

11-2018

# تجربة مؤسسة شرطة دبي في توفير الأمن من خلال الخدمات الذكية: دراسة تحليلية لنظام الحكومة والإدارة

حمدان خالد بلال الديسي

Follow this and additional works at: [https://scholarworks.uaeu.ac.ae/poli\\_sci\\_theses](https://scholarworks.uaeu.ac.ae/poli_sci_theses)

 Part of the [Political Science Commons](#)

## Recommended Citation

(بلال الديسي, حمدان خالد, "تجربة مؤسسة شرطة دبي في توفير الأمن من خلال الخدمات الذكية: دراسة تحليلية لنظام الحكومة والإدارة" (2018) *Political Science Theses*. 7.

[https://scholarworks.uaeu.ac.ae/poli\\_sci\\_theses/7](https://scholarworks.uaeu.ac.ae/poli_sci_theses/7)

This Thesis is brought to you for free and open access by the Political Science at Scholarworks@UAEU. It has been accepted for inclusion in Political Science Theses by an authorized administrator of Scholarworks@UAEU. For more information, please contact [fadl.musa@uaeu.ac.ae](mailto:fadl.musa@uaeu.ac.ae).

جامعة الإمارات العربية المتحدة  
كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية  
قسم العلوم السياسية

تجربة مؤسسة شرطة دبي في توفير الأمن من خلال الخدمات الذكية: دراسة  
تحليلية لنظام الحوكمة والإدارة

حمدان خالد بلال الديسي

أطروحة مقدمة لإستكمال متطلبات الحصول على درجة الماجستير في الحوكمة والسياسة  
العامة

إشراف الدكتور عبد الفتاح ياغي

نوفمبر 2018

## إقرار أصالة الأطروحة

أنا حمدان خالد بلال الديسي، الموقع أدناه، طالب دراسات عليا في جامعة الإمارات العربية المتحدة ومقدم الأطروحة الجامعية بعنوان "تجربة مؤسسة شرطة دبي في توفير الأمن من خلال الخدمات الذكية: دراسة تحليلية لنظام الحوكمة والإدارة"، أقر رسمياً بأن هذه الأطروحة هي العمل البحثي الأصلي الذي قمت بإعداده تحت إشراف د. عبد الفتاح ياغي، أستاذ مشارك في كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية. وأقر أيضاً بأن هذه الأطروحة لم تقدم من قبل لنيل درجة علمية مماثلة من أي جامعة أخرى، علماً بأن كل المصادر العلمية التي استعنت بها في هذا البحث قد تم توثيقها والاستشهاد بها بالطريقة المتفق عليها. وأقر أيضاً بعدم وجود أي تعارض محتمل مع مصالح المؤسسة التي أعمل فيها بما يتعلق بإجراء البحث وجمع البيانات والتأليف وعرض نتائج و/أو نشر هذه الأطروحة.

5/12/2018

التاريخ:

توقيع الطالب:

إجازة أطروحة الماجستير  
أجيزت أطروحة الماجستير من قبل أعضاء لجنة المناقشة المشار إليهم أدناه:

(1) المشرف (رئيس اللجنة): الدكتور عبدالفتاح ياغي

الدرجة: أستاذ مشارك

قسم العلوم السياسية

كلية العلوم الانسانية والاجتماعية

التوقيع:

التاريخ: 2018/12/5

(2) عضو داخلي: الدكتورة سمية الكحلاني

الدرجة: أستاذ مساعد

قسم: العلوم الإنسانية والاجتماعية

كلية: العلوم الإنسانية والاجتماعية

التوقيع:

التاريخ: 27/11/2018

(3) عضو خارجي: الدكتور علي محمد بخيت الرميثي

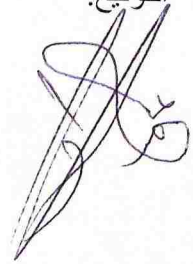
الدرجة: أستاذ مساعد

قسم: أكاديمية شرطة دبي

كلية: أكاديمية شرطة دبي

التوقيع:

التاريخ: 2018/11/27

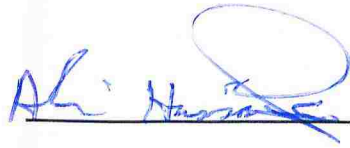


اعتمدت الأطروحة من قبل:

عميد كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية: الأستاذ الدكتور حسن النابودة

التوقيع:  التاريخ: 16/12/2018

نائب عميد كلية الدراسات العليا: الأستاذ الدكتور علي المرزوقي

التوقيع:  التاريخ: 20/12/2018

## المخلص

هدفت هذه الدراسة العلمية إلى التعرف على الخدمات الذكية التي تقدمها شرطة دبي وذلك من وجهة نظر طرفين من ذوي العلاقة هما المراجعين وموظفي الشرطة، ومدى نجاح تجربة مؤسسة شرطة دبي في توفير الأمن من خلال تطبيق الخدمات الذكية. واعتمد الباحث المنهج الوصفي التحليلي حيث تم سحب عينة الدراسة بأسلوب عشوائي متيسر بواقع 277 مراجعاً أكملوا استبانة الدراسة والمتضمنة خمسة عشر سؤالاً باللغة العربية بعد تحكيم الاستبانة والتحقق من صدقيتها ودرجة الثبات في أسئلتها. كذلك تم إجراء مقابلات شخصية معمقة مع خمسة مسؤولين من داخل القيادة العامة لشرطة دبي لمعرفة آرائهم حول الجانب الحوكمي لتجربة شرطة دبي في توفير الأمن من خلال الخدمات الذكية. وقد أظهرت نتائج تحليل الاستبانة والمقابلات الشخصية ما يلي:

- أن غالبية المراجعين راضون عن الخدمات الذكية التي تقدمها شرطة دبي.
- أن غالبية المراجعين يعتبرون الخدمات المقدمة من شرطة دبي بأنها تتمتع بالكفاءة العالية.
- أن شريحة مهمة من المراجعين يواجهون بعض المشاكل والتعقيدات أثناء استخدامهم للخدمات الذكية المقدمة من شرطة دبي.
- عدم اختلاف آراء المراجعين حول الخدمات الشرطية الذكية بحسب المتغيرات الشخصية لهم على محاور الدراسة باستثناء متغير العمر.
- تتباين آراء المراجعين بحسب متغير العمر، حيث تباينت آراؤهم من حيث (أ) الرضا عن الخدمات و(ب) كفاءة استخدام الخدمات و(ج) عقبات استخدام الخدمات و(د) تنوع استخدام الخدمات الشرطية الذكية.
- يمكن للحكومة دعم تجربة شرطة دبي من خلال تعزيز الموارد البشرية المؤهلة والمدربة، وتوفير الميزانية الكافية لتطبيق نظام متين لحوكمة هذه الخدمات الذكية.
- لا يعتقد المسؤولون في الشرطة بأن تطبيق الخدمات الذكية والذكاء الاصطناعي تضر بالموظفين أو أنها تؤدي إلى زيادة البطالة بينهم، لأن الخدمات الذكية تؤدي إلى تغيير أساليب عمل الموظفين دون الحاجة لإقالة عدد منهم أو تسريحه من العمل.

**كلمات البحث الرئيسية:** الحكومة الذكية، مؤسسة حكومة دبي الذكية، الخدمات الشرطية الذكية.

## العنوان والملخص باللغة الإنجليزية

### **Smart Services in Providing Safety by Dubai Police: Analysis of Governance and Management**

#### **Abstract**

This study aims to assess the different aspects of providing smart services within a governance system that ensures good governance standards, such as effectiveness, transparency, and protecting the rights of the recipients of the services (i.e. citizens and visitors). To this end, the researcher designed and distributed a survey in Arabic to a random sample that was administered conveniently to 277 individuals of those who used the police smart services. The researcher also interviewed five high-rank police decision makers to better learn about the governance aspects of providing smart services. SPSS and thematic analyses revealed the following important findings:

- Service recipients are generally satisfied with the smart services provided by Dubai Police.
- Service recipients generally regard Dubai Police services as being highly efficient.
- High percentage of service recipients faces difficulties when using some smart services provided by Dubai Police.
- Assessing smart services did not differ significantly by the various demographic factors of the service recipients except for age factor.
- Age of service recipients was a determining factors that affected their perceptions about police smart services in regard to: satisfaction with services, efficiency of using services, difficulties in using services, and diversity of services provided.
- The government can better support Dubai police experience with smart services by (a) hiring qualified staff, (b) allocating adequate budgets, and (c) empowering the implementation of rigorous governance systems of smart services.
- Introducing smart services does not jeopardize the jobs of Emirati police staff as these services change the culture of work and therefore allow staff to adapt gradually.

**Keywords:** Smart Government, Dubai Smart Government, Police Smart Services.

## شكر وتقدير

أتقدم بخالص شكري وتقديري إلى أسرتي الحبيبة والدتي الحبيبة وأبي العزيز وأختي وأخواني حفظهم الله على دعمهم المعنوي اللامحدود لاستكمال الرسالة، وإلى صديقَيَّ صقر الشريف وعلي الشامسي ولكل من مد لي العون والتوجيه أثناء فترة إعدادي لهذه الرسالة، وفي مقدمتهم: قسم العلوم السياسية في جامعة الإمارات، وبالأخص الدكتور عبد الفتاح ياغي الذي كان له أثر كبير في تعليمي، وتشجيعي، وتوجيهي دائماً. كما أتوجه بالشكر إلى جميع أفراد عائلتي على تشجيعهم الدائم لي. كما وأوجه جزيل شكري وعرفاني لجميع أعضاء لجنة مناقشة رسالة الماجستير. والشكر موصول إلى أساتذتي في الجامعة.



## الإهداء

إلى أمي التي أعتبرها المرأة الحديدية في حياتي .. وإلى والدي الذي أعتبره سندي في الحياة

إلى أختي وإخواني .. زوجتي وأبنائي المستقبليين

إلى كل من مد لي يد العون

## قائمة المحتويات

i.....	العنوان
ii.....	إقرار أصالة الأطروحة
iii.....	حقوق الملكية والنشر
iv.....	إجازة أطروحة الماجستير
vi.....	الملخص
vii.....	العنوان والملخص باللغة الإنجليزية
viii.....	شكر وتقدير
ix.....	الاهداء
x.....	قائمة المحتويات
xiii.....	فهرس الجداول
1.....	الفصل الأول: الإطار العام للدراسة
1.....	أولاً: المقدمة
3.....	ثانياً: أهمية الدراسة
4.....	ثالثاً: مشكلة الدراسة
4.....	رابعاً: تساؤلات الدراسة
5.....	خامساً: فرضيات الدراسة
6.....	سادساً: المتغيرات ونموذج الدراسة المقترضة
7.....	سابعاً: أهداف الدراسة
7.....	ثامناً: مصطلحات الدراسة
9.....	الفصل الثاني: الإطار النظري والدراسات السابقة
9.....	أولاً: الإطار النظري
9.....	الحوكمة والحكمة الذكية (مفهوم الحوكمة ونشأتها)
12.....	تعريف الحوكمة في القطاع العام

16	تاريخ الحوكمة.....
19	تطبيقات الحوكمة في الإمارات العربية المتحدة.....
22	عناصر الحوكمة.....
24	الحوكمة الذكية الالكترونية.....
27	أسباب ظهور الحوكمة.....
28	نظريات الحوكمة.....
32	أهمية الحوكمة وعلاقتها بالإدارة العامة والسياسات العامة.....
33	أهداف الحوكمة في القطاع العام.....
34	ضوابط وقواعد الحوكمة.....
38	مراحل تطبيق الحوكمة في الجامعات.....
40	ثانياً: الدراسات السابقة.....
61	ثالثاً: ربط الدراسات السابقة بالدراسة الحالية.....
62	متطلبات ومعوقات تطبيق الحوكمة.....
81	الفصل الثالث: القيادة العامة لشرطة دبي.....
96	أولاً: مرتكزات العمل الأمني.....
98	ثانياً: استراتيجيات العمل في مؤسسة شرطة دبي.....
99	ثالثاً: السياسات والمبادئ التي حكمت وضع الخطة الاستراتيجية لشرطة دبي.....
101	رابعاً: الهيكل التنظيمي لشرطة دبي.....
105	خامساً: الخدمات الالكترونية التي تقدمها مؤسسة شرطة دبي.....
106	أولاً- خدمات للأفراد.....
108	ثانياً- خدمات للمؤسسات.....
110	ثالثاً- خدمات للزوار "الشرطة السياحية".....
113	رابعاً: المعوقات التي تواجه شرطة دبي عند تطبيق الخدمات الذكية بحسب المراجع الثانوية للدراسة الحالية.....
116	الفصل الرابع: منهجية الدراسة وإجراءاتها.....
116	أولاً: منهج البحث العلمي المستخدم في الدراسة.....
117	ثانياً: حدود الدراسة.....

117	.....	ثالثاً: مجتمع وعينة الدراسة
118	.....	الفصل الخامس: نتائج الدراسة الميدانية وتحليلها
140	.....	الفصل السادس: نتائج تحليل المقابلات الشخصية
140	.....	أولاً: عينة الدراسة
142	.....	ثانياً: تحليل الإجابات
150	.....	الفصل السابع: النتائج والتوصيات
154	.....	المراجع
158	.....	الملاحق
158	.....	ملحق (1): الاستبانة
160	.....	ملحق (2): الجدول التحليل للمقابلات
180	.....	ملحق (3): أسماء الذين تمت مقابلتهم

## فهرس الجداول

- جدول 1: التكرارات والنسب المئوية لأفراد عينة المراجعين لشرطة دبي بحسب الخصائص الشخصية..... 120
- جدول 2: الوسط الحسابي والانحراف المعياري وفترات الثقة لرضا المراجعين عن الخدمات الذكية التي تقدمها شرطة دبي..... 122
- جدول 3: الوسط الحسابي والانحراف المعياري وفترات الثقة لمستوى كفاءة الخدمات التي تقدمها شرطة دبي..... 123
- جدول 4: الوسط الحسابي والانحراف المعياري وفترات الثقة لآراء المراجعين حول مشاكل وعقبات استخدام الخدمات التي تقدمها شرطة دبي..... 124
- جدول 5: الوسط الحسابي والانحراف المعياري وفترات الثقة لتنوع الخدمات التي تقدمها شرطة دبي..... 125
- جدول 6: نتائج اختبار (T) لدراسة الفروق ذات الدلالة الإحصائية بين متوسطات آراء المراجعين حول درجة الرضا عن الخدمات الذكية التي تقدمها شرطة دبي - بحسب الجنس..... 127
- جدول 7: نتائج اختبار (T) لدراسة الفروق ذات الدلالة الإحصائية بين متوسطات آراء المراجعين حول كفاءة الخدمات التي تقدمها شرطة دبي بحسب الجنس..... 127
- جدول 8: نتائج اختبار (T) لدراسة الفروق ذات الدلالة الإحصائية لآراء المراجعين حول مشاكل وعقبات استخدام الخدمات الذكية التي تقدمها شرطة دبي بحسب الجنس..... 128
- جدول 9: نتائج اختبار (T) لدراسة الفروق ذات الدلالة الإحصائية لآراء المراجعين حول تنوع الخدمات التي تقدمها شرطة دبي بحسب الجنس..... 129
- جدول 10: نتائج اختبار (F) أو تحليل التباين لدراسة الفروق ذات الدلالة الإحصائية بين متوسطات آراء المراجعين حول درجة الرضا عن الخدمات الذكية التي تقدمها شرطة دبي- بحسب العمر..... 129
- جدول 11: نتائج اختبار (F) أو تحليل التباين لدراسة الفروق ذات الدلالة الإحصائية بين متوسطات آراء المراجعين حول كفاءة الخدمات الذكية التي تقدمها شرطة دبي- بحسب العمر..... 130
- جدول 12: نتائج اختبار (F) أو تحليل التباين لدراسة الفروق ذات الدلالة الإحصائية بين متوسطات آراء المراجعين حول مشاكل وعقبات استخدام الخدمات الذكية التي تقدمها شرطة دبي- بحسب العمر..... 131
- جدول 13: نتائج اختبار (F) أو تحليل التباين لدراسة الفروق ذات الدلالة الإحصائية بين متوسطات آراء المراجعين حول تنوع الخدمات الذكية التي تقدمها شرطة دبي- بحسب العمر..... 132

- جدول 14: نتائج اختبار (F) أو تحليل التباين لدراسة الفروق ذات الدلالة الإحصائية بين متوسطات آراء المراجعين حول درجة الرضا عن الخدمات الذكية التي تقدمها شرطة دبي- بحسب المستوى التعليمي ..... 133
- جدول 15: نتائج اختبار (F) أو تحليل التباين لدراسة الفروق ذات الدلالة الإحصائية بين متوسطات آراء المراجعين حول كفاءة الخدمات الذكية التي تقدمها شرطة دبي - بحسب المستوى التعليمي ..... 133
- جدول 16: نتائج اختبار (F) أو تحليل التباين لدراسة الفروق ذات الدلالة الإحصائية بين متوسطات آراء المراجعين حول مشاكل وعقبات استخدام الخدمات الذكية التي تقدمها شرطة دبي - بحسب المستوى التعليمي ..... 134
- جدول 17: نتائج اختبار (F) أو تحليل التباين لدراسة الفروق ذات الدلالة الإحصائية بين متوسطات آراء المراجعين حول تنوع الخدمات الذكية التي تقدمها شرطة دبي - بحسب المستوى التعليمي ..... 135
- جدول 18: نتائج اختبار (F) أو تحليل التباين لدراسة الفروق ذات الدلالة الإحصائية بين متوسطات آراء المراجعين حول درجة الرضا عن الخدمات الذكية التي تقدمها شرطة دبي - بحسب جنسية المراجع ..... 136
- جدول 19: نتائج اختبار (F) أو تحليل التباين لدراسة الفروق ذات الدلالة الإحصائية بين متوسطات آراء المراجعين حول كفاءة الخدمات التي تقدمها شرطة دبي - بحسب الجنسية ..... 136
- جدول 20: نتائج اختبار (F) أو تحليل التباين لدراسة الفروق ذات الدلالة الإحصائية بين متوسطات آراء المراجعين حول مشاكل وعقبات استخدام الخدمات الذكية التي تقدمها شرطة دبي - بحسب الجنسية ..... 137
- جدول 21: نتائج اختبار (F) أو تحليل التباين لدراسة الفروق ذات الدلالة الإحصائية في درجة رضا المراجعين عن الخدمات التي تقدمها شرطة دبي والرغبة في توسيع الخدمات التي تقدمها وكفاءة هذه الخدمات والعقبات التي تواجه المراجعين - بحسب الجنسية ..... 138

## الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

### أولاً: المقدمة

تكمن ميزة الحكومة الذكية في تيسير سرعة وفعالية الأنشطة والعمليات، ورفع مستوى دقة المعلومات لدى أجهزة الحكومة، مما يسهل تبادلها، ويضمن شفافيةها، ويتيح إمكانية المحاسبة، ويوفر الجهد والوقت والتكلفة، ويكفل تحسين جودة الخدمة وتوفيرها وبالتالي تعزيز ثقة المواطن وتحفيزه على الاشتراك في هذه الخدمات (ذبيح، 2015) حيث أنها تسير بواسطة الحاسب الآلي، وعبر شبكات الاتصال والإنترنت، فهي إدارة بلا أوراق، وبلا مكان، وبلا زمان، مما يستلزم تطوير البنية الإدارية والفنية لتلك الإدارات، وتغيير أنظمتها التشريعية، وتعرف أيضاً بأنها هي البيئة التي تتحقق فيها خدمات المواطنين، وتتحقق فيها الأنشطة الحكومية، لمختلف أجهزتها باستخدام التكنولوجيا المعلوماتية (حكيم، 2012).

بدأت حكومة دولة الإمارات العربية المتحدة عملية التحول الإلكتروني للخدمات الحكومية منذ عام 2001م بإطلاق وزارة المالية للدرهم الإلكتروني كبديل عن الطريقة التقليدية في تحصيل رسوم الخدمات الحكومية. ومنذ ذلك الحين، تسير عملية التحول الإلكتروني بوتيرة متسارعة على مستوى الوزارات والهيئات الاتحادية، وكذلك على مستوى الجهات المحلية في كل إمارة، ومن ناحية الحكومات المحلية فقد حافظت دبي على ريادتها من خلال مؤسسة حكومة دبي الذكية في توفير حلول المدينة الذكية منذ العام 2000 عندما تم إطلاقها تحت مسمى "حكومة دبي الإلكترونية" (حكومة دبي الذكية، 2016) ثم قام صاحب السمو الشيخ محمد بن راشد آل مكتوم نائب رئيس دولة الإمارات العربية المتحدة ورئيس مجلس الوزراء بالدولة وحاكم إمارة دبي بتغيير المسمى إلى "دائرة حكومة دبي الذكية" في شهر يونيو من العام 2013 تماشياً مع مبادراته القاضية بالتحول إلى عصر الحكومة الذكي. وفي شهر نوفمبر من العام 2015 أصدر سموه قانوناً آخر بتحويلها إلى مؤسسة ثم أعيد صياغة علامتها التجارية في شهر مارس من العام 2016 التي أسفرت عن

هوية جديدة وشعار جديد لها، وتمثل رسالة مؤسسة حكومة دبي الذكية في "تحقيق السعادة من خلال تقديم خدمات وبنى تحتية ذكية ذات مستوى عالمي" (حكومة دبي الذكية، 2016؛ Yaghi and (Al-Jenaibi, 2018).

وإن توجه القيادة السياسية لحكومة دبي، تساوي بين التقنية والعمل باتجاه تحقيق شكل استثنائي من جودة الحياة، إذ أكدت القيادة السياسية لحكومة دبي "إن السعادة والإيجابية أسلوب حياة والتزام حكومي وروح حقيقية توحد مجتمع الإمارات" (محمد بن راشد، 2016).

ومن هذا المنطلق فإن التكنولوجيا ليست هي الهدف النهائي، بل إن تحقيق سعادة مستدامة للمواطنين والمقيمين والزوار هو الهدف الذي تسعى إليه المؤسسة في مسيرتها بالتعاون مع شركائها في دبي الذكية، لذا تعتبر دبي المدينة التي تتمتع ببنية تحتية ذات تقنية عالية لدعم التنمية الاجتماعية والاقتصادية بشكل يضاهاى الأفضل في العالم من حيث مستويات الجودة والكفاءة ومراعاة احتياجات فئات المجتمع كافة، والقدرة المستدامة على مواكبة ودعم النمو المستقبلي للمدينة، وذلك في بيئة حضرية تتميز بأعلى درجات الأمن والسلامة والموثوقية، فإن دبي من أكثر مدن العالم أمناً، وخطتها الاستراتيجية ترمي إلى ضمان مواكبة قطاع الأمن والعدالة والسلامة لمسارات النمو الاقتصادي والاجتماعي بحيث تتوافر دائماً متطلبات استتباب الأمن وتحقيق العدالة والسلامة للمجتمع والأفراد على حدٍ سواء، لذا تعتبر مؤسسة شرطة دبي من الركائز الأساسية في توفير الأمن في المدينة، فهي تسعى إلى تحقيق تطلعات القيادة السياسية لحكومة دبي في تعزيز السعادة وتوفير الأمن للمجتمع، والتحفيز على الأبداع والابتكار في العمل عبر تطبيق أفضل الممارسات في العمل الشرطي، لذلك وفرت 115 خدمة ذكية للمتعاملين، وأنشأت مراكز شرطة على أعلى مستوى، وتحتوي كذلك على أحدث التقنيات وتدار بطريقة ذكية، وذلك في إطار تحقيق رؤيتها الاستراتيجية الجديدة (2016-2021) المتمثلة في «ريادة شرطية وممارسة ابتكارية لخدمات أمنية ذكية»، وتسعى شرطة دبي من خلال إنجازاتها المتنوعة لتحقيق رسالة استراتيجيتها الجديدة القائمة على: «السعي لجعل دبي



المدينة الأكثر أمنًا وسلامًا، بخدمات ذكية مبتكرة، وتفوق مؤسسي عالمي، وتطور حرفي وفقاً للتقنيات الحديثة في بيئة محفزة للابتكار والأبداع، لإسعاد المجتمع، والمعتمدة على قيم مؤسسية تتمثل في الشفافية، التعاون، العدالة، الحرفية، والعمل بروح الفريق الواحد» (شرطة دبي، 2016). وتهدف شرطة دبي من خلال إنجازاتها المتعددة إلى دعم خطتها الاستراتيجية الجديدة التي تضم ثلاثة توجهات، وهي: «المدينة الآمنة» ويندرج هذا التوجه تحت محور المتعاملين ويتضمن خفض معدلات الجريمة المقلقة، وخفض وفيات حوادث الطرق، والاستجابة لحالات الطوارئ، وإدارة الأزمات والكوارث، وثانياً توجه «الابتكار» في إدارة الموارد ويندرج تحت محور التعلم والنمو ويتضمن إدارة الموارد البشرية، وإدارة الموارد المالية، وإدارة الموارد التقنية، وثالثاً «محور إسعاد الناس» ويندرج تحت محور العمليات الداخلية ويتضمن الإحساس بالأمن والأمان، والثقة بالشرطة، وإسعاد المجتمع الداخلي والمجتمع الخارجي (شرطة دبي، 2016).

لذا يتضح مما سبق مدى أهمية دراسة تجربة شرطة دبي في توفير الأمن من خلال الخدمات الذكية سعياً وراء رؤى وغايات حكومة دبي الذكية وخطتها لعام 2021 التي تطمح إلى الارتقاء بالإمارة لتصبح الأذكى عالمياً، وماهي التحديات التي واجهت شرطة دبي في تطبيق مثل هذه السياسات الذكية، وماهي السلبيات والإيجابيات، لذلك تهدف هذه الدراسة إلى توثيق هذه التجربة حتى تكون نموذجاً للأجهزة الأمنية في باقي إمارات الدولة، ولجميع الأجهزة الأمنية في المدن الأخرى، إضافةً إلى الخروج بمعطيات تستفيد منها شرطة دبي لتطوير ما وصلت إليه من إنجازات.

## ثانياً: أهمية الدراسة

1. توثيق تجربة شرطة دبي في تطبيق الحوكمة في الخدمات التي تقدمها، إذ تعد هذه الدراسة توثيقاً لنموذج تجربة شرطية في مجال الحوكمة الذكية لتستفيد منها المؤسسات الأمنية في باقي إمارات الدولة وفي المدن الأخرى.

2. تحليل جوانب الحوكمة وإدارة عمليات تقديم الخدمات الشرطية الذكية.

3. التركيز لأول مرة على تجربة شرطة دبي في استخدامها للتكنولوجيا الذكية لممارسة العمليات الأمنية وتوفير خدماتها بشكل ذكي في المدينة والامارة بشكل كامل.

4. وضع التوصيات التي تصب في مصلحة تطوير ما توصلت إليه شرطة دبي من خدمات ذكية

5. التعريف بإنجازات شرطة دبي وسياساتها والإصلاحات الحوكمية.

6. تشخيص جوانب القوة والضعف في تجربة دبي الذكية.

### ثالثاً: مشكلة الدراسة

لم يتم توثيق تجربة شرطة حكومة دبي في مجال تطبيق الحوكمة الذكية توثيقاً علمياً مما يضيع الفرصة على حكومات أخرى ومؤسسات شرطة أخرى للتعلم والاستفادة من هذه التجربة الغنية سواءً من الجوانب الإيجابية أو الجوانب السلبية لها. كما يحرم عدم توثيق التجربة الباحثين والدارسين فرصة فهم هذه التجربة ومدلولات الحوكمة والإدارة فيها واقتراح بدائل لتطويرها وتحسينها. ولهذا فإنّ هذه الدراسة العلمية تقوم بإجراء توثيق علمي منظم لتجربة حكومة الخدمات الذكية من خلال جمع وتحليل البيانات الأولية من المتلقين لخدمات شرطة دبي ممثلين بعموم الجمهور من مواطنين ووافدين مقيمين في حدود مدينة دبي.

### رابعاً: تساؤلات الدراسة

تقوم الدراسة الحالية بطرح التساؤلات البحثية التالية من أجل الإجابة عليها من خلال التحليل

العلمي لبيانات الدراسة:

1. التساؤل الأول: هل تتباين مستويات رضا الجمهور عن الخدمات الذكية التي تقدمها شرطة

دبي وذلك بحسب سماتهم الشخصية؟ وتقيسه الأسئلة (انظر ملحق رقم 1 و 2 و 7 و 8).

2. التساؤل الثاني: هل تتباين آراء المراجعين حول مدى كفاءة الخدمات الذكية التي تقدمها

شرطة دبي وذلك بحسب سماتهم الشخصية؟ وتقيسه الأسئلة (انظر ملحق رقم 3 و 4).

3. التساؤل الثالث: هل تتباين آراء المراجعين حول مدى تنوع الخدمات الذكية التي تقدمها

شرطة دبي وذلك بحسب سماتهم الشخصية؟ وتقيسه الأسئلة (انظر ملحق رقم 9 و 10).

4. التساؤل الرابع: هل تتباين آراء المراجعين حول العقبات التي تواجههم عند استخدامهم

الخدمات الذكية التي تقدمها شرطة دبي وذلك بحسب سماتهم الشخصية؟ وتقيسه الأسئلة

(انظر ملحق رقم 5 و 6).

5. التساؤل الخامس: ما هو تقييم المسؤولين (الموظفين) لتجربة دبي في الخدمات الذكية؟

وتجيب عليه أسئلة المقابلة الشخصية.

### خامساً: فرضيات الدراسة

الفرضية الصفرية الأولى: ليس هناك فروق معنوية في آراء المراجعين في المحاور الأربعة

(آراء المراجعين حول الرضا عن الخدمات – آراء المراجعين حول كفاءة استخدام الخدمات – آراء

المراجعين حول عقبات استخدام الخدمات – آراء المراجعين حول تنوع استخدام الخدمات) بحسب

المتغيرات الشخصية لهم وهي الجنس والجنسية والمستوى التعليمي.

الفرضية البديلة الأولى: هناك فروق معنوية في آراء المراجعين في المحاور الأربعة (آراء

المراجعين حول الرضا عن الخدمات – آراء المراجعين حول كفاءة استخدام الخدمات – آراء

المراجعين حول عقبات استخدام الخدمات – آراء المراجعين حول تنوع استخدام الخدمات) بحسب

المتغيرات الشخصية لهم وهي الجنس والجنسية والمستوى التعليمي.

الفرضية الصفرية الثانية: ليس هناك فروق معنوية في آراء المراجعين في المحاور الأربعة

(آراء المراجعين حول الرضا عن الخدمات – آراء المراجعين حول كفاءة استخدام الخدمات – آراء

المراجعين حول عقبات استخدام الخدمات – آراء المراجعين حول تنوع استخدام الخدمات) بحسب عمرهم.

الفرضية البديلة الثانية: هناك فروق معنوية في آراء المراجعين في المحاور الأربعة (آراء المراجعين حول الرضا عن الخدمات – آراء المراجعين حول كفاءة استخدام الخدمات – آراء المراجعين حول عقبات استخدام الخدمات – آراء المراجعين حول تنوع استخدام الخدمات) بحسب عمرهم.

### سادساً: المتغيرات ونموذج الدراسة المفترض

متغيرات الدراسة:

#### ▪ المتغيرات المستقلة (Independent Variables) وهي:

- جنس المراجع ويقصد بها الذكور والإناث.
- المستوى التعليمي وهي الدرجة العلمية الحاصل عليها المراجع ابتداءً من الثانوي إلى الدكتوراه.
- العمر بالسنوات.

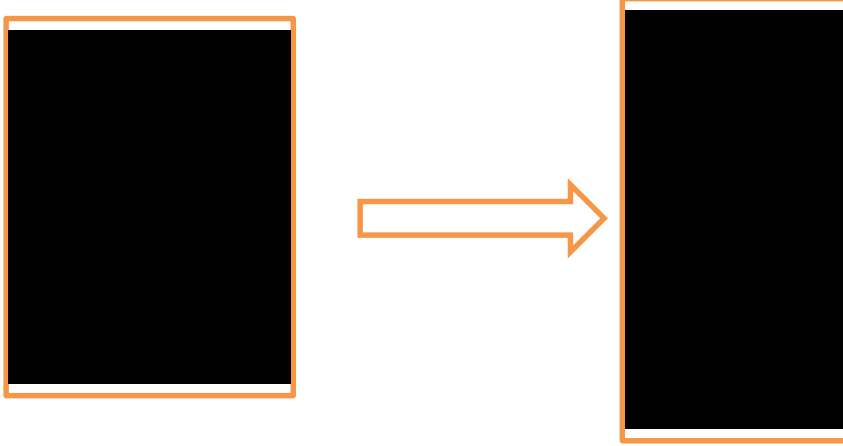
#### ▪ المتغيرات التابعة (Dependent Variables):

آراء المراجعين حول كفاءة استخدام الخدمات الذكية التي تقدمها شرطة دبي، وتقيسها الأسئلة رقم 3- 4- 8.

آراء المراجعين حول عقبات استخدام الخدمات الذكية التي تقدمها شرطة دبي، وتقيسها الأسئلة رقم 5- 6.

آراء المراجعين حول تنوع الخدمات الذكية التي تقدمها شرطة دبي، وتقيسها الأسئلة رقم 9- 10.

رضا المراجعين عن الخدمات الذكية التي تقدمها شرطة دبي، وتقيسها الأسئلة رقم 1- 2- 7.



### سابعاً: أهداف الدراسة

- التعرف على واقع تطبيق الحوكمة في القطاع الشرطي.
- معرفة متطلبات تطبيق الحوكمة في المؤسسات الحكومية في امارة دبي.
- التعرف على مدى نجاح تجربة شرطة دبي.
- تشخيص جوانب الضعف والتحديات التي تواجه تطبيق الحوكمة الذكية.

### ثامناً: مصطلحات الدراسة

**الحكومة الذكية:** هي البيئة التي تتحقق فيها خدمات المواطنين وتتحقق فيها الأنشطة الحكومية لمختلف أجهزتها باستخدام التكنولوجيا المعلوماتية. وفي الدراسة الحالية قد يتم استخدام مصطلح الحوكمة للإشارة إلى حوكمة وإدارة الخدمات الشرطية الذكية.

**مؤسسة حكومة دبي الذكية:** تعد مؤسسة حكومة دبي الذكية الذراع التقني لمبادرة "دبي الذكية" التي تسعى لتحويل دبي إلى المدينة الأذكى والأسعد في العالم. ونظراً لأن المؤسسة تعمل تحت مظلة مكتب مدينة دبي الذكية فإن رؤيتها تتواءم معه وتتمثل في "جعل دبي أسعد مدينة على

وجه الأرض". وتتولى المؤسسة رسمياً إدارة عملية إنجاز التحول الإلكتروني والذكي في حكومة دبي والإشراف على تنفيذها.

**الخدمات الشرطية الذكية:** يقصد بها الخدمات التي تحولها مراكز الشرطة من الشكل الحضوري إلى الشكل الإلكتروني وتوفرها للمقيمين لتسهيل وتيسير إجراءاتها. وقد وفرت شرطة دبي وفقاً لتصريح مساعد القائد العام لشرطة دبي اللواء الدكتور عبد القدوس عبد الرزاق العبيدلي في صحيفة البيان 18 خدمة ذكية وذلك حتى بداية فبراير الماضي (فاروق، 2018). وقد يشار إلى الخدمات الشرطية الذكية بشكل مختلف من خلال استخدام مصطلح الحوكمة.

## الفصل الثاني: الإطار النظري والدراسات السابقة

### تمهيد

يهدف هذا الفصل إلى استعراض الأبعاد النظرية الأساسية، والدراسات السابقة التي لها علاقة بدراسة تجربة مؤسسة شرطة دبي في توفير الأمن من خلال الخدمات الذكية، وذلك بهدف التعرف إلى أهم الجوانب والمعايير في تطبيق الحوكمة الذكية. كما يتناول الفصل الإطار النظري للحوكمة والإدارة العامة في مجال الممارسات الذكية.

### أولاً: الإطار النظري

#### الحوكمة والحوكمة الذكية (مفهوم الحوكمة ونشأتها)

**تعريف الحوكمة في القطاع الخاص:** ظهر مفهوم الحوكمة المؤسسية بقوة مؤخراً، فقد كان نتيجة للعديد من العوامل التنظيمية والاجتماعية والاقتصادية والتي أدت إلى تطور هذا المفهوم، حيث يمكن القول بأن الحوكمة هو مصطلح مستمد من الحكم أو الحكومة أي السيطرة والانضباط بكل ما تعني هذه الكلمات من معنى، فإذا ما راجعنا أدبيات الإدارة العامة فأننا نلاحظ أنه لا يوجد إجماع على تعريف موحد لمصطلح الحوكمة، إذ أخذ الباحثون "مجموعة من العلاقات التي تربط بين القائمين على إدارة الشركة ومجلس الإدارة وحملة الأسهم وغيرهم من أصحاب المصالح" (مركز أبو ظبي للحوكمة، 2013، ص5).

كما يوجد تعريف آخر للحوكمة حسب مركز أبوظبي للحوكمة، يدور حول الطريقة التي تدار بها الشركة وآلية التعامل مع جميع أصحاب المصالح فيها، بدءاً من عملاء الشركة والمساهمين والموظفين (بما فيهم الإدارة التنفيذية وأعضاء مجلس الإدارة)، وانتهاءً بآلية تعامل الشركة مع المجتمع ككل (مركز أبو ظبي للحوكمة، 2013، ص5).

وتم تقديم تعريف ثاني الحوكمة من قبل مركز أبو ظبي للحوكمة بأنها "إن الحوكمة تتمثل بوجود نظم تتحكم بالعلاقات بين الأطراف الأساسية في الشركة والمكونة من أعضاء مجلس الإدارة - الإدارة التنفيذية- المساهمين، من أجل تحقيق العدالة والشفافية ومكافحة الفساد، وكذلك منح الحق للمساهمين بمساءلة إدارة الشركة لحمايتهم والتأكد من أن الشركة تسعى لتحقيق أهدافها واستراتيجياتها طويلة الأمد" (مركز أبو ظبي للحوكمة، 2013، ص5).

وقد عرف عبد الغني الحوكمة بأنها "هو نظام شامل يتضمن مقاييس لأداء الإدارة الجيد، ومؤشرات حول وجود أساليب رقابية تمنع أي طرف من الأطراف ذات العلاقة بالمنشأة داخليًا، وخارجيًا من التأثير بصفة سلبية على أنشطة المنشأة، وبالتالي ضمان الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة بما يخدم مصالح جميع الأطراف بطريقة عادلة تحقق الدور الإيجابي للمنشأة لصالح ملاكها وللمجتمع ككل" (عبد الغني، 2008، ص16).

و عرفها عبد الغني أيضاً بأنها "هيكل يمكن من خلاله صياغة أهداف الشركة، ووسائل تحقيق هذه الأهداف، ومراقبة الأداء الفعلي ومقارنته بالأهداف المخططة" (عبد الغني، 2008، ص16).

و عرفها عبد الغني أيضاً بأن الحوكمة "هي الممارسة الرشيدة لسلطات الإدارة من خلال الارتكاز على القوانين والمعايير والقواعد المنضبطة التي تحدد العلاقة بين إدارة الشركة من ناحية، وحملة أسهمها وأصحاب المصالح أو الأطراف المرتبطة بالشركة من ناحية أخرى" (عبد الغني، 2008، ص16).

و عرف مركز المشروعات الدولية الخاصة بالحوكمة بأنها: "الإطار الذي تمارس فيه المؤسسات وجودها، وتركز الحوكمة على العلاقة فيما بين الموظفين وأعضاء مجلس الإدارة، والمساهمين وأصحاب المصالح وواضعي التنظيمات الحكومية، وكيفية التفاعل بين كل هذه الأطراف في الاشراف على عمليات الشركة" (ناصر الدين، غ م، ص8).



كما عرفها بعض الباحثين بأنها "ممارسة السلطات الاجتماعية والاقتصادية الرشيدة والسياسية والإدارية الفعالة لإدارة شؤون المجتمع بفئاته المختلفة، كما يعود الفضل بظاهرة الحوكمة سواء في اقتصاد الدول المتقدمة أو النامية، إلى التشريعات والقوانين، والأنظمة المالية، وجمهور المتعاملين والتوسع العالمي في التجارة والمشاكل المالية والإدارية التي تتعلق بها، والفساد والرشوة وضعف الرقابة وعدم الاعتراف من بعضهم بأخلاقيات المهنة فضلاً عن عدم وضوح السلطة والمسؤولية في كثير من المؤسسات والابتعاد عن الشفافية" (ناصر الدين، غ م، ص9؛ Yaghi and Al-Jenaibi, 2017).

