



القيادة العامة لشرطة الشارقة
إدارة مركز الأبحاث والتطوير

التميز بوزارة الداخلية لدولة الإمارات العربية المتحدة دراسة في دور ثقافة التميز وأثرها على تعزيز الأداء الشرطي



النقيب/ د. فيصل جمعة الحوسني

إن عظمة الأمر تقاس برقيها اللزاري وتقدمها العلمي
وحسن استثمارها لمواردها لما فيه خير أبنائها، وبما تقدمه
للإنسانية من فخر وثقافة وإبداع.

سلطان بن محمد القاسمي

"التميز بوزارة الداخلية لدولة الإمارات العربية المتحدة"

دراسة في دور ثقافة التميز وأثرها على تعزيز الأداء الشرطي

إعداد

النقيب / د. فيصل جمعة الحوسني

2025

• ح. ف. ت

• التميز بوزارة الداخلية لدولة الإمارات العربية المتحدة : دراسة في دور ثقافة التميز وأثرها على تعزيز الأداء الشرطي / فيصل جمعة الحوسني.. الشارقة، الإمارات العربية المتحدة : القيادة العامة لشرطة الشارقة، إدارة مركز الأبحاث والتطوير ، 2025.

• 435 ص. ؛ 24 سم. (إصدارات مركز الأبحاث والتطوير ؛ 237)

يشتمل على إرجاعات ببليوجرافية.

يشتمل على ملاحق.

يشتمل على مستخلص باللغة العربية والإنجليزية.

1. الإمارات العربية المتحدة. وزارة الداخلية - تنظيم وإدارة
2. الإمارات العربية المتحدة - الأمن القومي 3. التميز في الإدارة
4. الأداء القياسي

ISBN: 9789948686927

تمت الفهرسة بمعرفة مكتبة الشارقة
مادة الإصدارات تعبر عن آراء كاتبها
وليس بالضرورة عن رأي مركز الأبحاث والتطوير

حقوق الطبع محفوظة لشرطة الشارقة / مركز الأبحاث والتطوير

الطبعة الأولى 1447هـ - 2025م

ص. ب: 29 ، الشارقة - الإمارات العربية المتحدة

هاتف: 5945112 - 009716

E-mail: rad@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)

إستراتيجية القيادة العامّة لشرطة الشارقة 2027-2024م

• الرؤية :

مجتمع آمن وشرطة رائدة.

• الرسالة :

نسعى أن تكون شرطة الشارقة رائدة في مجال الأمن من خلال مواهبها المؤهلة، وتسخير التكنولوجيا المتقدمة للحفاظ على النظام العام، وتقديم خدمات شُرطية تُعزّز جودة حياة المجتمع.

• القيم :

1. الإنسانيّة.
2. العدالة.
3. الاحترافيّة.
4. النزاهة والشفافية.
5. التشاركيّة والتكامل.
6. الريادة والابتكار.

• الأهداف الاستراتيجية :

1. تحقيق الأمن والأمان للمجتمع.
2. تعزيز السلامة المروريّة على الطُّرق.
3. رفع الجاهزيّة لإدارة الأزمات والكوارث.
4. تعزيز الشراكة المجتمعيّة وتحسين تجربة المتعامل.
5. توفير خدمات مؤسّسيّة وبنية تحتيّة رَقميّة كفؤة وفَعّالة بأعلى معايير الحوكمة.
6. تعزيز ممارسات الابتكار والجاهزيّة للمستقبل.

يقوم مركز الأبحاث والتطوير بإصدار ونشر سلسلة من الدراسات في مختلف مجالات العمل الأمني والشرطي.

شروط النشر

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 تتضمن الدراسة الرجوع إلى المصادر العلمية 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 يلتزم المركز برد أصل الدراسة سواء تم نشرها 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 الأبحاث والتطوير :

• المشرف العام :
اللواء / عبدالله مبارك بن عامر
قائد عام شرطة الشارقة

• رئيس التحرير :
العقيد / د. جاسم محمد السويدي
مدير إدارة مركز الأبحاث والتطوير

• مدير التحرير :
النقيب / د. فيصل جمعة الحوسني
رئيس قسم البحث العلمي
بمركز الأبحاث والتطوير

• الإشراف التنفيذي :
الرائد / إيمان سعيد الناصري
مدير فرع النشر العلمي
بمركز الأبحاث والتطوير

