطينة، 2009/ 2010م.

رابعًا: المواقع الإلكترونية

1. الموقع الإلكتروني برنامج الشيخ خليفة للتميز الحكومي، 2019م، https://www.ica.gov.ae
2. الموقع الإلكتروني لوزارة العدل لدول الإمارات العربية المتحدة، 2019م، https://moj.gov.ae
3. وثيقة جائزة محمد بن راشد للأداء الحكومي المتميز، 2019م، https://www.skgep.gov.ae

الملاحق:

استمارة استبيان حول فعالية التميز المؤسسي في إدارة الموارد البشرية الشرطية

استبيان حول

فعالية التميز المؤسسي في ادارة الموارد البشرية الشرطية

عزيزي المشارك (المشاركة) :

1- برجاء التعامل مع الاستبيان بدقة من أجل سلامة وموضوعية الدراسة.

2- يقوم الباحث بإعداد دراسة ميدانية حول فعالية التميز المؤسسي في ادارة الموارد البشرية الشرطية

3- يرجى التكرم بالإجابة على الأسئلة التالية بتمعن بوضع إشارة (√) في الخانة التي تتفق مع رأيك ، كمساعدة منكم على إنجاح الدراسة. علماً بأن إجاباتكم ستعامل بشكل سري وجماعي ولغايات البحث العلمي فقط .

شاكرا لكم جهودكم المباركة ، وحسن تعاونكم.

الباحث

التعاريف والمصطلحات

1- **التميز الحكومي :** أسلوب تفكير جديد في طريقة تخطيط وتنفيذ وتطوير العمل الحكومي تعتمد مبادئ ومفاهيم مبتكرة .

2- **الأداء :** مجموعة الإنجازات والنتائج النهائية التي يحققها الأفراد أو مجموعات العمل أو الوحدات التنظيمية أو الجهات الحكومية .

3- **الابتكار :** سعي الأفراد والمؤسسات والحكومات الحثيث للتقدم عبر توليد أفكار إبداعية واستحداث منتجات وخدمات وعمليات جديدة ترتقي بجودة الحياة.

4- **برامج التميز :** التفرد والتفوق الإيجابي في الأداء والممارسات والخدمات المقدمة ، ويعتبر مرحلة متقدمة من الإجادة في العمل والأداء الكفء والفاعل المبني على مفاهيم إدارية رائدة تتضمن التركيز على الأداء والنتائج وخدمة المتعاملين والقيادة الفاعلة والإدارة بالمعلومات والحقائق وتطوير العمليات وإشراك الموارد البشرية والتحسين المستمر والابتكار وبناء شراكات ناجحة.

5- **التمكين الوظيفي :** إعطاء الموظفين الصلاحيات والمسؤوليات لاتخاذ القرارات المتعلقة بمهام عملهم وإكسابهم المهارات والمعارف اللازمة للقيام بعمل جيد.

6- **العمليات الإدارية :** سلسلة إجراءات وخطوات تحددها مدخلات من الموارد المختلفة (مادية – بشرية – معلوماتية) تضمن تقديم خدمة أو منتج أو إنجاز عمل معين .

البيانات الأولية :

من فضلك يرجى وضع علامة (✓) أمام الاختيار المناسب :

1- الجنس:

1. ذكر [ ] 2. أنثى [ ]

2- الفئة العمرية

1	2	3	4
30- 18	40 - 31	50 - 41	51- فأكثر

3- المستوى التعليمي :

1	2	3	4	5
ابتدائي	إعدادي	ثانوي	جامعي	دراسات عليا

4- الرتبة :

1	2	3	4
ضابط	صف ضباط	مدني	إخرى

5- سنوات الخبرة

1	2	3
اقل من 5 سنوات	من 5 – 10 سنوات	أكثر من 10سنوات

المحور الأول: التميز المؤسسي

1. هل لديك معرفة كافية بمفهوم التميز المؤسسي:

1. نعم [ ] 2. لا [ ]

2. في حالة الإجابة بـ (نعم): مصدر هذه المعرفة هو:

1	2	3	4	5
مهارة ذاتية	بيئة العمل	دراسة علمية	دورات تدريبية	أخرى

3. هل أطلعت على معايير جائزة الجيل الرابع للتميز الحكومي :

1. نعم [ ] 2. لا [ ]

4. هل سبق وأن شاركت بنفسك في جائزة التميز المؤسسي:

1. نعم[ ] 2. لا [ ]

5. إذا كانت الإجابة بـ (لا) فالسبب هو :

أ- لا أعرف كيف أرشح نفسي .