كما جاء تعريف لحوكمة الشركات في تقرير أديان كادبوري في عام 1992، المعروف بـ "تقرير كادبوري" عن الجوانب المالية لحوكمة الشركات: "إن حوكمة الشركات هو النظام الذي تدار وتراقب به الشركات مجالس الإدارة المسؤولة عن حوكمة شركاتها، ودور المساهمين في الحوكمة هو انتخاب أعضاء مجلس الإدارة والمراجعين، والتأكد من أن هناك هيكل حوكمة ملائم وفي مكانه، إن مسؤولية المجلس تتضمن وضع الأهداف الاستراتيجية للشركة، وتوفير القيادات التي تحقق هذه الأهداف، ومراقبة إدارة العمل، ورفع التقارير للمساهمين أثناء فترة ولايتهم، والتأكد من أن مجلس الإدارة يلتزم بالقوانين واللوائح، ويعمل لمصلحة المساهمين أعضاء الجمعية العامة" (المنتدى العالمي لحوكمة الشركات الدليل السابع، غ م، ص9).

قام حلاوة بتعريف الحوكمة أيضاً بأنها "حالة، وعملية، واتجاه، وتيار، وفي ذات الوقت هي مزيج من هذا وذاك، وكذلك هي عامل صحة وحيوية، بالإضافة إلى أنها نظام مناعة وحماية وتفعيل، نظام يحكم الحركة، ويضبط الاتجاه، ويحمي ويؤمن سلامة كافة التصرفات، ونزاهة السلوكيات داخل المؤسسات، ويصنع من أجلها سياج أمان، وحاجز حماية فعال وواضح" (حلاوة، 2012، ص84).

ولأن الدعوة لتطبيق الحوكمة قد ظهر حديثاً في القطاع الخاص الذي يركز على الكفاءة والربح فأنتنا نلاحظ بأن التعاريف السابقة ركزت على حوكمة الشركات، بحيث تتولى مجالس الإدارة والمدراء العامون، مسؤولية وضع القوانين وتطبيقها والتأكد من التزام الموظفين، لكن في القطاع العام، فقد عرف حلاوة الحوكمة بأنها: "ممارسات السلطات الاجتماعية والاقتصادية الرشيدة، والسياسية والإدارية الفعالة في إدارة شؤون المجتمع بكافة فئاته" (حلاوة، 2012، ص84).

كما تم تعريف الحوكمة الرشيدة بحسب الفوز بأنها: "مجموعة من القواعد يتم بموجبها إدارة المؤسسة والرقابة عليها وفق هيكل معين يتضمن توزيع الحقوق والواجبات فيما بين المشاركين في إدارة المؤسسة" (الفواز، 2015، ص18).

### تعريف الحوكمة في القطاع العام

تبرز أهمية الحوكمة من خلال توافر الوضوح والشفافية والدقة في جميع النشاطات والأعمال التي تقوم بها المنظمة، إذ تعد الحوكمة وسيلة تمكن المجتمع من التأكد من حسن إدارة المؤسسات الحكومية بطريقة تحمي مصالح المتعاملين، كما وتخلق ضمانات ضد الفساد وسوء الإدارة، وسنحاول هنا الإشارة لمفهوم الحوكمة بشكل عام و من ضمنها مفهوم الحوكمة في القطاع العام.

لقد ربط البنك الدولي ديمقراطية الحكم والإدارة الرشيدة لموارد الدولة، كما عرف البنك الدولي الحكم السيئ "هو شخصنة السلطة وعدم احترام حقوق الإنسان واستئثار الفساد ووجود حكومات غير منتخبة وغير ممثلة" (كلية الاقتصاد والعلوم السياسية، غ م، ص14).

في حين عرف البنك الدولي الحكم الجيد بأنه "الطريقة التي يتم من خلالها ممارسة السلطة في إدارة الموارد الاقتصادية والاجتماعية للدولة"، وجعل للحكم الجيد ثلاثة أبعاد:

1. شكل النظام السياسي (الهيكل والمؤسسات) .

2. وقدرة الحكومة على تخطيط وتنفيذ السياسات المناسبة.

3. إدارة العملية السياسية (اتخاذ القرارات من أجل استغلال موارد الدولة لتحقيق التنمية فيها)

(كلية الاقتصاد والعلوم السياسية، غ م، ص14).

وجاء تعريف الوكالة الكندية للتنمية الدولية قريباً من التعريف البنك الدولي أعلاه، حيث عرفت مفهوم أسلوب الحكم على أنه "أسلوب ممارسة التخصيص السلطوي للقيم من قبل الحكومات في إدارة موارد الدولة الاقتصادية والاجتماعية". كما أنها تعرف الحكم الرشيد بأنه "ممارسة القوة بواسطة المستويات المختلفة للحكومة بأسلوب يتسم بالفعالية، الأمانة، الإنصاف، الشفافية والمساءلة" ويظهر اختلاف بين تعريف الوكالة الكندية وتعريف البنك الدولي بأنه يقصر ممارسة القوة على الحكومات فقط دون غيرها من الفاعلين (كلية الاقتصاد والعلوم السياسية، غ م، ص14).

وكان تعريف لجنة المساعدات التنموية التابعة لمنظمة التعاون الاقتصادي والتنمية قريب من التعريفين السابقين أعلاه، لكنه استبدل السلطة بالقوة بدون أن يتجاهل البعد السياسي الذي تضمنه تعريف اللجنة لمفهوم أسلوب الحكم ليصبح استخدام السلطة السياسية وممارسة السيطرة في المجتمع لإدارة موارده من أجل تحقيق التنمية الاقتصادية والاجتماعية (كلية الاقتصاد والعلوم السياسية، غ م، ص15).

أما الوكالة الأمريكية للتنمية الدولية فتعرف المفهوم بأنه قدرة الحكومة على الحفاظ على السلام الاجتماعي، وضمان القانون والنظام، وخلق الظروف الضرورية للنمو الاقتصادي وضمان الحد الأدنى من التأمين الاجتماعي (كلية الاقتصاد والعلوم السياسية، غ م، ص15).

في حين كان تعريف برنامج الأمم المتحدة الإنمائي التعريف الأشمل، إذ عرف الحكم بأنه "ممارسة السلطة الإدارية والاقتصادية والسياسية لإدارة كافة شئون الدولة، وهو ما يشمل الآليات والعمليات والمؤسسات التي يعبر من خلالها المواطنون عن مصالحهم ويمارسون حقوقهم القانونية ويوفون بالتزاماتهم ويوفون بين اختلافاتهم" (كلية الاقتصاد والعلوم السياسية، غ م، ص15).

ومن هنا إن برنامج الأمم المتحدة الإنمائي تبنى مفهوماً أشمل وأعم للحكم الجيد وهو مفهوم التنمية الإنسانية إذ يركز على الإنسان بدلاً من الدولة.

وقد وضع البرنامج تعريف الحكم على أنه "عملية صنع وتنفيذ القرارات، وبالتالي فهو يتضمن أبعاداً رسمية وغير رسمية"، كما يعد الحكم من وجهة نظر فني "ممارسة السلطات الاقتصادية والسياسية والإدارية لإدارة شئون الجماعات بما في ذلك من آليات وعمليات يمكن للأفراد والجماعات من خلالها التعبير عن مصالحهم وتفضيلاتهم والتمتع بحقوقهم القانونية وتسوية خلافاتها" أي أنها تتركز حول إدارة شؤون الدولة والمجتمع في مختلف المجالات (كلية الاقتصاد والعلوم السياسية، غ م، ص16).

هذا وفي ضوء تعريف كل من معهد المدققين الداخليين الأمريكي والبنك الدولي لحوكمة القطاع العام، تركز الحوكمة في الجهات الحكومية والمؤسسات على إخضاع نشاط الجهاز الحكومي إلى مجموعة النظم والسياسات والقوانين والإجراءات التي تسعى إلى تحقيق الانضباط المؤسسي في إدارة الجهات الحكومية وذلك بتحديد واجبات ومسؤوليات المسؤولين في الإدارات التنفيذية والإدارات العليا في هذه الجهات، وذلك بغرض المحافظة على المال العام والذي هو أحد أدوات الدولة في تحسين جودة الخدمات التي تقدمها للمواطنين بالاعتماد على مجموعة من المؤشرات لقياس الأداء في ضوء نظم وقوانين واضحة (العبيد، 2017، ص3).

وقد أشار حلاوة إلى عدة عوامل كانت السبب وراء تحفيز الحكومات للعمل بشكل جدي على تطبيق الحوكمة من هذه العوامل جمهور المتعاملين الذين تسعى الحكومة إلى تحقيق رضاهم والأنظمة البالية التي تعيق سير المعاملات والعمليات الإدارية في المؤسسات الحكومية، كما أن القوانين والتشريعات المفروضة في البلاد كان سبب كبير في إعاقة التقدم ومواكبة التكنولوجيا وكذلك سمحت المجال للكثير من الفساد الإداري والمالي في المؤسسات. "مما لا شك فيه بأن الفضل في زيادة الاهتمام بالحوكمة سواء كان في اقتصاد الدول النامية أو المتقدمة يعود إلى القوانين

والتشريعات والأنظمة البالية، وكذلك جمهور المتعاملين، بالإضافة إلى التوسع العالمي في التجارة، والمشاكل المالية والإدارية المتعلقة بها من ضعف الرقابة والفساد والرشوة وكذلك عدم وضوح السلطة والمسؤولية في الكثير من المؤسسات، والابتعاد عن الشفافية" (حلاوة، 2012، ص84).

وعرف بن درويش الحوكمة على أنها "نظام شامل يتضمن مقاييس لأداء الإدارة الجيدة ومؤشرات حول وجود أساليب رقابية تمنع أي طرف من الأطراف ذات العلاقة في المنشأة داخلياً وخارجياً من التأثير بصفة سلبية على أنشطة المنشأة، وبالتالي ضمان الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة بما يخدم مصالح جميع الأطراف بطريقة عادلة تحقق الدور الإيجابي للمنشأة لصالح ملاكها وللمجتمع ككل (بلال وأمين وحدي، 2017، ص7).

كما أشار المطيري إلى أن "البعض يعبر عن الحاكمية الشاملة بكونها تمثل نظاماً واسعاً لتطبيق آليات واجراءات حاكمة لعمل المنظمات الحكومية وفي إطار هذه الآليات والاجراءات يتم التركيز على تعزيز الثقة بين مختلف الفئات وتبني الشفافية والنزاهة والعدالة والمساءلة والرقابة الموضوعية لتحقيق الأهداف بعيدة المدى (بلال وأمين وحدي، 2017، ص7).

وقد عرفت وزارة تطوير القطاع العام الأردنية الحوكمة في القطاع العام "بأنها مجموعة الهياكل التنظيمية والسياسات والتشريعات والضوابط والاجراءات التي تؤثر وتشكل الطريقة التي تُدار وتُوجه فيها الدائرة الحكومية لتحقيق أهدافها بأسلوب أخلاقي ومهني بكل شفافية ونزاهة تبعاً لآليات للتقييم والمتابعة وكذلك نظام صارم للمساءلة لضمان كفاءة وفعالية الأداء من جهة وتوفير الخدمات الحكومية من جهة أخرى (بلال وأمين وحدي، 2017، ص8).

وأشارت أدبيات الأمم المتحدة إلى أن الحوكمة هي "عملية اتخاذ القرارات التي تنفذ أو لا تنفذ بها تلك القرارات" (بلال وأمين وحدي، 2017). وفي تقرير التنمية الإنسانية العربية لعام 2002 جاء تعريف للحوكمة بأنها "نسق من المؤسسات المجتمعية المعبرة عن الناس تعبيراً سليماً

وتربط بينها شبكة متينة من علاقات الضبط والمسائلة بواسطة المؤسسات وفي النهاية بواسطة الناس (بلال وأمين وحمدى، 2017، ص8).

مما سبق، يمكن أن نستخلص تعريفاً للحوكمة: هي عبارة عن مجموعة من القواعد والقوانين والأساليب التي تتمكن المؤسسة من خلالها من اتخاذ قرارات رشيدة فيما يخص العمليات الإدارية التي تحصل فيها وبالتالي تسهل تقديم الخدمات للمواطنين المتعاملين معها أي أنها بذلك تتبع أساليب متطورة تخفف من المعوقات التي تواجهها في علاقاتها مع المتعاملين بشكل عام وتقلل من الضغوطات الحاصلة في المؤسسات الحكومية وكذلك تقلل الأخطاء التي من الممكن أن تحدث في غياب الرقابة، كما أنها عبارة عن نظام يتم من خلاله تنفيذ الحكم الرشيد للمؤسسات من خلال تنفيذ وسائل الرقابة واعتماد الإفصاح والشفافية للحفاظ على مصالح المؤسسة والمواطنين وذوي المصالح الآخرين مما ينتج عنه تقليل الفساد الإداري الذي يحصل عادةً في المؤسسات بسبب استخدام الأساليب والعمليات الإدارية التقليدية التي تعطي الفرصة للفسادين بالتلاعب في المعاملات بسبب ضعف القوانين التي تحكم تلك العمليات كما لا يمكن إغفال دور الحوكمة الذي تقوم به في تأمين الخصوصية للمواطنين وحماية المعلومات من التسرب والضياع، ولهذا فإن نظام العمل والقوانين والهيكل التنظيمية ومعايير اتخاذ القرارات وآلياتها والإشراف والرقابة كلها أجزاء أساسية في أي نظام حوكمي في القطاع العام تصب نتائجها في المصلحة العامة للمجتمع ككل، وذلك لأن وجود هذه المكونات يضمن تحقيق المصلحة العامة وحماية المال العام.

## تاريخ الحوكمة

نشأة الحوكمة: لقد بدأ الاهتمام بالحوكمة منذ الخمسينيات لكن زاد الاهتمام بها في القطاع العام في بداية التسعينيات وذلك مع ظهور الإدارة العامة الجديدة New public MGMT، نتيجة المتطلبات الجديدة التي فرضتها مظاهر العولمة، بالإضافة إلى التطور التكنولوجي والاقتصادي والقانوني، مما أدى إلى زيادة الاهتمام بتطبيق مبادئ الحوكمة لعدد من الشركات العالمية، وأن

ظهور نظرية الوكالة والتي ألفت الضوء على المشاكل الناتجة عن تعارض المصالح بين أعضاء مجلس إدارة الشركة وبين المساهمين فيها، أدى إلى زيادة التفكير في ضرورة وجود مجموعة من اللوائح والقوانين، التي من شأنها حماية المساهمين فيها، والحد من التلاعب والفساد المالي والإداري من قبل أعضاء مجلس إدارة الشركة لتعظيم مصالحهم الشخصية، إلى جانب ذلك كان هناك دور للأزمات المالية التي حصلت في العديد من الدول في الآونة الأخيرة، مثل دول شرق آسيا والولايات المتحدة الأمريكية وروسيا وكان سببها الأكبر الفساد المالي والإداري، بالاشتراك مع سوء الإدارة، والتي كان نتيجتها أن تكبد المساهمون خسائر مالية كبيرة، أدت بالمساهمين وخاصة المؤسسات الاستثمارية إلى رفض تحمل نتائج الفساد وسوء الإدارة. وفي ظل انهيار شركات عالمية، والتأثير الكبير الذي أحدثه آنذاك، حتم هذا الأمر على الكثيرين الوقوف عنده ودراسة أسبابه مما دفع بالجهات المعنية بالعمل على إعادة حساباتها: كالشركات بكافة اختصاصاتها والمحاسبين والمدققين والمراجعين، بالإضافة إلى التشريعات والقوانين التي تتعلق بأسواق المال، ومختلف الحكومات. بعد ذلك أخذ مفهوم الحوكمة يتطور بصورة سريعة في كافة بلدان العالم، وذلك بوجود مجموعة من الدوافع والمبررات التي أدت إلى ظهوره وتطوره السريع (ديالا، 2013، ص27).

ولعله غني عن القول إن الكفاءة والامتياز والجودة تعد مواصفات تسعى إليها المؤسسات الخاصة والحكومية على حد سواء، والتي تطلع إلى حسن الأداء والالتقان في تقديم الخدمات للجمهور، وانطلاقاً من هذا نتج نوع جديد من الخدمات التي يمكن تقديمها بواسطة تكنولوجيا الحاسبات وشبكتها المختلفة، وبذلك أصبح الجمهور لديه القدرة والوسيلة للتواصل مع الجهات التي تقدم خدماتها بصورة الكترونية، وبالتالي التخلص من عناء الانتقال من مكان الإقامة إلى مكان تقديم الخدمة، ومع ازدياد دائرة الخدمات التي تقدم من خلال تكنولوجيا المعلومات بصورة كبيرة وانتشارها بشكل سريع، ظهر مفهوم "الإدارة الإلكترونية" وباستخدام الجهات الحكومية له ظهر مفهوم "الحكومة الإلكترونية e-government"، وبالتزامن مع ظهور مفهوم الإدارة العامة الجديدة "New Public Management أو NPM" أصبحت الحكومة الإلكترونية تعد أداة لتطبيق

هذا المفهوم المستحدث للإدارة العامة، مما أدى إلى تقاطع أفكار النزاهة والشفافية الالكترونية وحوكمة الإدارة **Governance** ورعاية المواطن، حيث شكلت مفهوم جديد للإدارة العامة.

وقد شجع الكثير من الخبراء الدوليين هذا المفهوم الجديد بهدف بث ثقافة جديدة في أجهزة الدولة والتي تعد مسؤولة عن تقديم الخدمات للمواطنين وفق مفهوم جديد يعتمد على الرعاية والجودة معاً، وبذلك تصبح أجهزة الدولة تتنافس فيما بينها وتعمل من خلال إدارات صغيرة جميعها من أجل رعاية المواطن. (Yaghi and Al-Jenaibi, 2017)

وبالرغم من أن مصطلح "الإدارة العامة الجديدة" شاع كثيراً في التسعينيات من القرن الماضي إلا أن تطوره بمفهومه الحالي لم يظهر حتى نهاية عام 2006، وعلى هذا تكون العلاقة بين المفهوم الجديد للإدارة العامة وبين الحكومة الالكترونية وما تقدمه لتحقيق هذا المفهوم الجديد إنما هي بحاجة إلى دراسة وتدقيق شديد، للتمكن من وضع رؤية جديدة لبرامج الحكومة الالكترونية، إذ أن مفهوم الحكومة الالكترونية يعتمد على أن تقوم الحكومة بوظيفتها المعتادة في تقديم الخدمات سواء للجهات الحكومية أو للجمهور وذلك عن طريق وسائل تقنية الاتصالات والمعلومات (Yaghi and Al-Jenaibi, 2018).

وانطلاقاً من أهمية الخدمات الشرطة في حياة المواطن اليومية من حيث تسهيل وتنظيم حركة المرور وطرق الحصول عليها، كان لابد من التعمق بمفهوم الحوكمة في هذا الجانب لخصر وربط كل الجوانب المتعلقة بمكونات الخدمات الشرطة ببيئة محل الدراسة بدولة الإمارات العربية المتحدة، في محاولة جادة للتوصل لنموذج علمي قابل للتطبيق وكذلك بهدف تعظيم الاستفادة من الجهد المبذول بهذه الدراسة.



## تطبيقات الحوكمة في الإمارات العربية المتحدة

عملت الدوائر الحكومية بدبي جاهدةً لاستقطاب أفضل الممارسات ونقل أفضل التجارب العالمية واستخدام أفضل ما توصلت إليه التكنولوجيا، إذ أن إعلان صاحب السمو الشيخ محمد بن راشد آل مكتوم بتدشين الحكومة الالكترونية لم يكن إعلان لبدء استخدام تطبيق الخدمات الالكترونية حيث أنها بدأت منذ عهد بعيد، وإنما جاء ليضع استراتيجية شاملة للخدمات والدوائر بالإمارة أي العمل الجدي على تطبيق التقنيات في مجال أنشطة حكومة دبي.

ويمكن القول أن جميع دوائر دبي لديها ما يميزها في تطبيقها للحكومة الالكترونية، وجرنا في دراستنا ببعض تجارب الجهات الأمنية للدوائر الحكومية لإمارة دبي من القيادة العامة لشرطة دبي وإدارة الجنسية والهجرة لارتباطها المباشر بصميم الدراسة.

**تجربة القيادة العامة لشرطة دبي:** تعد القيادة العامة لشرطة دبي من أوائل المؤسسات الحكومية والأمنية التي أدخلت الخدمات الالكترونية وأبرزهما في تيسير الخدمات للمتعاملين، وقد تميزت شرطة دبي دائماً على مستوى دوائر حكومة دبي في إطلاقها مشاريع رائدة وتحقيق الرضا من قبل الجمهور، إلى جانب هذا كانت السباقاة على مستوى الدول العربية في تنظيم المؤتمرات واللقاءات العالمية، وسعت دوماً لنقل أفضل التجارب واستقطاب أفضل الخبرات العالمية، فإن وجود إدارة متخصصة للخدمات الالكترونية في القيادة العامة لشرطة دبي كان له الأثر الكبير في تطوير هذه التطبيقات ومن ثم نقلها لبيئة العمل وقد حصلت القيادة العامة على جائزة أفضل بوابة الكترونية على مستوى الشرق الأوسط لعام 2008 كنتويج لهذا العمل، وفور إعلان التحول الالكتروني وفرت القيادة العامة لشرطة دبي 35 خدمة الكترونية من خلال بوابة حكومة دبي الالكترونية خلال عام 2001 في حين وصل إلى 99 خدمة بنهاية 2008، وقد اعتمدت القيادة العامة لشرطة دبي ثلاثة محاور في مجال تطوير خدماتها الالكترونية تتمثل في تقديم الخدمات عبر الانترنت ليتمكن المتعاملين من إنهاء معاملاتهم على مدار السنة، وتقديم الخدمات عن بعد بواسطة تقنية الوسائط

المتعددة حيث حرصت القيادة العامة لشرطة دبي، على مواكبة التطور الإلكتروني بتوفير أحدث الأجهزة الإلكترونية وتسخيرها من أجل الارتقاء بمستوى الأداء الوظيفي ومن بين هذه الخدمات نظام تحرير المخالفات الكترونياً باستخدام كاميرا الهاتف النقال وإرسالها إلى الإدارة العامة للمرور بواسطة رسائل الوسائط المتعددة (MMS) وتعني (استعمال عدة وسائط مختلفة مثل: النص، الرسومات، الفيديو، الصور المتحركة، الصوت، والتطبيقات التفاعلية من أجل تقديم المحتوى بطريقة تفاعلية كي تحقق هدف أو عدة أهداف محددة المعلومات)، ومن أهم هذه الخدمات خدمة الفاكس المروري ليتم إرسال المخالفات ألياً للمشاركين إذ بلغ عدد الفاكسات المرسلة للمشاركين بهذه الخدمة في عام 2008 م 234809 فاكساً بزيادة قدرها 98% عن عام 2007، وكذلك خدمة الاستفسار عن المخالفات عبر الهاتف، وأيضاً خدمة "حالا" لإبلاغ المشاركين بالمخالفات التي سجلت على مركباتهم بواسطة الرسائل النصية sms والتي بلغت الرسائل المرسلة بنهاية عام 2008 حوالي 323854 رسالة نصية بزيادة قدرها 95% عن عام 2007، وخدمة WAP وخدمة الدفع الإلكتروني. وتجدر الإشارة إلى أنه كان لتوظيف التقنيات في القيادة العامة لشرطة دبي دور كبير في تسهيل الخدمات المقدمة في مراكز تقديم الخدمة، وأهم هذه الخدمات خدمة "مرحبا" التي تقدم الإرشاد للمتعاملين بكيفية تخليص معاملاتهم عن طريق شاشات اللمس، ويستخدم هذا الخدمة نحو 600 مراجع يومياً، كما بلغ عدد المعاملات المنجزة عن طريق الانترنت 12404 معاملة شهرياً (المختن، 2013، ص225).

ومن أهم التطبيقات والبرامج الذكية في الإمارات نذكر ما يلي:

**مكونات نظام التعرف الشرطية "سالك":** قامت هيئة الطرق والمواصلات في حكومة إمارة دبي بتطوير نظام الكتروني للتعرف الشرطية، هدفه الحد من الاختناقات الشرطية على الطرق الرئيسية بالإمارة وكذلك التقليل من الزيادة المتصاعدة في امتلاك السيارات الخاصة إلى جانب التشجيع على استخدام الوسائط البديلة وتخفيض معدلات التلوث الجوي، حيث تم تخصيص بعض

الطرق بعد دراسة مكثفة وتركيب هذا النظام عليها، وذلك بعدما تم توفير طرق أخرى بديلة لا تترتب عليها أية تعرفة ولكنها أطول نسبياً، وعلى هذا الأساس قامت هيئة الطرق باستقطاب أحدث التقنيات الخاصة بالتعرفة الشرطية، بهدف تحقيق انسيابية الحركة الشرطية بدون الوقوف عند أي نقاط لدفع التعرفة، وبدون أي تأثير في حركة السير وفي السرعة المحددة في الطرق. ففي كل مرة تعبر المركبة منطقة التعرفة يتم استقطاع مبلغ الرسم المحدد والبالغ 4 دراهم بصورة تلقائية من حساب المركبة المدفوع مسبقاً، وذلك عبر توظيف أحدث التقنيات التي تستخدم موجات الراديو RFID (المخزن، 2013، ص275).

**حارس المدينة:** وهو برنامج يعمل من خلال تطبيقات الهواتف الذكية، حيث يعتبر من أهم قنوات تقديم الشكاوى والبلاغات وذلك إذا تم التقاط محتوى رقمي (صورة أو مقطع فيديو) من قبل أي شخص لأي موقع أو حادثة يحتاج إلى تدخل الحكومة لصيانتها –على سبيل المثال- ومن ثم قام بإرسالها إلى إدارة البرنامج وعليه يستطيع البرنامج تحديد مكان البلاغ أو الشكاوى من خلال ميزة تحديد المواقع الجغرافية GPS وبعد تحديد مكان الحادثة تقوم الإدارة المعنية في الحكومة بإرسال دورية خاصة للصيانة أو للتدخل أو للكشف عن موقع الملاحظة في وقت قياسي (دليل الشكاوى والمقترحات والثناء، 2015، ص7).

**التغذية الراجعة:** عبارة عن معلومات أو ملاحظات يعبر عنها المتعامل بناءً على تجربته عند حصوله على الخدمات الحكومية، حيث يمكن للمتعامل تقديم رأيه واقتراحه وملاحظاته من خلال هذا التطبيق وبالتالي تتمكن المؤسسة من معرفة نقاط الضعف والقوة في العمليات والخدمات التي تقدم إلكترونياً للمتعاملين (دليل الشكاوى والمقترحات والثناء، 2015، ص7).

**الدردشات:** هي إحدى قنوات التواصل على المواقع الإلكترونية للجهات الحكومية أو بوابة حكومة أبوظبي وتعد وسيلة اتصال بين المتعاملين والجهات الحكومية من خلال إرسال رسائل نصية في غرف الدردشة بحيث تظهر جميع الرسائل على طاولة فريق العمل الحكومي الذي يقوم

بوضع آلية التدخل واصلاح الوضع وتعد وسيلة سريعة لتقديم الملاحظات من قبل المتعاملين وكذلك لأخذ التعليمات والمعلومات حول أي خدمة هم بصدد التعامل معها (دليل الشكاوى والمقترحات والثناء، 2015، ص7).

### عناصر الحوكمة

من خلال النظر في مبادئ الحوكمة الرشيدة مثل سيادة القانون والمساءلة والشفافية وفعالية ودعم كفاءة أداء الحكومة، يمكن القول أن الاصلاح الإداري هو من النتائج المتوقعة من الاعتماد على مبادئ الحوكمة الرشيدة فتعزيز الشفافية مثلاً يساعد في تعزيز جودة العمل الإداري، مما يعمل على تقليل الفساد وهو أحد أكبر التحديات التي تواجه الدول وفقاً لتقرير منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية فإن الفساد يؤثر على الأسواق والمنافسة، يعرقل التنمية الاقتصادية والاجتماعية، ويقوض مصداقية وشرعية مصداقية الدولة، ويمكننا شرح أهم عناصر الحوكمة كما يلي:

1. **المساءلة:** عرّف برنامج الأمم المتحدة الإنمائي المساءلة على أنها الواجبات التي يطلب من المسؤولين في الإدارة الحكومية ومؤسساتها تأديتها بالإضافة إلى تقديم التوضيحات اللازمة لأصحاب المصلحة حول كيفية استخدام صلاحياتهم وتصريف واجباتهم، والأخذ بعين الاعتبار الانتقادات والاقتراحات التي توجه لهم وتلبية المتطلبات المطلوبة منهم وكذلك تحمل المسؤولية عن الفشل وعدم الكفاءة أو عن الخداع والغش" (الحوكمة كمدخل للرقابة والمساءلة في البنوك الجزائرية، 2008).

وقد أشار تقرير لجنة Cadbury الذي صدر عام 1992م، التي أكدت من خلاله أن يقوم المتعاملين وأصحاب المصالح بمساءلة مجالس الإدارة والمسؤولين، بالإضافة إلى أن كل من مسؤولي الإدارة الحكومية والمتعاملين عليه أن يقوم بدوره في تفعيل المساءلة حيث يتوجب على الإدارات أن تقوم بدورها في توفير الخدمات الجيدة للمتعاملين، كما يتوجب على المتعاملين القيام بدورهم في أبدأء رغبتهم في ممارسة مسؤوليتهم. إلى جانب ذلك، أشار تقرير بنك كريدي ليونيه

بعنوان "المحاسبة عن المسؤولية"، بأن دور الإدارات يعد إشرافي أكثر منه تنفيذي، ونوه إلى قدرة مسؤولي الإدارة على القيام بتدقيق فعال، وتضمن القسم الخامس منه والذي كان عنوانه "المسؤولية" ضرورة وضع آلية تتضمن تطبيق عقوبات على مسؤولي الإدارة والموظفين التنفيذيين إذا تتطلب الأمر ذلك. وأيضاً أشار تقرير منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (OECD) الصادر عام 1999م، في المبدأ الخاص بمسؤوليات مجلس الإدارة، إلى المتابعة الضرورية والفعالة للإدارة التنفيذية من قبل مجلس الإدارة وكذلك على المتعاملين والمساهمين مساءلة مجلس الإدارة (الحوكمة كمدخل للرقابة والمساءلة في البنوك الجزائرية، 2008).

## 2. الإفصاح والشفافية: يتضمنان الإفصاح عن المعلومات الهامة ودور مراقب الحسابات،

كما يتناولان الإفصاح المتعلق بالمسؤولين والمديرين التنفيذيين وأعضاء مجلس الإدارة ويتم تناول كل تلك المعلومات بطريقة عادلة بين أصحاب المصالح وجميع المتعاملين في الوقت المناسب ودون تأخير، ويمكننا القول بأن الشفافية والمساءلة مفهومان يتعلقان ببعضهما ويعزز كل منهما الآخر، ففي غياب الشفافية لا يمكن أن توجد المساءلة، كما لن يكون للشفافية أية قيمة ما لم يكن هناك مساءلة ويمكن أن تقوم إدارة فعالة وكفؤة عند وجود الشفافية والمساءلة معاً، ومنصفة على صعيد المؤسسات العامة والخاصة (الحوكمة كمدخل للرقابة والمساءلة في البنوك الجزائرية، 2008).

كما يمكن أن نعرف الشفافية منفردة: "هي التصرف بطريقة مكشوفة ظاهرة تشير إلى تقاسم المعلومات فهي تتيح لمن لهم مصلحة في شأن ما أن يجمعوا معلومات حول هذا الشأن قد يكون لها دور حاسم في الكشف عن المساوئ وفي حماية مصالحهم وتمتلك الأنظمة ذات الشفافية إجراءات واضحة لكيفية صنع القرار على الصعيد العام، كما تمتلك قنوات اتصال مفتوحة بين أصحاب المصلحة والمسؤولين، وتضع سلسلة واسعة من المعلومات في متناول الجمهور" (الحوكمة كمدخل للرقابة والمساءلة في البنوك الجزائرية، 2008).

ويمكن القول أن الشفافية عنصر أساسي من عناصر المساءلة إذ يترتب عليه جعل جميع الحسابات العامة والتقارير العامة للمؤسسات متاحة للفحص العمومي الدقيق فالشفافية تقي من الأخطاء الحكومية، وتقلل من أخطاء تقدير الموارد وكذلك الفساد(الحوكمة كمدخل للرقابة والمساءلة في البنوك الجزائرية، 2008).

3. **المسؤولية:** تهدف أنظمة الحوكمة إلى رفع حس المسؤولية لدى قسми الإدارة (مجلس الإدارة والإدارة والتنفيذية) في المؤسسات الحكومية، وأن يتمتع كل عضو في الإدارة ويتصرف بدرجة عالية من الأخلاق المهنية، إلى جانب هذا تؤكد المسؤولية على الحقوق القانونية للمتعاملين كما أنها تشجع التعاون بين كل من المؤسسة والمتعاملين كما تشير المسؤولية إلى حفظ وصون حقوق المواطنين ومتلقي الخدمة (مركز أوظيفي للحوكمة، غ م، ص11).

4. **المساواة:** يقصد بالمساواة، المساواة بين المسؤولين في الإدارات والمؤسسات الحكومية والموظفين، كما يقصد بها المساواة بين كافة أطياف المجتمع المحليين منهم والأجانب على حدٍ سواء (مركز أوظيفي للحوكمة، غ م، ص11).

### الحوكمة الذكية الإلكترونية

يمكن القول أن تقدم البشرية في جميع مناحي الحياة وخاصة في مجال تقنيات الاتصال ووسائل المواصلات ساهم في تقليص زمن التنقل بين المدن وزاد من طرق التواصل بين البشر، ومع زيادة المدنية والتحضر في المجتمعات أصبح الجمهور أكثر تعلقا بمجموعة الخدمات التي تقدمها المؤسسات العامة في الدولة، ومع ظهور العلم الحديث وتطوره خاصة في المجال الإلكتروني وبروز أجهزة ومعدات كثيرة ومتطورة وبتنوع استخداماتها ودمجها في تطبيقات سهلت العمل، ويسرت الاتصال والتكامل بين كل الأطراف المعنيين من مقدمي الخدمة ومستحقيها والجمهور، إذ أنها تعد إحدى أبرز الحقول في استخدامات النظم الإلكترونية الحديثة، وفي نفس السياق تعد الحوكمة

الإلكترونية وعلاقتها بالترخيص وخدمات الشرطة وجدوى استخدامها مؤشر لمدى تقدم الدولة، وقدرتها على إدارة عملياتها بفاعلية وكفاءة أكثر وبما يضمن لها تحقيق التميز، إذ أننا لو نظرنا إلى الدول المتقدمة تكنولوجيا سوف نجد -على سبيل المثال- إن استراتيجية الحكومة الإلكترونية تستند إلى ثلاثة محاور هي:

1. التركيز على الجمهور وليس على البيروقراطية: حيث أثبتت تطبيقات الموظفين الخاطئة للبيروقراطية على مدى عقود عدم نجاحها وفعاليتها في خدمة الجمهور الذي تسعى الحكومة لخدمته، والذي أصبح مع تطور الديمقراطية وفي المجتمع الحديث ذي صوت مسموع ولا بد للمؤسسة من الإصغاء له، بل وأن تحترم رأيه في تصميم الخدمة وتقريرها، وتأخذ بتقييمه لمستوى جودة الخدمات وتقوم بتعديلها إذا تطلب الأمر (المختن، 2013، ص29).

2. التوجه بالنتائج: وجدت الأدوات لتحقيق النتائج، لذا لا يجوز الاهتمام بها وتجاهل مدى تحقيقها للنتائج، وهذا ما أكدت عليه عدد من النظريات أبرزها "نظرية الإدارة بالأهداف والنتائج" وأساليب "موازنة البرامج والأداء" وكذلك "الموازنة الصفرية"، حيث أن الأدوات والإجراءات تكون مبررة بمقدار ما تحققه من أهداف ونتائج (المختن، 2013، ص29).

3. الاعتماد على آليات السوق، والعمل على تشجيع الأبداع: فلم يعد من المقبول بناء الأعمال والأنشطة بالاعتماد على توقعات داخلية وذاتية دون الاعتماد على قياس واستقراء الحقائق التي تتم في السوق، ولا بد من مراعاة الآليات المقررة في علم الإدارة الحديث حول التفاعل والتعامل مع هذا السوق (المختن، 2013، ص29).

ويرى برنامج الأمم المتحدة الإنمائي أن التفاعل البناء بين القطاع الخاص والحكومة والمجتمع المدني هو أساس الحكم الرشيد، لذا فإن برنامج الأمم المتحدة الإنمائي (UNDP) يعطي سمات متعددة للحكم الرشيد هي: المشاركة، والفعالية، وسيادة القانون، والكفاءة، والشفافية، والرؤية الاستراتيجية، والمساءلة، والاستجابة، والتوجيه نحو بناء توافق للأراء، والإنصاف (بسام، 2014، ص178).

إذ لابد من الأخذ بهذه السمات بالتزامن والتوازي لتحقيق الهدف المطلوب، وعلى الرغم من أن البنك الدولي وبرنامج الأمم المتحدة الإنمائي يران وحدة العناصر والملاح العامة للحكم الرشيد، إلا أنها يختلف تطبيقها بحسب النظام الاقتصادي والاجتماعي والسياسي لكل بلد، كما أن الحوكمة الرشيدة تدعم فعالية البرامج الموجهة للمواطنين من خلال مشاركتهم في اتخاذ القرارات، بالإضافة للدور الذي تقوم به منظمات المجتمع المدني في المساءلة والرقابة، ويسهم تطبيق عناصر الحوكمة الرشيدة في دعم مشاركة الأقليات في إدارة شؤون الدولة وحماية حقوق الإنسان، من خلال تطبيق حكومة تركز على توفير بيئة مناسبة لمساعدة الآخرين من أجل أن يصبحوا منتجين، بدلاً من القيام بكل شيء بذاتها (بسام، 2014، ص179).

وأخيراً استعرض تقرير للأمم المتحدة عدداً من الانتقادات لمبدأ الحوكمة الرشيدة والتي نتجت من كون معايير الحوكمة الرشيدة المعتمدة من قبل المنظمات الدولية لا تراعي الاختلافات الثقافية والسياسية للدول، وهو ما يؤثر في دقة مقاييس جودة الحكم عند قياسها، وانتهى التقرير إلى أنه من الصعب وجود دولة تطبق الحوكمة الرشيدة بشكل مثالي، وإنما هناك اختلاف بين الدول في اعتماد تلك المبادئ وتطبيقها وفقاً للنظام السياسي والاجتماعي لكل بلد، لذلك فإن المبادئ المعتمدة دولياً للحوكمة الرشيدة إنما هي مبادئ مرنة وتأخذ في الحسبان الاختلافات الأيديولوجية والسياسية والاقتصادية لكل دولة (بسام، 2014، ص180).



## أسباب ظهور الحوكمة

في هذا الجزء سوف نتعرف على المبررات أو الأسباب التي أدت إلى ظهور الحوكمة في القطاع العام، لاسيما وأنها تصدرت قائمة القضايا والأحداث المتعلقة باقتصاديات دول العالم المتقدمة منها، والنامية على حد سواء ويمكننا تلخيص هذه التدايعيات والأسباب فيما يلي:

1. الأحداث الدولية: بعد وقوع العديد من الأحداث الدولية خلال العقدين الماضيين، وضعت قضية

الحوكمة على قمة اهتمامات كل من مجتمع الأعمال الدولي بالتعاون مع المؤسسات المالية الدولية، ومن هذه الأحداث حالات الفشل الذريع التي حدثت آنذاك مثل فضيحة بنك الائتمان والتجارة الدولي، وأزمة المدخرات والقروض في الولايات المتحدة، وكذلك أزمة جنوب آسيا عام 1997 التي حدثت نتيجة لأزمة الثقة في مكونات الإدارة المالية للمؤسسات مع التشريعات التي من شأنها تنظيم نشاط الأعمال والعلاقة ما بين الحكومة والمؤسسات، وقد جاءت هذه الفضائح المالية لبعض الشركات العالمية الكبيرة، لتؤكد على أهمية إيجاد مقاييس ومعايير للممارسات والاجراءات الأفضل في كل من الإدارة والاشراف والمراقبة والتنظيم الفعال، وذلك لتحقيق الأهداف الموضوعية والعمل على الالتزام بالأنظمة الخارجية والداخلية التي تنظم شؤون أعمال المؤسسات أو بمعنى آخر "حوكمة المؤسسات" (بلهاشمي، 2016، ص26).

2. العولمة: إن القرن الواحد والعشرين تميز بكونه عصر العولمة، مما يعني تحويل العالم إلى

قرية صغيرة، وذلك بواسطة الكثير من وسائل الاتصال المتطورة، التي مكنت الأفراد من معرفة أحدث المستجدات العالمية لحظة حدوثها، ومع انتشار حالات التكامل والاندماج التي تعيشها العديد من قارات العالم، وما ينتج عنها من اجراءات كتحريير الاقتصاد، بالإضافة إلى تسهيل حركة رؤوس الأموال، وكذلك انتشار حالة من التنافس في الاقتصاد العالمي والتي تعد جزء من الرأسمالية، كل ما ذكر يحتاج وضع عدد من القواعد الموحدة، التي تستطيع أن تحكم المؤسسات الحكومية وبالتالي تحتاج إلى تطبيق الحوكمة (بلهاشمي، 2016، ص26).