• الإشراف الفني :
مساعد ضابط / أحمد أمين الزرعوني
الرقيب أول / محمد عبدالله العاجل الزعابي

أعضاء الهيئة العلمية المشرفة على إصدارات مركز الأبحاث والتطوير:

- العقيد / د. جاسم محمد السويدي
مدير مركز الأبحاث والتطوير
بالقيادة العامة لشرطة الشارقة
- العقيد / د. خليفة يوسف بالحاي
مدير مديرية المباحث والتحقيقات الجنائية
بالقيادة العامة لشرطة الشارقة
- العقيد / د. عبدالله سيف الذباجي
نائب مدير إدارة الشؤون القانونية
بالقيادة العامة لشرطة الشارقة
- المقدم / د. معمر حمد علي المزيني
رئيس قسم الترجمة والتدقيق اللغوي
بإدارة الإعلام الأمني
- الرائد / د. خليفة ناصر الحميري
مدير فرع تحليل وتطوير الإنتاجية
بالإدارة العامة للموارد والخدمات الداعمة
- الرائد / د. سيف أحمد سيف الزعالي
رئيس قسم التعليم والدراسات العليا
بأكاديمية الشارقة للعلوم الشرطية
- النقيب / د. فيصل جمعة الحوسني
رئيس قسم البحث العلمي
بإدارة مركز الأبحاث والتطوير

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

ويعد مركز الأبحاث والتطوير 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 الأبحاث 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 / عبدالله مبارك بن عامر

قائد عام شرطة الشارقة

في إطار تفعيل دور مراكز البحوث الأمنية، تصدر إدارة مركز الأبحاث والتطوير بالقيادة العامة لشرطة الشارقة مجموعة من الدراسات والبحوث في المجالات الأمنية والمجتمعية والقانونية بمفهومها الشامل بهدف تكوين ثقافة أمنية لدى العاملين في الجهاز الشرطي، ودعم الدور المجتمعي في مجالات أعمال الجهاز الشرطي وتحديداً الجنائي والمروري والأمني والمجتمعي والقانوني والإداري ، كما أنها وفي الوقت ذاته تمد متخذي القرار الأمني بقاعدة بيانات علمية دقيقة تساعدهم في اتخاذ القرار الرشيدة.

تتضمن إصدارات عام 2025م لإدارة مركز الأبحاث والتطوير عدداً من الدراسات والبحوث المتميزة التي جاءت استجابة للتحديات الأمنية والمجتمعية وتصدياً للجرائم المستحدثة وملبية للتوجه الوطني والمؤسسي الهادف إلى تحقيق الريادة المؤسسية ومواكبة للتطورات العالمية ذات التأثير على الجهاز الشرطي والمجتمع ، وتعالج قضايا أمنية وإدارية ومجتمعية، بالإضافة إلى المجالات الأخرى ذات الصلة بالعمل الشرطي.

تناولت هذه الدراسة ثقافة التميز باعتبارها الركيزة الأساسية لتحقيق التميز في المؤسسات، إذ تكمن هذه الثقافة في سلوك وممارسات العاملين المشغلين لأعمال المؤسسات واختصاصاتها، فتضمنت عدة محاور أساسية تساعد المؤسسات الشرطية في تنفيذ الأنشطة التي تمكنها من ترسيخ ثقافة التميز لدى موظفيها في سبيل تحقيق استراتيجيتها المؤسسية ومساهمتها في تحقيق الميزة التنافسية للدولة وتحقيق رؤيتها المستقبلية.

نأمل أن تعزز هذه الدراسة المعارف لدى الباحثين في مجال علم الإدارة والعلوم الشرطية وتضفي زخماً علمياً ومعارفياً على المكتبات الأمنية.