ب- لا يوجد إلمام بإعداد الملف.

ج- الخوف من التحيز لمعدي البرنامج.

د- كل ما ذكر.

هـ- لم يذكر

6. هل كنت عضواً في فرق أحد المعايير أو قمت بمساعدة هذه الفرق خلال إعداد الملف سابقاً :

1. نعم[ ] 2. لا [ ]

المحور الثاني: تطبيقات التميز المؤسسي :

م	العبـــــــارات	أوافق بشدة	موافق	محايد	أعارض	أعارض بشدة
1	عند تطبيق جوائز التميز هناك فائدة على الأداء الشرطي					
2	تطبيق برامج التميز سوف تساعد على خفض الجريمة					
3	تساعد تطبيق برامج التميز على تطوير العمل الإداري					
4	تطبيق برامج التميز تبسط الاجراءات التقليدية.					
5	تطبيق برامج التميز من ضروريات العمل الأمني					
6	عند تطبيق التميز تظهر نقاط القوة والضعف بالعمل.					
7	عند تطبيق التميز تتحقق فرص التحسين بالعمل.					
8	عند تطبيق التميز تقوم ادارتك بتحفيزك لمشاركتك					
9	التميز المؤسسي يعني المحافظة على الاستمرارية.					
10	تطبيق التميز المؤسسي يحقق جودة النتائج بالعمل.					

المحور الثالث: نتائج التطبيق التميز المؤسسي:

م	العبـــــــارات	أوافق بشدة	موافق	محايد	أعارض	أعارض بشدة
1	يرتبط تطبيق التميز المؤسسي بجودة الأداء العام بالعمل					
2	التطبيق يساعد على إعداد خطط تشغيلية لأداء الخدمات					
3	من نتائج التطبيق زيادة الوعي والتمكين الوظيفي					
4	يؤدي التطبيق إلى تقليل نسبة الأخطاء في العمل					
5	تطبيق التميز المؤسسي له مردود في تنمية المهارات؟					
6	التطبيق يساعد على إعداد أدلة عمل واضحة .					
7	هل يمكن التطبيق من تحسين العمليات الادارية					
8	التطبيق يساعد في تحقيق الاهداف الاستراتيجية والتشغيلية					
9	هل يؤدي التطبيق الى تصحيح المسار في العمليات الادارية					

م	العبـــــــارات	أوافق بشدة	موافق	محايد	أعارض	أعارض بشدة
10	هل يساعد التطبيق العاملين على مواجهة معوقات العمليات الادارية					

المحور الرابع: التميز المؤسسي ومردوده الايجابي على الاداء الشرطي

م	العبـــــــارات	أوافق بشدة	موافق	محايد	أعارض	أعارض بشدة
1	هـل يسـاهم التطبيـق علـى زيـادة الأفكـار الإبداعيـة والإبتكارية في مجال عملي					
2	هل ساهمت الجوائز باهتمامي بما يستجد من نظريات وممارسات في المجال الشرطي					
3	هل ساهمت الجوائز باهتمامي بما يستجد من نظريات وممارسات في المجال الشرطي					
4	هل هناك دور للتطبيق في وضع قواعد لمنهجية الفرق واللجان.					
5	هل يساهم التطبيق في تعزيز ونقل المعرفة بين أعضاء الفرق المختلفة.					
6	هل التطبيق يحسن من اداء العمل في التعامل مع الجمهور.					
7	هل من متطلبات التدقيق توفير القيادة لكافة الامكانيات لبرامج التميز.					
8	هل تطبيق برامج التميز المؤسسي تزكي روح التنافس بين الادارات					
9	هل يساعد التطبيق العامل على تقديم أفكار ومقترحات جديدة في مجال عملي					
10	هل يساهم التطبيق في أدائي لمهامي على الاساليب المميزة المتطورة في العمل.					

- ما هي مقترحاتك لزيادة الاستفادة من برامج التميز في تطوير الموارد البشرية؟

.....
.....
.....
.....
.....