3. العوامل الاقتصادية: هي عدة عوامل تمثلت بلجوء حكومات الدول إلى العمل على وضع التشريعات التي تضمن استقرار أسواق رأس المال لديها، بالإضافة إلى جذب رؤوس الأموال، وكذلك تعزيز فرص العمالة، مع تحقيق أعلى معدلات نمو اقتصادي ممكنة، إلى جانب ذلك يأتي العمل على تعزيز وتحسين الثقة الدولية باقتصادها ومؤسساتها (بلهاشمي، 2016، ص27).

4. نظرية الوكالة: تعد عملية الفصل بين الملكية والإدارة من العوامل المهمة التي أدت إلى ظهور نظرية الوكالة، وأن كلا من (بيرل ومينز، Berle and Means)، هما أول من تناولوا هذا الموضوع في عام 1932م، وذلك خلال ندوة حملت عنوان "الشركات الحديثة والملكية الخاصة"، حيث أشارت الندوة إلى تضخم حجم المنظمة، مما ينتج عنه الفصل بين الملكية والرقابة، وبالتالي ظهرت فكرة "نظرية الوكالة"، والتي تعني الخطر الناجم عن استخدام المدراء استراتيجيات تعاكس تماماً مصالح العامة، كونها تصب في صالح أغراضهم الخاصة (بلهاشمي، 2016، ص27).

### نظريات الحوكمة

هناك نظريات كثيرة للحوكمة بالإضافة إلى نظرية الوكالة نذكر من هذه النظريات:

1. نظرية تجذر المسيرين: يعرف Pigé التجذرية: بأنها "نسق أو سياق أو حالة من تكوين شبكة علاقات رسمية أو غير رسمية و التي من خلالها يتمكن المسؤول من التخلص و لو بصفة جزئية من مراقبة مجلس إدارته و بالتالي موظفيه، فحالة التجذر حسبه لا تشكل حالة جامدة" (بلهاشمي، 2016، ص22). وتسعى هذه النظرية لوضع هيكل للمراقبة التي تداولتها نظرية الوكالة وذلك من أجل قياس كل الحدود وبخاصة الخطر الذي يتمثل في تجذر المديرين التنفيذيين ومشاكل عدم توافق المعلومات بين المسؤولين والموظفين وتزعزع الثقة، كما تفترض هذه النظرية أن المسؤولين يعملون على تطوير خطط

واستراتيجيات للحفاظ على مكانتهم في مؤسساتهم وهو ما يكلف المؤسسة تكاليف باهظة (بلهاشمي، 2016، ص22).

وبالتالي فإن هذه النظرية تحد من محاولات مسؤولي المؤسسات الحكومية والإدارات العامة تفضيل مصالحهم الشخصية على حساب المصلحة العامة من خلال نظام المراقبة الذي تفرضه.

2. نظرية حقوق الملكية: تعريف 1932 Means&Beare: "يُوحى قانون الملكية بأن المديرين منضبطين وأن جميع الأرباح يجب أن تعود على المساهمين، بالإضافة إلى أن الأساسي لهؤلاء المديرين هو تحقيق أكبر حصة ممكنة من الأرباح للمؤسسة وهذا يظهر مدى فعاليتهم" (بلهاشمي، 2016، ص22).

في ضوء هذه النظرية نجد أنه من الواجب على الإدارات العامة ومسؤولي المؤسسات الحكومية العمل الحثيث لتحقيق المصلحة العامة بما يعود بالنفع على المجتمع ككل.

3. نظرية تكاليف الصفقات: ضمن التحليل الاقتصادي للمؤسسات يقدم Coasse (بلهاشمي، 2016) المؤسسة على أنها التنظيم الأكثر فاعلية من السوق إذ أنها تسمح بتقليل تكاليف الصفقات، وتبعه Williamson (بلهاشمي، 2016) وقام بتطوير نظرية تتضمن تطوير الأشكال الداخلية التنظيمية من نواحي عديدة، كما تكلم في مضمون التحليل الذي قدمه عن مفهوم الصفقة وهو يبحث في أشكال المؤسسة الأكثر كفاءة أي المؤسسة التي تسمح بتخفيض التكاليف (بلهاشمي، 2016، ص23).

في ضوء النظرية يمكن القول أنه يجب العمل من قبل المؤسسات على ترسيخ مفهوم المصلحة العامة من خلال تخفيف تكاليف الإجراءات والعمليات الإدارية والنشاطات التي تقوم بها المؤسسات في القطاع العام والإدارات العامة بما يصب في الصالح العام للبلاد.

4. نظرية أصحاب المصالح: وفقاً لـ Freeman فإنه يترجم مصطلح أصحاب المصلحة غالباً بأنه "أصحاب الحقوق" أو "الطرف المعني" وقد تم تطوير هذا المصطلح تعمداً لنشر كلمة stockholder والتي تعني "المساهم" أي أن جميع الأطراف لهم مصلحة في الشركة، وتسعى نظرية أصحاب المصالح لتحل مكان الرؤية التقليدية للشركة والتي تعرف بـ "Stockholder Theory" أو "نظرية المساهم" وهي تنص على أنه من واجب المدراء أن يعملوا جدياً لسبيل مصالح المساهمين (بلهاشمي، 2016، ص25).

وفقاً لما جاء في النظرية يمكن القول أنه يتوجب على المؤسسات والإدارات في القطاع العام العمل بما يتوافق مع تحقيق مطالب الجمهور والمتعاملين وتأمين متطلباتهم من خلال الخدمات التي يقدمونها أي إعطاء المواطنين حقوقهم.

5. النظرية الديمقراطية (حقوق المواطنين): تعرف الديمقراطية بأنها حكم الشعب لنفسه بنفسه، فالسلطة التشريعية والقضائية والتنفيذية منبثقة من الشعب، وتحكم أيضاً باسم الشعب وباختياره يقوم بتنصيب حكامه.

وتشير دلالات هذه النظرية في مجال حوكمة الخدمات الشرطة الذكية أنه يجب تأمين الخدمات للمواطنين وللمتعاملين كما أن المواطنين يشاركون من خلال ملاحظاتهم واقتراحاتهم التي يرسلوها إلى القيادة في الجهاز الشرطي حول مدى أهمية الخدمات الشرطة التي يجب الإسراع في تحويلها إلى خدمات ذكية، ويعرف البعض "الديمقراطية" بأنها حكومة الشعب بواسطة الشعب، وعرفها رئيس الولايات الأمريكية المتحدة ابراهام لنكولن : الديمقراطية حكم الشعب بواسطة الشعب ولأجل الشعب" (حوح، غ م، ص321).

أما الديمقراطية في مفهوم الشيخ محمد بن راشد فهي "أبسط قواعد الديمقراطية الاختيار، إذا جاءت الديمقراطية بمرسوم فستذهب بمرسوم. إذا قسّرنا المجتمع على مفهوم مثل الديمقراطية 4ذقبل

إتاحة التجاوز بشأنه على أوسع نطاق ممكن فنحن ندفع المجتمع إلى قفزة مفاجئة في فراغ" (صحيفة الرأي، 2016).

وأما الديمقراطية في أضيق معانيها فتعني "قدرة المواطنين على المشاركة بكل حرية في قرارات الدولة السياسية، والديمقراطية تعني أن يحكم الشعب نفسه بنفسه عن طريق حكومة يختارها هو وتعمل وفق إرادته وتحت رقابته، ثم يكون له بعد ذلك حق بتكليفها بالاستمرار في الحكم أو اختيار حكومة أخرى في نهاية مدة محددة" (ححو، غ م، ص6).

وهذا التعريف ضيق من نطاق تعريف الديمقراطية باعتبارها نظام سياسي، حيث أنها تقوم على أسس عديدة تتمثل في:

1. أعطت الناخبين حق في اختيار حكاهم بشكل حر وسليم.
  2. ضمنت تداول السلطة بطريقة سليمة، حيث أن يعتبر التثبيت بالحكم لسنوات طويلة والحصول عليه بطرق غير شرعية ولا تحترم فيه القوانين يعتبر منافي ومعاكس لمفهوم الديمقراطية.
  3. اتاحت للمواطنين التمتع بكافة حقوقهم السياسية والمدنية.
  4. ضرورة الاعتماد على الجمعيات السلمية والتعددية الحزبية (ححو، غ م، ص6).
- على ضوء ما سبق نجد أن هذا التعريف ركز على حقوق المواطنين في الضمانات والانتخابات والترشيح إلى جانب التداول على السلطة، وأهمل باقي جوانب مشاركة الشعب في الحكم في غير حالات الترشيح والانتخاب أي باقي الحقوق المدنية والسياسية الأخرى (ححو، غ م، ص6).

فالديمقراطية بمفهومها العميق ممارسة يومية تطال مختلف جوانب الحياة، وكذلك هي أسلوب تفكير وسلوك وتعامل وليست فقط مجرد مظاهر أو عمليات إدارية مفرغة الروح، والديمقراطية لا

تقتصر على الشكل القانوني، كما أنها ليست حالة مؤقتة أو منحة من أحد، إنما هي حالة دائمة ومستمرة وحق أساسي لا يمكن الاستغناء عنه بالإضافة إلى أنها قواعد وتقاليد تخص الجميع وتطبق عليهم دون تمييز وهي تعني الصغير بمقدار ما تعني الكبير.

وفي هذا الخصوص يمكن القول أن شرطة دبي من خلال ما تقدمه من خدمات ذكية وأسلوب عمل وتعامل إنما هي شكل تطبيقي ومثالي للديمقراطية والمشاركة وإتاحة الفرصة للناس في صنع القرارات الخاصة بشرطة دبي والتي تعني جمهور المواطنين، فهي عملت على تقديم العديد من الخدمات عبر الأجهزة الالكترونية وغيرها من الوسائل الأخرى التي تمكن المواطنين من خلالها أبدأً رأيهم بالخدمات الذكية ومدى نجاحها وما هي الخدمات الأكثر استخداماً بالإضافة إلى وضع الملاحظات والاقتراحات والتي تؤكد قيادة الشرطة على أخذها بعين الاعتبار والعمل بها بشكا فعلي بما يتوافق مع تحسين الخدمات للمواطنين في الإمارة ككل.

### أهمية الحوكمة وعلاقتها بالإدارة العامة والسياسات العامة

- إن أهمية الحوكمة تكمن في الآتي :

1. تحقيق الحياد والاستقلال لكل الموظفين في المؤسسات.
2. تقليل الأخطاء إلى أدنى مستوى ممكن، من خلال الاعتماد على ضوابط معينة والتي من شأنها تجنب حدوث الأخطاء وبالتالي تفادي تكاليف علاجها.
3. تضمن الاستفادة من أنظمة الرقابة الداخلية.
4. التأكد من استقلال وحيادية وكذلك موضوعية المراجعين، ولضمان عدم التأثير بأي ضغط من قبل مجلس إدارة الشركة، أو أي أطراف أخرى (الأمين، 2015، ص11).

إن العديد من الباحثين أشاروا إلى أن الحوكمة تعد عاملاً أساسياً من عوامل نجاح التنمية، وأن مشاكل نجاحها تأتي من ضعف تطبيق الحوكمة، إذ أن المؤسسات ذات التحكم الجيد تعد من أفضل المساهمين في عملية التطور وتحسين البيئة الاقتصادية وغيرها، على عكس المؤسسات التي يغلب عليها طابع الحوكمة السيئة (الأمين، 2015، ص11).

### أهداف الحوكمة في القطاع العام

يمكن القول أن الدائرة الحكومية ذات حوكمة جيدة إذا كانت تمتلك الأطر الإجرائية والتنظيمية والتشريعية التي تتمكن من خلالها تحقيق الأداء المطلوب فيما يتعلق بتقديم الخدمات بكفاءة عالية وفعالية وكذلك إدارة البرامج بشكل جيد، بالإضافة إلى تحقيق المطابقة أي اتخاذ القرارات وكذلك الإجراءات الإدارية وفقاً لتشريعات النافذة بحيث تلبى توقعات الأطراف المتعاملة، وتجدر الإشارة إلى أن غاية الحوكمة في القطاع العام هي تعزيز وترسيخ ثقة المواطنين بالدولة ومؤسساتها من خلال تحقيق الأهداف التالية:

- رفع نسبة رضا المواطن عن الخدمات التي تقدم له في القطاع العام.
- تحقيق مبدأ المساءلة والمحاسبة في الدوائر الحكومية وموظفيها والالتزام بالأنظمة والقوانين.
- تحقيق مبدأ العدل والشفافية والنزاهة في استخدام السلطة وإدارة موارد الدولة والمال العام، إلى جانب الحد من استغلال السلطة العامة للأغراض خاصة والمصالح الشخصية.
- العمل على تحقيق تكافؤ الفرص بين المواطنين.
- تحقيق الحماية اللازمة للملكيات العامة مع مراعاة مصالح باقي الأطراف.
- العمل على تحقيق الاستقرار المالي للدوائر الحكومية وترسيخ الأهداف الوطنية الاستراتيجية.

- رفع مستوى قدرات الدوائر الحكومية من خلال ترسيخ وتطوير الأداء المؤسسي من خلال التقييم والمتابعة بشكل مستمر.
- إنشاء أنظمة فعالة خاصة بإدارة مخاطر العمل المؤسسي والتقليل من آثار المخاطر والأزمات المالية (بلال وأمين وحمدى، 2017، ص8).

## ضوابط وقواعد الحوكمة

### ضوابط الحوكمة:

يوجد تأكيد واجماع عالمي على أن التطبيق الجيد والسليم لحوكمة الشركات يعتمد على مدى توافر الضوابط والقواعد، وكذلك يتوقف على مستوى جودة هذه الضوابط. ويمكننا أن نقسم الضوابط إلى مجموعتين هما:

### الضوابط الداخلية والخارجية:

1. الضوابط الخارجية- المناخ الاقتصادي العام وبيئة الأعمال في الدولة: ويقصد بالضوابط الخارجية المناخ العام للاستثمار في الدولة، والذي يتضمن على سبيل المثال: القوانين التي تنظم النشاط الاقتصادي منها (قوانين سوق المال، وقوانين تنظيم المنافسة ومنع الإفلاس والممارسات الاحتكارية، وقانون الشركات)، وكذلك تبين مدى كفاءة القطاع المالي (البنوك وسوق المال) في تأمين التمويل الضروري للمشاريع، وأيضاً تظهر الدرجة التنافسية في أسواق السلع وعناصر الإنتاج، كما تبين كفاءة وقدرة الهيئات والأجهزة الرقابية (هيئة سوق المال والبورصة)، في تطبيق واحكام الرقابة على الشركات، إلى جانب ذلك المؤسسات التي تختص بالمهن الحرة مثل: مكاتب المحاماة ومكاتب المراجعة والتصنيف الائتماني والاستشارات الاستثمارية والمالية.



تأتي أهمية الضوابط الخارجية إلى أن وضعها يضمن تنفيذ القواعد والقوانين التي تضمن حسن إدارة الشركة، وتقلل من التعارض بين العائد الخاص، العائد الاجتماعي.

2. الضوابط الداخلية (إجراءات الشركة الداخلية): يقصد بالضوابط الداخلية بأنها الأسس والقواعد التي تحدد كيفية توزيع السلطات واتخاذ القرارات ضمن الشركة بين مجلس الإدارة، و الجمعية العامة، والمديرين التنفيذيين، و يؤدي توافر هذه الضوابط من ناحية وكذلك تطبيقها من ناحية أخرى إلى تقليل التعارض بين مصالح هذه الأطراف الثلاثة.

### قواعد الحوكمة:

لقد حرصت العديد من المؤسسات على دراسة مفهوم الحوكمة وتحليله ووضع معايير محددة لتطبيقه، وذلك بسبب الاهتمام المتزايد بمفهوم الحوكمة، ومن أبرز هذه المؤسسات:

منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية، ومؤسسة التمويل الدولية التابعة للبنك الدولي، وبنك التسويات الدولية (BIS) والذي تمثله لجنة بازل.

1. منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية: قامت المنظمة بإعداد قائمة تتضمن المبادئ لحوكمة شركات المساهمة العامة في عام 2004، حيث تعد هذه المبادئ مرجع رئيسي للشركات على مستوى العالم، وتجدر الإشارة إلى أن المنظمة تعمل على اجراء تعديلات على قواعد الحوكمة، بعد الأزمة المالية العالمية التي عصفت بالاقتصاد العالمي في أواخر العام 2008.

2. بنك التسوية الدولي - لجنة بازل: أعدت اللجنة التابعة لبنك التسوية الدولي والذي يعنى بتنظيم عمل البنوك على مستوى العالم، قائمة فيها مجموعة ضوابط للحوكمة، بهدف ضبط عمل البنوك سعياً منها لتخفيض مستوى المخاطر التي تتعرض لها البنوك والمصارف،

وكذلك ل حمايتها من الهزات الاقتصادية، إذ يمكن القول بأن هذه القواعد الموضوعية للحوكمة والمعدة من لجنة بازل تعد المرجع الرئيس لجميع البنوك العالمية.

3. منظمة التمويل الدولية: وضعت هذه المنظمة قواعد لحوكمة شركات المساهمة العامة، إذ أنها تكاد تكون قريبة جداً من المبادئ التي وضعتها منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية، كما عملت المؤسسة على تنفيذ مجموعة من المبادرات بهدف تثبيت قواعد الحوكمة وتأهيل وتدريب القائمين على إدارة الشركات على أفضل الأساليب لتطبيق الحوكمة.

خلاصة القول يمكن أن نعتبر هذه المؤسسات مراجع رئيسية للحوكمة على المستوى العالمي وذلك من أجل تطبيق أفضل الممارسات التي تتعلق بالحوكمة، لكن وعلى الرغم من ذلك يوجد لكل دولة مرجعية محلية خاصة بها، يتوجب على الشركات أن تتقيد بضوابط الحوكمة المعدة من قبل هذه المرجعيات، ففي دولة الإمارات العربية المتحدة على سبيل المثال، تعتبر "هيئة الأوراق المالية والسلع" الجهة المسؤولة عن حوكمة شركات المساهمة العامة والمدرجة في أسواق الدولة، في حين يعتبر البنك المركزي الجهة التي تراقب عملية تطبيق البنوك لقواعد الحوكمة المعتمدة من قبل البنك المركزي (مركز أبو ظبي للحوكمة، 2013، ص12).

سوف نذكر هنا مجموعة من المبادئ الموضوعية من قبل منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية وذلك لكونها الأكثر شيوعاً على المستوى الدولي.

مبادئ منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية بشأن حوكمة الشركات هي كالتالي:

1. ضمان وجود أساس لإطار فعال لحوكمة الشركات: يتوجب في إطار حوكمة الشركات أن يضمن تشجيع كفاءة وشفافية الأسواق، وأن يتماشى ويكون متوافقاً مع حكم القانون، إلى جانب ذلك يجب أن يحدد ويوزع المسؤوليات بشكل واضح فيما بين الجهات المختلفة، جهة الإشراف والجهات التنظيمية والتنفيذية (مركز المشروعات الدولية الخاصة، 2004، ص21).

2. حقوق المساهمين والوظائف الرئيسية لأصحاب حقوق الملكية: ينبغي في إطار حوكمة الشركات أن يتم تأمين الحماية للمستثمرين والمساهمين وأن يسهل لهم ممارسة حقوقهم (مركز المشروعات الدولية الخاصة، 2004، ص22).
3. المعاملة المتساوية للمساهمين: يتوجب في إطار حوكمة الشركات أن يوفر معاملة حسنة ومتساوية بين كافة المساهمين، بما فيهم المساهمين الأجانب ومساهمي الأقلية، وكذلك يجب أن تتيح الفرصة لجميع المساهمين كي يحصلوا على تعويض فعال فيما إذا حصل انتهاك لحقوقهم (مركز المشروعات الدولية الخاصة، 2004، ص31).
4. دور أصحاب المصالح في حوكمة الشركات: ينبغي أن تعترف حوكمة الشركات بحقوق أصحاب المصالح التي يضعها القانون، أو التي تتكون نتيجة لاتفاقات متبادلة، وإلى جانب ذلك يجب أن يعمل على تشجيع التعاون الفعال والنشيط فيما بين الشركات وأصحاب المصالح في خلق الثروة، وفرص العمل، ودوام المنشآت السليمة مالياً (مركز المشروعات الدولية الخاصة، 2004، ص37).
5. الإفصاح والشفافية: يتوجب في ظل إطار حوكمة الشركات أن يتم تأمين القيام بالإفصاح الصحيح السليم، في وقته المناسب فيما يخص كافة الموضوعات المهمة والمتعلقة بالشركة بما في ذلك المركز المالي، وحوكمة الشركات، وحقوق الملكية، والأداء (مركز المشروعات الدولية الخاصة، 2004، ص40).
6. مسؤوليات مجلس الإدارة: ينبغي أن يضمن إطار حوكمة الشركات التوجيه، والرقابة الفعالة لمجلس الإدارة على إدارة الشركة، والإرشاد الاستراتيجي للشركة، ومحاسبة مجلس الإدارة عن مسؤولياته أمام الشركة والمستثمرين والمساهمين (مركز المشروعات الدولية الخاصة، 2004، ص49).

حصلت مبادئ منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية بشأن حوكمة الشركات، منذ بداية صدورها في عام 1999 على اعتراف العالم بأسره، إذا تم اعتبارها نقطة قياس دولية تحدد جودة حوكمة الشركات و تم استخدامها باهتمام وحماس من قبل الحكومات، والمسؤولين عن وضع اللوائح التنظيمية وكذلك من قبل المساهمين والمستثمرين والشركات على حد سواء في الدول الأعضاء والدول غير الأعضاء بمنظمة التعاون الاقتصادي والتنمية، وقد وافق على اتباعها منتدى الاستقرار المالي "Financial Stability Forum"، على اعتبارها من المعايير الاثني عشر المتعلقة بالنظم المالية السليمة "Standards for Sound Financial Systems" ، لاسيما وأن الغرض من المبادئ هو دعم ومساعدة تقييم وتحسين الإطار القانوني المؤسسي والتنظيمي، الذي يؤثر في حوكمة الشركات، بالإضافة لكونها أيضا تقدم إرشادات للمستثمرين وللشركات وبورصات الأوراق المالية، إلى جانب الكثيرين ممن لهم دورا في عملية تطوير حوكمة جيدة للشركات.

وأخيراً يمكن القول أنه من الضروري الأخذ بهذه المبادئ على اعتبارها وثيقة حية، إذ أن هذه الصياغة المعدلة أخذت بعين الاعتبار ما حدث من تطورات منذ عام 1999 تضمنت عدداً من التعديلات الهامة، حيث أن عملية المراجعة استفادت بشكل كبير من المشاورات العامة المكثفة، وتم الموافقة من قبل الدول الأعضاء في منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية على هذه الصياغة المعدلة للمبادئ بتاريخ 22 أبريل 2004 (مركز المشروعات الدولية الخاصة، 2004، ص58).

### مراحل تطبيق الحوكمة في الجامعات

لقد أكد كل من طريبيه (2010) وآل عباس (2010) وحلاوة وطه (2011) وخورشيد ويوسف (2009) وشبلي ومنهل (2008) وعزت (2009) بأن هناك خمس مراحل لتطبيق الحوكمة هي كالتالي:

المرحلة الأولى وهي تعريف الحوكمة وتكوين رأي عام مؤيد لها: تعتبر هذه المرحلة من أهم المراحل وأخطرها على الإطلاق، إذ يتم فيها توضيح معالم وجوانب الحوكمة، وكذلك تحديد المفاهيم والأبعاد الخاصة بها، وإلى جانب ذلك يتم توضيح مناهجها ورسائلها وأدواتها، أيضاً يتم فيها التفرقة ما بين الحوكمة كأساس المعاملات النزيهة، والحوكمة كتقافة وسلوك والتزام.

المرحلة الثانية وهي بناء البنية الأساسية للحوكمة: من أهم مراحل تطبيق الحوكمة إيجاد بنية قوية وأساسية وقادرة على استيعاب حركتها والتفاعل مع مستجداتها ومتغيراتها، بحيث تكون بنية مركبة ممتدة ومتشعبة، وذلك لأن البنية الأساسية تعد أمر ضروري لتأسيس الحوكمة، وتحقيق التعايش والتفاهم الفعال بين الأطراف المختلفة.

إذاً البنية الأساسية عنصر مهم ولازم من أجل تأسيس الحوكمة، وتنقسم إلى قسمين هما:

1. بنية أساسية تحتية، والتي تشمل الأساس القاعدي والأخلاقي القيمي.

2. بنية أساسية فوقية، والتي تشمل الكيان المؤسسي التنظيمي (مجالس الحوكمة) وكذلك جهات الإشراف على تطبيقها، على مستوى الجامعة (ناصر الدين، غ م، ص 16).

المرحلة الثالثة وهي وضع برنامج معياري للحوكمة وتحديد توقيتاته القياسية: إن تطبيق الحوكمة يحتاج إلى برنامج زمني محدد، يحدد الأعمال والواجبات والمهام، حيث تتحقق جميع الأهداف المتوقعة والمنشودة، من خلال نظم الطاعة والاتباع والالتزام.

المرحلة الرابعة وهي تنفيذ الحوكمة وتطبيقها: في هذه المرحلة تبدأ الاختبارات الحقيقية، ويتم فيها قياس مدى رغبة واستعداد واهتمام كافة الأطراف في تطبيق الحوكمة، فبالإضافة إلى الحريات التي تمارس في ظل الحوكمة، يوجد أيضاً قيود حاكمة وضوابط متحكمة.

المرحلة الخامسة وهي متابعة الحوكمة وتطويرها: تضمن هذه المرحلة وتؤكد على حسن سير عمليات تنفيذ جميع المراحل السابقة، ومما لاشك فيه فإن الرقابة والمتابعة تعد الأداة الرئيسية التي تستخدمها الجامعة من أجل جودة تنفيذ الحوكمة، وهي عبارة عن رقابة ذات طبيعة اشتقاقية تكاملية، لها وظيفتان رئيسيتان هما:

1. وظيفة علاجية بهدف علاج أي خطأ أو قصور يحدث.
2. وظيفة وقائية ابتكارية تعتمد على الوسائل والأدوات والتي تعمل على زيادة فاعلية الحوكمة، وبالتالي يمكن القول إن وضع وحدة تنظيمية وإدارية، أو مراقب للحوكمة ضمن البنيان التنظيمي و الهيكل الإداري للجامعة، من شأنه أن يساعد على سلامة وجودة أداء وظيفة الرقابة في الحوكمة، حيث أنها تحتاج إلى جهاز رقابة داخلي تكون مهمته مراقبة تنفيذ قيم الحوكمة، محافظة على أخلاق المهنة وقيمتها. (ناصر الدين، غ م، ص17).

### ثانياً: الدراسات السابقة

بن سلطان، عبدالله (2018). حوكمة التميز: جائزة وزير الداخلية للتميز نموذجاً. مجلة المنهل، ع88، ص 3 – 15. تعتبر هذه الدراسة أول تجربة أكاديمية حول تطبيق أدوات ومفاهيم الحوكمة على جائزة التميز في دولة الإمارات العربية المتحدة، وقد سعى الباحث إلى إيجاد آلية تكون بمثابة مصدر علمي لتحديد معايير موضوعية لنجاح فكرة جائزة وزير الداخلية للتميز في تحقيق أهدافها والتي بدورها تحقق أهداف وزارة الداخلية. والمشكلة التي تناقشها الدراسة هي كيفية بناء مقاييس وآلية تقييم موضوعية وسليمة لقياس مدى فاعلية برنامج وزير الداخلية للتميز وذلك من خلال التركيز على عدة أمور منها:

1. إعادة صياغة مجموعة من المعايير التي تركز على احتياجات المواطن باعتبارها

أولوية قصوى بالتوافق مع استراتيجية الدولة وتحقيق مفهوم الحوكمة.

2. إعادة تطوير هيكله نظام الحوافز بما يعمل على تفجير الأبداعات والطاقات.

3. تبني مفهوم التميز، الذي يعني إعادة تصميم العمليات الإدارية لتحقيق تحسينات جوهرية في معايير الأداء.

4. تطوير عناصر النجاح الحرجة لاستمرارية جائزة التميز بالإضافة إلى إيجاد قاعدة كفاءات وطنية بحيث يستمر التميز المؤسسي.

ويذكر أن برنامج وزير الداخلية للتميز استحدث في عام 2011 وشمل 43 فئة فرعية ورئيسية بحيث تعد الأكبر على مستوى دولة الإمارات، استقت معاييرها من برنامج الشيخ خليفة للتميز الحكومي كما استحدثت فئات جديدة غطت جوانب ضرورية لتطوير الأداء الشرطي خاصة وأنه يختلف بطبيعته عن باقي الأجهزة الحكومية لخطورة مهامه وقد حدد برنامج وزير الداخلية عدة أهداف منها:

1. تطوير الخدمات الشرطية وزيادة رضا المتعاملين والموارد البشرية والمجتمع.
2. تحفيز وتجهيز القيادات الشرطية والوزارة للمشاركة بالجوائز الاتحادية والمحلية.
3. نشر المعرفة وتبادل الممارسات الأفضل بين الإدارات والقيادات الشرطية بالوزارة.
4. دعم ومساندة تحقيق الأهداف الاستراتيجية بالوزارة.
5. تطوير وتحفيز الموارد البشرية.

استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي المقارن، الذي يقوم على وصف موضوع الدراسة ويعتمد بالتالي على الطريقة الاستنتاجية، بالإضافة إلى المنهج المقارن في إعداد دراسة مقارنة مع جوائز التميز العالمية، ولا بد من ذكر أن هذا المنهج يعتبر ذو فاعلية عالية في لمس الواقع وتحليله

ووصفه بشكل دقيق ومقارنته بما يشبهه من مواضيع، وبالتالي الوصول إلى النتائج الدقيقة. وتوصل الباحث إلى النتائج الآتية:

1. تميز القيادة العليا والقيادة السياسية والتزامها في وزارة الداخلية بتطبيق مفهوم التميز الذي يعتمد على رضا المتعاملين والشركاء والموردين وأدوات تحفيزية ميزتها عن الدول الأخرى، مما يعني أيضاً محاكاة مفاهيم الحوكمة بالتوافق مع جوائز التميز العالمية، وبالتالي تأكيد مبدأ المشاركة والتعاون بين المرؤوس والرئيس على كافة المستويات.

2. عدم مراعاة البيئة الامارتية في تطبيق الدولة للنموذج الأوروبي للجودة.

3. عدم توافق بعض معايير الجائزة على المستوى وزارة الداخلية أو الدولة مع رؤيتها لعام 2020 التي تتمثل بأن المواطن في المقدمة، خصوصاً في فئة التميز المؤسسي إذ لم تراعى احتياجات المواطن المستقبلية والحالية، مما يتطلب مراعاة هذا في صياغة كافة المعايير.

4. تختلف طبيعة عمل وزارة الداخلية عن باقي الأجهزة في ظل التحديات المحلية والدولية وبالتالي لا بد من تطبيق مفاهيم الحوكمة على أداء الوزارة بشكل عام وعلى جائزة الوزير خاصةً.

5. انعدام وجود مقاييس ومؤشرات لهذه الجائزة تتوافق مع مؤشرات الوزارة الاستراتيجية على اعتبارها أحد مشاريع التغيير الرائدة على مستوى الإمارات العربية المتحدة وذلك وفقاً لبيئة الإمارات وتحدياتها وبالتالي تطبيق نموذج حوكمة التميز.

العابدي، دلال (2016). حوكمة الشركات ودورها في تحقيق جودة المعلومة المحاسبية:

دراسة حالة شركة اليانس للتأمينات الجزائرية. اطروحة جامعية، جامعة محمد خيضر في بسكرة، ص 15-216. ناقشت الباحثة أن انهيار العديد من الاقتصاديات يعود إلى عدم الالتزام بمبادئ المحاسبية، بالتزامن مع غياب الشفافية حول الواقع المالي الحقيقي لهذه المؤسسات الاقتصادية، وهذا



ما أدى إلى زيادة الاهتمام العالمي بموضوع حوكمة الشركات وجعله من الركائز الأساسية التي تقوم عليها المؤسسات الاقتصادية، فقامت الكثير من الهيئات والمنظمات على تطبيق مفهوم الحوكمة وتعميم تطبيقه في الشركات، وانتقل هذه الاهتمام إلى الجزائر، فزادت أهمية قواعد وتطبيقات حوكمة الشركات فيها، وبالاعتماد على ما سبق تظهر أهمية البعد المحاسبي لحوكمة الشركات، تفادياً للتلاعب المالي والمحاسبة ولما له من تأثير على جودة ومصداقية المعلومة المحاسبية، ومن هنا سعت الباحثة للإجابة على: ما هو دور حوكمة الشركات بتحقيق جودة المعلومة المحاسبية في ظل تطبيق النظام المحاسبي المالي. سعت الباحثة إلى تسليط الضوء على أهمية حوكمة الشركات، حيث أن لها أهمية خاصة لما تحققه من الشفافية والثقة والمصداقية للمعلومات الواردة في القوائم المالية وكذلك ضمان دقة الأداء المالي، بالإضافة إلى حسن استخدام أموال الشركة عن طريق تكامل نظم التدقيق والمحاسبة وما له من منفعة تعود على الشركة والاقتصاد الوطني عامة، وأيضاً لما لها من تأثير على المعلومات المحاسبية، وذلك من خلال تحقيق عدد من الأهداف منها:

1. تسليط الضوء على حوكمة الشركات وأسبابه ودوافع انتشاره مؤخراً.
2. إبراز أثر الإصلاح المحاسبي المالي على المعلومة المحاسبية.
3. تحديد آليات حوكمة الشركات وطرق الاستفادة منها في تحسين جودة المعلومة المحاسبية بهدف إعادة الثقة بها.

يوجد العديد من الآليات المستخدمة في تطبيق الحوكمة لمساعدة المؤسسات، ويمكن القول بأن الباحثين اجمعوا على تقسيم الآليات إلى آليات داخلية تطبق داخل المؤسسة وأخرى خارجية من خارج المؤسسة، وقد ركزت الباحثة على أهمية حوكمة الشركات من خلال شرح آليات حوكمة الشركات بالتفصيل ونأتي هنا على ذكر هذه الآليات:

### الآليات الداخلية وتقسم إلى:

1. آلية المراجعة الداخلية.
2. آلية لجنة المراجعة.
3. آلية مجلس الإدارة.
4. آلية الإفصاح والشفافية.
5. آلية مكافأة التنفيذيين.

في حين تقسم الآليات الخارجية لحوكمة الشركات إلى:

1. آلية المراجعة الخارجية.
2. آلية المقرضين ووكالات تقييم الائتمانية.
3. آلية فعالية المساهمين

والجدير ذكره أن كلاً من نظام الخارجيين والداخليين فيه مخاطر وبالتالي فإن الغاية من نظام حوكمة الشركات هي التقليل من هذه المخاطر، ويرتكز النظام الفعال لحوكمة الشركات على خليط من الضوابط الخارجية والداخلية. اعتمدت الباحثة في دراستها على منهجين:

1. المنهج الوصفي التحليلي: اعتمدت الباحثة هذا المنهج في الدراسة النظرية بقصد وصف الجوانب النظرية للموضوع المتمثلة في حوكمة الشركات والمعلومة المحاسبية.
2. منهج دراسة حالة: اعتمدت عليه الباحثة في الجانب التطبيقي باستخدامها لحالة شركة أليانس للتأمينات الجزئية، وذلك باستخدام المقابلة الشخصية والملاحظة وتحليل دراسة المعطيات المقدمة.

وبالرغم من أن الباحثة ذكرت أنها اعتمدت أسلوب المقابلات في القسم العملي من الدراسة إلا أنها لم تذكر أية تفاصيل متعلقة بأسلوب وكيفية اعداد المقابلات واختيار العينات المتعلقة بالمقابلات وكيفية استثمارها واستخدامها ضمن الدراسة. توصلت الباحثة إلى:

1. حوكمة الشركات تؤثر ايجابياً في إدارة الأزمات في الجزائر، باعتبارها الأداة التي تضمن كفاءة ادارة المؤسسات في استغلال مواردها ودراسة المخاطر.

2. تؤثر الشفافية والإفصاح بالحوكمة وتتاثران بها، إذا أن الإفصاح المحاسبي في ظل حوكمة الشركات يصبح أكثر شفافية كما أن زيادة الشفافية في الإفصاح المحاسبي ينتج من تفعيل حوكمة الشركات وتؤدي إلى حماية حقوق المستثمرين.

3. إن تطبيق النظام المحاسبي المالي يزيد مستوى الثقة في المعلومات وبالتالي يتمكن مستخدميها من معرفة الحالة العامة للشركات بطريقة سريعة وسهلة.

4. تحقق الحوكمة قدر كبير من الجودة والمصداقية في المعلومة المحاسبية من خلال ما تقدمه الآليات الداخلية والخارجية من خدمات.

في التقدير: إن مثل هذه المبادئ تقوم عليها شرطة دبي من خلال أنظمتها الذكية التي توفر للجماهير معلومات شاملة وبأليات كفاء من حيث سهولة الوصول إليها عن طريق أنظمة الكترونية ومتابعة من قبل المختصين وقياداتهم.

دراوشه، هاني (2014). مبادئ الحوكمة في إطار مدونة الحوكمة لعام 2009 ومدى التزام الشركات المساهمة العامة المدرجة في بورصة فلسطين بها. جامعة النجاح الوطنية، اطروحة جامعية، ص 10 – 50. يناقش الباحث في دراسته مدى التزام بورصة دولة فلسطين والشركات المدرجة فيها بمبادئ الحوكمة، حيث تطرق إلى أن فلسطين لم تكن بعيدة عن التوجه العالمي بما يخص الحوكمة، إذ أنها شكلت لجنة وطنية للحوكمة بواسطة هيئة سوق رأس المال، تجلت مهمتها

بوضع نظام خاص للحوكمة، في محاولة منها لتثبيته في فلسطين. كما شرح الباحث مدى التزام الشركات المساهمة العامة المدرجة في بورصة فلسطين بمبادئ الحوكمة وهي: (المسؤولية والشفافية والعدالة والمساءلة واللامركزية). وهدف الباحث إلى معرفة مفاهيم حوكمة الشركات ومبادئها، والأثر الإيجابي لهذه المبادئ على الشركات التي تحتكم إليها، ومعرفة مدى التزام الشركات المساهمة العامة المدرجة في بورصة فلسطين بمبادئ مدونة حوكمة الشركات التي أقرتها الحكومة. استخدم الباحث المنهج الوصفي في اجراء الدراسة وهذا الأسلوب يناسب أغراض الدراسة، وذلك من خلال جمع البيانات والمعلومات من مصادرها الأولية والثانوية باستخدام استبانة جهزت خصيصا لهذا الغرض وقد أجريت الدراسة على عينة قوامها 50 من العاملات والعاملين في الشركات المساهمة العامة المدرجة في بورصة فلسطين وقد تم اختيارهم بطريقة عشوائية مع مراعاة العديد من الأمور كالمسمى الوظيفي والعمر وغيرها من الأمور، كما تم استخدام المنهج (SPSS) برنامج التحليل الإحصائي لتحليل البيانات واختبار الفرضيات. وتوصل الباحث إلى العديد من النتائج نذكر منها:

1. عدم توفر مقومات كافية للشفافية، لكل أصحاب المصالح في هذه الشركات يؤثر سلبا على قرارات المستثمرين ورؤوس الأموال في اتخاذ قراراتهم الاستثمارية.
2. عدم كفاءة في أداء دور مجالس إدارة الشركات وفي وضع خطط لنظام عمل مجالس الإدارة تحديداً دقيقاً لمسؤوليات المجلس وأعضائه ولجانه.
3. وجود تطبيقات بشأن توفر مقومات المعاملة العادلة للمساهمين الصغار بالإضافة إلى المقيمون خارج البلاد بحيث يتمتعون بكافة حقوقهم.
4. بالرغم من النسبة المرتفعة لتطبيق الحوكمة في الشركات المدرجة في بورصة فلسطين، إلا أنها ماتزال تحتاج إلى تطوير ومتابعة المستجدات التي تخص تطبيق مبادئ الحوكمة ورسم مفاهيمها، حيث أن حوكمة الشركات تعد نظام يرتكز على مجموعة من القواعد والمقومات تتمثل بالهيكل التنظيمي ونظام الإدارة.

إذا قسنا هذه النتائج على ما طبقته شرطة دبي من سياسات حوكمة سوف نلاحظ بأن شرطة دبي قد تميزت بتطوير سياساتها وتطبيق مبادئ التفويض السنوي (التدقيق) مما يسهم في معالجة الثغرات والسلبيات التي قد تواجهها.