العقيد / د. جاسم محمد السويدي

مدير إدارة مركز الأبحاث والتطوير

| | |
|-----|---|
| 19 | مستخلص |
| 23 | مقدمة |
| 24 | مشكلة الدراسة |
| 26 | تساؤلات الدراسة |
| 26 | أهداف الدراسة |
| 27 | أهمية الدراسة |
| 29 | فرضيات الدراسة |
| 30 | التعريفات الإجرائية |
| 31 | حدود الدراسة |
| 31 | منهج الدراسة |
| 32 | متغيرات الدراسة |
| 32 | الدراسات السابقة |
| 38 | هيكل وتقسيمات الدراسة |
| 41 | الفصل التمهيدي: الإطار النظري للدراسة |
| 45 | الفصل الأول: ثقافة التميز المؤسسي |
| 47 | - المبحث الأول: ماهية ثقافة التميز |
| 48 | المطلب الأول: مفهوم التميز |
| 66 | المطلب الثاني: مفهوم ثقافة التميز |
| 79 | المطلب الثالث: قدرات تعزيز ثقافة التميز في المؤسسات |
| 88 | - المبحث الثاني: نماذج التميز ومعاييرها |
| 89 | المطلب الأول: نموذج التميز الأوروبي (EFQM) ومعايره |
| 102 | المطلب الثاني: برنامج التميز الحكومي لدولة الإمارات العربية المتحدة ومعايره |
| 115 | المطلب الثالث: نموذج إدارة الجودة العالمي (2015-ISO 9001) ومعايره |
| 123 | الفصل الثاني: ماهية الأداء الشرطي |
| 125 | - المبحث الأول: مفهوم الأداء الشرطي |
| 126 | المطلب الأول: تعريف الأداء الشرطي، وعناصره، وأنواعه، وأهميته، وأهدافه |
| 134 | المطلب الثاني: مراحل إدارة الأداء الشرطي |
| 153 | المطلب الثالث: مقاييس الأداء الشرطي |
| 165 | - المبحث الثاني: تحديات الأداء الشرطي ومقوماته |
| 166 | المطلب الأول: تحديات الأداء الشرطي |
| 176 | المطلب الثاني: مقومات الأداء الشرطي |

| | |
|-----|---|
| 185 | المطلب الثالث: ممارسات المؤسسات الشرطية الإماراتية في مجال إدارة الأداء المؤسسي |
| 203 | الفصل الثالث: ثقافة التميز في المؤسسات الشرطية |
| | - المبحث الأول: محفزات ثقافة التميز في المؤسسات الشرطية في دولة الإمارات العربية المتحدة. |
| 204 | المطلب الأول: مشاريع التدريب على مهارات وثقافة التميز في وزارة الداخلية. |
| 205 | المطلب الثاني: الأنظمة الإدارية الداعمة لثقافة التميز في البيئة الداخلية للمؤسسات الشرطية |
| 209 | المطلب الثالث: جائزة وزير الداخلية (الفئات الوظيفية) |
| 218 | - المبحث الثاني: الدراسة التطبيقية، قياس العلاقة بين ثقافة التميز ومستوى الأداء الشرطي في وزارة الداخلية بدولة الإمارات العربية المتحدة |
| 229 | المطلب الأول: قياس العلاقة بين ثقافة التميز والأداء الشرطي في وزارة الداخلية باستخدام أداة "الاستبيان" |
| 230 | المطلب الثاني: نتائج قياس العلاقة بين ثقافة التميز والأداء الشرطي، وتوصيات تعزيز فاعلية ثقافة التميز في تحقيق تميز الأداء الشرطي |
| 376 | الخاتمة |
| 380 | فهرس الملاحظات |
| 383 | فهرس المصادر والمراجع |
| 388 | الملاحق |
| 424 | |

تُعَدُّ ثقافة التميز من الركائز التي تعتمد عليها المؤسسات لتطبيق معايير التميز في بيئتها الداخلية؛ لاعتبارها عاملاً مرتبطاً ارتباطاً وثيقاً بالعاملين الذين يُشكّلون أساس أي مؤسسة ومحرك أعمالها، بما فيها المؤسسات الشرطية التي تمثل عاملاً متأثراً ومؤثراً على كافة مجالات الأعمال الأخرى التي تحتلّها حياة أفراد المجتمع، لاسيما إن كانت هذه المؤسسات في دولة تبني منظومة للتميز المؤسسي، وتوجّه كافة الجهود الحكومية نحو معايير هذه المنظومة، كدولة الإمارات العربية المتحدة التي صممت منظومة للتميز، خاصة بكيانها الحكومي؛ تحاكي أبرز برامج التميز والجودة على المستوى العالمي، ويلاقي اعتماد العديد من منظمات التميز والجودة على مستوى العالم، إلا أن فاعلية هذا النموذج على مستوى أداء المؤسسات الحكومية قائمة على عدة ركائز، أبرزها مستوى ثقافة التميز التي يتحلّى بها العاملون بكافة مستوياتهم الوظيفية، ودرجة ممارستهم لها خلال أدائهم لوظائفهم، ودرجة استغلال هذه المؤسسات لوسائل النشر المناسبة في ترسيخ ثقافة التميز لدى موظفيها، واستغلال نماذج الأعمال المناسبة أو ابتكار آليات العمل المناسبة التي تضمن لها دمج و توظيف ثقافة التميز بعملياتها وخدماتها، و استخدامها لأدوات تمكّنها من قياس مستوى ثقافة التميز لدى موظفيها ودرجة فاعليتها على الأداء المؤسسي. ومن هذه المؤسسات وزارة الداخلية بدولة الإمارات العربية المتحدة التي استهدفتها الدراسة، لتتخذ عدم فاعلية ثقافة التميز على بعض مجالات أعمال هذه المؤسسة كمشكلة لها بالإضافة لعدم فاعلية بعض قدرات نشر ثقافة التميز، فتهدف إلى بيان القدرات التي تستخدمها المؤسسات الشرطية في ترسيخ ثقافة التميز ببيئتها الداخلية، والتعرف على الفروق لدور ثقافة التميز وأثرها على تعزيز الأداء الشرطي، وفقاً للعوامل الديموغرافية لمجتمع الدراسة، والتعرف على العلاقة بين دور ثقافة التميز وأثرها على تعزيز الأداء الشرطي، واستنتاج الأثر الذي ستولده ثقافة التميز على مستوى الأداء الشرطي، وذلك بعد إخضاع مجتمع الدراسة المتمثل بموظفي وزارة الداخلية بدولة الإمارات العربية المتحدة لعملية القياس باستخدام المنهج المختلط؛ لتتوصل إلى عدة نتائج، أبرزها: أن لوزارة الداخلية جهود في تعزيز ثقافة التميز لدى موظفيها، إلا أن هذه الجهود تباينت ما بين المستويات الوظيفية لديها؛ لتنعكس آثارها على مستوى الأداء الشرطي الإستراتيجي بصورة واضحة تثبتت دلالات إحصائية، وهو ما أكدته عينة الدراسة التي أبدت موافقتها على معظم عبارات محاور الدراسة التي تهدف إلى قياس مستوى تأثير ثقافة التميز على الأداء الشرطي، بالإضافة إلى إجاباتها عن الأسئلة التي تهدف لقياس العلاقة ذاتها، لتتمخض من ذلك عدة توصيات تهدف إلى تعزيز ثقافة التميز لدى العاملين في المجال الشرطي بوزارة الداخلية، وتحقيق فاعلية تأثيرها على مستوى الأداء الشرطي، ومن أبرز هذه التوصيات: اختيار أدوات نشر فعالة تضمن إخضاع كافة العاملين بوزارة الداخلية لبرامج نشر ثقافة التميز تعزز لديهم ثقافة التميز، لاسيما العاملين في الوظائف الميدانية ومشغلي الوظائف التنفيذية، وتدريبهم على استخدام أدوات التميز، بالإضافة إلى تبني أساليب قياس فاعلة تحدد مستوى ثقافة التميز لدى العاملين في المجال الشرطي ودرجة ممارستها في بيئة العمل الداخلي، ومستوى تأثيرها على الأداء الشرطي، والعمل على تحسين مستوى ثقافة التميز في بيئة العمل الداخلية؛ لتضمن تحقيق الأداء الشرطي المتميز واستدامته.

Excellence in the Ministry of Interior of the United Arab Emirates: A study on the role of the culture of excellence and its impact on enhancing police performance