البسام، بسام (2014). الحوكمة الرشيدة: دراسة حالة العربية السعودية. معهد الإدارة العامة – الرياض، ع 67 – 68، ص 2 – 24. في مشكلة الدراسة تم ربط تحقيق مستويات متقدمة في مؤشرات التنمية البشرية، والعديد من دراسات النمو الاقتصادي، تم ربطهم بتحقيق مستويات متقدمة في مؤشرات قياس جودة الحكم، وبالرغم من التقارب الاجتماعي والاقتصادي في دول الخليج، إلا أنه يوجد تفاوت في مستويات الحوكمة بينهم، لذلك ركز الباحث على دراسة العلاقة بين النمو لاقتصادي والحوكمة الرشيدة في السعودية بين (1996 - 2011) ومقارنتها مع أقطار الخليج الخمسة وهي: (البحرين - الإمارات - السعودية - قطر - عمان - الكويت). وقد سعت الدراسة إلى الإجابة على التساؤل التالي: هل هناك علاقة بين النمو الاقتصادي (الناتج المحلي الإجمالي) والحوكمة الرشيدة في أقطار الخليج الستة. وهدفت الدراسة إلى:

1. استعراض الناتج المحلي الإجمالي لأقطار الخليج الستة (GDP).
2. استعراض مستويات الحوكمة الرشيدة في السعودية مقارنة بأقطار الخليج العربي الخمسة الأخرى.
3. استعراض مستويات الحوكمة الرشيدة في السعودية لكل مؤشر من مؤشرات الحوكمة العالمية، وذلك بالتوافق مع بيانات 2011.

لجأ الباحث إلى دراسة حالة في السعودية مع استخدام المنهج المقارن، وذلك بمقارنة الحالة مع دول الخليج الخمسة للتشابه الكبير من النواحي الاقتصادية والاجتماعية، مما يساعد على إعطاء صورة عن مستويات الحوكمة في السعودية مقارنة بتلك الأقطار، ولتقارب مستويات التنمية البشرية

فيها تساعد في تكوين صورة واضحة عن مدى تأثير التنمية البشرية في الحكم الرشيد، ومن النتائج التي توصلت إليها الدراسة:

1. نفت وجود علاقة قوية بين النمو الاقتصادي مع تحقيق مستويات متقدمة في الحوكمة الرشيدة في المدى القصير.

2. بالرغم من ارتفاع الناتج المحلي الإجمالي في السعودية إلى أنها صنفت في المرتبة الأخيرة بالمقارنة مع دول الخليج بما يخص مؤشرات الحوكمة.

3. تعميم العلاقة الإيجابية بين الحوكمة والنمو الاقتصادي يعتبر غير دقيق.

4. أن يتم دراسة كل دولة أو مجموعة من الدول التي لها خصائص اقتصادية واجتماعية متشابهة على حدة.

الأمين، نصبة (2015). أهمية تطبيق مبادئ الحوكمة في القطاع العام: دراسة حالة بلدية قمار، جامعة الشهيد حمه لخضر بالوادي، اطروحة جامعية، ص 5 - 60. في ظل التوجه العالمي لتطبيق مبادئ الحوكمة، بالاعتماد على أن اتباع المبادئ السليمة للحوكمة، ينتج عنها أخذ الاحتياطات ضد الفساد الإداري، ويسهم بترسيخ الشفافية في الحياة الاجتماعية والاقتصادية، أصبح من الضروري تبني مفهوم حوكمة الشركات في الجزائر، لمواجهة الفساد الإداري الذي تعاني منه معظم المؤسسات العامة، ومن ضمنها البلديات لاحتكاكها المباشر بالمواطنين، وانطلاقاً من هذا تناولت الدراسة الإشكالية التالية: ما مدى الاهتمام بتطبيق مبادئ الحوكمة في المؤسسات العامة الإدارية في الجزائر. وقد هدفت هذه الدراسة إلى:

1. توضيح مفهوم الحوكمة ومبادئها، وإبراز أهمية تطبيق الحوكمة في المؤسسات الحكومية

لضمان التحسين المستمر ورفع مستوى الكفاءة وتحقيق جودة أعلى للخدمات المقدمة من

قبل البلدية.

2. تطوير الخدمات العمومية والرفع من جودتها، وبالتالي رفع مستوى المستفيدين من الخدمات البلدية.

اتبع الباحث المنهج الوصفي التحليلي لملائمته لموضوع الدراسة، إذ أن المنهج الوصفي مناسب لوصف واستعراض الإطار النظري لحوكمة المؤسسات، والمنهج التحليلي مناسب لفهم الواقع على حقيقته وللوصول إلى استنتاجات الدراسة وقد اعتمد عليه الباحث في وضع خطة ميدانية مع الأخذ بعين الاعتبار مختلف القوانين العملية التي تدرج تحت هذا المنهج خاصة فيما يتعلق بالأدوات المناسبة بجمع البيانات، وكذلك تم الاستعانة بدراسة حالة لاستخلاص النتائج وتحليلها، وفيما يخص المنهج الإحصائي فقد تم اعتماده من قبل الباحث في الدراسة الميدانية وخاصة في تشكيل البيانات العددية والجداول ومختلف النسب الكمية للإحصائيات وذلك عند تفرغ استمارة البحث الميداني كما تم الاعتماد على بعض العلاقات الإحصائية كالنسب الكمية (التكرارات والمطلقة والنسبية) وصولاً إلى ربط المسببات الكمية بالأسباب والتي تؤثر بالنتائج والمتغيرات الكلية والجزئية للظاهرة، وقد تشكلت عينة الدراسة من 42 موظف، 10 منهم أعضاء من المجلس الشعبي البلدي بما فيهم رئيس البلدية و الأمين العام، والباقي موظفين. وتوصل الحوكمة إلى العديد من النتائج:

1. للحوكمة جملة من المبادئ يجب اتباعها من قبل المؤسسات لأن غيابها يؤدي إلى انتشار

الفساد الإداري والمالي ويضعف من النظام الجيد للحوكمة.

2. يساهم تطبيق الحوكمة ومبادئها في المؤسسات في تحديد المسؤوليات والصلاحيات وتحقيق

الطمأنينة والثقة لكل من له مصلحة في المؤسسة كما يساعد في تقديم الحلول.

3. تبني المؤسسات لنظام الحوكمة هو الحل الأنسب لمواجهة الفساد الإداري بكافة أشكاله.

4. التطبيق الصحيح لمبادئ الحوكمة يحتاج لتشارك ثلاث جهات أساسية الدولة والقطاع

الخاص والمجتمع المدني.

5. يعد دور الجزائر ضئيل في تطبيق هذا النظام في مؤسساتها وهذا هو سبب استفحال الفساد الإداري فيها.

الحازمي، محمود (2011). مدى تطبيق الحوكمة على الشركة السعودية للكهرباء: دراسة تطبيقية تحليلية مقارنة، الأكاديمية العربية البريطانية للتعليم العالي، ص 7 201. أثبتت الأزمات المالية التي حصلت نتيجة لانهايار سوق الأسهم السعودي في شباط 2002م، أن هناك علاقة وطيدة بين وجود نظام حوكمة فعال، وبين قدرة الشركات على تجاوز الأزمات المالية والتشغيلية بكافة أوجهها، وعليه ظهرت الحاجة الماسة إلى تدعيم مفاهيم الإفصاح والنزاهة والشفافية والمساءلة وحوكمة الشركات وترسيخ تطبيقها للحول دون تكرار مثل تلك الأزمات. وتتخلص مشكلة الدراسة في السؤال التالي ما هي معوقات تحقيق وتطبيق معايير ومتطلبات الحوكمة في الشركة السعودية للكهرباء. وقد هدفت الدراسة إلى العديد من الأمور:

1. التعرف على الحوكمة ومعاييرها ونظمها ومتطلباتها وأهمية تطبيقها في الشركات السعودية.

2. التعرف على نظم ومعايير ومتطلبات وأساليب الحوكمة المقدمة من هيئة سوق المال السعودي

3. التعرف على سلبيات عدم تطبيقها وإيجابيات تطبيقها في الشركة السعودية للكهرباء.

4. معرفة مدى جاهزية الشركة السعودية للكهرباء لتطبيق نظام الحوكمة ومدى التزامها بوضع الخطط اللازمة لحوكمتها، وماهي معوقات تطبيق نظام الحوكمة فيها.

تحقيقاً لأهداف البحث وللوصول لأفضل الطرق والأساليب للكشف عن معوقات تطبيق معايير الحوكمة بالشركات السعودية، فإن الباحث اعتمد على الدراسة التحليلية الاستنباطية والتي تعتمد على ما كتب في الموضوع من دراسات سابقة وتعتمد على إجراء مقابلات شخصية منمطة



مع الأشخاص ذوي العلاقة في بعض شركات المساهمة والخبراء في هذا المجال، كما اعتمد على المنهج الوصفي التحليلي. وقد حدد الباحث عينة البحث المنتسبين إلى فروع الشركة السعودية للكهرباء، أما فئات عينة البحث فقد تم اختيار عينة من منسوبي شركات الكهرباء السعودية فئات المراجعين الداخليين والخارجيين والإداريين بطريقة عشوائية بسيطة. كما تم استخدام استبانة كأداة لجمع البيانات ومن ثم تم التفريغ الآلي للبيانات عن طريق الحاسب الآلي باستخدام برنامج الحزم الإحصائية (spss). وتوصلت الدراسة إلى العديد من النتائج نذكر منها:

1. تم الاستعانة بنموذج النظام الأساسي الذي أعدته الهيئة وزودت شركات المساهمة العامة به.

2. تم تشكيل اللجان الدائمة المنصوص عليها بضوابط حوكمة الشركات.

3. إن الشركة السعودية للكهرباء تفصح عن بياناتها الغير مالية (الخطوط العامة لاستراتيجية الشركة والابتكارات والبيانات المحاسبية) في التقارير الختامية.

4. تم تحديد التعديلات المطلوبة على النظام الأساسي للشركة بعد أن تم تحويلها لشركة مساهمة عامة.

5. حدد مجلس الإدارة أهداف ومهام وصلاحيات إدارة الرقابة الداخلية حسب ما جاء في ضوابط حوكمة الشركات.

6. تم تقسيم أعضاء مجلس الإدارة حسب الصفات الواردة في ضوابط الحوكمة لتنفيذيين وغير التنفيذيين ومستقلين.

المختن، عبيد (2013). الحكومة الإلكترونية في مجال خدمات المرور: دراسة تطبيقية على إمارة الشارقة، إدارة مركز بحوث الشرطة، ع 176، ص 25 – 390. تعد الحكومة الإلكترونية أحدث الصيحات الحديثة في علم إدارة الدولة ممثلة في مؤسساتها الحكومية والخاصة، والتي تدعم

التقدم والرفاهية داخل الدولة، ومفهوم الحكومة الالكترونية يعتمد على قيام الحكومة بوظيفتها المعتادة من تقديم خدماتها للجمهور وغيره من الجهات الحكومية، وقد تبلورت مشكلة الدراسة في الإجابة على عدة تساؤلات:

1. ما هي الحكومة الالكترونية وما علاقتها في نهضة التنمية؟
2. ما هي الركائز الأساسية اللازمة لتحقيقها؟
3. ما هي القيود والمتطلبات المتعلقة بتطبيق الحكومة الالكترونية في مجال الخدمات الشريطية بإمارة الشارقة؟

هدفت الدراسة إلى ما يلي:

1. توضيح مفهوم الحكومة الالكترونية و تطوراتها ومرتكزاتها، ومجالات استخدامها عموماً.
2. وضع خطة لتطبيق الحكومة الالكترونية بإدارة المرور.
3. ترخيص الإدارة العامة بشرطة الشارقة بعد دراسة عدة تجارب وتطبيقها دولياً ومحلياً وإقليمياً.
4. تقديم مقترح ونموذج لتيسير الخدمات والتقليل من البيروقراطية الإدارية.

استخدم الباحث المنهج الوصفي، تحقيقاً لأهداف الدراسة وللإجابة عن تساؤلاتها، وذلك بعرض تجارب عالمية في تطبيق الحكومة الالكترونية، وكذلك المنهج المقارن وهو أسلوب منطقي لمعرفة الواقع الموضوعي، وأداة معرفية تحل محل التجربة في الدراسات العلمية، وقد لجأ الباحث إلى توظيف أدوات بحثية كالمقابلة والاستبانة في دراسته. ففي أداة المقارنة تم إجراء مجموعة من المقابلات مع الخبراء الأساسيين وكبار واضعي السياسة الأمنية في إمارة الشارقة بهدف استقراء واستقصاء اتجاهاتهم وآرائهم أفكارهم وخبراتهم في مجال استخدام تكنولوجيا المعلومات لتقديم

الخدمات الأمنية الالكترونية. أما في الاستبانة تم تصميم نموذجي استبيان تضمنت مجموعة من العبارات التي تقيس ردود أفعال أفراد العينة تجاه متغيرات الدراسة حول تطبيق الحكومة الالكترونية وقد وجهت إحداها للموظفين والأخرى للجمهور على مختلف مستوياتهم التنظيمية كدراسة تطبيقية على امارة الشارقة من أجل تحقيق تميز وجودة الخدمات الشريطية، وتم ذلك باستخدام معامل " ألفا كرونباخ. خرجت هذه الدراسة بالكثير من النتائج انقسمت لقسمين نتائج الدراسة النظرية والعملية، تلخصت بأن:

### النتائج النظرية:

1. الحكومة الالكترونية تبنى على أسس من التقدم العلمي المطرد في تكنولوجيا الاتصالات والمعلومات، وقد نتجت عن تلاحم الثورات الكونية وهي ثورة في نظم المعلومات الإدارية.
2. سعت جميع الحكومات لوضع قوانين وتشريعات كافية للردع والمشجعة من جهة أخرى للحاق ومواكبة ركب الحضارة والتطور.
3. إن عملية تحول الخدمات الحكومية إلى الطريقة الالكترونية عن طريق بوابة الحكومة الالكترونية، هي عملية تغيير شاملة تتقاطع فيها الأولويات لمصلحة الجمهور، كما أنها عملية تتطلب وقت ليس قصير فالخدمات التي تقدمها المؤسسات الحكومية الحالية بشكلها التقليدي والانتقال بها إلى الحكومة الالكترونية بشكلها الجديد يجب أن تمر بمراحل متعددة وتلمس عدة جوانب منها مقدم الخدمة ومستقبل الخدمة.
4. وجود رؤية واضحة مهم لتطبيق مشروع الحكومة الالكترونية، إذ أنها تحدد أهداف التحول والكيفية التي ستكون عليها الحكومة الالكترونية لاحقاً، كما تحدد الوضعية المناسبة لتحول العمل إلكترونياً.

5. الحكومة الالكترونية أصبحت احتياج عالمي، وأن دولة الإمارات تسعى دائماً لمواكبة التطور، وتحرص على تطبيق الحكومة الالكترونية بكل قطاعاتها، بما في ذلك وزارة الداخلية وتحديدًا قطاع الشرطة وإدارة المرور سعياً منها لتحقيق السلامة الشرطية، وذلك بوضع الخطط اللازمة لذلك.

6. تعد وزارة الداخلية الإماراتية إحدى مؤسسات الدولة المهمة والرئيسية، حيث تتسلم أجهزة الشرطة بها مهام قومية ووطنية تتطلب منها الحكمة والسخاء بالعبء لتحقيق الأمن والاستقرار في الإمارات في ظل الالتزام بالسرعة والقانون وترشيد الموارد والطاقات، وإدارة المرور والترخيص تعد إحدى إداراتها التخصصية ومن مهامها الرئيسية تحقيق السلامة الشرطية والتي تهدف إلى العمل بالبرامج والخطط واللوائح الشرطية والإجراءات الوقائية للحد من وقوع الحوادث الشرطية لضمان سلامة الإنسان.

### النتائج الميدانية:

1. يعد العمل المروري ضمن أولويات العمل في الإدارة العامة لشرطة الشارقة بسبب موقعها الجغرافي حيث تتوسط باقي الإمارات الأخرى واشتراك مناطق الاختصاص مع جميع إمارات الدولة من جهة، وكذلك اشتراكها من جهة أخرى بحدود دولية مع دولتين جارتين، بالإضافة إلى أن تقديم الخدمات الشرطية في إمارة الشارقة موزع بين ثلاث إدارات شرطية تابعة للإدارة العامة لشرطة الشارقة وهي إدارة المرور والترخيص، إدارة العمليات، وإدارة مراكز الشرطة واثنان مدنيتان هما معهد السوافة ومحطة تسجيل المركبات.
2. أظهرت نتائج الاستبانة ثباتاً عالياً لجميع المقاييس وبإجمالي ثبات 89% لاستبيان الموظفين، في حين أظهر 67% لاستبيان الجمهور.

3. أظهرت نتائج قياس الصدق التمييزي لعبارات استمارات الاستبيان جوهر الفروق بين

الفئتين الدنيا والعليا لعينة الدراسة، بما يدل على اختلاف توجهات الفئة العليا مقارنة مع

الفئة الدنيا في استجاباتهم للأسئلة، فيما عدا بعض عبارات لم تميز بين الفئتين

4. المذكورتين عند مستوى معنوية 0.05، لذا لزم حذفها من المقاييس عند إجراء المعالجة

الإحصائية.

السويدي، عبده (2016). النظام القانوني لحوكمة الشركات وأثر الإفصاح والشفافية عليها،

جامعة العلوم والتكنولوجيا، مجلة الدراسات الاجتماعية ع 50، ص 3 - 26. بعد الأزمة المالية

العالمية لعام 2008، توجهت أنظار العالم نحو الدور الذي تؤديه أهمية حوكمة الشركات، للمساعدة

على إرجاع الثقة بين الاقتصاديين، وحازت الحوكمة على اهتمام الحكومات والشركات، ومن هنا

يقع على عاتق الباحثين وضع الأسس القانونية والاقتصادية لحوكمة الشركات في بلادنا، وتمحورت

المشكلة التي ناقشها البحث افتقار الشركات المملوكة للدولة إلى آليات الحوكمة من شأنها أن تحد

من مشكلة الفساد المالي والإداري التي تعاني منه هذه الشركات. وايضاح مفهوم حوكمة الشركات

والتعرف على نشأتها وتطورها. والتعرف على مبدأ الإفصاح والشفافية وأثرها على الحوكمة

باعتبارها مبدأ من مبادئها. ووضع أسس للحوكمة واعتمادها في بلادنا، كون النظام القانوني في

اليمن لم يتطرق إلى الحوكمة في التشريعات القانونية. واعتمد الباحث في دراسته المنهج التاريخي

والوصفي التحليلي لموضوع الدراسة، وذلك من خلال تسليط الضوء على نشأة الحوكمة وتطورها

التاريخي، ولم تذكر الدراسة أية معلومات تفصيلية دقيقة بخصوص المنهج المتبع غير ما ذكر أعلاه.

إن المشرع اليمني لم يشر إلى حوكمة الشركات كما في التشريعات العربية الأخرى. وان الوضع

المترددي الذي تعاني منه الشركات بكافة قطاعاتها سببه الفساد المالي والإداري، وذلك بسبب غياب

الممارسات الأخلاقية ومفهوم حوكمة الشركات. وانه يقع على عاتق الأجهزة الرقابية تفعيل مبادئ

الحوكمة، للحد من الفساد. إن تطبيق مبادئ حوكمة الشركات حاجة ملحة في ظل العولمة والانفتاح الاقتصادي، ولتفادي الأزمات الناجمة عن سوء ممارسات الإدارة وافتقارها إلى الحوكمة الجيد.

جواد، شوقي (2007). الأبعاد المستقبلية للحكومة الإلكترونية في الأردن: متطلبات النجاح، الجامعة الأردنية، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، ع، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، ع 3، ص 2 – 14. يشهد العالم جملة من التغيرات بكافة مناحي الحياة، تؤثر بدورها على عمل مؤسسات القطاعين العام والخاص، وباعتبار الحكومة الإلكترونية أحد أنواع الإصلاح الإداري، والتي تسعى لتحقيق الكفاءة الإدارية وتحسين مستوى الخدمة، وبالرغم من الاهتمام الذي قدمته الأردن لتطبيق الحكومة الإلكترونية، إلا أنه وجد فرق في مستوى الجاهزية بين بعض المؤسسات الحكومية ودوائرها في البنى التحتية والقوى البشرية والتكنولوجية. طرحت الدراسة التساؤل التالي:

ما أثر توافر متطلبات نجاح تطبيق الحكومة الإلكترونية، على تحسين جودة الخدمة، وخفض الكلف، وزيادة رضا العاملين. وقد هدفت الدراسة إلى ما يلي:

1. التعرف على مدى توافر متطلبات النجاح الملائمة لتطبيق الحكومة الإلكترونية في الأردن.
2. دراسة أثر توافر هذه المتطلبات على أبعادها المستقبلية (تحسين جودة الخدمة، وخفض الكلف، وزيادة رضا العاملين).
3. التعرف على أثر توافر هذه المتطلبات في إمكانية تطبيق جوانب الحكومة الإلكترونية في المؤسسات الأردنية المبحوثة.

اعتمد الباحثان على المنهج المكتبي كمصادر ثانوية للدراسة، بالرجوع إلى عدد من المراجع والدراسات السابقة في مجال الحكومة الإلكترونية، واستخدام مصادر أولية تتمثل في استبانة تم تطويرها وتحكيمها لقياس متغيرات الدراسة، ولقد بلغ عدد عينة الدراسة 24 وكانت مؤلفة من الوزارات والمؤسسات في المملكة الأردنية، ولبلوغ غاية الدراسة تم أخذ عينة مؤلفة من ست

مؤسسات هي: مجلس رئاسة الوزراء، ووزارة المالية، والداخلية، ووزارة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات، وأمانة عمان الكبرى، ووزارة التخطيط والتعاون الدولي. وكما تكونت وحدة المعاينة من مديري الوحدات الإدارية، ومديري الإدارة العليا، ورؤساء الدوائر، والموظفين الإداريين في الدوائر والوزارات الحكومية المذكورة في مجتمع الدراسة والبالغ عددهم 7228، وقد تم توزيع 365 استمارة اعتماداً على أسلوب العينة العشوائية. وقد تمت معالجة النتائج والبيانات باستخدام الأساليب الإحصائية التالية:

1. التكرارات والمتوسطات والانحرافات المعيارية.

2. الانحدار المتعدد والبسيط.

3. تحليل الارتباط.

النتائج في ضوء اختبار الفرضيات والتحليل الإحصائي:

1. الباحثون يعلمون بمفهوم الحكومة الالكترونية بمدد تتراوح بين سنتين أو ثلاث سنوات، كما

أن عمق المعرفة كان متبايناً به إلا أنه كان مرتفع نسبياً.

2. حول رضا العاملين عن تطبيق برنامج الحوكمة الالكترونية في الأردن تراوحت الإجابات

بين راضٍ وغير راضٍ وهذه النتيجة قد تشكل حافز لتطبيق الحكومة الالكترونية في الأردن.

3. إن كافة المؤسسات البحثية يتوافر لديها خطة لتطبيق الحكومة الالكترونية.

4. وجود نظرة ايجابية نحو تطبيق الحكومة الالكترونية من حيث تحسين الخدمة وخفض

الكلف وزيادة رضا العاملين.

5. وجود أثر ايجابي لتوافر متطلبات النجاح لتطبيق الحكومة الالكترونية في أبعاد تطبيق

الحكومة الالكترونية مستقبلاً.

العلوان، جعفر. دور أنظمة الحكومة الإلكترونية في مكافحة الفساد الإداري: حالة من الحكومة الإلكترونية القطرية، المؤتمر الثاني لمعهد الإدارة العامة والتنمية الإدارية في دول مجلس التعاون لدول الخليج العربي، ص 9 – 23. بمراجعة الدراسات السابقة حول مكافحة الفساد باستخدام الحكومة الإلكترونية تبين للباحث ندرة الأبحاث التي تناقش آليات تدعم أصحاب القرار في التخطيط لاستخدام أنظمة الحكومة الإلكترونية في مكافحة الفساد الإدارية، كما وجد أن استخدام أنظمة الحكومة الإلكترونية في مكافحة الفساد لا يعتبر هدفاً رئيسياً في معظم الدول، إنما هو يتحقق ذاتياً، ومن هنا يحاول البحث الإجابة على التساؤل التالي: كيف يمكن للتخطيط لمكافحة الفساد الإداري وجعله هدف أساسي من أهداف الحكومة الإلكترونية. وهدفت الدراسة إلى تقديم نموذج يساعد على التخطيط لمكافحة الفساد الإداري بتطبيق الحكومة الإلكترونية. اعتمد الباحث استخدام المنهج الوصفي، في تطبيق نموذج مقترح وهذا النموذج مبني على ركيزتين أساسيتين: الأولى هي الأبعاد التقنية والاجتماعية للحكومة الإلكترونية، والثانية هي الاستراتيجيات المطبقة في استخدام الحكومة الإلكترونية كأداة في مكافحة الفساد، وقد طبق هذا النموذج على المناقصات الإلكترونية القطرية، واعتمد الباحث في ذلك على وثائق ومعلومات إلكترونية متوفرة في الموقع الإلكتروني لحكومة قطر، وقد تم اختيارها كنموذج لأنها حققت مركز متقدم في مكافحة الفساد في السنوات الأخيرة مقارنة مع دول مجلس التعاون الخليجي. وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج نذكر منها:

1. الاعتراف بوجود مشكلة الفساد الإداري من قبل الإدارة العليا، يساعد في البحث عن أفضل الاستراتيجيات لمواجهتها، كما لا بد أن تقدم دعم ورغبة صادقة في مكافحة الفساد.
2. يجب أن تدعم الإدارة العليا وتشجع الموظفين على استخدام تطبيقات آمنة لأنظمة الحكومة الإلكترونية، إذ أن هناك احتمال بوجود ثغرات أمنية في التطبيقات الإلكترونية مما يفتح المجال لمزيد من الفساد من قبل قرصنة البرمجيات والشبكات.



3. يجب أن تدعم الإدارة العليا استخدام الحكومة الالكترونية كأداة لمكافحة الفساد، من خلال التخطيط لجعل مكافحة الفساد من أولويات وأهداف الحكومة الالكترونية.

4. العمل على رفع كفاءة والتدريب المناسب لموظفي الحكومة والقطاع الخاص في التعامل مع الخدمات الالكترونية.

بله، سيد (2012). دور تطبيق في حوكمة الشركات في ممارسة أساليب المحاسبة الإبداعية، مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التيسير، ع 12، ص 2 - 14. مع ظهور الأزمة العالمية التي واجهها الاقتصاد العالمي كان لابد من البحث عن مفهوم ينظم علاقة قانونية وشرعية بين إدارة المنشأة والأطراف المتعاملة معها، وبما أن ممارسات المحاسبة الإبداعية تؤثر على القوائم المالية وتظهرها بصورة غير حقيقية، تلخصت المشكلة في الإجابة عن الأسئلة التالية: ما هو دور حوكمة الشركات في رفع كفاءة الأداء، وفي الحد من ممارسة المحاسبة الإبداعية، وهل تؤثر أساليب المحاسبة الإبداعية على مصداقية القوائم المالية، هل الأبعاد الأخلاقية لها تتنافى مع قواعد وأخلاقيات مهنة المحاسبة. وهدفت الدراسة إلى ما يلي:

1. التعريف بحوكمة الشركات ومبادئها وأهميتها وأهدافها.

2. معرفة دورها في الحد من ممارسة المحاسبة الإبداعية ورفع كفاءة أداء الشركات.

3. إلقاء الضوء على حوكمة الشركات في السودان.

اعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي، والرجوع إلى الدراسات النظرية والميدانية العربية والأجنبية المتعلقة بحوكمة الشركات والمحاسبة الإبداعية، واستنتاج الأساليب التي تدعم تطوير حوكمة الشركات و تفيد في رفع كفاءة أداء الشركات والحد من ممارسة المحاسبة الإبداعية. وتوصلت الدراسة إلى العديد من النتائج:

1. إن تطبيق حوكمة الشركات يعزز من كفاءة أداءها، ويدعم مقدرتها لمواجهة أي أزمة مالية قد تعترضها كما يساعد في الحد من ممارسات المحاسبة الإبداعية.

2. إن تجربة حوكمة الشركات في السودان ضعيفة يدل على ذلك الفساد المالي الإداري في أجهزة الدولة والمؤسسات والمصارف.

3. لابد من تطبيق حوكمة الشركات في السودان لدعم عملية التنمية الاقتصادية.

4. إن الأبعاد الأخلاقية للمحاسبة الإبداعية تتنافى مع قواعد وأخلاقيات مهنة المحاسبة.

حلاوة، جمال (2012). واقع الحوكمة في جامعة القدس. مجلة أداء المؤسسات الجزائرية،

العدد 02، ص 2 – 15. إن انعدام التنمية في ظل الاحتلال وتدخلاته، تعتبر أكبر مشكلة في الجامعات الفلسطينية، تحاول الدراسة الإجابة عليها مع عدد من التساؤلات وهي: هل ضعف الأنظمة والقوانين المستخدمة في جامعة القدس وعدم وضوحها هو السبب الرئيس في عدم تطبيق نظم وأساليب الحوكمة، وهل قلة الخبرة هي سبب هذا الضعف بالمقارنة مع الجامعات المحلية والعالمية الأخرى التي تأسست في نفس الفترة. وهدفت الدراسة إلى ما يلي:

1. معرفة واقع الحوكمة في جامعة القدس ومدى تطبيقها، من خلال التأكد من تطبيق الحوكمة

بكل متطلباتها معاييرها، وكيف ساهمت في تطوير وبناء الجامعة، من كافة الجوانب التعليمية، والثقافية، والسياسية، والبحثية.

2. معرفة إذا ما كان الطلبة يفضلون الدراسة فيها، أم في جامعات أخرى؟ وتحديد سبب ذلك،

بما يفيد في معرفة نقاط القوة والضعف فيها من خلال استخدام أساليب الحوكمة.

اعتمد الباحثان في دراسته المنهج الوصفي التحليلي لإتمام هذه الدراسة حيث قام الباحثان

بتصميم استبانة ودراسة متغيرات الدراسة من خلال الاعتماد على التحليل الإحصائي، وقد تم

الحصول على المعلومات من مصادر أولية حيث تم تصميم استبانة خاصة كأداة رئيسية للدراسة

لتحقيق أهدافها والإجابة عن تساؤلاتها بعد تحليلها، و كمصادر ثانوية من الكتب والدراسات، والدوريات والمجلات ومواقع الإنترنت. وقد تم توزيع الاستبانة باستخدام عينة الصدفة حيث وزعت على 100 موظف في جامعة القدس واسترجعت الاستبانات كلها، ومن خلال تحليل فقرات الاستبانة بواسطة Reliability analyze وجد أن نسبة الثبات بلغت 0.84 في هذا البحث، وقد حلت النتائج بواسطة برنامج الرزم الإحصائية (SPSS)، وذلك بإيجاد الانحراف المعياري للبيانات والمتوسط الحسابي. وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج:

1. إن الاحتلال الاسرائيلي والقيم السلبية كعادات وتقاليده المجتمع الفلسطيني هي جذور المشاكل في تطبيق أنظمة الحوكمة وصعوبة اتخاذ القرارات.
2. تعمل الجامعة على تطبيق النظام بين الطلاب بشفافية ودون تمييز، وبالرغم من تطبيق الحوكمة فيها، هناك من يؤثر على ذلك من الوصوليين، كما أنها لم تجدي نفعاً في استقطاب موظفين و طلبة مميزين.
3. إن المحسوبة لا تؤثر على تطبيق الحوكمة بشكل كبير بالرغم من أنها تعني تطبيق القوانين والأنظمة بشفافية ووضوح دون تمييز.

### ثالثاً: ربط الدراسات السابقة بالدراسة الحالية

من خلال الاطلاع على الدراسات المهمة السابقة التي تناولت توفير الأمن أو الخدمات للجماهير من خلال الخدمات الذكية تبين بأن هذه الدراسة تتميز عن الدراسات السابقة بالنواحي الآتية:

- بيئة الدراسة: حيث أجريت الدراسة الحالية في مؤسسة شرطة دبي كحالة دراسية متخصصة بهذه المؤسسة الحكومية الوطنية المهمة.

- عينة الدراسة: اختلفت الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة في العينة التي استهدفتها الدراسة، فقد طبقت الدراسة على عدد من العاملين الإداريين في القيادة العامة لشرطة دبي في دولة الإمارات العربية المتحدة، في حين لم يتم التطرق في الدراسات السابقة لتلك العينة بذات الموضوع، كما تم استطلاع آراء طرفي العملية الخدمية وهما مقدمي الخدمات الشرطية (الموظفين) ومتلقي هذه الخدمات (المراجعين).

- هدف الدراسة ومجالها: هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على واقع تطبيق الحوكمة في دولة الإمارات بشكل عام من خلال التركيز على إمارة دبي وتحديدًا في القطاع الأمني، كما تم تسليط الضوء على أهمية تجربة شرطة دبي، وبالتالي تختلف هذه الدراسة عن سابقتها من حيث الهدف أيضاً.

ومما تقدم يتبين لنا مقارنة هذه الدراسات للدراسة الحالية من حيث الإطار العام، وفي منهجية وأدوات الدراسة، فقد استفاد الباحث منها في بناء مخطط الدراسة وتحديد منهجيتها، وفي اختيار الأدوات المناسبة، وأيضاً في وضع المقترحات والتوصيات، وبالتالي ستكون هذه الدراسة تكملة للدراسات السابقة في بعض الجوانب والتركيز على بعض الجوانب الأخرى التي لم تأخذ حيزاً كافياً من البحث والتمحيص، وأيضاً للبناء على ما قد تم التوصل إليه من نتائج في الدراسات السابقة.

### **متطلبات ومعوقات تطبيق الحوكمة**

#### **أولاً: متطلبات تطبيق الحوكمة**

#### **متطلبات تطبيق الحوكمة في المؤسسات الحكومية:**

من متطلبات تطبيق الحوكمة في المؤسسات العمومية أن تسعى هذه المؤسسات إلى تحقيق

المصلحة العامة وهذا يتضمن:

1. الالتزام بالقيم الأخلاقية والنزاهة وسيادة القانون.

2. تحديد الأولويات اللازمة بهدف تطبيق مؤشرات النزاهة.
3. اعداد ميثاق أخلاقي وميثاق شرف مهني يخص العاملين في المؤسسات الحكومية يتضمن هذا الميثاق قواعد تمنع تضارب المصالح.
4. العمل على مشاركة الأطراف التي لها علاقة وكذلك الانفتاح عليهم .
5. التركيز على النتائج المستهدفة وتحديدها بهدف تحقيق التنمية المستدامة.
6. تحديد الإجراءات الضرورية بغية تحقيق النتائج التي تم تحديدها.
7. بناء وتشكيل القدرات القيادية والمؤسسية للعاملين في المؤسسات العمومية.
8. إدارة المخاطر وإدارة الأداء من خلال إدارة داخلية فعالة.
9. تقديم التقارير وتطبيق الممارسات الجيدة في مجال الشفافية بهدف التفعيل الحقيقي للمساءلة (الجنائني، 2018).

**متطلبات تطبيق قواعد وآليات الحوكمة في القطاع الخاص:** يوجد مجموعة من الإرشادات الموصى بها للشركات المساهمة والتي لا بد أن تطبق لتحقيق الاستفادة القصوى من آليات وقواعد حوكمة الشركات، وفي الآتي عدد من هذه الارشادات:

1. لا بد من إظهار كافة المعلومات للمستفيدين أثناء تقديم التقارير السنوية وتضمن عرضها بما يتوافق مع معايير المحاسبة الدولية، بالإضافة إلى عدم التخاضل في إخفاء المخالفات وذلك من خلال الفحص الدائم والمستقل لقوائم البيانات المالية من قبل مراجع خارجي، بحيث يسبق نشر هذه القوائم.
2. يتوجب تكوين مجموعة للمراجعة الداخلية وتتكون من عدد من الأعضاء غير التنفيذيين والذين يتمتعون بمستوى عالي من الكفاءة ضمن مجلس الإدارة، وذلك بهدف تقديم مقترح

عن مدى تحقيق الحوكمة في الشركات، ولا بد من أن تقدم اللجنة تقرير منفصل للمساهمين والمستفيدين غير التقرير السنوي الذي يتم تقديمه لهم.

3. لا بد من أن تكون المراجعة الداخلية مستقلة ومهنية، كما يجب أن تركز على مدى نجاح المؤسسات في إدارة المخاطر والرقابة والحوكمة.

4. يتوجب أن يتكون مجلس الإدارة من عدد من الأعضاء التنفيذيين وغير التنفيذيين بحيث يتم التوازن لتطبيق مصالح المساهمين بشكل مهني، كما لا بد من تحديد مسؤوليات مجلس الإدارة إلى جانب وضع معايير تقييم الأداء بحيث يضمن حصول كافة الأعضاء على مكافآت عادلة.

5. يتوجب وجود نظام متماسك لإدارة المخاطر والذي يدعم نظام التقارير بمعلومات دقيقة وموثوقة، بما يسمح لنظام الرقابة الداخلية من التغلغل في المنظمة بأكملها مع العمل على تحديثه باستمرار، إلى جانب قدرته على الاستجابة إلى معايير حوكمة الشركات والتي لا بد لها من أن تتكامل مع عمليتي قياس الأداء وإدارته بشكل متوازن.

6. ينبغي أن تساهم النظم والقواعد في حماية حقوق المساهمين والمستثمرين الذين استثمروا أموالهم في المؤسسة.

7. يجب على أصحاب المصالح أن يفهموا دور المنظمة إلى جانب التعرف على نظام حوكمة الشركات الذي يعمل به في المنظمة.

8. لا بد من أن تشكل المعايير الأخلاقية أساساً لكافة الأنشطة التنظيمية وأن تكون ذات أولوية بالنسبة لجميع القرارات.

9. يتوجب ترسيخ مفهوم حوكمة الشركات بحيث تصبح جزء من ثقافة المؤسسات والمجتمع ككل (الزوام، 2014، ص9).

- متطلبات النجاح لتطبيق الحكومة الالكترونية:** أشارت الدراسات إلى أن هناك عدداً من العوامل المهمة التي قد تؤدي إلى نجاح الحكومة الالكترونية ونذكر بالتفصيل بعض من هذه العوامل:
1. الدعم الإداري: تعد مساندة وقناعة واهتمام الإدارة العليا بهدف تطبيق التكنولوجيا في كافة المؤسسات، أحد العوامل المهمة والمساعدة في تحقيق نجاح تطبيق الحكومة الالكترونية.
  2. البنية التحتية للاتصالات وموارد تكنولوجيا المعلومات: تعد توفير تكنولوجيا المعلومات من متطلبات نجاح تطبيق الحكومة الالكترونية والداعمة لها، وهي تتطلب بدورها توفير البنى التحتية، مع العلم أن كل ذلك ينتج عنه كلفة تقع على عاتق الموازنات المالية للدول بشكا عام، وعلى كاهل المواطنين بشكل خاص.
  3. التشريعات: إن الاعتراف بعمليات الحكومة الالكترونية تشريعياً مطلباً مهماً لإنجاح الحكومة الالكترونية، إلى جانب ذلك يجب تحديد متطلبات تطبيق الحكومة الالكترونية، وكذلك يجب التركيز على الخصوصية والأمن المعلوماتي والسماح بأطر التعاون بين المؤسسات.
  4. الموارد البشرية: مع زيادة تحول الحكومات إلى حكومات تقدم خدماتها إلكترونياً، ازدادت الحاجة إلى الموارد البشرية المتخصصة في مجال تكنولوجيا المعلومات، مما أدى لوضع القطاع العام بمواجهة تحديات ومنافسة في الحصول على هذه الموارد مع القطاع الخاص.
  5. الثقافة: تلعب الثقافة دوراً هاماً وأساسياً في نشر تطبيق الحكومة الالكترونية على مستوى العاملين أو المواطنين على حد سواء، كما تعد التوعية الاجتماعية بثقافة الحكومة الالكترونية مطلباً هاماً بهدف التحول إلى التكنولوجيا الجديدة وذلك من خلال تطبيقها، وهذا يحتاج إلى تضافر الجهود من أجل رفع وعي الجمهور وتعزيز الاستعداد التقني والسلوكي والنفسي للمستفيدين لمواجهة طبيعة هذا التحول.

6. الأمن والخصوصية: يعرف الأمن بأنه مجموعة من الاجراءات والمقاييس الفنية والسياسات المستخدمة في منع الأفراد غير المسموح لهم من الدخول إلى الشبكة والعبث بمحتوياتها، أو تغيير أو تدمير أو سرقة المعلومات المتوفرة على نظامها، في حين أن الخصوصية هي المحافظة على سرية المعلومات الخاصة بالأفراد والتي يتم تخزينها في نظم الحكومة الكترونية وعدم السماح بالاطلاع عليها من قبل الأفراد الآخرين (جواد، 2007، ص8).

**متطلبات نجاح الحوكمة في الجامعات:** وفي إطار التعليم العالي فإن ارساء وترسيخ مبادئ الحوكمة في إدارة شؤون الجامعات يتطلب وجود مجتمع معرفي، وقد أكدت نتائج دراسة جودة الحوكمة (2008: 142)" أن حوكمة الشركات تتضمن العديد من الجوانب الادارية والاقتصادية والمحاسبية والتشريعية التي تتكامل مع بعضها وتشكل الإطار العام للحوكمة المؤسسية، ويمكن القول بأن كثيراً من المتطلبات لا تحتاج إلى تعديل التشريعات القانونية بل إلى تفعيل مصادر التعليم الجامعي وتطويرها وفق منهج إدارة حكيمة حيث تكون الواقعية من أساسيات مقوماته والرؤية المستقبلية من أهم مستلزماته.

ويمكن القول إن تطبيق مبادئ الحوكمة في الجامعات يتطلب وجود شمولية وتعددية واضحة في أنواع الحوكمة، بالإضافة إلى المشاركة الواسعة للمستثمرين ولأصحاب المصالح والمستفيدين على مستوى القرارات الاستراتيجية، وتخصيص الموارد، إلى جانب وجود آليات للرقابة بين أصحاب المصالح تسمح لهم بالتعامل مع الإدارة التنفيذية وتوجيه سلوكهم، ومن جهة أخرى يتوجب وجود رقابة داخلية مؤلفة من مجلس الحوكمة تعمل على تقديم تقرير يتضمن مدى الالتزام بالتعليمات والأنظمة ومدى كفاءة وكفاية نظام الرقابة الداخلي في الجامعة.

وبما أن الجامعة تعد مؤسسة أكاديمية وجدت من أجل الثقافة والفكر والمعرفة، وإن هدفها الأسمى يتمثل في ضمان الاستقلال الأكاديمي وقدرتها على اختيار برامجها ونظامها وطرق تدريسها



والحرية في اختيار أعضاء هيئة التدريس في وجود إدارة ديمقراطية تعتمد على أسس تفويض السلطة والمشاركة وإعطاء الصلاحيات والحرية لمتخذي القرار لضمان العمل الفعال في ظل القوانين بالاعتماد على مبادئ الشفافية والنزاهة والمساءلة، وفي تقرير التنمية إنسانية العربية الذي صدر عن المكتب الاقليمي للدول العربية الذي أكد على أن إطلاق الحرية ومناصرة القانون تشجيع الأبداع والمعرفة تعد من العوامل الأساسية الداعمة لقدرات الأبداع والمعرفة.

ويمكن القول إن تفعيل الدور الاستراتيجي لقيادات المنظمات يتوجب أن يكون من خلال أسس ومبادئ الحوكمة، إذ أن ذلك أصبح ضرورة لنجاح لتحقيق التميز في الأداء ونجاح المنظمات، حيث أن ضعف استجابة الجامعة إلى البعض من المتطلبات الأساسية للحوكمة وخاصة فيما يتعلق بالإفصاح والمشاركة والشفافية والعدالة، ينعكس سلباً على امكانية السيطرة على عدد من حالات الفساد الإداري (الفواز، 2015، ص9).

**متطلبات تطبيق الحوكمة في المصارف والبنوك:** أما فيما يتعلق بواقع تفعيل الحوكمة في المصارف والبنوك، نأتي على ذكر دور بنك الجزائر في تفعيل الحوكمة، حيث من الضروري أن يتم التأكد أن ما يهتم البنك المركزي بما يخص موضوع الحوكمة بوجه عام هو ضمان تطبيق درجة عالية من الانضباط في القطاع المصرفي.

من جانب آخر انطلق بنك الجزائر سنة 2013 في أعمال تصميم نصوص تنظيمية تتوافق مع المتطلبات الاحترافية التي طبقت على المؤسسات المالية والمصارف بموجب المعايير والمقاييس التي نصتها لجنة بازل 2 وبازل 3.

**أولاً- إرساء الحوكمة من خلال تعزيز الرقابة المصرفية:** يعد البنك المركزي واحد من الفاعلين الخارجيين الذين يعتمد عليهم في تمكين وإرساء مبادئ الحوكمة في البنوك، على اعتبارها أجهزة حكومية مركزية يعهد إليها حماية أموال المودعين فيها والمحافظة على سلامة المراكز المالية للبنوك بالإضافة إلى توجيه النشاط التمويلي والمصرفي والنقدي في الاتجاه الذي يخدم ويدعم

السياسة الاقتصادية، وتعتبر الرقابة المصرفية وسيلة لتحقيق هذا المطلب وذلك لأن الرقابة المصرفية تهدف إلى المحافظة على الاستقرار المالي من جهة ومن جهة أخرى إدامة الثقة التي وضعتها السلطات الحكومية في الأنظمة المالية لتقليل خطر الخسارة التي من الممكن أن تصيب المودعين، حيث تكمن صلاحية البنك المركزي في الرقابة من خلال قانونه الخاص وقانون البنوك ممثلين في الجزائر "قانون النقد والقرض" إلى جانب قانون تنظيم حركة رؤوس الأموال بالإضافة إلى العديد من التعليمات والأنظمة والبلاغات ومن أهم معالم الرقابة التي يعتمدها البنك المركزي على البنوك هي: الرقابة الميدانية (التفتيش) والرقابة المكتبية، والجدير بالذكر أن أبرز الآليات التي يستخدمها بنك الجزائر فيما يتعلق بحماية البنوك من الانهيار والإفلاس وحماية المودعين وذلك بواسطة ما يلي:

1. مجلس النقد والقرض.

2. اللجنة المصرفية

3. مركزية المخاطر

ولكي يقوم البنك المركزي بهذه الأدوار والمهام لابد أن يتوفر فيه حد أدنى من الاستقلالية التي من أحد مواصفاتها قدرته على التحضير الأولي لتنفيذ السياسات المستقبلية، حيث يتوجب الدور عليه التركيز والأخذ بعين الاعتبار عدة أمور منها:

1. تطبيق المعايير والمبادئ المحاسبية الدولية.

2. إنشاء وإعداد برمجيات تهدف للمعالجة المحاسبية مع الأخذ بالحسبان المعايير الدولية.

3. تحسين وتطوير طرق نشر القوائم المالية الخاصة بالبنوك.

4. تطوير نظام الرقابة الداخلية الذي من شأنه تسيير المخاطر وتقييم النشاطات البنكية.

ويمكن القول بأن البنك المركزي يعتبر أهم فاعل خارجي يسعى إلى ضبط عمليات الحوكمة في المصارف والبنوك العاملة وذلك من خلال أساليبه الرقابية وأدواته والسلطات الكبيرة التي يتمتع بها بالمقارنة مع باقي الأطراف.

### ثانياً- إرساء الحوكمة من خلال دعم دور محافظي الحسابات:

التزامات دور محافظي الحسابات في إطار قانون النقد والقرض: يتم تعيين محافظين اثنين للحسابات على الأقل من شأنهم "كما جاء حسب المادة 101" العمل على إرسال عدد من التقارير إلى محافظ بنك الجزائر ومن هذه التقارير:

1. تقرير خاص يتضمن عملية المراقبة التي نفذها محافظي الحسابات، مع العلم أنه يجب تسليم هذا التقرير للمحافظ في مدة أقصاها أربعة أشهر ابتداءً من تاريخ إنهاء كل سنة مالية.

2. نسخة من التقرير الخاص الذي يتم تقديمه للجمعية العامة، والذي يتضمن منح المؤسسة لأية تسهيلات للأشخاص العاديين أو المعنويين المذكورين في المادة 104 من الأمر 11 03 – المتعلق بالقرض والنقد.

3. تقديم نسخة من التقارير المقدمة إلى هياكل المؤسسة أو إلى الجمعية العامة للمساهمين.

4. يتوجب على محافظي الحسابات أن يقدموا إلى محافظ بنك الجزائر على الفور تقرير بكل مخالفة ترتكبها المؤسسة التي تخضع لمراقبتهم وذلك بموجب الأمر 03 – 11 المتعلق بالقرض والنقد والنصوص وتوجيهات وتعليمات سلطات الرقابة المصرفية والسلطات النقدية.

تفعيل دور مراقب الحسابات في الجزائر: يعتبر تدعيم الممارسات الصحيحة لمهنتي المحاسبة والتدقيق أمر ضروري وهام تحسين ممارسات مجالس الإدارة بالمصارف والبنوك، وكذلك تشجيع

وتدعيم حملة الأسهم لممارسة حقوقهم المكفولة، إذ يلعب مراقب الحسابات دوراً مركزياً في ترسيخ وتفعيل الحوكمة في البنوك وذلك عبر الدقيق والمتابعة لحساباتها بالشكل الذي يمكنه من التأكد من مصداقيتها واحترامها للقوانين والمعايير التي يعمل بها.

وفي سبيل تأكيد وتفعيل دور مراقب الحسابات أحدثت الجزائر بعض التعديلات على مهنة التدقيق والتي كان ينظمها القانون رقم "91 - 08" المرتبط بالمحاسبين المعتمدين والخبراء المحاسبين ومحافظي الحسابات وذلك من خلال إصدار القانون رقم 01/10 والمعدل وفق القانون أعلاه، إذ أنه عمل على تكريس وتطبيق مبادئ الحوكمة عبر مبدأ المعاملة المتكافئة ومبدأ حماية حقوق المساهمين، مما يعني أن القانون الجديد نص على إلزام محافظ الحسابات بالدفاع عنهم واعلامهم والتأكد من تطبيق مبدأ العدالة بين المساهمين، وكذلك هو الأمر بالنسبة لمبدأ الإفصاح والشفافية من خلال التقارير الخاصة والعامة التي ينجزها محافظ الحسابات عن كل الأمور المتعلقة بشؤون المؤسسة، بالإضافة إلى تطبيق مبدأ مسؤوليات مجلس الإدارة الذي يسمح بمساءلة مجلس الإدارة من قبل المساهمين والمؤسسة بواسطة تقديم شروط إعداد الاتفاقيات.

**ثالثاً- أثر تطبيق الحوكمة على بنوك القطاع العام في الجزائر:** بعدما تم التطرق إلى إرساء الحوكمة بواسطة تعزيز الرقابة المصرفية في الجزائر وكذلك من خلال دعم دور محافظي الحسابات لابد من الحديث عن آثار تطبيق الحوكمة في البنوك ففي الحديث عن الحوكمة وأثرها في تطوير وتحسين العمل المصرفي العالمي يطرح موضوع بنوك القطاع العام ودرجة تأثرها بالحوكمة وخاصة في الجزائر موضع للدراسة والنقاش بالأخص في ظل الإصلاحات التي نفذت في 1990 أي في تاريخ صدور قانون النقد والقرض والتي تهدف بالإجمال إلى التكيف مع المقاييس العالمية لتمكن المنظمة المصرفية الحكومية في الجزائر من أن تشارك في عملية بناء الاقتصاد الوطني بالاعتماد على قواعد متينة وسليمة وضمن مكانتها في السوق المصرفي العالمي.

وفي ضوء ما سبق تجدر مراعاة شروط ترسيخ الحوكمة وكذلك يتوجب الالتزام بالشروط لضمان نجاح تطبيق الحوكمة في بنوك القطاع العام في الجزائر وهذا بدوره يترتب عليه عدد من الآثار نذكر منها:

1. تعتبر الحوكمة من وجهة نظر المنظومة المصرفية بأنها النظام الذي على أساسه تكون العلاقات التي تتحكم بالأطراف الأساسية واضحة، وبالتالي لا بد من تحسين الأداء المصرفي والالتزام في تحقيق الأهداف المرجوة في البنوك الحكومية في الجزائر.
2. إن تطبيق مبادئ الحوكمة يؤدي إلى تحسين وتطوير إدارة البنوك الحكومية في الجزائر وتجنب الإفلاس والتعثّر كما يضمن تطوير الأداء ويسهم في اتخاذ القرارات على أسس ومبادئ سليمة.
3. أكدت منظمة "OCDE" على ضرورة وأهمية تطبيق الحوكمة الجيدة بهدف تحقيق الاستقرار المصرفي في بنوك القطاع العام، وقد اعتبرت مبدأ الإفصاح والشفافية هو العنصر الأساسي في الحوكمة ويساعد أيضاً على انضباط السوق المصرفي الوطني.
4. لتعزيز وترسيخ مبادئ الممارسة الجيدة للحوكمة في الجهاز المصرفي الحكومي في الجزائر يجب أن يمر بطريقتين الأولى بواسطة البنك المركزي على اعتباره المسؤول عن رقابة وتنظيم الجهاز المصرفي، والثاني تقودها البنوك الحكومية بنفسها وذلك لأن غياب الحوكمة تؤدي إلى الانهيار والفوضى وازدياد ظاهرة الفضائح المالية، في حين أن وجودها يعني غياب الآثار السلبية كلها وبخاصة الفساد.
5. تحتوي المنظومة المصرفية الحكومية في الجزائر مجموعة من العوامل الإيجابية التي تسهم في نجاح عملية تكييف النشاط المصرفي الحكومي فيها مع متطلبات الحوكمة على الرغم من ظهور آثار بسيطة لتطبيق الحوكمة متمثلة بمظاهر العصرية في البنوك الحكومية وإلى جانب الوفرة المالية وكذلك زيادة الانتشار الجغرافي.

6. يعد تطبيق الحوكمة في مراحلها الأولى في الجزائر، وبالتالي لا بد أن تدعم هذه التجربة من قبل كل الأطراف المعنية المؤلفة من المجتمع ككل ومن الحكومة والبنك المركزي والبنوك ذاتها (عبادي، 2015، ص127).

### ثانياً: معوقات تطبيق الحوكمة

إن آليات حوكمة المؤسسات الحكومية تتمثل بالرقابة التي يمارسها أصحاب المصالح الخارجين عن المؤسسة والضغوطات التي تمارسها المنظمات الدولية المهتمة بهذا الموضوع، ويشكل هذا المصدر أحد المصادر الكبرى المولدة لضغط هائل من أجل تطبيق قواعد الحوكمة، ومن الأمثلة على ذلك ما يلي:

#### 1. منافسة الخدمات والعمل الإداري:

إن منافسة الخدمات هي الآليات المهمة لحوكمة المؤسسات، وذلك لأنها إذا لم تقوم الإدارة بأعمالها بالشكل الصحيح فإنها سوف تفشل في منافسة المؤسسات التي تعمل في نفس المجال، وهذا ما يؤدي لتعرضها للفشل.

#### 2. الاندماجات والاكتمابات:

تعد الاندماجات والاكتماب من الأدوات التقليدية التي يتم من خلالها إعادة الهيكلة في المؤسسات في أنحاء العالم لأن الاكتماب هو آلية مهمة من آليات الحوكمة ومن دونه لا يمكن السيطرة على سلوك الإدارة بشكل فعال وناجح حيث يتم غالباً الاستغناء عن خدمات الإدارات ذات الأداء المنخفض عندما تحصل عملية الاندماج أو الاكتماب.

#### 3. التدقيق الخارجي:

يقوم المدقق الخارجي بدور هام في المساعدة على تحسين نوعية الكشوفات المالية وينبغي عليه ولتحقيق ذلك مناقشة لجنة التدقيق في نوعية تلك الكشوفات، ومع تزايد التركيز على دور

مجالس الإدارة وبشكل خاص لجنة التدقيق في اختيار المدقق الخارجي والاستثمار في تكليفه، وتتطلب لجان التدقيق المستقلة تدقيقاً ذات نوعية عالية، وبالتالي اختيار المدققين والمختصين في المجال نفسه الذي تعمل فيه المؤسسة.

#### 4. التشريع والقوانين:

إن الآليات تؤثر على التفاعلات بشكل كبير والتي تجري بين الفاعلين الذين يشتركون بشكل مباشر في عملية الحوكمة، كما إن بعض التشريعات أثرت على الفاعلين الأساسيين في عملية الحوكمة وذلك ليس فيما يتصل بدورهم ووظيفتهم في هذه العملية بل أنه أثرت على كيفية تفاعلهم مع بعضهم البعض (لوطي، 2015، ص27).

#### - معوقات تطبيق حوكمة المؤسسات:

يوجد العديد من العوامل التي تواجه سريان تطبيق مبادئ حوكمة المؤسسات وهذه العوامل تنتشر في الدول النامية بصفة خاصة وتندرج المعوقات تحت العديد من العوامل وهي كالتالي:

##### 1. الفساد:

تتميز الدول الناشئة والتي خرجت في الآونة الأخيرة من مرحلة التخطيط المركزي والحزب الواحد وسيطرة المؤسسات الحكومية على وسائل الإنتاج، لا يمكن أن نحكم إذا كان بعضها سبباً للفساد، فقد أصبح المسؤول يستغل منصبه لعقد الصفقات التجارية، بالإضافة إلى التحايل على دفع الرسوم والتهرب من دفع الضرائب، مما أدى إلى ضعف الدولة في تطبيق وترسيخ القوانين وعدم احترامها وما يصاحب ذلك من مظاهر الإرهاب النفسي، وأيضاً الخوف من الحوكمة والتهديد بالحبس والعزل (أو حتى التصفية الجسدية في الكثير من الدول الناشئة)، ويرافق هذا كله انتشار الشائعات التي تؤثر سلباً على الروح المعنوية وتزيد من مظاهر الرشوة والمحسوبية وهيمنت رأس المال الخاص على معظم السياسيين ويمكن القول أنه يوجد شبكة من المصالح بين كل من رأس

المال والسياسة تعيق وتتصدى بشكل كبير تحقيق الشفافية الدولية وتطبيق مبادئ الحوكمة وبدراسة العلاقة بين الفساد والعولمة لتكون مقياساً لتطبيق الحوكمة والشفافية في بعض دول العالم وبينت الدراسة علاقة أكيدة ومتينة وطرديّة بين العولمة والحرية وعلاقة عكسية بين الفساد والعولمة.

## 2. الجهل:

باعتبار أن العديد من القائمين على عملية الإنتاج أو تقديم الخدمات سواء على المستوى العام أو الخاص هم نتيجة لمرحلة الحكم الشمولي في المجتمعات النامية وأن أفراد الشعب كمستهلكين أو منتجين لهذه الخدمات والسلع، كان اهتمامهم فقط خلال تلك المرحلة أن يحصلوا على الخدمة أو المنتج بأقل سعر وأفضل نوعية دون المعرفة بالحد الأدنى من المعلومات اللازم توفيرها للمستهلكين، وهذه الحقبة التي كانت لا تعير أهمية ولا تقيم وزناً للمواطن ولا حتى لحقه في الحصول على أدنى مستويات من المعلومات المطلوبة ليس فقط بما يخص ما يستهلكه وإنما أيضاً يتعدى ذلك ليصل إلى أحوال الدولة بصورة عامة ولا يتوقف هذا العائق عند حدود الجهل بأهمية الحوكمة بل إنه يتعداه أيضاً إلى المعنى الأشمل والأوسع والذي يتضمن عدم المعرفة والإلمام بتطبيق مبادئ الحوكمة بالنسبة إلى المؤشرات التي يجب قياس تطبيق مبادئ الحوكمة والشفافية فيها ولا بأساليب احتساب هذه المؤشرات ومن أكبر الأدلة على ذلك التضارب والاختلاف بما يتعلق بأرقام النمو في معدل البطالة أو في الناتج القومي الإجمالي أو حتى الاحتياطي من العملات الحرة التي نلاحظها في العديد من الدول المتخلفة.

## 3. ضعف أو غياب الإطار القانوني اللازم لتطبيق مبادئ الحوكمة:

أو على الأقل يمكن القول ضعف الآليات اللازمة لتطبيق القانون مما يزيد من نفاقم وتضخم المشكلة وصعوبة التعامل معها كما ويرسخ إلى حد كبير السببين أعلاه لدرجة لا ندري معها أيضاً أي منهما السبب وأيهم النتيجة ولعله من المفيد أن نشير هنا إلى أن القوانين المتوفرة حالياً "على سبيل المثال" لا تجرم جنائياً من يستغل المعلومات الداخلية في المؤسسات أو يقوم بالممارسات



الاحتكارية أو غيرها من الممارسات السلبية السائدة والتي تتعلق بغياب الشفافية أو حتى سوء استخدام هذا الغياب.

#### 4. معوقات اقتصادية وسياسية واجتماعية أخرى:

تتمثل هذه المعوقات في ارتفاع مستوى الجهل والفقر وكذلك انعدام الحياة الزراعية السليمة، إلى جانب ذلك غياب الدور الفعال لمؤسسات المجتمع المدني والتي بدورها تعزز دور الدولة في حماية الملكية العامة كما وتساعد في ممارسة الضغوط اللازمة لمحاربة الفساد وتطبيق القوانين وتطبيق مبدأ المساءلة وتعزيز الشفافية والحد من انتهاكات حقوق الإنسان بكافة أشكالها.

- والجدير ذكره أن نطاق تطبيق الحوكمة لم يقتصر على مستوى المؤسسات فقط وإنما تعدها أيضاً ليبدأ في المجتمع المدني وجاء الحديث عن كيف تتمكن الدولة من أن تدير النشاطات الاقتصادية إدارة رشيدة في ضوء الأحداث والمتغيرات إلى جانب عدم تناسق الإطار القانوني الذي يضمن تطبيق الحوكمة بشكل سليم ومن هذه القوانين تلك التي تنظم الأسواق المالية وقانون مزاولة مهنة المحاسبة وقانون المؤسسات الموحد والمراجعة، وقد نحتاج إلى تطوير قوانين أخرى: مثل قانون وضع اليد على المؤسسات المتعثرة وقانون إشهار الإفلاس وغيره من القوانين التي تنظم عمل المؤسسات وقبل كل ذلك لابد من الإشارة إلى عدم جدوى إصدار القوانين فيما إذا لم يتم تطبيقها من قبل كوادر أمينة ومؤهلة (وحيد، 2014، ص51).

#### معوقات تطبيق الحوكمة السياسية (السياسة العامة):

إن العوامل التي تعيق تطبيق مبادئ الحوكمة السياسية كثيرة ويمكن تصنيف هذه المعوقات

تحت واحد أو أكثر من العوامل التالية:

- عندما تكون المؤسسات في البلد ضعيفة فإنه لا يمكن تنظيم العمل بين القطاع الخاص والدولة وهي بمعنى السلطات الثلاثة أي (الحكومة، البرلمان، القضاء) ومنظمات المجتمع المدني.
- من المعوقات الهامة التي تعترض طريق بناء الحكومة الرشيدة هو الفساد.
- إن العوائق التي تواجه عملية تطبيق الحوكمة السياسية من أبرزها عوائق اجتماعية لأنه من الصعب جداً تغيير الأنماط الاجتماعية العالقة، لأن التغيير يتطلب المضي على درب النضال المستمر.
- يوجد أيضاً معوقات سياسية تتمثل في انعدام المعرفة خلال فترة التحول وما يصاحب ذلك من قلق شعبي وفوضى وأزمات وانسداد قنوات التحول في ظل تعادل القوى بين النظام الدكتاتوري والقوى المطالبة بالديمقراطية.
- من أهم المعوقات التي تعرقل تطبيق آليات الحوكمة هي الفساد المؤسسي لموظفي الدوائر وجهاز الشرطة والأمن والقضاء حيث أنه لا يمكن وضع نموذج محدد من أجل مكافحتها والتخلص منها وذلك لعدم تشابه الشروط الموضوعية المؤدية إلى هذه المشكلات بين مجتمعين في أقل تقدير (وحيد، 2014، ص53).

### معوقات تطبيق الحوكمة الدولية (العالمية أو الشاملة):

- يوجد مجموعة من العوامل التي تعيق تطبيق مبادئ الحوكمة السياسية والتي يمكن تصنيفها تحت واحد أو أكثر من العوامل التالية :
- يقوم النظام الحالي لصندوق النقد الدولي والبنك الدولي على مبدأ عدم المساواة بين البلدان الأعضاء فإصلاح هذه المؤسسات يتطلب إزالة كافة أشكال الهيمنة من قبل أعضائها وذلك عن طريق تجسيد مبدأ المساواة بين الدول الأعضاء مثل بعض المنظمات الدولية ومنها منظمة الأمم

المتحدة وذلك خلافاً لمجلس الأمن وهذا الأمر الذي لا تريده الدول الصناعية الكبرى التي تستفيد من هذا الوضع.

- يقوم نظام صندوق النقد الدولي على مبدأ عدم المساواة بين الأعضاء وذلك لأنه مؤسس على عدم المساواة في القوى التصويتية التي على أساسها تتخذ القرارات الهامة التي تحكم العالم بأسره في الميدان النقدي المالي ويسري هذا المبدأ في التصويت على باقي المؤسسات الشقيقة للصندوق والمتكاملة معه مثل البنك الدولي والمؤسسة المالية الدولية ومؤسسة التنمية الدولية وهذا الأمر يعكس قوة التأثير والهيمنة على الساحة الدولية لمجموعة الدول الرأسمالية المتقدمة.
- إن حصص الدول الأعضاء في صندوق النقد الدولي ومجموعة البنك الدولي لا تعكس قوتهم الاقتصادية وذلك لأن كل بلد عضو ترتبط حصته بمكانته الاقتصادية التي نستطيع تقديرها من خلال مجموعة مؤشرات كالناتج القومي وحجم التجارة الدولية .
- تمثل وحدة حقوق السحب الخاصة احتياطاً دولياً، ويمكن استخدامها كوحدة حسابية في مجموعة البنك الدولي وفي صندوق النقد الدولي وفي مؤسسات أخرى اقليمية ودولية، ويمكن اعتبار تحويل وحدة حقوق السحب الخاصة إلى أداة مهمة ورئيسية للاحتياطي في نظام النقد الدولي أو تطوير وحدة حقوق السحب الخاصة بحيث تصبح عملة دولية يعد أمراً صعباً جداً بسبب أن الدولار الأمريكي يلعب دوراً هاماً في النظام النقدي الدولي وبالتالي من الصعب الاعتماد على عملة دولية موحدة في المعاملات التجارية (وحيد، 2014، ص55).

#### معوقات تطبيق مبادئ حوكمة المؤسسات:

يمكن حصر معوقات تطبيق الحوكمة في المؤسسات الحكومية بعدة معوقات تحد من تطبيق مبادئ الحوكمة وتنشأ هذه المعوقات من داخل المؤسسة وأخرى من البيئة المحيطة وتتمثل فيما يلي:

• معوقات من داخل المؤسسة:

عدم الفصل بين الملكية والإدارة ففي معظم الاقتصاديات العالمية التي تطبق حوكمة المؤسسات تحاول قدر الإمكان أن تبتعد في "تأسيس مؤسساتها" من أن يكون رئيس مجلس الإدارة أو الرئيس التنفيذي لها هو من يمتلك النسبة الأكبر من أسهم المؤسسة، إنما يجب أن يتمتع الرئيس بقدرة وكفاءة عالية في إدارة المؤسسة ويتم تقييم ذلك من خلال عدة مستويات كمستوى التحصيل العلمي له أو مستوى الخبرة العلمية، ويندرج تحت هذا المعوق الرئيسي معوقات ثانوية أخرى من أهمها:

- تشكيل مجلس الإدارة وعدم الفصل بين مهمة الإدارة التنفيذية ومهمة مجلس الإدارة بالإضافة إلى مسؤوليات إدارة المؤسسة وكذلك مستوى الرقابة وعدد اجتماعات المجلس.
- أعضاء مجلس الإدارة : عدم توفر عدد مناسب من الأعضاء المستقلين وغير التنفيذيين في مجلس الإدارة والذين يتمتعون بقدرة على تقديم الآراء والاجتهادات المستقلة والنابعة من إحساسهم بالمسؤولية ومن خبرتهم وتفهمهم لعمل المؤسسة.
- لجان مجلس الإدارة : وأهمها لجنة المكافآت والترشيحات ولجنة التدقيق ومدى استقلاليتها وفعاليتها وتوفر الأعضاء غير التنفيذيين والمستقلين فيهما.

• معوقات من خارج بيئة المؤسسة:

وتتمثل هذه المعوقات بالمناخ العام للاستثمار في الدولة ومدى توافر التعليمات والقوانين التي تنظم النشاط الاقتصادي والتي تضمن تطبيق الحوكمة في المؤسسات بالإضافة إلى إعطاءها صفة الالتزام وعدم تعارضها مع هذه القوانين (الأمين، 2015، ص27).

وأخيراً يمكن القول أن معوقات تطبيق الحوكمة في كافة القطاعات الحكومية والخاصة وبالطبع هذا الأمر يشمل الدول العربية ككل وهذه المعوقات تتمثل بالعديد من الأمور نذكر منها ما يلي:

- غياب البنية التشريعية والقانونية، وكذلك ضعف الأطر التنظيمية المناسبة وغياب أو انعدام القضاء المستقل، إلى جانب ذلك فإن ضعف الإرادة الاقتصادية والسياسية تلعب دوراً في فشل تبني رؤية عربية مشتركة لتطبيق نظم الحوكمة، بالإضافة إلى فرض شراكات مع القطاع الخاص واحتكار الدول معظم الأنشطة الاقتصادية، لاسيما مع لجوء بعض الدول إلى إشراك نافذين في الدولة بهدف ضمان تسهيلات معينة، ولن ننسى أيضاً أن غياب الإفصاح والشفافية وانتشار الفساد المالي في غالبية القطاعات الاقتصادية وكذلك عدم إشراك المستثمرين والمساهمين وأصحاب العلاقة في المؤسسات الاقتصادية في اتخاذ القرارات الهامة يؤثر في تطبيق حوكمة المؤسسات، ومن الملفت أيضاً في أغلب الدول العربية الفقر في برامج التوعية بمبادئ الحوكمة، مع قلة أعداد الكوادر المتخصصة التي تعمل على تطبيقها وعدم وجود آليات مناسبة تضمن نزاهة وسلامة عملية اختيار أعضاء مجالس الإدارة في المؤسسات الحكومية ككل وكذلك عدم توفر آلية تؤمن تفعيل عمل اللجان المنبثقة عنه، بالإضافة إلى ضعف الرقابة والتدقيق الخارجي والداخلي وعدم توفر الصلاحيات المناسبة لأداء أعمالها، كما يضاف إلى ذلك انخفاض مستوى التزام معظم المؤسسات الحكومية بالمقاييس والمعايير بسبب عجز الإطار الرقابي والقانوني، والمعوق الأخطر والأهم والذي يؤثر في عملية تطبيق الحوكمة هو وجود العديد من المشاكل الأمنية والسياسية والاجتماعية والاقتصادية المزمنة في معظم الدول العربية والتي تؤثر سلباً على تحسين وتطوير الأنظمة والسياسات العامة في البلاد، إلى جانب ذلك يأتي ضعف تمكين مفهوم الحوكمة وترسيخ آليات الرقابة الداخلية عليها في المؤسسات، كما أن عدم وضوح أدوار كل الجهات التي لها علاقة بالمؤسسة بما في ذلك مدقق الحسابات ومجلس الإدارة والجمعيات العمومية والإدارة التنفيذية والمساهمون والجهات الرقابية، وأيضاً

فقر البنية التحتية المتطورة بتقنية المعلومات والتي تعد مطلب رئيسي لتطبيق الحوكمة في أي مجال، بالإضافة إلى ذلك يؤثر غياب دور مراكز البحوث والجامعات في تعميق وترسيخ مفهوم الحوكمة، وكذلك غياب الاستثمار والتكامل الاقتصادي بين الدول العربية وانعدام البيئة المشجعة والإرادة العربية الموحدة لإحداث انفراج وتغيير في هذه الظاهرة الخطيرة.

نستنتج أنه على الحكومات العربية تغيير سياساتها وأنظمتها وقوانينها بما يتوافق مع العمل باستخدام التكنولوجيا والتقنيات الالكترونية بغية مواكبة التطورات التي تحصل عالمياً، وأن يصار إلى وحدة عربية على كافة الأصعدة حيث أنها تساعد في تمكين وتطبيق الحوكمة وتقلل العقبات والتحديات التي تواجه تطبيقها وبالتالي نرتقي إلى مستوى أعلى وننهض باقتصادنا، وعلى الرغم من التزام بعض هذه الدول بتطبيق الحوكمة إلا أنه يجب اتخاذ قرارات صارمة لجعل الحوكمة سياسة عامة تطبق في كافة الدول العربية بمستوى معين وثابت وتبقى الإمارات العربية المتحدة أحد أهم الدول التي تطبق فيها الحوكمة بشكل منظم ومميز على المستوى العالمي.

## الفصل الثالث: القيادة العامة لشرطة دبي

### لمحة عامة عن شرطة دبي:

هي جهاز الشرطة التابعة لإمارة دبي وقد أصبحت من أكثر الأجهزة تطوراً ومعاصرة لمتطلبات التطور السريع الذي تشهده إمارة دبي، وتعتبر شرطة دبي جزءاً لا يتجزأ من الجهاز الأكبر لشرطة الإمارات العربية المتحدة، والتي تتمحور مهمتها حول كيفية تحسين نوعية الحياة في الإمارات وذلك من خلال العمل وفقاً للحقوق الدستورية والإنسانية للناس للحفاظ على أمن وسلامة المجتمع وأيضاً تنفيذ القوانين، والحفاظ على أمن وسلامة كل الأفراد الذين يعيشون على أرضه.

يترأس جهاز شرطة دبي صاحب السمو حاكم دبي الشيخ محمد بن راشد آل مكتوم نائب رئيس الدولة ورئيس مجلس الوزراء، وسموه يشغل منصب عضو في المجلس التنفيذي لإمارة دبي أيضاً وهو رئيس الشرطة والأمن، أما نائبه هو الفريق أول الشيخ أحمد بن راشد آل مكتوم.

وفي الأول من شهر أذار من عام 2017، أصدر صاحب السمو الشيخ محمد بن راشد آل مكتوم، بصفته حاكماً لإمارة دبي قراراً يقضي بتعيين قائداً عاماً لشرطة دبي (دبي. امارات، غ م).

### نشأة المؤسسة:

تم تأسيس مقر قيادة شرطة دبي في بداية شهر يونيو من عام 1956م، وكان مقرها في ذلك الوقت جانب محكمة دبي الكائنة في "قلعة نايف" في ديرة التي أصبحت الآن مركزاً عادياً للشرطة، إلى أن انتقلت عام 1973م إلى مقرها الحالي في منطقة "الطوار شمال" على شارع الاتحاد. وتتميز شرطة دبي بأنها جهاز شرطي عربي عصري من الطراز الأول، حيث توظف مؤسسة شرطة دبي حوالي خمسة عشر ألف (15000) موظفاً وكثير منهم أشخاص يتمتعون بتحصيل درجات علمية عالية المستوى في العديد من المجالات والتخصصات، وكما أنهم يتميزون بأنهم مجهزون ومدربون بدرجة ممتازة على مختلف المهام الشرطية، والجدير بالذكر حصولهم على تقدير وتقييم باعتبارهم من أفضل الأجهزة الأمنية على كافة المستويات، المحلية، الإقليمية، وكذلك العالمية (الموقع الرسمي

لشرطة دبي، غ م). تطورت شرطة دبي سريعاً منذ أن تأسست، وقد حصلت على تقدير الجهات المحلية والدولية إذ أنها حازت على جائزة دبي للأداء الحكومي ودرجة الأيزو 2000:9001 في تطبيق أنظمة إدارة الجودة في مختلف مجالات العمل الشرطي (دبي. امارات، غ م).

كما كانت شرطة دبي أول من استخدم تقنية "اختبار الحمض النووي" في التحقيقات الخاصة بالجرائم، وكذلك أول من عمل على تطبيق تقنية "البصمة الإلكترونية"، بالإضافة إلى أنها أول من أدخل تقنية "الخدمات الإلكترونية" على مستوى الوطن العربي، وعلاوة على ذلك كانت أول من استخدم تقنية "تحديد مواقع الدوريات" عبر الأقمار الاصطناعية مما أدى بالنتيجة إلى تسهيل عمل فرق وكوادر العمليات فيها (دبي. امارات، غ م). واتبعت شرطة دبي العديد من الاستراتيجيات التي من شأنها أن تلعب دور حيوي في المجتمع إذ قامت شرطة دبي على سبيل المثال بتأسيس إدارة لحماية ورعاية حقوق الإنسان ضمن الهيكل الإداري الخاص بها. وتجدر الإشارة إلى أن شرطة دبي قامت في عام 2001 بتأسيس "الإدارة العامة للخدمات الإلكترونية" بهدف توفير وسائل دعم تكنولوجي حديثة للقيادة العامة ومراكز الشرطة التابعة لها، وتوفر شرطة دبي في الوقت الحالي أكثر من 300 خدمة من خلال وسائل متعددة منها موقع شرطة دبي على الانترنت والبوابة الإلكترونية لشرطة دبي (الانترنت)، بالإضافة إلى شاشات اللمس وخدمات الهاتف المتحرك وخدمة الرد الآلي للمتصلين (دبي. امارات، غ م).

### أهداف شرطة دبي:

تسعى شرطة دبي من خلال التوجه الاستراتيجي لها لتحقيق الأهداف التالية:

#### (1) إسعاد المجتمع:

- ترسيخ الثقة بالشرطة.
- ترسيخ الإحساس بالأمن والأمان.
- العمل على إسعاد المجتمع الخارجي .
- العمل على إسعاد المجتمع الداخلي.



**(2) الابتكار في إدارة الموارد:**

- إدارة الموارد التقنية.
- إدارة الموارد المادية.
- إدارة الموارد البشرية.

**(3) مدينة آمنة:**

- الإسراع في الاستجابة لحالات الطوارئ.
- العمل على خفض معدلات الجريمة.
- العمل على خفض وفيات الحوادث الطرقية.
- إدارة الكوارث والأزمات.

ومن أجل تحسين أدائها اليومي فقد اتخذت مؤسسة الشرطة في دبي على عاتقها عدداً من

الالتزامات والتعهدات من الواجب تنفيذها ومن هذه التعهدات والالتزامات نذكر ما يلي:

1. الالتزام بالرد على المكالمات خلال 10 ثوان.
2. الالتزام بالاستجابة للحالات الطارئة ضمن الفترة الزمنية المحددة.
3. التعهد بتزويد المجني عليه (الضحية) بأحدث المعلومات حول البلاغ المقدم من قبله في غضون (7) سبعة أيام عمل.
4. التعهد بالشفافية والمصداقية في نشر المعلومات والحقائق في الوقت المناسب إذا لم تقتضي المصلحة العامة عكس ذلك.
5. التعهد بالرد على الاستفسارات الإلكترونية خلال يومي عمل.
6. التعهد بالرد على رسائل العملاء في غضون (5) خمسة أيام عمل.

7. التعهد بتقديم خدمات على مستوى عالي ومتطور، بما يحقق إسعاد المتعاملين.
8. التعهد بأن لا يزيد متوسط زمن تقديم الخدمة للعميل عن 30 دقيقة ضمن مكاتب إسعاد المتعاملين في مراكز الشرطة والإدارات العامة.
9. الالتزام بأن يتواجد ضابط في عدد من الحالات التالية:

- في حالة الإصابات البليغة.
- في حالة البلاغات المقلقة.
- في حالة حوادث الوفيات.
- في حالة الكوارث والأزمات.
- في حالة أعمال الشغب والتظاهرات والإضرابات.

وتتميز شرطة دبي برويتها ذات الصفة الابتكارية وتشجيعها على تحسين خدماتها للجمهور ولهذا فقد نصّت رؤية شرطة دبي على "ريادة شرطية وممارسة ابتكارية لخدمات أمنية ذكية". ولترجمة هذه الرؤية، فقد حددت قيادة الشرطة رسالتها بأنها تسعى إلى جعل دبي المدينة الأكثر سلامةً وأمناً، وذلك بتفوق مؤسسي عالمي وخدمات ذكية مبتكرة وتطور حرفي وفقاً للتقنيات المتطورة والحديثة وسط بيئة محفزة للأبداع والابتكار بغية إسعاد المجتمع.

### بعض مبادرات شرطة دبي

إن النظام الإداري وممارساته في دبي تجعل المبادرات من أكثر أساليب السياسة العامة تأثيراً. وحتى تتضح أهمية المبادرات في الحياة اليومية لشرطة دبي، يمكننا مناقشة المبادرات التالية:

## 1) مبادرة التطوير الإداري:

عملت قيادة الشرطة على تطوير العمل في المؤسسة كما استحدثت عدداً من الأقسام والإدارات في هيكل المؤسسة التنظيمي مما جعلها متميزة وحازت فيما بعد على العديد من الجوائز وشهادات التقدير على المستوى المحلي والعربي والعالمى، وشملت تلك الإدارات الجديدة ما يلي:

### - إدارة الإنقاذ والنقل

تعد "الإدارة العامة للإنقاذ والنقل" نموذجاً ممتازاً يحقق رؤية القيادة العامة للمستقبل من حيث تقديم أفضل الخدمات والمحافظة على الإنجازات التي وصلت إليها القيادة العامة لشرطة دبي، فمنذ إنشاء إدارة النقل والإنقاذ شهدت تطوراً كبيراً في مسيرتها المليئة بالعطاء وذلك من خلال العمل الدؤوب لمعرفة كل ما هو جديد في شتى المجالات، حيث تم استخدام أحدث وسائل النقل وأفضل المعدات على الصعيد العالمى، ويمكن القول أن إدارة النقل والإنقاذ في شرطة دبي من الإدارات الرئيسية، والتي اقتصت بمهام نقل المعدات وضباط شرطة دبي لتنفيذ المهام المطلوبة منهم كما أنها المسؤولة عن جميع مركبات الشرطة، ويتمثل الجزء الثاني من الاختصاص في الإنقاذ البري والبحري والجوي (محمد ياسين، 2015).