Abstract

A culture of excellence is one of the pillars on which enterprises rely to apply standards of excellence in their internal environment. To be considered a closely related factor to workers who represent the core of any organization and its engine, including police institutions that are influential and influential on all other business areas needed by the lives of community members. Especially if these institutions are in a country that adopts a system of institutional excellence and directs all government efforts towards the standards of this system. Such as the United Arab Emirates, which has designed a system of excellence for its government entity that emulates the most prominent programs of excellence and quality at the global level and meets the accreditation of many organizations of excellence and quality at the global level. However, the effectiveness of this approach in the performance of government institutions is based on a number of pillars; most notably the level of the culture of excellence enjoyed by employees at all levels of their careers and the degree to which they exercise their functions. In addition, these institutions use appropriate means of dissemination to establish a culture of excellence among their employees and also exploit appropriate business models or devise appropriate working mechanisms to ensure that they integrate and employ a culture of excellence in their operations and services. Their use of tools enables them to measure the level and effectiveness of their staff members' culture of excellence over institutional performance. These institutions include the Ministry of the Interior of the United Arab Emirates, which was targeted by this study. The ineffectiveness of the culture of excellence takes on some areas of this institution's business as its problem. In addition to the ineffectiveness of some of the capabilities of spreading a culture of excellence, it aims to demonstrate the capabilities used by police institutions to establish a culture of excellence in their internal environment. Recognize differences in the role of a culture of excellence and its impact on enhancing police performance in accordance with the demographic factors of the society on which the study will be conducted. In addition to identifying the relationship between the role of a culture of excellence and its impact on enhancing police performance. Furthermore, to conclude the impact that the culture of excellence will have on the level of police performance, after the study community of the UAE Ministry of Interior staff has undergone a process of measurement using the mixed curriculum. To reach several results was the most prominent: The Ministry of the Interior has efforts to promote the culture of excellence among its employees, but these efforts have varied between its functional levels to reflect their effects on the level of strategic police performance clearly evidenced by statistical indications. As confirmed by the sample study that agreed with most of the terms of the study's themes aimed at measuring the level of impact of the culture of excellence on police performance. In addition to her answers to questions aimed at measuring the same relationship. This has resulted in several recommendations aimed at promoting a culture of excellence among police personnel in the Ministry of Interior. The effectiveness of its impact on the level of police performance is achieved. One of the most prominent recommendations is the selection of effective publishing tools to ensure that all employees of the Ministry of Interior are subjected to programmes to spread the culture of excellence. They promote a culture of excellence, especially field staff and operators. Moreover, training them in the use of tools of excellence. In addition to adopting effective measurement methods that determine the level and degree of practice of the police worker's culture of excellence in the internal working environment. It also has an impact on police performance and works to improve the culture of excellence in the internal working environment. To ensure the achievement and sustainability of outstanding police performance.



صدر عن مركز الأبحاث والتطوير خلال عام 2025م

235. مناهج وأدوات استشراف المستقبل ودورها في الحد من الجريمة المنظمة.
236. "وثيقة" المبادئ العشرة للتعامل مع الجرائم المقلقة.
237. التميز بوزارة الداخلية لدولة الإمارات العربية المتحدة: دراسة في دور ثقافة التميز وأثرها على تعزيز الأداء الشرطي.
238. بيئة العمل الابتكارية و دورها على الأداء الأمني.
239. دور تطبيقات الذكاء الاصطناعي في استشراف مستقبل الجرائم المقلقة.
240. الرقابة المؤسسية ودورها في استدامة الأداء الأمني.
241. إدارة التغيير ودورها في تحقيق التميز الوظيفي.
242. الاستخدام غير المشروع لبعض وسائل التواصل الحديثة وانعكاساته على المنظومة القيمية لدى الشباب الإماراتي "دراسة ميدانية".
243. أحكام الترجمة في قانون الإجراءات الجزائية الإماراتي "دراسة مقارنة".
244. "سند" مبادرة رائدة لدعم أسر النزلاء قصص واقعية من وحي التجربة (الطبعة الثانية).

التميز بوزارة الداخلية لدولة الإمارات العربية المتحدة: دراسة في دور ثقافة التميز وأثرها على تعزيز الأداء الشرطي

Excellence in the Ministry of Interior of the United Arab Emirates: A study on the role of the culture of excellence and its impact on enhancing police performance

هذا الكتاب

تناول هذا الكتاب ثقافة التميز باعتبارها الركيزة الأساسية التي تعتمد عليها المؤسسات الشرطية وغيرها لطبق معايير التميز في بيئتها الداخلية، وبين أبرز نماذج الجودة والتميز المناسبة للعمل الحكومي في دولة الإمارات العربية المتحدة وتحديداً منظومةً للتميز المؤسسي التي صممتها حكومة دولة الإمارات العربية المتحدة لتناسب كافة مجالات العمل الحكومي.

كما هدف الكتاب إلى بيان مستوى تأثير ثقافة التميز على الأداء المؤسسي، واتخذ من وزارة الداخلية كأمثلة للمؤسسات الحكومية، إذ استخدمت المنهج المختلط لقياس ذلك؛ ليتوصل إلى عدة نتائج وتوصيات تهدف إلى تعزيز ثقافة التميز لدى العاملين في المجال الشرطي بوزارة الداخلية، وتُحقق فاعلية تأثيرها على مستوى الأداء الشرطي.