### - غرفة العمليات الحديثة المرتبطة بالأقمار الصناعية

تأسست الإدارة العامة للعمليات في شرطة دبي عام 1956 في مركز نايف مع تأسيس شرطة دبي تحت مسمى اللاسلكي، وذلك لتوفير عمليات الاتصال بدوريات الحراسة، ولاحقاً تم افتتاح قسم اللاسلكي بإدارة المرور سابقاً والتي كانت في مركز شرطة المرقبات، وفي عام 1973 تم نقل جميع وحدات اللاسلكي إلى المقر القديم لمبنى القيادة العامة لشرطة دبي عند افتتاحه، كما تم دمجها آنذاك تحت مسمى (إدارة العمليات)، إلى أن تم افتتاح مركز القيادة والسيطرة الجديد عام 1984 الذي احتوى على أحدث الأجهزة العالمية التي تضاهي دبي باستخدامها قدرة الدول العظمى،

بالإضافة إلى الكاميرات المنتشرة في جميع المواقع المهمة والحساسة في الإمارة، ما يمنح شرطة دبي قدرة كبيرة لردع كل من تسول له نفسه العبث بأمن الناس (البيان، 2010).

#### - المختبر الجنائي.

يعتبر المبنى الجديد للأدلة الجنائية وعلم الجريمة في شرطة دبي هو "مختبر القرن" الأكبر والأول من نوعه على مستوى الشرق الأوسط من ناحية التخصصات والإمكانات الموجودة كما ويعد مرجعاً أساسياً لعلم الجريمة والعلوم الجنائية في المنطقة، ويعود الفضل في إنشاء المركز إلى قيادة الشرطة والأمن العام في دبي الذي أنشأ مختبراً متميزاً على مستوى المنطقة مع الأخذ في الاعتبار عوامل عديدة تتمثل في التطور والتوسع العمراني، يحتوي المختبر عدد من الأجهزة التقنية، منها ثلاثة أجهزة من أحدث الأجهزة التي توصلت إليها المعامل الجنائية، الأول عبارة عن جهاز استخراج المعلومات من الشرائح والأجهزة التالفة، والثاني جهاز "CBRN" الخاص بتقليل أخطار التعرض للجرائم الكيميائية والنوية والإشعاعية، أما الجهاز الثالث فهو عبارة عن ميكروسكوب لفصل الآثار المشتركة بين المجني عليه والجاني في القضايا الجنسية، كما تخطط شرطة دبي إلى ابتكار جهاز لتمييز رائحة الإنسان، إذ يعد الجهاز الأول من نوعه على مستوى العالم، بناءً على الأبحاث الأخيرة التي تم الاطلاع عليها (شيرين فاروق، 2014).

#### - متحف الشرطة.

متحف شرطة دبي تم افتتاحه عام 1987م ليتم التعرف على مسيرة دبي الحافلة بالإنجازات حيث يعرض هذا المتحف تطوّر عمل شرطة دبي، كما يحتوي على الكثير من الصور القديمة، والأسلحة، والمعدّات ويعود تاريخ بعض الأسلحة المعروضة إلى العام 1956م وهو العام الذي شهد تأسيس شرطة دبي (صحيفة دبي، غ م).

## - إدارة المرور في ديرة وبر دبي

قامت الإدارة العامة للمرور بدبي بتجهيز كامل الأجهزة الخاصة بخدمة (مرحبا) بعد تطويرها وتزويدها بالسرية المطلوبة، حيث تم تركيب عدد من الأجهزة في كل أقسام المرور في مبنى مرور ديرة وبر دبي لاسيما وأن خدمة (مرحبا) تقدم الاستفسار عن رخص القيادة والتعاميم على المركبات والمخالفات وكذلك الملف المروري، كما تم إعداد موقع تجريبي خاص بالمرور على الانترنت حيث قام المهندسين من إدارة الكمبيوتر بمرور دبي بتجهيز الموقع من الألف إلى الياء والموقع يحتوي على 50 صفحة باللغة العربية ومثلها باللغة الانجليزية، ويقدم الموقع خدمة دولية بحيث يتمكن أي شخص الاستفسار عن الخدمات حتى ولو كان خارج البلاد، كما يقدم الموقع خرائط لمبنى مرور ديرة وبر دبي مع تشكيل الأقسام ومن ثم الضغط على لون القسم المطلوب حيث تظهر على الشاشة صورة مبنى القسم المطلوب (البيان، 1999).

## - كلية الشرطة

تعد كلية الشرطة الذراع العلمي للقيادة العامة لشرطة دبي حيث تعمل على تقديم وتوفير الدعم والموارد اللازمة لتتمكن الإدارات الرئيسية من تحقيق الأهداف الاستراتيجية للقوة في مجال التدريب والبحث العلمي والتعليم الأكاديمي، لذا تم وضع استراتيجية الأكاديمية لتتناسب مع الدور المعهود إليها في دعم استراتيجية القيادة العامة لشرطة دبي (البيان، 2000).

## - إدارة حقوق الإنسان

تعنى إدارة حقوق الإنسان بوزارة بصيانة كرامة وحرية وحقوق أفراد المجتمع التي كفلها دستور الدولة وتشريعاتها وقوانينها، كما تهتم بنشر ثقافة حقوق الإنسان من خلال المساهمة في إصدار وثيقة قواعد الأخلاقيات والسلوك الشرطي وإدراج مادة حقوق الإنسان في المناهج الدراسية للمعاهد والكليات الشرطة، بالإضافة إلى المتابعة المستمرة عن مدى التزام الإدارات والقيادات الشرطة بالضوابط واللوائح التي تكفل حقوق الإنسان.

## - إدارة الطب الشرعي

لا تقتصر مهام الطب الشرعي بالكشف عن أسباب الوفاة المجهولة وذلك من خلال القيام بعملية تشريح الجثث فقط كما هو سائد لدى معظم الناس، إنما ترتبط بأشياء أخرى كالإدمان وإثبات الأبوة (حالات التبني) وحالات تتطلب وجود طبية شرعية كعمليات الإجهاض وغيرها الكثير (البيان، 2000).

## - مركز البحوث والدراسات

منذ نشأته حرص مركز البحوث على أن يكون إنتاجه من الإصدارات متوافقاً مع المعايير والشروط والمواصفات العالمية للنشر، حتى يتناسب مع النشاط البحثي العلمي الدولي، كما حرص أيضاً على تحكيم إنتاجه من الإصدارات البحثية لدى مختصين في المجالات العلمية المختلفة التي من ضمن اختصاصات المركز، بالإضافة إلى قيام المركز بتنويع إنتاجه من المطبوعات فيما بين نشرات، وكتب، وتقارير، وأبحاث، وترجمات، ومقالات، ونوع المركز كذلك في لغات إصداراته فيما بين اللغتين العربية والإنجليزية، ويعمل المركز على استقطاب الكفاءات البحثية الوطنية الجادة للمشاركة في فعالياته والكتابة ضمن إصداراته المختلفة (الموقع الرسمي لشرطة دبي، غ م، غ م).

## - إدارة الإسعاف

تهتم مؤسسة دبي لخدمات الإسعاف بتقديم خدمات الإسعاف على مستوى إمارة دبي وذلك من خلال المساهمة في إعداد الخطط الاستراتيجية الشاملة المتعلقة بخدمات الإسعاف وإعداد وتطبيق وتطوير السياسات اللازمة لتحقيق أعلى استفادة من خدمات المؤسسة وتقديم خدمات الإسعاف في حالات الطوارئ وإدارة وتشغيل مركز للتحكم والسيطرة لتلك الخدمات على مستوى الإمارة إلى جانب ذلك تعنى المؤسسة بتقديم خدمات اقتراح التشريعات والأنظمة التي تسهم في رفع مستوى جودة خدمات الإسعاف ونقل المرضى وكذلك وضع الأنظمة واللوائح التشغيلية والإدارية المتميزة وتوفير

خدمات الإسعاف في كافة الفعاليات الاقتصادية والاجتماعية والرياضية والسياحية، والمهام الرسمية التي تتم على أراضي دبي (وظائف دبي، غ م).

## (2) برامج شرطية مستمرة:

بالإضافة إلى ما سبق فقد طبقت القيادة العامة للشرطة، مبادرات متميزة في مجال العمل الشرطي إذ تم طرح العديد من البرامج الناجحة والتي كان لها الأثر الكبير في رفع مستوى كفاءة الأداء الشرطي وخدمة المجتمع ومن هذه البرامج نذكر:

- برنامج الفريق أول سمو الشيخ محمد بن راشد آل مكتوم للرياضة واللياقة البدنية

يكافح البرنامج مشكلة السمنة المفرطة إذ يسعى إلى حث المجتمع على ممارسة الرياضة التي تساهم في جعل الناس أصحاء بعيدين عن الأمراض الناتجة من قلة الحركة، والجدير بالذكر أن البرنامج وضع لنفسه خطة استراتيجية تنفيذية متوافقة مع خطة مجلس دبي الرياضي وكع خطة شرطة دبي بحيث يسير وفق رؤية واستراتيجية وأهداف حكومة دبي (البيان، 2010).

- برنامج "البحث عن الأذكيا"

يعد برنامج "اليوسي ماس UCMAS" من البرامج التعليمية الخاصة باحتضان الأطفال الأذكيا في سن مبكرة بين عمر (4-12) سنة، حيث يهدف إلى إبراز عبقريتهم وصقل مواهبهم ويتوزع في دولة الإمارات 23 مركز لتدريس البرنامج، إذ خصص "اليوسي ماس" للأطفال العباقرة الذين يتجاوز معدل ذكائهم المستوى المتوسط (فوق 125-130)، ويتمكن الأولياء من خلاله التعرف على مستوى ذكاء أطفالهم عبر ملاحظة ذاكرتهم القوية، وفضولهم الزائد، وقدرتهم المذهلة على الاستيعاب التي تفوق مستوى أقرانهم (البيان، 2012).

## - حملات التوعية الشرطية

تنظّم وزارة الداخلية ممثلة في مجلس المرور الاتحادي عدداً من حملات التوعية المرورية الموحدة على مستوى الدولة، والهدف منها توعية كل مستخدمي الطرق وجميع فئات المجتمع وبخاصة فئة الشباب، للالتزام بقواعد وأنظمة السير والمرور وتجنب وقوع الحوادث المرورية، وقد تم إطلاق حملة التوعية المرورية الموحدة الأولى على مستوى الدولة تحت شعار "لا تدع السرعة تجعل منك قاتلاً" وذلك نظراً لما تشكله السرعة من مخاطر على مستخدمي الطريق (البيان، 2018).

## - إدارة بلا أوراق

تلعب دوراً هاماً من خلال التطور الهائل الذي تحقق في مجالي الحاسبات والاتصالات، إذ تساهم في إحداث نقلة نوعية في نظام المراسلات والمكاتبات الإدارية والشرطية، وقد تم البدء في التطبيق الفعلي للتجربة منذ بداية عام 1999، وتشكل هذه التجربة خطوة هامة في عملية التحول نحو الحكومة الإلكترونية، وهو المشروع العصري الرائد الذي يتبناه ويرعاه الفريق أول، صاحب السمو الشيخ محمد بن راشد آل مكتوم، وذلك بهدف عبور الإمارة بوابة الألفية الثالثة بخطى واثقة وآمال واعدة (الموقع الرسمي لشرطة دبي، غ م، 2017).

## - المرور الإلكتروني

عملت شرطة دبي في محاولة لمواكبة التحول إلى الحكومة الإلكترونية لاتخاذ الإجراءات الجذرية والهيكلية لتطبيق نهج "المرور الإلكتروني" وهو العمل على الاستفادة الرشيدة والقصى من أحدث التقنيات المتاحة حيث تم تشغيلها كمنظومة متكاملة تحقق أفضل مستويات الأداء، كما تم تطويع العديد من التقنيات الحاسوبية والاتصالية لتوفير خدمات متميزة توفر الوقت والتكلفة والجهد (الموقع الرسمي لشرطة دبي، غ م، 2017).



### (3) أنظمة ناجحة:

طبقت شرطة دبي مجموعة من الأنظمة العملية الناجحة التي تعتبر جزءاً هاماً من الحوكمة المؤسسية، حيث هدفت هذه الأنظمة إلى تحقيق أهداف شرطة دبي في ترسيخ وتحقيق الأمن والأمان وجعل دبي المدينة الأكثر أمناً على المستوى العالمي ومن أمثلة الأنظمة التي أثبتت نجاحها، ما يلي:

#### - نظام النقاط السوداء

تعمل إدارات المرور في الدولة وفق قانون السير والمرور والذي تضمن لائحة مخالفات من غرامات مالية وعقوبات تصل إلى حجز المركبة وسحب الرخصة والحبس، كما يتم تطبيق النقاط السوداء الاتحادية التي يصل حدها التراكمي إلى 24 نقطة، ويتم سحب رخصة السائق بعدها لمدة بحسب المخالفة ويلزم صاحب المخالفة بالخضوع إلى دورات تأهيلية من جديد، وفق لائحة المخالفات.

ويشمل نظام «النقاط السوداء» ما يقارب 147 مخالفة من بينها أربع مخالفات يتم فيها سحب

الرخصة مباشرة، وتحميل مخالفتها الحد التراكمي للنقاط (24) وهي:

- قيادة مركبة تحت تأثير الكحول أو مخدر أو ما شابه.
- عدم التوقف عند التسبب في حدوث إصابات بدنية أثناء الحوادث.
- تجاوز سائقي الشاحنات الطرق بشكل خطر.
- قيادة المركبة على طريق عام من دون لوحات أرقام (الإمارات اليوم، 2008).

#### - نظام مضاهاة البصمات

أدخلت الإدارة العامة لعلم الجريمة والأدلة الجنائية "البصمة الحركية"، وذلك ضمن أحدث ابتكاراتها للكشف عن الجريمة والتي تساهم في تحديد هوية مرتكبي الجرائم من خلال طريقة سيرهم

ومشيهم وذلك في حال عدم توفر الأدلة الجنائية التقليدية، والبصمة الحركية عبارة عن القياسات والبصمات الحيوية للمساحات الجسدية للشخص والتي تساعد في التعرف على هوية المجرم عن طريق حركته، أي بات بإمكان شرطة دبي أن تستعين بالبصمة الحركية عندما تغيب البصمات التقليدية من مسرح الجريمة وذلك لأنه من الصعب على الشخص إخفاء أو تغيير شكل مشيته (وكالة أنباء الإمارات، 2010).

#### - نظام تحليل بصمة الصوت

عملت شرطة دبي على تأسيس قاعدة بيانات لبصمات الصوت، إلى جانب إنشاء قسم متخصص بالقضايا المتعلقة بالتسجيلات الصوتية مثل المحادثات الهاتفية عبر الإنترنت أو عبر الهاتف، أو التسجيلات الصوتية للمؤسسات والبنوك، وتتمثل القضايا الهامة في هذا المجال بالقضايا المتعلقة بأسواق المال وبيع الأسهم، بالإضافة إلى الاتصالات الكيدية التي تصل إلى غرف العمليات، كما يتعامل القسم مع قضايا المعاكسات الهاتفية وقضايا غسل الأموال، وقضايا التحريض على الفجور وأيضاً مضاعفة الأموال، والجرائم المخلة بالأداب والشرف (البيان، 2011).

#### - نظام تحديد مواقع الدوريات عبر الأقمار الصناعية

هو النظام الإلكتروني الذي تتمكن الدوريات من خلاله الدخول لمختلف البيانات الموجودة في غرفة القيادة والسيطرة مثل أسماء المطلوبين وملكية المركبات وكذلك رخص القيادة والخرائط الجغرافية للدوريات، مما يسهل تحديد المواقع وإرسال الإحداثيات لمكان الحادث في وقت قياسي ويتم ربطه بنظام تحديد مواقع الدوريات التي يتم عرضها على الخريطة وبالتالي يمكن إرسال الرسائل للأجهزة اللاسلكية لأفراد الشرطة إضافة إلى الأنظمة الأمنية التي تستخدم في غرف العمليات كنظام مراقبة الطرق الخارجية بواسطة الكاميرات المحمولة جواً والثابتة ونظام مراقبة الدوريات عبر الأقمار الصناعية وخدمة النجدة للإبلاغ عن الحوادث الطارئة والجرائم في إمارة دبي (وكالة أنباء الإمارات، 2011).

- نظام DNA (تحاليل البصمة الوراثية)

أدخلت شرطة دبي أربعة أنظمة فحص للمختبر الجنائي، وذلك من أجل الارتقاء في مستوى الأداء وتطوير الأجهزة الفنية الشرطية في مجال العمل الجنائي ليكون مجموع الأنظمة التي يستخدمها المختبر في مجال العمل الجنائي 23 نظاماً وهي أنظمة مستخدمة عالمياً كما أن المختبر الجنائي في شرطة دبي يحتوي على:

جهاز (ABI 377 Sequencer\_) وهو الجهاز الوحيد في الدولة.

جهاز (ABI 310 Geneslan\_) وهو من الأجهزة التي تتوافق مع أنظمة الفحص الحديثة.

وفيما يتعلق بأهمية تحليل DNA في القضايا الجنائية تعد الآثار البيولوجية كالشعر والدم واللحاح عادةً من المواد التي تبقى في أماكن الحوادث التي يغلب عليها طابع العنف على الجسم البشري، ويمكن استخلاص الحمض النووي DNA من هذه الآثار، كما أن طرق التحاليل التقليدية لا يمكن بواسطتها التوصل إلى إثبات ذاتية الأثر بشكل قطعي في معظم الحالات ولكن بتطبيق DNA بشكل مباشر يمكن بواسطتها التوصل إلى درجات إثبات عالية لتحديد ذاتية الأثر (البيان، 2001).

إلى جانب العديد من الأنظمة الأخرى نذكر منها:

- نظام إعادة تصور كيفية وقوع الحادث المروري باستخدام الحاسوب.
- نظام يعمل بالأشعة فوق البنفسجية وتحت الحمراء لكشف العملات المزيفة D.V.S.
- نظام ANI (أي إن أي) اللاسلكي.
- نظام كشف الكذب باستخدام الحاسوب (الموقع الرسمي لشرطة دبي، غ م، غ م).

## إحصائيات خاصة بشرطة دبي:

كان من النتائج المباشرة للتطوير والتحديث في عمل الشرطة انخفاض عدد الجرائم وزيادة مستويات رضا الجمهور وخفضت حالات الشكوى إلى جانب نتائج كثيرة أخرى وفي أحدث الإحصائيات الصادرة عن القيادة العامة لشرطة دبي ظهر وجود انخفاض في المؤشر العام للجريمة في إمارة دبي خلال الخمس سنوات الأخيرة بمعدل 38%، وقد وصلت حالة الأمن إلى مستويات متقدمة على المستوى العالمي مما جعل دبي تصدر قائمة المدن الأمنة عالمياً (البيان، 2018).

كما أكدت القيادة العامة للشرطة بأن الإحصائيات بينت وجود انخفاض في جرائم السرقة بشكل كبير، وقد سجلت عام 2013 معدل 22 جريمة لكل مئة ألف نسمة من السكان، في حين سجلت عام 2014 نسبة 19.4، كما سجلت انخفاضاً كبيراً في العام الذي يليه ليبلغ 18.2، بالإضافة إلى أنها بلغت عام 2016 ما معدله 13.7 جريمة لكل مئة ألف نسمة، فيما انخفضت عام 2017 إلى 12.6 جريمة، وقد أعدت شرطة دبي استراتيجية خاصة بهدف خفض هذه النسبة في عام 2018 وذلك بعد اعتماد خطة "لاستشراف المستقبل وتطبيق الذكاء الاصطناعي" للحد من الجريمة والالتنبؤ بوقوعها إلى جانب انخفاض نسبة الأماكن الساخنة في كافة مناطق دبي (البيان، 2018).

### - جرائم القتل:

أشارت الإحصائيات وفقاً للقيادة العامة لشرطة دبي أن جرائم القتل العمد انخفضت من 0.5% عام 2016 لتصل 0.3% العام الماضي وذلك بالنسبة إلى مئة ألف نسمة من السكان، في حين سجلت جرائم الاعتداء البالغ 2.2% جريمة لكل مئة ألف نسمة منذ 5 سنوات، وكذلك انخفضت بنهاية العام الماضي إلى 2.2%، إلى جانب ذلك شهدت جرائم الاغتصاب تراجعاً منذ عام 2013 حيث سجلت آنذاك 0.3% لتصبح 0.2% بنهاية عام 2017، أما فيما يخص جرائم السرقة (السلب والنهب) فقد سجلت 3.8% في عام 2013، إلا أنها انخفضت إلى 2.1% في نهاية العام الماضي، وسجلت جرائم الخطف عام 2013 نسبة 0.2% إلا أنها انخفضت عام 2017 إلى 0.1% وهي

تعتبر من النسب المتدنية عالمياً، أما على صعيد جرائم السرقة من المركبات وسرقة المركبات فقد سجلت ما نسبته 3.8% لكل مئة ألف نسمة من السكان لعام 2013 وقد تدنت لتصبح 1.7% العام الماضي وتجدر الإشارة إلى أنه تم استعادة كافة السيارات التي أبلغ عنها وبالإضافة إلى السيارات التي تم استردادها بعد خروجها من الدولة إلى إحدى الدول المجاورة وكان ذلك بالتعاون مع السلطات المختصة هناك.

#### - المخدرات:

أشارت الإحصائيات الصادرة عن القيادة العامة لشرطة دبي أن المخدرات حققت انخفاضاً خلال الخمس سنوات الأخيرة ووصلت النسبة من 15 لكل مئة ألف نسمة من السكان لتصل إلى 14.3 العام الماضي، إلا أن جرائم الاتجار بالبشر سجلت نسبة منخفضة عالمياً مسجلة بذلك انخفاضاً من 0.2 إلى 0.1 خلال 5 سنوات، هذا وتعد شرطة دبي من أوائل الأجهزة الأمنية في الإمارات التي عملت على إنشاء قسم خاص بالحد من الجريمة، إلى جانب ذلك فقد تم تكوين عدد من الفرق الأمنية في مراكز الشرطة كافة لمتابعة الثغرات الأمنية والمناطق الساخنة وكذلك للعمل على مخاطبة الجهات المختصة بخصوصها مثل السيارات المهملة والبيوت المهجورة والكابلات الكهربائية المتروكة وغيرها من الثغرات التي يتم إغلاقها في جميع مناطق دبي (البيان، 2018).

كما أكدت الإحصائيات أن الجهات الأمنية التابعة لإمارة دبي تعمل بالاعتماد على استراتيجية، لاستشراف المستقبل وكذلك لجعل إمارة دبي آمنة على المستوى العالمي، وذلك وفق المؤشرات المعتمدة منها: تغيير الصورة النمطية لرجال الشرطة وأيضاً الشعور بالأمن بالإضافة إلى زيادة التوعية الأمنية بمختلف أشكالها ومستوياتها والتعاون مع الجمهور في الحد من ارتكاب الجرائم وتحقيق السرعة في التواصل مع الأجهزة الأمنية، وهذا ما جعل سمعة إمارة دبي ككل محط إعجاب العالم بأسره، وجعل منها واحدة من أفضل أماكن الإقامة والعمل والعيش وفقاً لتقارير المنظمات العالمية (البيان، 2018).

وأخيراً أشارت القيادة العامة لشرطة دبي إلى أنه وعلى الرغم من التوسع العمراني في الإمارة إلا أن الجهات الأمنية تستيق العمل، إلى جانب اهتمامها بالمستجدات العالمية في مجال الجرائم العابرة للقارات مثل الجرائم الالكترونية والمخدرات، لاسيما وأن التشريعات القانونية في الإمارات تعد من الأقوى على المستوى العالمي لكل من تسول له نفسه العبث بالأمن (البيان، 2018).

## السياسة العامة العليا للشرطة

### أولاً: مرتكزات العمل الأمني

تعتمد فلسفة العمل الأمني التي استلهمت من توجيهات حاكم دبي صاحب السمو الشيخ محمد بن راشد آل مكتوم نائب رئيس الدولة، رئيس مجلس الوزراء، وزير الدفاع، ورئيس الشرطة والأمن العام في دبي، تعتمد على العديد من المرتكزات الأساسية، يمكن تلخيص أهمها فيما يلي:

1. يعد المشتبه به بريء حتى ثبات إدانته، لذا يتوجب معاملته بكل احترام ويمكنه الدفاع عن نفسه وإثبات براءته ويتعين على أجهزة الشرطة التي تهدف إلى إظهار الحقيقة أن تعمل بكل همة ونشاط لتساعد المشتبه به في إثبات براءته.
2. تعتبر حقوق الإنسان مصانة، وهذا الأمر لا يتعارض مع هبة جهاز الشرطة ولا حتى مع تنفيذ القانون، فلا يجوز التهاون مع من ينتهك حقوق الإنسان حتى مع من ثبتت إدانتهم.
3. الإنسان حر ما لم يضر، فشرطة دبي حريصة على أن يشعر كل شخص أنه حر وأنه لا توجد قيود تحد من حريته، شرط أن لا يتسبب بالأضرار للآخرين وللمجتمع ككل.
4. تنعكس جودة الأداء بسرعة انتقال رجال الشرطة ووصولهم إلى مكان البلاغ تلبية للنداء، ولك خلال زمن قياسي، وهذه تعد أحد أهم وأبرز المؤشرات التي تعكس الكفاءة بالأداء الأمني من جهة ومن جهة أخرى رضا جمهور المتعاملين.

5. أن يتم التواصل مع الجمهور بكافة وسائل الاتصال من ضمنها شبكة الانترنت ووسائل الإعلام، بحيث يتم تحقيق الفائدة المزدوجة لكل من جهاز الشرطة والجمهور، فهو يعرف جهاز الشرطة بشكاوى وأمانى ورغبات الجمهور، كما يعلم الجمهور بالخدمات والإنجازات والجهود التي يقدمها جهاز الشرطة للجمهور.
6. إن مصلحة الوطن فوق كل الاعتبارات، وعلى هذا الأساس لا يتردد جهاز الشرطة في مهاجمة الممارسات الخاطئة وانتقاد السلبيات، حتى لو أدى ذلك إلى غضب الآخرين.
7. التعلم والاستفادة من كل ما يمكن أن يكون مفيد، وقد يكون ذلك من أصغر فرد عامل، حيث أن أعظم الأفكار يمكن أن تأتي من أدنى السلم الإداري، لذلك تسعى شرطة دبي إلى تشجيع الجميع على تقديم مقترحاتهم كما نعمل على تفعيل قنوات الاتصال الصاعد والحوار دون وجود أية عقبات قد تعترضها.
8. الثقة بالنفس وبالعاملين في جهاز الشرطة لا حدود لها، إذ أن أجهزة الشرطة في الإمارات العربية المتحدة قد تتفوق على نظيراتها في عدد من الدول المتقدمة.
9. يعد الأمن الوقائي من أفضل مداخل الحفاظ على الاستقرار وتحقيق الأمن، كما يعد أقل كلفة وتضحية، ومن الواجب أن يوجد عين على ما يحصل وعين أخرى على ما يجري، بحيث يتم رصد ما يمكن أن يحدث للدولة من مشاكل وأخطار، والعمل على الحول دون حدوثها والقضاء على أسبابها واتخاذ الإجراءات التي تمنع ظهورها أو استئصالها.
10. الإنسان قبل المكان- الاعتبارات الإنسانية محل اعتبار لدى شرطة دبي، لذا فإنها تتخذ كل ما تخوله صلاحياتها وفي حدود إمكانياتها دون تردد ودون أن يخل ذلك بحقوق الآخرين (الموقع الرسمي لشرطة دبي، غ م).

## ثانياً: استراتيجيات العمل في مؤسسة شرطة دبي

لقد اعتمدت شرطة دبي العديد من الاستراتيجيات على مدى سنوات من عملها بحيث تتوافق

هذه الاستراتيجية مع الفترة الزمنية التي تمر فيها نذكر من هذه الاستراتيجيات ما يلي:

### - الإطار الزمني (مدة تنفيذ الاستراتيجية) 2006 – 2010:

عمدت القيادة العامة لشرطة دبي خلال رسم استراتيجيتها في هذه الفترة الزمنية، على وضع رؤية تتماشى مع التطور الكبير الذي شهدته خلال مسيرتها الطويلة على مدى 50 عاماً من العطاء والتميز، إذ أنها حرصت في وضع كل استراتيجية تتوافق مع فترة زمنية محددة بحيث أنها تتلاءم مع كل مرحلة من مراحل تطورها ونموها، وذلك ضمن منهجيات علمية اعتمدت فيها على مقاييس أداء وكذلك مقارنات مع أفضل التطبيقات العالمية في المجالين الشرطي والأمني، وقد حددت شرطة دبي في هذه الاستراتيجية كلا من الرسالة والرؤية والأهداف والغايات والقيم والتي تمثلت في ما يلي:

الحفاظ على الاستقرار والأمن العام والنظام والمحافظة على الأرواح والأعراض والممتلكات وأيضاً ترسيخ الطمأنينة العامة في المجتمع، والعمل على منع الجريمة من قبل وقوعها والقبض على الفاعلين وتقديمهم للعدالة، إلى جانب ذلك الالتزام بجعل البلاد الأكثر أمناً وسلامة وحفظاً للنظام على المستوى العالمي، وذلك من خلال إطار من الأمانة والصدق، الإنصاف والعدالة، الشفافية والنزاهة، التعاون والإخاء، وكذلك إتقان العمل وحسن المعاملة، وكذلك الاعتراف بالإسهامات الجماعية والفردية ومكافأتها، كما لا بد من احترام وصون ورعاية حقوق الإنسان والحفاظ عليها، كل ذلك وأكثر حتى تحقق رؤيتها وتحولها إلى واقع ملموس " تحويل الحلم إلى حقيقة" (صحيفة الاتحاد، 2006).

والجدير بالذكر أن أهداف الاستراتيجية في هذه الفترة الزمنية تحددت في منع الجريمة وردع

مرتكبيها وكشفهم والقبض عليهم وكذلك تقديمهم للعدالة، لتؤمن الشعور بالأمن لدى الناس في كل



مكان، بالإضافة إلى ضبط الطرقات والحركة الشرطية بفعالية عالية والاستعداد التام لمواجهة الكوارث والأزمات بكفاءة ودقة، وعدم التقصير في صون حقوق وحماية الحريات بشفافية ونزاهة، كما هدفت استراتيجية إدارة وتخطيط الموارد البشرية من خلال العمل على توظيفها وتعيينها وتمكينها وكذلك تقييم أدائها وتقديرها بالشكل المطلوب، ومحاولة استثمارها بالطرق الأمثل والمثابرة على توفير الموارد المعرفية والإنشائية والتقنية آلية في سبيل تحقيق الريادة والسبق وأيضاً توظيفها بشكل مثالي في إطار علاقات تعاونية مثمرة مع المجتمع والشركاء، إلى جانب ذلك العمل على تقديم خدمات متميزة وتنمية الإيراد وترشيد الأنفاق وكذلك توثيق وتعزيز الشراكة المجتمعية، والسعي جدياً لتحقيق ريادية في المجالات الإدارية والالكترونية والأمنية، والعمل بشكل مستمر على تحسينها بما يحقق رضا العملاء وفي النتيجة يهدف إلى التوفيق المؤسسي وفقاً للمعايير العالمية. (صحيفة الاتحاد، 2006).

#### - الإطار الزمني (مدة تنفيذ الاستراتيجية) 2016 – 2021:

اعتبرت دولة الإمارات العربية المتحدة عامّة من أكثر الدول أمنًا في العالم، كما أن دبي خاصةً تعتبر من أكثر مدن العالم أمنًا وإن خطتها الاستراتيجية في هذه الفترة الزمنية ترمي إلى ضمان مواكبة قطاع السلامة والعدالة والأمن لمسار النمو الاجتماعي والاقتصادي بحيث توفر بشكل دائم متطلبات الأمن وتحقيق العدالة والسلامة للمجتمع والأفراد على حدٍ سواء، وفيما يلي نذكر:

#### ثالثاً: السياسات والمبادئ التي حكمت وضع الخطة الاستراتيجية لشرطة دبي

- اعتبار الأمن حق مكتسب لكل من المواطنين والمقيمين والزائرين.
- يعد أمن إمارة دبي جزء لا يمكن تجزئته من أمن دولة الإمارات العربية المتحدة.
- اعتبار المواطن أولوية قصوى في التدريب والتعيين.
- اعتبار القانون هو الفيصل في التعامل مع المخطئين بحق الدولة أو بحق أي شخص (الموقع الرسمي لشرطة دبي، غ م).

## القيم التي تعتمدها المؤسسة:

### - العدالة

احتلت دولة الإمارات خلال عام 2014 المرتبة الأولى إقليمياً و27 عالمياً في "سيادة القانون" ضمن تقرير مشروع العدالة العالمي من العام نفسه، كما حصلت على المرتبة السابعة عالمياً في مجال العدالة الاجتماعية، وذلك بفضل التخطيط المنهجي السليم الذي يتم تحت إشراف الفريق صاحب السمو الشيخ سيف بن زايد آل نهيان بشكل شخصي من منطلق حرصه على أن تصبح "الشرطة الإماراتية" في مقدمة المؤسسات الأكثر حداثة وقوة وفاعلية في العالم، وأيضاً من خلال الجهود الفاعلة والمخلصة والملموسة التي يبذلها قادة الشرطة المتمثل باهتمامهم وسعيهم الدؤوب للارتقاء بالعمل الشرطي وتطوير مؤهلات وخبرات وقدرات و العاملين فيه سواء في إدارات الشرطة أو في وزارة الداخلية من خلال إلحاقهم بدورات خارجية مختلفة لتنمية مهاراتهم، وقد تصدرت دولة الامارات المرتبة الأولى إقليمياً في نتائج التقرير السنوي لمؤشر سيادة القانون نتيجة لتفوقها في مؤشرات وعوامل التنافس التي كان أبرزها عامل "النظام والأمن" وما يندرج تحته من مؤشرات حل الخلافات المدنية والسيطرة على الجريمة، يليها عامل غياب الفساد الحكومي ومن ثم نظام العدالة الجنائية، وغيرها من العوامل كإنفاذ القانون والعدالة المدنية والحقوق الأساسي (البيان، 2018).

كما اتخذت شرطة دبي هوية مؤسسية جديدة تعتبر تنفيذاً لرؤية صاحب السمو الشيخ محمد بن راشد آل مكتوم نائب رئيس الدولة رئيس مجلس الوزراء حاكم دبي، وتتماشى مع استراتيجية 2016-2021، وتواكب خطة حكومة دبي 2021 فضلاً عن كونها تعتبر الرؤية المؤوية لدولة الإمارات 2071.

وتترجم هذه الهوية ثلاث قيم تسعى شرطة دبي إلى تعزيزها لدى أفراد الجمهور وصولاً إلى إسعادهم، وهي:

- "الابتكار" عبر تطوير خدمات متميزة ومستقبلية.
- "الأمن" لحماية أمن الإمارة واستخدام القوة الناعمة في المعاملة.
- "التواصل الإنساني" مع الجمهور (منصة الرؤية، 2018).

#### رابعاً: الهيكل التنظيمي لشرطة دبي

- رئيس الشرطة والأمن العام هو الشيخ محمد بن راشد آل مكتوم
- نائبه رئيس الشرطة والأمن العام الفريق أول الشيخ أحمد بن راشد آل مكتوم
- القائد العام لشرطة دبي اللواء عبدالله خليفة المري
- نائب القائد العام لشرطة دبي له مكتبان
- المكتب الأول: المكتب التنظيمي للقيادة.
- المكتب الثاني: مكتب استشراف المستقبل ودعم اتخاذ القرار ويضم كذلك فريق إدارة الأزمات والكوارث.
- مراكز الشرطة تقسم إلى العديد من الإدارات يكون تنظيمها كالتالي:
  1. مساعد القائد العام لشؤون البحث الجنائي يترأس الإدارات الأربعة:
    - الإدارة العامة لمكافحة المخدرات.
    - الإدارة العامة للمباحث الجنائية والتحريات.
    - الإدارة العامة لعلم الجريمة والأدلة الجنائية.
    - الإدارة العامة للمؤسسات الإصلاحية والعقابية.

2. مساعد القائد العام لشؤون الإدارة يتراًس أربع إدارات هي كالتالي:

- الإدارة العامة للشؤون الإدارية.
- الإدارة العامة للذكاء الاصطناعي.
- الإدارة العامة للموارد البشرية.
- الإدارة العامة للمالية.

3. مساعد القائد العام لشؤون العمليات يتراًس أربع إدارات وهي كما يلي:

- الإدارة العامة للمرور.
- الإدارة العامة للإنقاذ والنقل.
- الإدارة العامة للعمليات.
- الإدارة العامة لأمن المنشآت والهيئات والطوارئ.

4. مساعد القائد العام لشؤون التميز والريادة يتراًس إدارتين هما كالتالي:

- الإدارة العامة للريادة والتميز.
- الإدارة العامة لحقوق الإنسان بشرطة دبي.

5. مساعد القائد العام لشؤون الاكاديمية والتدريب يتراًس إدارتين هما:

- الإدارة العامة للتدريب.
- أكاديمية شرطة دبي.

6. مساعد القائد العام لشؤون المنافذ يقوم بقيادة إدارتين هما كالتالي:

- الإدارة العامة لأمن المطارات.

- مركز شرطة الموانئ.

7. مساعد القائد العام لشؤون إسعاد المجتمع والتجهيزات يترأس إدارتين هما:

• الإدارة العامة للتجهيزات والخدمات.

• الإدارة العامة لإسعاد المجتمع (الموقع الرسمي لشرطة دبي، غ م).

ولا يمكن إخفاء أهمية الهياكل التنظيمية في ترسيخ وتحقيق أهداف المؤسسة من خلال العمل الحثيث لتنفيذ خطط واستراتيجيات المؤسسة، لاسيما مع التوزيع الأمثل للأفراد على الوظائف وتحديد دور الفرد واتخاذ القرارات السليمة كلها عوامل تؤدي إلى رفع الإنتاجية وتحقيق الأهداف المنشودة كما يمكن من خلاله استخدام الموارد المتاحة بالشكل الأمثل.

## الهيكل التنظيمي لشرطة دبي



## خامساً: الخدمات الالكترونية التي تقدمها مؤسسة شرطة دبي

تميزت شرطة دبي بجودة الخدمات التي تقدمها نذكر منها التالي:

تستخدم شرطة دبي أدق وأعلى معايير ومقاييس الأداء في تطبيقها الرائع لصلاحياتها ومهامها وأيضاً في تطبيق واجباتها وذلك من خلال ممارسة التخطيط الاستراتيجي ومؤشرات الأداء المؤسسي، إلى جانب ذلك تأتي إدارة الموارد المالية والبشرية بكفاءة عالية، ومن خلال تعزيز الشراكة المجتمعية وأيضاً تبسيط الإجراءات، وتعزيز المبادرات الإبداعية، والعمل بروح الفريق وأخيراً احترام التميز الشخصي، وكما جاء أعلاه تعد شرطة دبي أول جهاز شرطي عربي يستخدم البصمة الالكترونية وأول جهاز شرطي عربي يعمل على تطبيق اختبار الحمض النووي "DNA" في عمليات البحث الجنائي، كما وتعد أول جهاز يطبق مفهوم "إدارة بلا أوراق"، وتعتبر شرطة دبي أول شرطة عربية أنشأت إدارة متخصصة في "حقوق الإنسان" وهذا بدوره جعلها شرطة مجتمعية بكافة المقاييس، ولقد مارست هذا الدور الرائد قبل الكثير غيرها من أجهزة الشرطة في العالم، لتسجل بذلك سبقاً في هذا المجال (الموقع الرسمي لشرطة دبي، غ م).

ويمكن القول بأن شرطة دبي ونتيجة لتطبيقها الدقيق للحكومة في كافة عملياتها الإدارية ومن خلال الخدمات الذكية التي قدمتها أصبحت تعد من أوائل أجهزة الشرطة في العالم إضافة إلى كونها أول شرطة عربية استخدمت النظام العالمي لتحديد المواقع GPS، إلى جانب ذلك فقد طبقت شرطة دبي النظام بغية تحديد مواقع الدوريات كأحد أشكال تطبيق الحكومة، لتتقدم بالتالي على الكثير من أجهزة الشرطة في العالم.

نالت مؤسسة شرطة دبي على عدد كبير من جوائز التميز في مختلف الأصعدة، إلى جانب ذلك فقد احتلت المراكز الأولى في كثير من المنافسات.

ولتواكب التطور الحضاري والتكنولوجي عملت شرطة دبي على إدخال الخدمات الالكترونية في إنجاز إجراءاتها وتعاملاتها عن بعد في وقت قياسي وفعال وبالطبع كانت بذلك هي الجهاز

الشرطي الأول الذي يعمل بالخدمات الالكترونية عن بعد على المستوى الوطن العربي (الموقع الرسمي لشرطة دبي، غ م).

ويمكن تقسيم الخدمات التي تقدمها المؤسسة إلى ثلاثة أقسام وهي كالتالي:

### أولاً- خدمات للأفراد

هي الخدمات التي تتعلق بالقضايا المتكررة والخدمات التي يحتاجها بشكل أساسي عدد كبير من الناس وأهم هذه الخدمات ما يلي:

- خدمة الإبلاغ عن المركبة المعرّقة.

تمكن هذه الخدمة أصحاب المركبات التي يتم عرقلتها بواسطة مركبة دون تواجد السائق فيها، فيتم الإبلاغ عنها عبر هذه الخدمة حيث ستصل رسالة نصية للسائق صاحب المركبة المعرّقة بتحريك سيارته على الفور، توفر هذه الخدمة الإدارة العامة للعمليات الإدارية العامة للذكاء الاصطناعي (الموقع الرسمي لشرطة دبي، غ م).

- التبليغ عن جريمة.

تتيح هذه الخدمة للعملاء توفير معلومات تفيد الشرطة في ملاحقة المخالفات القانونية (جنائي، مروري، إداري، وقائي)، يتم توفير هذه الخدمة من قبل الإدارة العامة للعمليات (الموقع الرسمي لشرطة دبي، غ م).

- طلب فتح بلاغ جنائي.

تهدف هذه الخدمة إلى تمكين أفراد الجمهور والشركات والمؤسسات الحكومية لفتح البلاغات، بمختلف أوصافها، وذلك لضمان حقوقهم والتنسيق مع الجهات المختصة لإحالة ملف البلاغ إلى



الجهات القضائية، ويتم توفير هذه الخدمة من قبل الإدارة العامة للتحريات والمباحث الجنائية ومراكز الشرطة (الموقع الرسمي لشرطة دبي، غ م).

#### - طلب تأمين مسكن

تتيح هذه الخدمة الجمهور من تقديم طلب تأمين مسكنهم في حال عدم وجودهم في المنزل لفترة طويلة، ويتم توفير هذه الخدمة من قبل الإدارة العامة للتحريات والمباحث الجنائية، مراكز شرطة دبي (الموقع الرسمي لشرطة دبي، غ م).

#### - الجرائم الإلكترونية

تتيح هذه الخدمة الذاتية للجمهور تسجيل شكوى خاصة بالجرائم الإلكترونية سواء كانت الواقعة على الأشخاص أو على أموالهم، يتم توفير هذه الخدمة من قبل الإدارة العامة للتحريات والمباحث الجنائية، إدارة المباحث الإلكترونية مراكز الشرطة في إمارة دبي (الموقع الرسمي لشرطة دبي، غ م).

#### - شهادة براءة ذمة مرورية.

تتاح هذه الخدمة لجميع مستخدمي الطريق، ممن يملكون مركبات أو رخص قيادة صادرة من إحدى سلطات الترخيص بالإمارات، ليحصلوا على شهادة براءة ذمة تثبت بأن الشخص قام بتسديد جميع المخالفات، ويتم توفير هذه الخدمة من قبل الإدارة العامة للمرور والإدارة العامة للخدمات الذكية (الموقع الرسمي لشرطة دبي، غ م).

#### - طلب التواصل مع الضحية.

تتاح هذه الخدمة للأشخاص الذين يتعرضون لضرر من قبل الآخرين ويلجؤون للشرطة في مختلف الحوادث بسبب أي فعل مخالف للقانون، وتمكنهم من التواصل مع الشرطة لمعرفة آخر التطورات المستجدة في قضيتهم لحين الانتهاء منها ويتم تقديم المساعدة اللازمة، والدعم المعنوي

عن طريق البريد الإلكتروني أو الهاتف أو الرسائل، ويتم توفير هذه الخدمة من قبل الإدارة العامة للتحريات والمباحث الجنائية، والإدارة العامة لأمن المطارات (الموقع الرسمي لشرطة دبي، غ م).

#### - تقديم الشكاوى العمالية.

تتيح هذه الخدمة للعمال تقديم شكاواهم الجماعية والفردية ضد المؤسسات والشركات التي يعملون لديها والمتعلقة بالأجور أو بالظروف المعيشية أو المساكن العمالية للتأكد من توفر اشتراطات السلامة والأمن، يتم توفير هذه الخدمة من قبل قسم الشكاوى العامة - إدارة حماية الحقوق والحريات، التابعة للإدارة العامة لحقوق الإنسان بشرطة دبي (الموقع الرسمي لشرطة دبي، غ م).

#### - عين الشرطة.

هو برنامج للتعاون مع شرطة دبي بالإبلاغ عن أي نشاط مشبوه في إمارة دبي، توفر هذه الخدمة الإدارة العامة للتحريات والمباحث الجنائية (الموقع الرسمي لشرطة دبي، غ م).

#### - خدمة منتجاتنا.

تتيح هذه الخدمة للعملاء الاطلاع على المنتجات الحرفية التي تم صنعها يدوياً نزلاء السجن المركزي بمقاييس عالية الجودة كما يمكن طلب وشراء المنتجات من المؤسسات العقابية، ويتم توفير هذه الخدمة من قبل قسم التسويق والمالية بإدارة الإمداد والتجهيزات - قسم الأشغال اليدوية بإدارة سجن النساء - الإدارة العامة للمؤسسات العقابية والإصلاحية (الموقع الرسمي لشرطة دبي، غ م).

#### ثانياً- خدمات للمؤسسات

وهي الخدمات التي تحتاجها المؤسسات الحكومية والخاصة ولا يمكن الاستفادة منها إلا من

خلال التواصل مع المؤسسات الشرطة، ومن هذه الخدمات ما يلي:

#### - الاستعلام عن المستندات الصادرة

تتيح هذه الخدمة للعملاء التأكد من صلاحية وصحة كافة المستندات الصادرة إلكترونياً من الإدارات المختصة في القيادة العامة لشرطة دبي والتي لا تحتاج إلى ختم رسمي، يتم توفير هذه الخدمة من قبل الإدارة العامة للتحريات والمباحث الجنائية، الإدارة العامة للمرور والإدارة العامة للخدمات الذكية (الموقع الرسمي لشرطة دبي، غ م).

#### - طلب تأمين الفعاليات

تتيح هذه الخدمة للعملاء تقديم طلب تأمين المعرض الفنية والفعاليات التجارية أو تقديم طلب تأمين الفعاليات والأنشطة الرياضية الخاصة والبطولات الدولية، وكذلك لتقديم طلب تأمين المهرجانات والأعياد وأيضاً الفعاليات الخيرية بالإضافة إلى تقديم طلب تأمين لجان الامتحانات - وطلب تأمين المباريات، توفر هذه الخدمة الإدارة العامة لأمن الهيئات والمنشآت والطوارئ (الموقع الرسمي لشرطة دبي، غ م).

#### - طلب زيارة متحف شرطة دبي

تتيح هذه الخدمة للعملاء تقديم طلب زيارة متحف شرطة دبي ضمن ساعات العمل الرسمية ويتم توفير هذه الخدمة من قبل قسم متحف الشرطة التابع للإدارة العامة لإسعاد المجتمع (الموقع الرسمي لشرطة دبي، غ م).

#### - الإبلاغ عن شيك مرتجع للبنوك

تتاح هذه الخدمة للمؤسسات البنكية والمصرفية لتقديم بلاغات الشيكات المرتجعة بدون رصيد أو في حال الامتناع عن دفع المبالغ المترتبة على الأفراد المقترضين منها، ويتم إحالتها للجهات القضائية في حال تعذر التسوية بينهما، وتوفر هذه الخدمة مراكز الشرطة - الإدارة العامة للتحريات والمباحث الجنائية (الموقع الرسمي لشرطة دبي، غ م).

## - طلب الاستعانة بمحاضر

تتيح هذه الخدمة للعملاء تقديم طلب الاستعانة بمحاضر أو طلب إلقاء محاضرة مع محاضر من شرطة دبي، ويتم توفيرها من قبل الإدارة العامة لإسعاد المجتمع – إدارة العلاقات المجتمعية (الموقع الرسمي لشرطة دبي، غ م).

## ثالثاً- خدمات للزوار "الشرطة السياحية"

يتمكن العملاء والمستخدمين من خلال هذه الخدمة تقديم الشكاوي والبلاغات إلى إدارة الشرطة السياحية وذلك إما عن طريق البريد الإلكتروني أو الحضور الشخصي أو الهاتف المجاني لمتابعة الشكوى ومعالجتها، حيث يتم تقديم المشورة والنصح وكذلك الرد على الاستفسارات الأمنية، ويتم توفير هذه الخدمة من قبل إدارة الشرطة السياحية بالإدارة العامة للتحريات و المباحث الجنائية (الموقع الرسمي لشرطة دبي، غ م).

## المرور الإلكتروني:

يتميز عصرنا الحالي بالطلب غير المحدود على الخدمات الأمنية بشكل عام، والخدمات الشرطية بصفة خاصة، فبالترامن مع تطور النهضة العمرانية الهائلة والمترافقة مع الارتفاع الذي حققته الإمارات في مستوى المعيشة، بالإضافة إلى الموقع الجغرافي المتميز، كل مما سبق أدى إلى زيادة عدد المركبات المرخص بتسييرها في إمارة دبي والمركبات التي تستخدم طرقها بمعدلات عالية جداً، ولذلك حرصت شرطة دبي على أن تطور إمكانياتها وتفضل أدواتها بالشكل والقدر الذي تتمكن من خلاله من مواجهة الزيادة الكبيرة في الطلب على الخدمات الشرطية وذلك بالمستوى الذي يحقق تطلعات وآمال ورضا الجمهور، وعلى هذا الأساس عملت شرطة دبي على تطوير ودعم كافة مرتكزات ومحاور زيادة إنتاجية العمل في مجال المرور، وبشكل خاص فيما يتعلق بتطوير أنظمة العمل وتأهيل وتدريب الكوادر البشرية بالإضافة إلى تعزيز التجهيزات والإمكانات، وكذلك الاستفادة من التقنيات الملائمة في ظل الظروف المحيطة والإمكانات المتاحة.

ولأن شرطة دبي كانت سباقة للتحويل إلى الحكومة الإلكترونية، وبسبب تنامي اهتمام السوق المحلي بالتجارة الإلكترونية، فقد تم إصدار توجيهات لاتخاذ الإجراءات الهيكلية والجذرية وذلك بهدف تطبيق نهج "المرور الإلكتروني"، أي العمل على الاستفادة الرشيدة والقصوى من التقنيات الحديثة المتاحة، من خلال تشغيلها كمنظومة شاملة ومتكاملة تحقق أفضل مستويات الأداء، وفي سبيل تنفيذ ذلك فقد تم تطويع العديد من التقنيات الحاسوبية والاتصالية لتأمين خدمات متميزة توفر الجهد والوقت والتكلفة، وهو الأمر الذي حصل على رضا واستحسان جمهور المتعاملين مع الأجهزة الشرطية، والذي يمثل في الوقت نفسه القطاع الأكبر من الجمهور المتعامل مع جهاز الشرطة ككل (الموقع الرسمي لشرطة دبي، غ م).

ومع نهاية عام 2000 كانت الخدمات التقنية المتطورة التي تتكون منها منظمة "المرور الإلكتروني" قد تكونت من العديد من الأجزاء نذكر منها ما يلي (الموقع الرسمي لشرطة دبي، غ م):

- 1) خدمة مرحبا: إذ يتم وضع أجهزة في مداخل الوحدات الشرطية تمكن المتعاملين من خلالها التعرف على أسلوب إنجاز المعاملات.
- 2) خدمة الدفع الآلي للمخالفات: حيث يمكن للجمهور المستخدم من معرفة المخالفات التي ارتكبوها والقيام بتسديد قيمتها دون الحاجة لأن يذهبوا لمراكز الخدمة الشرطية.
- 3) خدمة إمارات التقدم: إذ تم تخصيص رقم هاتف للرد الآلي على استفسارات المستخدم.
- 4) التبادل الإلكتروني للتعاميم بين إدارات المرور بدولة الإمارات: حيث يتم إرسال التعاميم إلى كافة إدارات المرور بالدولة وكذلك تلقى تعاميمهم بشكل تلقائي ويومي.

- (5) خدمة الفاكس المروري: يتم من خلاله إرسال المعلومات الشرطة التي تهم المرسل إليه على الفاكس الخاص به بشكل آلي بدون تحميله أية تكاليف.
- (6) إتمام اختبارات معرفة الإشارات الشرطة بالحاسوب: حيث يمكن للمتقدمين للحصول على رخصة قيادة أن يتم اختبارهم الكترونياً وتحديد قدراتهم ومنحهم إعادة الاختبار آلياً.
- (7) خدمة حالاً (الهاتف النقال): إذ يتم إرسال المعلومات الشرطة التي تهم المرسل إليه عبر هاتفه النقال.
- (8) إنشاء موقع على شبكة الإنترنت للتعريف بالخدمات الشرطة التي توفرها شرطة دبي: حيث أصبح في إمكان الجمهور التزود بالعديد من المعلومات التي تهمه وتسهل حصوله على الخدمات الشرطة.
- (9) خدمة البريد الإلكتروني: حيث يتم إرسال المعلومات الشرطة التي تهم المرسل إليه عبر البريد الإلكتروني الخاص به.
- (10) خدمة دفع المخالفات الشرطة في البنوك في الإمارات العربية المتحدة ككل.

ويمكن القول بأن هذه المنظومة المتكاملة كان لها تأثيرات إيجابية متعددة على جمهور المتعاملين والمجتمع المحيط وكذلك على العاملين أنفسهم، حيث مكنت هذه المنظومة من تقديم خدمات حديثة ومتطورة حازت على استحسان الجمهور ورضاه (الموقع الرسمي لشرطة دبي، غ م).

## رابعاً: المعوقات التي تواجه شرطة دبي عند تطبيق الخدمات الذكية بحسب المراجع الثانوية للدراسة الحالية

هناك العديد من المشاكل والمعوقات والتحديات التي تواجه عمل شرطة دبي نذكر منها ما يلي:

- تعتبر الجرائم الالكترونية من أكثر وأخطر التحديات التي تواجه شرطة دبي، خاصة مع التطورات الكبيرة والمذهلة في عالم التكنولوجيا والذي أسهم بشكل كبير في ابتكار تطبيقات وبرامج خبيثة سهلت حدوث مثل هذا النوع من الجرائم.

حيث أشارت القيادة لعامة لشرطة دبي إلى أن شرطة دبي قد انتهت منذ وقت طويل لخطر هذا النوع من الجرائم والتأثير السلبي على المجتمع، مما دفعها لإنشاء قسم خاص لمكافحة الجرائم الالكترونية في عام 1998، وعلى الرغم من ذلك فإنها تواجه تحدياً كبيراً بعد تطور أشكالها وتنوع طرق تنفيذ تلك الجرائم حيث يتم بالاحتيال والابتزاز وسرقة البيانات واختراق الحسابات والتلاعب واستدراج الأطفال، وعليه قامت شرطة دبي بالعمل على إنشاء إدارة متخصصة بتقنيات متطورة لمكافحة هذه الجرائم، ولابد من الإشارة إلى أن السبب في ارتفاع معدل ارتكاب هذه الجرائم إنما يعود إلى تهور الناس في استخدام التقنيات الحديثة والهواتف الذكية بالإضافة إلى التسرع في وضع ثقتهم في الكثير من الأشخاص من خلال هذه الوسائل.

وفي نفس الصدد أفادت القيادة العامة لشرطة دبي، أن قسم إدارة المباحث الالكترونية في شرطة دبي أنشأ خط ساخن على مستوى إدارات مكافحة الجرائم الالكترونية في العديد من الدول بهدف تسهيل المهمة والحصول على نتائج سريعة عن مرتكبي هذه الجرائم والحد منها، وذلك من خلال تبادل المعلومات بأسرع الطرق والقبض على المجرمين أينما وجدوا، لاسيما وأن هذا القسم قد أحبط الكثير من جرائم الابتزاز والسرقات كما قدم الكثير من التوعية والتثقيف اللازم للناس حتى يقلل من فرص ابتزازهم (صحيفة هي، 2015).

- من جانب آخر فقد أظهرت التحليلات المالية والأمنية الدور الذي تقوم به شرطة دبي في مواجهة الانتهاكات والتحديات التي تهدد الأمن المالي في الإمارات، وإلى جانب دورها في ترسيخ ريادة دبي كأحد أهم المراكز المالية على مستوى العالمي (الأنصاري، 2017).

وأكد قيادة الشرطة في دبي على أن من أهم التحديات التي تواجه الجهات الأمنية في منطقة الخليج هو عدم انتشار ثقافة التعامل بالعملات النقدية وإجراء التعاملات الكبيرة نقداً، كما أكدت على الدور الإيجابي للمبادرات الحكومية التي تقام بهدف زيادة التعاملات غير النقدية وتبني المصرف المركزي لهذا التوجه من التعاملات سوف يحد بشكل كبير من الجرائم التي يمكن أن تتعرض لها شركات الصرافة والمؤسسات بشكل عام (البوابة أعمال، 2017).

وقد بينت التقارير في شرطة دبي عن مخاطر وتحديات مستقبلية من المتوقع أن تواجه القطاعات الأمنية على مستوى العالم ما بين عامين 2020-2015، حيث توقعت ارتفاع عدد حوادث السير كواحدة من الأسباب الرئيسية للوفيات علاوة على الازدحامات الخانقة (الاتحاد، 2015).

وتنبأت شرطة دبي بأبرز مشكلات عام 2030 حيث تضمن ذلك النقص في الوظائف على مستوى العالم بسبب تطور التقنيات ودخول الروبوتات مما سيؤدي إلى زيادة معدلات البطالة، وبالتالي سيؤدي إلى زيادة معدل الجرائم وظهور مشكلات وقضايا خطيرة تضع المؤسسات والأجهزة الأمنية أمام تحدٍ كبير (الغيسة، 2015).

واعتبرت شرطة دبي أن إدارة المخاطر تعد جزء من الإدارة العامة للجودة الشاملة في شرطة دبي ويندرج تحت هذه الإدارة ثلاثة أقسام تتمثل في تحديد المخاطر ومعالجة المخاطر والتوعية وهي الإدارة المعنية برصد المخاطر الإدارية سواء الاستراتيجية أو التنظيمية أو الأمنية، كما تم التأكيد على أن الإدارة تطبق نموذج أنماط الملل والفشل وهو نموذج عالمي (أميركي)، وطبقته عدد



من الشركات الخاصة، ولكن شرطة دبي تعتبر أول مؤسسة أمنية في الشرق الأوسط تطبق هذا النظام (الغيسة، 2015).

ومن اللافت أيضاً إلى أن إدارة المخاطر بالإدارة العامة للجودة الشاملة حصلت على جائزة أفضل دراسة علمية من دار "ايمير لاند" للنشر في بريطانيا، وفيما يتعلق بسجل المخاطر والنماذج التي تستخدمها أشار إلى اختيار نموذج "FMEA" ويعتبر النموذج الأنسب والأمثل، كما تم التأكيد على أن الإدارة حققت مجموعة من المكتسبات في مجال المخاطر مثل ضبط أمن الطرق والتقليل من عدد حوادث السير وبالتالي تحقيق عدد أقل من الوفيات، وكذلك استيفاء الإيرادات المتأخرة والخصومات، إلى جانب ذلك ربط الملف المروري الموحد والكشف عن الجرائم وتقليل عددها والقبض على مرتكبيها وذلك من خلال تنفيذ برامج توعية في المجالس السكنية والمدارس والجامعات، لاسيما وأن هذه البرامج المشتركة ساهمت بتقليل الجرائم، منوهاً بالتعاون الوثيق بين وزارة التربية والتعليم وبين إدارة المخاطر، وتم التأكيد أيضاً على أهمية رصد المخاطر من أجل إدارة الكوارث والأزمات وأهم نقطة لديهم هي الحفاظ على الأرواح (الغيسة، 2015).

## الفصل الرابع: منهجية الدراسة وإجراءاتها

### تمهيد

تعتبر منهجية الدراسة وإجراءاتها محوراً رئيسياً يتم من خلاله إنجاز الجانب التطبيقي من الدراسة، وعن طريقها يتم الحصول على البيانات المطلوبة لإجراء التحليل الإحصائي للتوصل إلى النتائج التي يتم تفسيرها في ضوء أدبيات الدراسة المتعلقة بموضوع الدراسة وبالتالي تحقق الدراسة الأهداف التي تسعى إليها.

ويتناول هذا الفصل إيضاحاً لمنهج الدراسة، وتفصيلاً بمحدداتها البشرية والموضوعية والمكانية والزمانية، بالإضافة إلى تحديد مجتمع الدراسة ووصفاً لعينة الدراسة وطرق اختيارها والأدوات المستخدمة في جمع بيانات الدراسة، ومن ثم إيجازاً لإجراءات التطبيق الجانب الميداني منها بالإضافة إلى أساليب المعالجة الإحصائية المستخدمة وذلك حسب التفصيل الآتي.

### أولاً: منهج البحث العلمي المستخدم في الدراسة

انطلاقاً من طبيعة موضوع الدراسة وأهدافها التي تسعة إلى تحقيقها، فقد اعتمد الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وهو نمط يزودنا بمعلومات عن وضع الظاهرة من خلال دراسة الظاهرة كما توجد على الواقع، ويهتم بوصفها وصفاً دقيقاً، كما يعبر عنها تعبيراً كمياً وكيفياً، فالتعبير الكيفي يصف الظاهرة لنا ويوضح خصائصها، في حين التعبير الكمي يعطينا وصف رقمي يوضح مقدار وحجم هذه الظاهرة ودرجة ارتباطها مع باقي الظواهر (عبيدات، وآخرون، 2012). ليس هذا وحسب فإن هذا المنهج لا يكتفي بجمع المعلومات التي تتعلق بهذه الظاهرة من أجل استقصاء علاقاتها المختلفة ومظاهرها، إنما يتعداه إلى التحليل والربط والتفسير بهدف الوصول إلى استنتاجات يبنى عليها التصور المقترح (العساف، 2003).

## ثانياً: حدود الدراسة

وتعني الحدود الموضوعية والبشرية والمكانية والزمانية التي نفذت فيها الدراسة وقد تحددت الدراسة بالمجالات (الحدود) التالية:

- الحدود الزمانية: تم إجراء الدراسة خلال العام الدراسي (2017 - 2018).
- الحدود المكانية: تم إجراء الدراسة في قطاع الشرطة في دبي (وزارة الداخلية).
- الحدود الموضوعية: اقتصرت الدراسة على التعرف على واقع تطبيق الحوكمة في شرطة دبي.

## ثالثاً: مجتمع وعينة الدراسة

بناءً على موضوع الدراسة وأهدافها، فقد تم تحديد المجتمع المستهدف في عدد من مراجعي وموظفي القطاع الشرطي في إمارة دبي "شرطة دبي"، أما عينة الدراسة فقد شملت 277 مراجع ومستخدم لخدمات شرطة دبي الذكية من مختلف الصفات الديموغرافية للإدلاء بوجهة نظرهم حول واقع تطبيق الحوكمة في القطاع الشرطي وتحديدًا "شرطة دبي". كذلك تم إجراء المقابلات الشخصية مع خمسة اشخاص من العاملين في القيادة العامة لشرطة دبي لمعرفة آرائهم حول تجربة شرطة دبي في توفير الامن من خلال الخدمات الذكية "تطبيق الحوكمة".

## الفصل الخامس: نتائج الدراسة الميدانية وتحليلها

يتناول هذا الفصل نتائج الدراسة الميدانية وتحليلها وتفسيرها، من خلال التعرف على الخصائص الشخصية لأفراد العينة كالجنس والعمر والمستوى التعليمي، بالإضافة إلى التعرف على مستوى الرضا عن الخدمات الوظيفية التي تقدمها شرطة دبي، وكفاءة هذه الخدمات، كذلك المشاكل والعقبات التي تواجه المستخدمين والمراجعين، ومستوى تنوع الخدمات التي تقدمها شرطة دبي، ذلك باستخدام التكرارات والنسب المئوية والاطراف الحسابية والانحراف المعياري.

كذلك سوف يتناول البحث دراسة الفروق ذات الدلالة الإحصائية في مستوى الرضا عن الخدمات الوظيفية التي تقدمها شرطة دبي، وكفاءة هذه الخدمات، كذلك المشاكل والعقبات التي تواجه المراجعين، ومستوى تنوع الخدمات التي تقدمها شرطة دبي بحسب الخصائص الشخصية لعينة المراجعين، حيث استخدم الباحث اختبار (t) للعينات المستقلة (Independent Samples Test) للمقارنة بين عينتين مستقلتين، وتحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) للمقارنة بين أكثر من عينتين مستقلتين. وفي حال وجود فروق ذات دلالة إحصائية فقد استخدم الباحث اختبار شيفيه وLSD لتحديد الاختلافات الثنائية البعدية.

فيما يلي عرض لاهم هذه النتائج وتفسيرها:

### الخصائص الشخصية والوظيفية لأفراد عينة المراجعين لشرطة دبي

يتضح من الجدول (1)

- أن غالبية مراجعين شرطة دبي هم من الذكور قد شكلت حوالي 61 % بينما تشكل الاناث نسبة اقل بلغت حوال 39% من افراد العينة.
- اما من حيث العمر نجد أن حوالي 48% من افراد العينة تتراوح أعمارهم بين 20 و30 سنة، في حين ان 25 % من افراد العينة تراوحت أعمارهم بين 31 و40 سنة، اما الذين تقل أعمارهم عن 20 سنة فقد بلغت نسبتهم 6.52% والذين تتجاوز أعمارهم 50 سنة فقد بلغت نسبتهم 8.33%
- كما بلغت نسبة الحاصلين على الشهادة الجامعية وما بعدها بلغت حوالي 61% في حين ان نسبة حملة شهادة الثانوية العامة حوالي 39% من اجمالي العينة المدروسة.
- كذلك فإن حوالي 75% من افراد العينة يحملون الجنسية الإماراتية في حين ان 9% يحملون جنسية احدى الدول الخليجية و13.4% يحملون جنسية احدى الدول العربية الأخرى أما الذين لا يحملون الجنسية العربية فقد بلغت نسبتهم حوالي 2% فقط.

جدول 1: التكرارات والنسب المئوية لأفراد عينة المراجعين لشرطة دبي بحسب الخصائص الشخصية

المتغير	أوجه المتغير	التكرار	النسبة المئوية
الجنس	ذكر	167	60.51%
	أنثى	109	39.49%
	المجموع	276	100%
الشريحة العمرية	أقل من 20 سنة	18	6.52%
	من 20 - 30 سنة	133	48.19%
	من 31 - 40 سنة	69	25.00%
	من 41 - 50 سنة	33	11.96%
	أكثر من 50 سنة	23	8.33%
	المجموع	276	100%
	المستوى التعليمي	ثانوية عامة	108
جامعي		145	52.54%
دراسات عليا		23	8.33%
المجموع		276	100%
الجنسية	الإمارات	208	75.36%
	إحدى دول الخليج	25	9.06%
	إحدى الدول العربية	37	13.41%
	غير ذلك	6	2.17%
	المجموع	276	100%

## رضا المراجعين عن الخدمات الذكية التي تقدمها شرطة دبي وكفاءة هذه الخدمات والعقبات التي تعرض المراجعين في تطبيق الخدمات الذكية وتنوع الخدمات المقدمة

سيتناول الباحث في هذا الجزء مستوى رضا المراجعين عن الخدمات الذكية التي تقدمها شرطة دبي، بالإضافة إلى أهم العوامل المؤثرة في مستوى الرضا، بالإضافة إلى كفاءة استخدام الخدمات المقدمة وأهم العوامل المؤثرة في هذه الكفاءة، والعقبات والمشاكل التي تواجه المراجعين لدى استخدام الخدمات الذكية ومستوى تنوع هذا هذه الخدمات، وقد استخدم الباحث المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للمحاور المدروسة والعبارات التي تقيسها، بالإضافة إلى حدود فترة الثقة للمتوسط الحسابي وذلك من وجهة نظر مجتمع العينة المدروس وذلك على النحو التالي:

### رضا المراجعين عن الخدمات الذكية التي تقدمها شرطة دبي

من خلال الجدول (2) يتبين

- إن مستوى الرضا العام للمراجعين عن الخدمات الوظيفية التي تقدمها شرطة دبي يعتبر مرتفعاً، وذلك بالنظر إلى فترة الثقة لمتوسط درجة الرضا للمجتمع المدروس (الحد الأدنى لفترة الثقة أكبر من 4.2).
- بالنظر إلى فترات الثقة لجميع العبارات الدالة على رضا المراجعين عن الخدمات التي تقدمها شرطة دبي من وجهة نظر مجتمع الدراسة نجد أن مستوى الإجابة لدى جميع المراجعين كان مرتفعاً (الحد الأدنى لفترة الثقة أكبر من 4.2). باستثناء اعتبار الخدمات التي تقدمها شرطة دبي أمراً كمالياً فقد جاء مستوى الإجابة مرتفعاً إلى حد ما (الحد الأدنى لفترة الثقة أكبر من 3.4 وأصغر من 4.2).
- شكلت الرغبة في التوسع في الخدمات الذكية التي تقدمها شرطة دبي الفقرة الأكثر أهمية في المحور المدروس بمتوسط حسابي 4.58 تليها فقرة الرضا الشخصي للمراجعين عن الخدمات

المقدمة بمتوسط حسابي 4.54 ثم فقرة اعتبار المراجعين للخدمات المقدمة أمراً مهم وضرورياً بمتوسط حسابي 4.42 وفي المرتبة الأخيرة اعتبار المراجعين للخدمات الذكية المقدمة أمراً كمالياً بمتوسط حسابي 3.58.

جدول 2: الوسط الحسابي والانحراف المعياري وفترات الثقة لرضا المراجعين عن الخدمات الذكية التي تقدمها شرطة دبي

ترتيب العبارة	مستوى الإجابة	فترة الثقة*		الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات
		الحد الأعلى	الحد الأدنى			
2	مرتفع	4.62	4.45	0.70	4.54	انني راض عن الخدمات الذكية التي تقدمها شرطة دبي
1	مرتفع	4.65	4.50	0.63	4.58	اتمنى ان تتوسع شرطة دبي في تقديم الخدمات الذكية
3	مرتفع	4.52	4.32	0.85	4.42	ان الخدمات الذكية التي تقدمها شرطة دبي مهمة وضرورية
4	مرتفع إلى حد ما	3.72	3.44	1.22	3.58	تعتبر الخدمات التي تقدمها شرطة دبي امراً كمالياً وليس رئيسياً
	مرتفع	4.34	4.21	0.54	4.28	الرضا العام للمراجعين عن مستوى الخدمات التي تقدمها شرطة دبي

\* تم إيجاد فترة الثقة بمستوى معنوية 5%

مستوى كفاءة الخدمات التي تقدمها شرطة دبي

يتضح من خلال الجدول (3) ما يلي:

- بالنظر إلى فترة الثقة لمتوسط كفاءة الخدمات التي تقدمها شرطة دبي وذلك من وجهة نظر المجتمع المدروس، نجد ان مستوى كفاءة الخدمات المقدمة من شرطة دبي هو مستوى مرتفع (الحد الأدنى لفترة الثقة أكبر من 4.2).



- بالنظر إلى فترات الثقة لجميع العبارات الدالة على كفاءة الخدمات المقدمة من شرطة دبي من وجهة نظر مجتمع الدراسة نجد أن مستوى الإجابة لدى جميع المراجعين كان مرتفعاً (الحد الأدنى لفترة الثقة أكبر من 4.2).

- شكل توفير الوقت والجهد نتيجة الخدمات المقدمة العبارة الأكثر أهمية في المحور المدروس من وجهة نظر المراجعين بمتوسط حسابي 4.48 تليها عبارة أن الخدمات المقدمة قللت الحاجة إلى مراجعة مركز الشرطة بمتوسط حسابي 4.28.

جدول 3: الوسط الحسابي والانحراف المعياري وفترات الثقة لمستوى كفاءة الخدمات التي تقدمها شرطة دبي

ترتيب الفقرة	مستوى الكفاءة	فترة الثقة *		الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات
		الحد الأعلى	الحد الأدنى			
1	مرتفع	4.57	4.39	0.74	4.48	لقد وفرت لي الخدمات الذكية في شرطة دبي الكثير من الوقت والجهد
2	مرتفع	4.39	4.18	0.88	4.28	قللت الخدمات الذكية الحاجة إلى مراجعة مراكز الشرطة
	مرتفع	4.46	4.30	0.68	4.38	كفاءة استخدام الخدمات التي تقدمها شرطة دبي

\* تم إيجاد فترة الثقة بمستوى معنوية 5%

**المشاكل والعقبات التي تواجه المراجعين لدى استخدام الخدمات الذكية المقدمة من شرطة دبي**

يتضح من خلال الجدول (4) ما يلي:

- بالنظر إلى فترة الثقة لمتوسط لاء المراجعين حول مشاكل وعقبات استخدام الخدمات التي تقدمها شرطة دبي وذلك من وجهة نظر المجتمع المدروس، نجد ان مستوى مشاكل وعقبات هو مستوى متوسط (الحد الأدنى لفترة الثقة أكبر من 2.6 وأصغر من 3.4).

- بالنظر إلى فترات الثقة لجميع العبارات الدالة على مشاكل وعقبات استخدام الخدمات التي تقدمها شرطة دبي وذلك من وجهة نظر المجتمع المدروس نجد أن مستوى الإجابة على العبارات المدروسة كان متوسط (الحد الأدنى لفترة الثقة أكبر من 2.6 وأصغر من 3.4).
- شكلت عبارة انني اواجه مشكلة فنية او تقنية عندما استخدم الخدمات الذكية التي تقدمها شرطة دبي العبارة الأكثر أهمية في المحور المدروس من وجهة نظر المراجعين بمتوسط حسابي 2.97 تليها عبارة هناك تعقيد في بعض البرامج الذكية التي توفرها شرطة دبي بمتوسط حسابي 2.8.

جدول 4: الوسط الحسابي والانحراف المعياري وفترات الثقة لآراء المراجعين حول مشاكل وعقبات استخدام الخدمات التي تقدمها شرطة دبي

ترتيب الفقرة	مستوى الإجابة	فترة الثقة *		الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات
		الحد الأعلى	الحد الأدنى			
1	متوسط	2.97	2.69	1.21	2.83	انني اواجه مشكلة فنية او تقنية عندما استخدم الخدمات الذكية التي تقدمها شرطة دبي
2	متوسط	2.80	2.51	1.21	2.66	هناك تعقيد في بعض البرامج الذكية التي توفرها شرطة دبي
	متوسط	2.87	2.62	1.05	2.74	مشاكل وعقبات استخدام الخدمات الذكية التي تقدمها شرطة دبي

\* تم إيجاد فترة الثقة بمستوى معنوية 5%

## تنوع الخدمات التي تقدمها شرطة دبي

يتضح من خلال الجدول (5) ما يلي:

- بالنظر إلى فترة الثقة لمتوسط تنوع الخدمات التي تقدمها شرطة دبي وذلك من وجهة نظر المجتمع المدروس، نجد ان مستوى تنوع الخدمات المقدمة من شرطة دبي هو مستوى مرتفع إلى حد ما (الحد الأدنى لفترة الثقة أكبر من 3.4 وأصغر من 4.2).
- بالنظر إلى فترات الثقة لجميع العبارات الدالة على تنوع الخدمات المقدمة من شرطة دبي من وجهة نظر مجتمع الدراسة نجد أن مستوى الإجابة لدى جميع المراجعين كان مرتفعاً إلى حد ما ((الحد الأدنى لفترة الثقة أكبر من 3.4 وأصغر من 4.2)).
- شكلت عبارة تناسب الخدمات الذكية التي تقدمها شرطة دبي مختلف فئات الجمهور العبارة الأكثر أهمية في المحور المدروس من وجهة نظر المراجعين بمتوسط حسابي 4.25 تليها عبارة الأشخاص من مختلف الاعمار والجنسيات ومستوى التعليم ومستوى الدخل استخدام الخدمات الذكية التي تقدمها شرطة دبي بمتوسط حسابي 4.06.

جدول 5: الوسط الحسابي والانحراف المعياري وفترات الثقة لتنوع الخدمات التي تقدمها شرطة دبي

ترتيب الفقرة	مستوى الإجابة	فترة الثقة		الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات
		الحد الأعلى	الحد الأدنى			
1	مرتفع إلى حد ما	4.36	4.15	0.89	4.25	تناسب الخدمات الذكية التي تقدمها شرطة دبي مختلف فئات الجمهور
2	مرتفع إلى حد ما	4.18	3.94	1.00	4.06	يستطيع الأشخاص من مختلف الاعمار والجنسيات ومستوى التعليم ومستوى الدخل استخدام الخدمات الذكية التي تقدمها شرطة دبي
	مرتفع إلى حد ما	4.25	4.06	0.83	4.16	تنوع الخدمات التي تقدمها شرطة دبي

\*تم إيجاد فترة الثقة بمستوى معنوية 5%

الفروق ذات الدلالة الإحصائية في درجة رضا المراجعين عن الخدمات التي تقدمها شرطة دبي وكفاءة هذه الخدمات والرغبة في توسيعها والعقبات التي تواجه المراجعين.

في هذا الجزء قام الباحث بدراسة الفروق ذات الدلالة الإحصائية بمستوى دلالة 5% في درجة رضا المراجعين عن الخدمات التي تقدمها شرطة دبي وكفاءة هذه الخدمات والرغبة في توسيعها والعقبات التي تواجه المراجعين، وذلك بحسب الخصائص الشخصية للمراجعين (الجنس والعمر والمستوى التعليمي والجنسية). حيث تم استخدام اختبار (T) للعينات المستقلة (Independent Samples Test) للمقارنة بين مستويات الآراء في المحاور السابقة بحسب الجنس، كما تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) لمعرفة فيما إذا كان هناك فروق معنوية في مستويات المحاور المدروسة بحسب الخصائص الشخصية عند المقارنة بين أكثر من مجموعتين كالشريحة العمرية والمستوى التعليمي والجنسية، وجاءت النتائج على الشكل التالي:

الفرضية الأولى: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات آراء المراجعين في محاور الدراسة الأربعة (الرضا عن الخدمات الذكية التي تقدمها شرطة دبي - كفاءة الخدمات التي تقدمها شرطة دبي - مشاكل وعقبات استخدام الخدمات الذكية التي تقدمها شرطة دبي - تنوع الخدمات التي تقدمها شرطة دبي) باختلاف جنس المراجع (ذكر - أنثى) وينبثق عنها الفرضيات الفرعية التالية:

- الفرضية الفرعية الأولى: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات آراء المراجعين حول الرضا عن الخدمات الذكية التي تقدمها شرطة دبي باختلاف جنس المراجع (ذكر - أنثى).

جدول 6: نتائج اختبار (T) لدراسة الفروق ذات الدلالة الإحصائية بين متوسطات آراء المراجعين حول درجة الرضا عن الخدمات الذكية التي تقدمها شرطة دبي - بحسب الجنس

المحور	الجنس	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة (T)	مستوى الدلالة	الفروق ذات الدلالة الإحصائية
الرضا عن الخدمات التي تقدمها شرطة دبي	ذكر	167	4.27	0.54	-0.40	0.69	لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية
	أنثى	109	4.29	0.55			

يتبين من خلال الجدول السابق (الجدول رقم 6) بأنه لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية في الرضا عن الخدمات الذكية التي تقدمها شرطة دبي بين الذكور والإناث، حيث أن قيمة مستوى الدلالة المحسوب (Sig = 0.69) وهي أكبر من القيمة الاحتمالية المفترضة من قبل الباحث (0.05).

- الفرضية الفرعية الثانية: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات آراء المراجعين حول كفاءة الخدمات التي تقدمها شرطة دبي باختلاف جنس المراجع (ذكر - أنثى).

جدول 7: نتائج اختبار (T) لدراسة الفروق ذات الدلالة الإحصائية بين متوسطات آراء المراجعين حول كفاءة الخدمات التي تقدمها شرطة دبي بحسب الجنس

المحور	الجنس	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة (T)	مستوى الدلالة	الفروق ذات الدلالة الإحصائية
كفاءة الخدمات التي تقدمها شرطة دبي	ذكر	167	4.36	0.68	-0.69	0.49	لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية
	أنثى	109	4.42	0.68			

من الجدول (7) ومن خلال قيمة مستوى الدلالة (Sig = 0.49) نجد أنه لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية في آراء المراجعين الذكور والإناث حول كفاءة الخدمات الذكية التي تقدمها

شرطة دبي حيث نجد أن قيمة مستوى الدلالة كانت أكبر من القيمة المفترضة من قبل الباحث (0.05).

- الفرضية الفرعية الثالثة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات آراء المراجعين

حول مشاكل وعقبات استخدام الخدمات الذكية التي تقدمها شرطة دبي باختلاف جنس المراجع (ذكر - أنثى).

جدول 8: نتائج اختبار (T) لدراسة الفروق ذات الدلالة الإحصائية آراء المراجعين حول مشاكل وعقبات استخدام الخدمات الذكية التي تقدمها شرطة دبي بحسب الجنس

المحور	الجنس	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة (T)	مستوى الدلالة	الفروق ذات الدلالة الإحصائية
مشاكل وعقبات استخدام الخدمات الذكية التي تقدمها شرطة دبي	ذكر	167	2.83	1.11	1.70	0.09	لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية
	أنثى	109	2.61	0.95			

يتبين من الجدول (8) بالنسبة للعقبات التي تواجه مستخدمي الخدمات الذكية فإنه لا يوجد

فروق ذات دلالة إحصائية بين مستويات آراء المراجعين الذكور والإناث حول العقبات التي تواجههم

عند استخدام الخدمات الذكية التي تقدمها شرطة دبي حيث بلغت قيمة مستوى الدلالة (Sig = )

0.09) وهي أكبر من القيمة الاحتمالية المفترضة من قبل الباحث (0.05).

- الفرضية الفرعية الرابعة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات آراء

المراجعين حول تنوع الخدمات الذكية التي تقدمها شرطة دبي باختلاف جنس المراجع (ذكر -

أنثى).

جدول 9: نتائج اختبار (T) لدراسة الفروق ذات الدلالة الإحصائية آراء المراجعين حول تنوع الخدمات التي تقدمها شرطة دبي بحسب الجنس

المحور	الجنس	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة (T)	مستوى الدلالة	الفروق ذات الدلالة الإحصائية
تنوع الخدمات التي تقدمها شرطة دبي	ذكر	167	4.09	0.89	-1.56	0.12	لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية
	أنثى	109	4.25	0.73			

يتبين من الجدول (9) ومن خلال قيمة مستوى الدلالة أنه لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية

في تنوع الخدمات التي تقدمها شرطة دبي بين الذكور والإناث حيث بلغت قيمة مستوى الدلالة (Sig=0.12) وهي أكبر من القيمة الاحتمالية (0.05).

الفرضية الثانية: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات آراء المراجعين في محاور الدراسة الأربعة (الرضا عن الخدمات الذكية التي تقدمها شرطة دبي - كفاءة الخدمات التي تقدمها شرطة دبي - مشاكل وعقبات استخدام الخدمات الذكية التي تقدمها شرطة دبي - تنوع الخدمات التي تقدمها شرطة دبي) بحسب العمر وينبثق عنها الفرضيات الفرعية التالية:

- الفرضية الفرعية الأولى: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات آراء المراجعين

حول الرضا عن الخدمات الذكية التي تقدمها شرطة دبي باختلاف أعمار المراجعين.

جدول 10: نتائج اختبار (F) أو تحليل التباين لدراسة الفروق ذات الدلالة الإحصائية بين متوسطات آراء المراجعين حول درجة الرضا عن الخدمات الذكية التي تقدمها شرطة دبي - بحسب العمر

المحور	الفئات العمرية	المتوسط الحسابي	عدد الافراد	الانحراف المعياري	قيمة فيشر	مستوى الدلالة	الفروق ذات الدلالة الإحصائية
الرضا عن الخدمات التي تقدمها شرطة دبي	أقل من 20 سنة	3.9	18	0.8	2.183	0.071	لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية
	من 20 - 30 سنة	4.3	133	0.5			
	من 31 - 40 سنة	4.3	69	0.5			
	من 41 - 50 سنة	4.3	33	0.6			
	أكثر من 50 سنة	4.4	23	0.7			

يتضح من الجدول (10) ومن خلال قيمة مستوى الدالة ( $Sig = 0.071$ ) وهي أكبر من القيمة المفروضة من قبل الباحث (0.05) أي أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في رضا المراجعين عن مستوى الخدمات الذكية التي تقدمها شرطة دبي بحسب العمر.

- الفرضية الفرعية الثانية: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات آراء المراجعين

حول كفاءة استخدام الخدمات التي تقدمها شرطة دبي باختلاف أعمار المراجعين.

جدول 11: نتائج اختبار (F) أو تحليل التباين لدراسة الفروق ذات الدلالة الإحصائية بين متوسطات آراء المراجعين حول كفاءة الخدمات الذكية التي تقدمها شرطة دبي- بحسب العمر

المحور	الفئات العمرية	المتوسط الحسابي	عدد الأفراد	الانحراف المعياري	قيمة فيشر	مستوى الدلالة	الفروق ذات الدلالة الإحصائية
كفاءة الخدمات التي تقدمها شرطة دبي	أقل من 20 سنة	3.8	18	0.7	4.058	0.003	توجد فروق ذات دلالة إحصائية
	من 20-30 سنة	4.4	133	0.7			
	من 31-40 سنة	4.4	69	0.6			
	من 41-50 سنة	4.6	33	0.5			
	أكثر من 50 سنة	4.5	23	0.7			

من الجدول (11) المتعلق بكفاءة الخدمات الذكية التي تقدمها شرطة دبي فنجد أن هناك فروقات ذات دلالة إحصائية في آراء المراجعين حول كفاءة استخدام هذه الخدمات بحسب أعمارهم، حيث بلغت قيمة مستوى الدلالة ( $Sig = 0.003$ ) وهي أصغر من القيمة المفروضة (0.05)، حيث تبين أن المراجعين الذين تقل أعمارهم عن 20 عام هم الأقل كفاءة في استخدام الخدمات التي تقدمها شرطة دبي

- الفرضية الفرعية الثالثة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات آراء المراجعين

حول مشاكل وعقبات استخدام الخدمات الذكية التي تقدمها شرطة دبي باختلاف أعمار المراجعين.



جدول 12: نتائج اختبار (F) أو تحليل التباين لدراسة الفروق ذات الدلالة الإحصائية بين متوسطات آراء المراجعين حول مشاكل وعقبات استخدام الخدمات الذكية التي تقدمها شرطة دبي- بحسب العمر

المحور	الفئات العمرية	المتوسط الحسابي	عدد الأفراد	الانحراف المعياري	قيمة فيشر	مستوى الدلالة	الفروق ذات الدلالة الإحصائية
مشاكل وعقبات الاستخدام	أقل من 20 سنة	3.4	18	0.9	2.725	0.030	توجد فروق ذات دلالة إحصائية
	من 20-30 سنة	2.7	133	1.0			
	من 31 - 40 سنة	2.9	69	1.2			
	من 41 - 50 سنة	2.7	33	1.0			
	أكثر من 50 سنة	2.5	23	0.8			

من خلال الجدول (12) يتبين أن هناك فروقات ذات دلالة إحصائية في آراء المراجعين حول عقبات استخدام الخدمات الذكية التي تقدمها شرطة دبي بحسب أعمارهم. فقد بلغت قيمة مستوى الدلالة (Sig = 0.030) وهي أصغر من القيمة المفروضة (0.05)، وتبين ان المراجعين الذين تقل اعمارهم عن 20 عام هي الأكثر عرضة للعقبات عند استخدام الخدمات الذكية التي تقدمها شرطة دبي.

- الفرضية الفرعية الرابعة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات آراء المراجعين حول تنوع الخدمات الذكية التي تقدمها شرطة دبي باختلاف أعمار المراجعين.

جدول 13: نتائج اختبار (F) أو تحليل التباين لدراسة الفروق ذات الدلالة الإحصائية بين متوسطات آراء المراجعين حول تنوع الخدمات الذكية التي تقدمها شرطة دبي- بحسب العمر

المحور	الفئات العمرية	المتوسط الحسابي	عدد الأفراد	الانحراف المعياري	قيمة فيشر	مستوى الدلالة	الفروق ذات الدلالة الإحصائية
تنوع الخدمات التي تقدمها شرطة دبي	أقل من 20 سنة	3.7	18	0.7	2.626	0.035	توجد فروق ذات دلالة إحصائية
	من 20 - 30 سنة	4.1	133	0.9			
	من 31 - 40 سنة	4.3	69	0.7			
	من 41 - 50 سنة	4.3	33	1.0			
	أكثر من 50 سنة	4.0	23	0.8			

من خلال الجدول (13) يتبين أن هناك فروق ذات دلالة إحصائية بالنسبة لتنوع الخدمات المقدمة من شرطة دبي بحسب أعمارهم، فقد بلغت قيمة مستوى الدلالة ( $\text{Sig} = 0.035$ ) وهي أصغر من القيمة المفروضة ( $0.05$ )، وقد تبين ان المراجعين الذين تتراوح أعمارهم بين 20 و50 عام يجدون ان الخدمات المقدمة متنوعة وتلبي احتياجاتهم أثر من المراجعين الذين تقل أعمارهم عن 20 عام، والذين يزيد عمرهم عن الخمسين عام.

الفرضية الثالثة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات آراء المراجعين في محاور الدراسة الأربعة (الرضا عن الخدمات الذكية التي تقدمها شرطة دبي - كفاءة الخدمات التي تقدمها شرطة دبي - مشاكل وعقبات استخدام الخدمات الذكية التي تقدمها شرطة دبي - تنوع الخدمات التي تقدمها شرطة دبي) بحسب المستوى التعليمي للمراجعين وينبثق عنها الفرضيات الفرعية التالية:

- الفرضية الفرعية الأولى: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات آراء المراجعين حول الرضا عن الخدمات الذكية التي تقدمها شرطة دبي باختلاف المستوى التعليمي للمراجعين.

جدول 14: نتائج اختبار (F) أو تحليل التباين لدراسة الفروق ذات الدلالة الإحصائية بين متوسطات آراء المراجعين حول درجة الرضا عن الخدمات الذكية التي تقدمها شرطة دبي - بحسب المستوى التعليمي

المحور	المستوى التعليمي	المتوسط الحسابي	عدد أفراد العينة	الانحراف المعياري	قيمة (F)	مستوى الدلالة	الفروق ذات الدلالة الإحصائية
الرضا عن الخدمات التي تقدمها شرطة دبي	ثانوية عامة	4.21	108	0.60	2.510	0.083	لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية
	جامعي	4.30	145	0.48			
	دراسات عليا	4.47	23	0.60			

يظهر من خلال الجدول السابق (الجدول 14) انه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في رضا المراجعين عن الخدمات الذكية التي تقدمها حكومة دبي وذلك بحسب المستوى التعليمي حيث بلغت قيمة مستوى الدلالة (Sig = 0.083) وهي أكبر من القيمة المفروضة (0.05).

- الفرضية الفرعية الثانية: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات آراء المراجعين حول كفاءة استخدام الخدمات التي تقدمها شرطة دبي باختلاف المستوى التعليمي للمراجعين.

جدول 15: نتائج اختبار (F) أو تحليل التباين لدراسة الفروق ذات الدلالة الإحصائية بين متوسطات آراء المراجعين حول كفاءة الخدمات الذكية التي تقدمها شرطة دبي - بحسب المستوى التعليمي

المحور	المستوى التعليمي	المتوسط الحسابي	عدد أفراد العينة	الانحراف المعياري	قيمة (F)	مستوى الدلالة	الفروق ذات الدلالة الإحصائية
كفاءة استخدام الخدمات التي تقدمها شرطة دبي	ثانوية عامة	4.30	108	0.70	1.442	0.238	لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية
	جامعي	4.44	145	0.63			
	دراسات عليا	4.41	23	0.82			

يتبين من الجدول (15) أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مدى كفاءة الخدمات الذكية المقدمة من شرطة دبي بحسب المستوى التعليمي للمراجعين، إذ كانت قيمة مستوى الدلالة المحسوبة (Sig = 0.238) وهي أكبر من القيمة المفروضة من قبل الباحث (0.05).

- الفرضية الفرعية الثالثة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات آراء المراجعين حول مشاكل وعقبات استخدام الخدمات الذكية التي تقدمها شرطة دبي باختلاف المستوى التعليمي للمراجعين.

جدول 16: نتائج اختبار (F) أو تحليل التباين لدراسة الفروق ذات الدلالة الإحصائية بين متوسطات آراء المراجعين حول مشاكل وعقبات استخدام الخدمات الذكية التي تقدمها شرطة دبي بحسب المستوى التعليمي

المحور	المستوى التعليمي	المتوسط الحسابي	عدد أفراد العينة	الانحراف المعياري	قيمة (F)	مستوى الدلالة	الفروق ذات الدلالة
مشاكل وعقبات استخدام الخدمات الذكية التي تقدمها شرطة دبي	ثانوية عامة	2.86	108	1.05	1.228	0.294	لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية
	جامعي	2.65	145	1.03			
	دراسات عليا	2.76	23	1.20			

من خلال الجدول (16) يتبين أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في العقبات والمشاكل التي تواجه المراجعين الذين يستخدمون الخدمات الذكية المقدمة بحسب مستواهم التعليمي، حيث بلغت قيمة مستوى الدلالة (Sig = 0.294) وهي أكبر من القيمة المفروضة من قبل الباحث (0.05).

- الفرضية الفرعية الرابعة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات آراء المراجعين حول تنوع الخدمات الذكية التي تقدمها شرطة دبي باختلاف المستوى التعليمي للمراجعين.

جدول 17: نتائج اختبار (F) أو تحليل التباين لدراسة الفروق ذات الدلالة الإحصائية بين متوسطات آراء المراجعين حول تنوع الخدمات الذكية التي تقدمها شرطة دبي - بحسب المستوى التعليمي

المحور	المستوى التعليمي	المتوسط الحسابي	عدد أفراد العينة	الانحراف المعياري	قيمة (F)	مستوى الدلالة	الفروق ذات الدلالة
تنوع الخدمات التي تقدمها شرطة دبي	ثانوية عامة	4.05	108	0.88	1.617	0.200	لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية
	جامعي	4.21	145	0.78			
	دراسات عليا	4.33	23	0.91			

يظهر من خلال الجدول (17) أنه لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية في تنوع الخدمات الذكية التي تقدمها شرطة دبي بحسب مستوى المراجعين التعليمي، حيث قيمة مستوى الدلالة (Sig=0.2) وهي أكبر من القيمة المفروضة (0.05)

الفرضية الرابعة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات آراء المراجعين في محاور الدراسة الأربعة (الرضا عن الخدمات الذكية التي تقدمها شرطة دبي - كفاءة استخدام الخدمات التي تقدمها شرطة دبي - مشاكل وعقبات استخدام الخدمات الذكية التي تقدمها شرطة دبي - تنوع الخدمات التي تقدمها شرطة دبي) بحسب جنسية المراجع:

- الفرضية الفرعية الأولى: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات آراء المراجعين حول الرضا عن الخدمات الذكية التي تقدمها شرطة دبي باختلاف جنسية المراجع.

جدول 18: نتائج اختبار (F) أو تحليل التباين لدراسة الفروق ذات الدلالة الإحصائية بين متوسطات آراء المراجعين حول درجة الرضا عن الخدمات الذكية التي تقدمها شرطة دبي - بحسب جنسية المراجع

المحور	الجنسية	المتوسط الحسابي	عدد أفراد العينة	الانحراف المعياري	قيمة (F)	مستوى الدلالة	الفروق ذات الدلالة
الرضا عن الخدمات التي تقدمها شرطة دبي	الإمارات	4.31	208	0.53	1.556	0.200	لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية
	إحدى دول الخليج	4.30	25	0.58			
	إحدى الدول العربية	4.13	37	0.59			
	غير ذلك	4.04	6	0.53			

يظهر من خلال الجدول (18) أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في رضا المراجعين عن الخدمات الذكية التي تقدمها حكومة دبي وذلك بحسب جنسية المراجعين حيث بلغت قيمة مستوى الدلالة (Sig = 0.20) وهي أكبر من القيمة المفروضة من قبل الباحث (0.05).

- الفرضية الفرعية الثانية: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات آراء المراجعين حول كفاءة الخدمات التي تقدمها شرطة دبي باختلاف جنسية المراجع.

جدول 19: نتائج اختبار (F) أو تحليل التباين لدراسة الفروق ذات الدلالة الإحصائية بين متوسطات آراء المراجعين حول كفاءة الخدمات التي تقدمها شرطة دبي - بحسب الجنسية

المحاور الرئيسية	الجنسية	المتوسط الحسابي	عدد أفراد العينة	الانحراف المعياري	قيمة (F)	مستوى الدلالة	الفروق ذات الدلالة
كفاءة الخدمات التي تقدمها شرطة دبي	الإمارات	4.44	208	0.65	2.551	0.056	لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية
	إحدى دول الخليج	4.36	25	0.68			
	إحدى الدول العربية	4.18	37	0.75			
	غير ذلك	3.92	6	1.02			

من خلال الجدول (19) يتبين إنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مدى كفاءة الخدمات الذكية المقدمة من شرطة دبي بحسب جنسية المراجعين، إذ كانت قيمة مستوى الدلالة المحسوبة (Sig = 0.056) وهي أكبر من القيمة المفروضة من قبل الباحث (0.05)

**الفرضية الفرعية الثالثة:** لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات آراء المراجعين

حول مشاكل وعقبات استخدام الخدمات الذكية التي تقدمها شرطة دبي باختلاف جنسية المراجع

جدول 20: نتائج اختبار (F) أو تحليل التباين لدراسة الفروق ذات الدلالة الإحصائية بين متوسطات آراء المراجعين حول مشاكل وعقبات استخدام الخدمات الذكية التي تقدمها شرطة دبي - بحسب الجنسية

المحاور الرئيسية	الجنسية	المتوسط الحسابي	عدد أفراد العينة	الانحراف المعياري	قيمة (F)	مستوى الدلالة	الفروق ذات الدلالة
مشاكل وعقبات استخدام الخدمات الذكية التي تقدمها شرطة دبي	الإمارات	2.72	208	1.08	0.715	0.544	لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية
	إحدى دول الخليج	3.00	25	1.08			
	إحدى الدول العربية	2.74	37	0.91			
	غير ذلك	2.42	6	0.80			

من خلال الجدول (20) يظهر إنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في العقبات والمشاكل التي تواجه المراجعين الذين يستخدمون الخدمات المقدمة لهم بحسب جنسيتهم حيث بلغت قيمة مستوى الدلالة قيمة (Sig = 0.544) وهي أكبر من القيمة المفروضة (0.05).

**الفرضية الفرعية الرابعة:** لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات آراء المراجعين

حول تنوع الخدمات الذكية التي تقدمها شرطة دبي باختلاف جنسية المراجع.

جدول 21: نتائج اختبار (F) أو تحليل التباين لدراسة الفروق ذات الدلالة الإحصائية في درجة رضا المراجعين عن الخدمات التي تقدمها شرطة دبي والرغبة في توسيع الخدمات التي تقدمها وكفاءة هذه الخدمات والعقبات التي تواجه المراجعين - بحسب الجنسية

المحور	الجنسية	المتوسط الحسابي	عدد أفراد العينة	الانحراف المعياري	قيمة (F)	مستوى الدلالة	الفروق ذات الدلالة
تنوع الخدمات التي تقدمها شرطة دبي	الإمارات	4.20	208	0.82	1.233	0.298	لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية
	إحدى دول الخليج	4.12	25	0.68			
	إحدى الدول العربية	3.92	37	0.99			
	غير ذلك	4.25	6	0.76			

يظهر من خلال الجدول (21) انه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تنوع الخدمات الذكية التي تقدمها شرطة دبي بحسب جنسيتهم، حيث بلغت قمة مستوى الدلالة (Sig = 0.298) وهي أكبر من القيمة المفروضة من قبل الباحث (0.05).

#### الملاحظات الرئيسية حول تحليل إجابات المراجعين:

- يتضح من خلال الدراسة أن غالبية المراجعين راضون عن الخدمات الذكية التي تقدمها شرطة دبي، كما أن هذا الرضا لم يتغير بين المراجعين بحسب جنس المراجعين أو أعمارهم أو مستواهم التعليمي أو بحسب جنسيتهم، وهذا يدل على أن الخدمات المقدمة تطل كافة شرائح المجتمع بغض النظر عن جنسهم أو أعمارهم أو مستواهم التعليمي أو الجنسية التي ينتمي إليها المراجع.

- أظهرت الدراسة أن غالبية المراجعين يعتبرون الخدمات المقدمة من شرطة دبي تتمتع بالكفاءة العالية إذ ساهمت في تقليل الوقت والجهد وتقليل معدلات الزيارة إلى مراكز الشرطة، ولم يظهر أي فروق في إجابات المراجعين بحسب جنسهم أو مستواهم التعليمي أو جنسيتهم، أما بالنسبة



للعمر فنجد أن المراجعين الذين تزيد أعمارهم عن 20 عام وجدوا أن هذه الخدمات تتمتع بكفاءة عالية أكثر من المراجعين الذين تقل أعمارهم عن 20 عاماً.

- بينت الدراسة أن شريحة مهمة من المراجعين يجدون بعض المشاكل والتعقيدات أثناء استخدامهم للخدمات الذكية المقدمة من شرطة دبي وأن المراجعين الذين تقل أعمارهم عن العشرين عاماً هم أكثر المراجعين الذين يعانون من التعقيد أثناء استخدامهم للخدمات المقدمة، ولم يكن هناك فروق بين آراء المراجعين بحسب جنسهم أو مستواهم التعليمي أو جنسيتهم.

- وجدت الدراسة أن غالبية المراجعين يعتبرون أن الخدمات الذكية التي تقدمها شرطة دبي هي خدمات متنوعة وتناسب كافة فئات الجمهور ويستطيع الأفراد بصرف النظر عن جنسهم ومستواهم التعليمي ومستواهم المادي وأعمارهم التعامل مع الخدمات الذكية المقدمة من شرطة دبي، ولم تختلف إجابات المراجعين بحسب جنسهم أو أعمارهم أو جنسيتهم حول مدى تنوع الخدمات الذكية التي تقدمها شرطة دبي، أم بالنسبة لأعمارهم فنجد أن المراجعين الذين تتراوح أعمارهم بين 20 و50 عاماً يجدون أن الخدمات متنوعة وتلبي احتياجاتهم أكثر من المراجعين الذين تقل أعمارهم عن 20 عام أو المراجعين الذين تزيد أعمارهم عن 50 عاماً.

## الفصل السادس: نتائج تحليل المقابلات الشخصية

### تمهيد

يتناول هذا الفصل المقابلات التي أجريت وكيفية تحليلها، إذ أن الباحث استخدم المنهج الكمي والنوعي في الدراسة الحالية، فإن هذا الجزء من الرسالة سوف يتناول نتائج المقابلات الشخصية التي تمت مع قيادات شرطية لها علاقة بإنتاج أو تقديم خدمات شرطة دبي الذكية.

### أولاً: عينة الدراسة

لقد تم إجراء المقابلات مع خمسة أشخاص من العاملين في القيادة العامة لشرطة دبي لمعرفة آرائهم حول تجربة شرطة دبي في توفير الأمن من خلال الخدمات الذكية "تطبيق الحوكمة"، وللتعرف من خلالها على عدد من جوانب هذه التجربة كالمطلوبات والمعوقات والتحديات التي واجهتهم كقيادات وأفراد في الشرطة، والجدير بالذكر أن هؤلاء الأشخاص كانوا من العاملين الذكور والموظفين في نفس المجال بالإضافة إلى تقارب مستواهم الوظيفي لتتوصل إلى أفضل رأي نستطيع الوثوق به بالشكل الذي يساعدنا في عملية التحليل، حيث أن إجراء المقابلات مع المسؤولين في نفس السياق يعد أمراً غاية في الأهمية من حيث صحة بيانات التحليل، لأن هذا يسمح للباحث بالوصول إلى استنتاجات أكثر دقة حول موضوع الدراسة، وتجدر الإشارة إلى أن هذه المقابلات أجريت بشكل ميداني ضمن ظروف عملهم المختلفة للقيادات الشرطية، ولاشك بأن لظروف العمل تأثير بشكل أو بآخر على تفاعل القيادات الشرطية مع الأسئلة المطروحة أو إذا أمكن القول تفاعلهم مع المقابلة الميدانية بشكل عام، بالإضافة إلى أن مشاعرهم في ذلك الوقت قد تكون عاملاً سلبياً يؤثر في جودة الأجوبة إلا أن العينة التي أجريت المقابلات معها كانت متفاعلة مع الباحث وقد تمت الإجابة على كافة الأسئلة المطروحة بمستوى جيد وقد تراوح مستواها من شخص لآخر حسب مدة الخدمة التي قضاها في الشرطة وخبرته وتخصصه إلى جانب مستواه الوظيفي إلا أن الأجوبة بالمجمل كانت ممتازة ودقيقة وقد تم جمع كل البيانات المطلوبة بعدما طلب الباحث منهم الأدلاء بأكبر قدر ممكن

من المعلومات المتوفرة لديهم، لاسيما وأن الباحث قد أطلعهم على نطاق الدراسة وتعرفوا على الأسباب التي دفعته لعمل هذا البحث وأهمية موضوع الدراسة لتكون مرجعاً يعتمد عليه في الدراسات اللاحقة وتوثق تجربة الشرطة بشكل دقيق إلى حدٍ ما، ولاشك أيضاً أن الباحث أرفق عينة استبيان إلى جانب إجراء المقابلات.

ولابد من الإشارة إلى أنه خلال وأثناء المقابلات تم وضع هوامش وملاحظات عن الانطباعات التي تم رصدها ساعدت كذلك في التركيز وتقييم الأجوبة وبالتالي ساعدت في عملية التفكير قبل تحليل البيانات المراد اختيارها من المقابلات الشخصية، وسمحت بتسليط الضوء على النقاط التي تستحق الاهتمام، مثل الكلمات المتكررة للتأكيد، أو أكدت البيانات، وأن اتخاذ نهج موحد وشامل في أثناء إجراء المقابلات ساعد على فهم المواضيع الأساسية أو القضايا في البيانات أي تم استيعابها ككل من قبل تحليلها بشكل خطي.

لقد جمع الباحث مواضيع من الأدبيات حول تجربة شرطة دبي ومن ثم قام بوضع أسئلة المقابلات البحثية، وعرضت الأسئلة على القيادات الشرطية الذين تمت مقابلتهم لأخذ آرائهم حول دقتها وصحتها، وبالتالي استنتج من خلال ما سبق كيفية وضع الأسئلة التي تمكنه من استخلاص المواضيع الهامة من إجابات القيادات الشرطية ذات الصلة بالبحث، ومن ثم تمت المقابلة معهم وتدوين الأجوبة وبعد ذلك تم تحليل الإجابات، استمرت كل المقابلات حوالي ثلاث ساعات لاحظ الباحث من خلالها أن القيادات الشرطية يمكن أن يبتعدوا في إجاباتهم أكثر من المطلوب أثناء تفكيرهم في الأشياء التي تهمهم أكثر ومع ذلك كان ذلك في بعض الأحيان مهم جداً ويصب في مصلحة البحث انظر الملحق رقم 2.

## ثانياً: تحليل الإجابات

تحليل إجابات السؤال الأول: (كيف تقيمون تجربة شرطة دبي في تطبيق الحوكمة الذكية؟ مع الإشارة لإيجابيات وسلبيات هذه التجربة؟)

أكد معظم الموظفين على أن العمل بتجربة الحكومة الذكية قد بدأ منذ عام 2010 وتعد شرطة دبي من الأوائل الذين بدأوا بهذه التجربة، وتمتلك شرطة دبي أجهزة معلومات تبين سرية المعلومات، كما تمتلك نظام الدراسة الإلكتروني وهو يعتبر وسيلة من وسائل الحوكمة الذكية، وقد تم من خلال هذه التجربة التخفيف على المستخدمين من التردد إلى مراكز الخدمة فاختصرت كل الخدمات في التطبيقات، وتمثل سلبيات التجربة ببعض المستخدمين الذين لا يعرفوا استخدام هذه التكنولوجيا أو أنها لا تتوفر لديهم مما يتوجب عليهم الذهاب إلى مراكز هذه الخدمة أما في حال توفر إمكانية الرجوع إلى القرارات والمعاملات والأرشفة الذكية (الإلكترونية) وحفظ البيانات والملفات بسهولة إذاً فالمستخدم في المسار الأمن ولا يعاني من أي شيء.

حازت تجربة شرطة دبي في التطبيق الذكي على إعجاب المستخدمين وحصل التطبيق على جائزة القمة الحكومية على ما قدمته من تطبيقات لخدمة وتسهيل أمور الجمهور، والجدير بالذكر أن القيادة العامة لشرطة دبي تعمل بتوجيه من الوزارة الداخلية وبالاعتماد على متطلبات التحول الذكي يتم العمل على تحسين الإجراءات بما يتناسب مع حاجات المستخدمين، كما حرصت شرطة دبي على وضع مؤشرات لقياس مدى نجاح وفاعلية التطبيقات الذكية بهدف الوصول إلى حلول مناسبة لكل المعوقات، ومما لاشك فيه أن تطبيق الحوكمة الذكية يرتبط بتحسين أداء الأقسام والإدارات التابعة لشرطة دبي.

## أهم خلاصات إجابات السؤال الأول:

نجحت شرطة دبي في الاستفادة من تجاربها السابقة في تطبيق أشكال مختلفة من الحوكمة الذكية، وتم الإجماع على أنه تم الاعتماد على الخدمات الذكية في كافة جوانب عمل الشرطة خاصة

في الجوانب الإدارية والفنية وبتخاذ القرارات، وحصلت تجربة شرطة دبي على تقييم إيجابي من قبل الجمهور المستخدم وبالتالي يمكننا القول بأنهم أجمعوا على أنها تجربة ناجحة.

**تحليل إجابات السؤال الثاني: (ما هي أكثر الممكّنات التي تجعل شرطة دبي قادرة ثم ناجحة على تطبيق الحوكمة الذكيّة؟)**

يأتي الدعم من الحكومة والقيادات في مقدمة هذه الممكّنات فقد تم الالتزام بتوجيهات سعادة القائد العام التي وجهها إلى جميع الإدارات والمراكز لتحقيق زيادة نسبة رضا المتعاملين وانجاز أفضل وأحدث الأنظمة الالكترونية، وتأتي في المرتبة التالية الموارد البشرية المؤهلة فبالإضافة إلى الدعم من القيادة الحكيمة فإن الموارد البشرية تعد من أكبر الممكّنات لدى شرطة دبي لاسيما إذا كانت هذه الموارد تمتلك معلومات تامة في التكنولوجيا، وثالثاً العمليات الادارية محددة أي أن كل شخص يعرف ما له وما عليه لتطبيق الحوكمة، وبالإضافة إلى ما سبق فإن الحكومة التي لم تقصر في توفير الميزانيات اللازمة لإنجاح تطبيق الحوكمة وتساعد في انجاز المهام على أكمل وجه.

**أهم خلاصات إجابات السؤال الثاني**

تتمثل هذه القواسم بأن القيادات العامة في دبي تترك واجباتها وصلاحياتها وهذا يساعد في تمكين الحوكمة، كما أن شرطة دبي تسعى إلى الحصول على رضا المتعاملين وتسهيل أمورهم، وكذلك فإن دعم الحكومة لتجربة شرطة دبي يتم بالاعتماد على الموارد البشرية المؤهلة والمدربة بالإضافة إلى أن الميزانية الموضوعة للحكومة تساهم في تسريع تطبيق الحوكمة.

**تحليل إجابات السؤال الثالث: (ما هي أكثر المعوقات التي تعتقدون أنها تضعف تطبيق الحوكمة الذكيّة؟)**

تواجه عملية تطبيق الحوكمة العديد من التحديات والمعوقات تتمثل بـ عدم توفر بعض البيانات، إذ أن توفر البيانات بين المؤسسات والدوائر الحكومية المحلية منها والاتحادية ووجود ربط

بينها يجعل التطبيق الذكي أنجح وأسهل للمستخدمين، إلى جانب ذلك يأتي مصطلح "ثقافة المجتمع" كأحد أهم المعوقات التي تواجه هذه التجربة، وفي السياق ذاته تؤثر مقاومة التغيير بشكل سلبي بتطبيق هذه التجربة إذ أنه في عمليات التغيير من نظام إلى آخر تظهر مشكلة مقاومة التغيير، بالإضافة إلى ذلك تواجه شرطة دبي تحدي يتمثل بكيفية تقليل أعداد المراجعين بنسبة 80% في عام 2018 وهذا أكبر تحدي على مستوى حكومة دبي، من جانب آخر يمكن للتكلفة التي تطلبها الشركات للتحويل الذكي أن ترهق الدوائر.

### أهم خلاصات إجابات السؤال الثالث

ظهر عدد من القواسم المشتركة بين الإجابات: تحتاج عملية تطبيق الحوكمة تأمين قاعدة بيانات كبيرة تعد بمثابة مرتكز أساسي في تجربة شرطة، كما لا بد من تأهيل وتدريب المراجعين الذين يجدون مشكلة في التعامل مع التكنولوجيا والأجهزة الذكية، ولا بد من وضع ميزانية جيدة تدعم وتسرع عملية تطبيق الحوكمة.

### تحليل إجابات السؤال الرابع: (كيف ترون دور القيادات المؤسسية في إنجاح تجربة الحوكمة الذكية؟)

يتمثل دور القيادة في حث الجمهور على مواصلة التعليم والاستمرارية به وكذلك على تأهيل الموارد البشرية وأيضاً توفر الميزانيات للتدريب والتأهيل لكي تنجح عملية تطبيق الحوكمة الذكية، وقد تم تفعيل وتطبيق الحوكمة الالكترونية بنسبة 100% بفضل توجيهات القيادات العليا والقائد العام ورؤساء الإدارات والتي تدعم عملية التحول الذكي.

### أهم خلاصات إجابات السؤال الرابع

لقد أجمع القيادات الشرطية على أن القيادات شجعت عمليات التدريب والتأهيل للكوادر البشرية بما يتلاءم مع دعم تطبيق الحوكمة، كما أنها وضعت الميزانيات اللازمة لتطبيقها بالشكل المطلوب، إلى جانب ذلك تم الاعتماد على النظم العالمية والدراسات في تطبيق الحوكمة.

### تحليل إجابات السؤال الخامس: (كيف ترون دور الموظفين أنفسهم في إنجاح تجربة الحوكمة الذكية؟)

تم التأكيد على الدور الإيجابي للموظفين في انجاح الحوكمة الذكية لاسيما وأنه تم تأمين البيئة المناسبة لهم، وأن نجاح الحوكمة لا يتم بشكل فردي فالحوكمة ليست مختصرة على شخص، ويوجد عدة عوامل تؤثر في انجاح عملية الحوكمة منها: بيئة العمل المحيطة بالموظفين والحوافز والجهد المبذول والتجارب والتعلم كما يسهم توفير وسائل العمل لهم من أجهزة حواسيب بالإضافة إلى تدريبهم ورفع مستوى معارفهم يدعم نجاحهم في انجاز المهام الموكلة إليهم.

### أهم خلاصات إجابات السؤال الخامس

يسهم توفير وسائل العمل للموظفين في انجاح عملية تطبيق الحوكمة، كما أن بيئة العمل والحوافز والجهد المبذول والتجارب والتعلم كلها عوامل تؤثر كذلك في تطبيقها، وإن التزام الموظف بصلاحياته وواجباته وممارسته لحقوقه تلعب دور كبير في تطبيق الحوكمة.

### تحليل إجابات السؤال السادس: (كيف يلعب نظام العمل والإجراءات وتشكيل اللجان دورا في تطبيق الحوكمة الذكية؟)

إن لنظام العمل دور كبير في تطبيق الحوكمة الذكية، وشرطة دبي تعمل على توفير اللجان التي تقدم المساعدة في الأعمال، كما تتخذ إجراءات ايزو وتطبقها على مستوى القوى والإدارات العامة كلها بالإضافة إلى العمليات الإدارية، ويمكن القول أن من مدخلات وقدرات التحول الذكي لدى الشرطة هم الفرق واللجان التي تشكل للتأكد من انجاز مسألة التحول الذكي أو الحوكمة الذكية، وبالتالي فإن نظام العمل يؤثر في تطبيق الحوكمة، وتجدر الإشارة إلى أن من وسائل الحوكمة الذكية أن تطبق المؤسسات الحوكمة الذكية في برامجها وأنظمتها.

### أهم خلاصات إجابات السؤال السادس

من خلال ما سبق نجد أن هناك قواسم مشتركة حيث تم التأكيد على أن نظام العمل يؤثر بشكل ايجابي في تطبيق العمل وبالتالي يتم دراسة الظروف المحيطة بالأعمال ووضع أنظمة تتناسب مع هذه الظروف، وأيضاً اتضح من خلال الإجابات أن لفرق العمل دور لا يستهان به في تعزيز وترسيخ الحوكمة وذلك من خلال الإشراف على المشاريع ومساعدة الموظفين لإنجاز مهامهم في الوقت المناسب والمستوى المطلوب.

**تحليل إجابات السؤال السابع: (كيف تقيمون تجاوب زبائنكم وعمالكم مع الحوكمة الذكية التي طبقتوها؟)**

كان تجاوب الزبائن والعملاء ممتاز وقد تبين ذلك من خلال استطلاع الرأي، على الرغم من صعوبة الأمر في البداية إلا أنه مع الأيام يصبح في ثقافة، وقد استغرق الأمر ثلاث سنوات لنشر هذه الثقافة، وبالنسبة إلى التفاعل والاقبال على القنوات الالكترونية فخلال ثلاث سنوات أصبح المؤشر يرتفع إذ يوجد اقبال كبير ومن مختلف شرائح المجتمع على استخدام القنوات الالكترونية، وعلى هذا يمكن القول بأن التجاوب ايجابي والملاحظات كلها ايجابية.

### أهم خلاصات إجابات السؤال السابع

من خلال ما ذكرته القيادات الشرطية المستجوبة نستنتج وجود قواسم مشتركة نذكر منها: استغرقت عملية تطبيق الحوكمة الذكية أو التحول الذكي فترة لا بأس بها، لكنها في النهاية أخذت الحوكمة حجمها الطبيعي فقد ازداد انتشار الخدمات الالكترونية بين المتعاملين بنسبة عالية وهذا يدل على فعاليتها وتحقيق الأهداف المرجوة منها ومن ضمن هذه الأهداف تحقيق رضا المتعاملين فيها.



**تحليل إجابات السؤال الثامن: (ما هو رأيكم في عملية الانتقال من أسلوب العمل القديم إلى أساليب العمل الذكية من حيث الصعوبة والمعوقات والتحديات؟)**

لقد مرت شرطة دبي في العديد من التجارب فقد كانت تعمل بأسلوب نظم معلومات و انتقلت للعمل بالخدمات الالكترونية، ن ثم تم تغيير الاسم إلى الخدمات الذكية بدلاً من الخدمات الالكترونية التقليدية والتي تستخدم البرامج العادية، لتنتقل إلى العمل بالخدمات الذكية على أجهزة الموبايل وغيرها، وفيما يتعلق بالتحديات فهي تتمثل بأن التكنولوجيا تتطور بسرعة فلا بد من مواكبة هذا التطور بالعمل على تأهيل الموظفين وكذلك فإن مواكبة التطور تحتاج إلى تكلفة، ومن المعوقات التي تواجه هذه الخطوة أيضاً أن التقنية "خاصة بالنسبة للذكاء الاصطناعي" أصبحت أنظمة جديدة تأخذ وقت بالإضافة إلى قلة تقبل الجمهور لاستخدام هذه القنوات وكذلك مقاومة التغيير.

**أهم خلاصات إجابات السؤال الثامن**

وجدت عدة قواسم مشتركة أهمها أن التقنيات تختصر الوقت والجهد على الموظفين والمتعاملين وتسهل الاجراءات، كما أنها حسنت من أداء المتعاملين والموظفين، وأيضاً أجمعوا على فكرة مقاومة التغيير والتكاليف باعتبارها تحديات تعرقل تقدم سير عملية تطبيق الحوكمة إلا أن امتلاك المؤسسة لقاعدة البيانات يخفف من حجم التكاليف المتوجبة لإكمال تطبيق الحوكمة.

**تحليل إجابات السؤال التاسع: (ما هو تصوركم لمكان الحوكمة الذكية الذي طبقتوه ضمن السياسة العامة لحكومة دبي وللحكومة الاتحادية من حيث درجة الانسجام والتعاون وأوجه الاختلاف؟)**

شرطة دبي تلتزم بتوجهات الحكومة سواء من السياسات أو المعايير في حكومة دبي أو على مستوى الاتحادي بما يتوافق مع وزارة الداخلية ومما لاشك فيه أنه يوجد تقدم في هذا الاجراء إلا أنه غير معروف إلى أين وصل بالتحديد، على الرغم من وجود معايير لتقييم مدى نجاح العملية والوصول إلى الأهداف وقد كانت النتيجة أن شرطة دبي قد وصلت إلى نسبة 100%.

### أهم خلاصات إجابات السؤال التاسع

أجمع المستجوبين من خلال إجاباتهم على أنه تم الوصول إلى نجاح التطبيق بنسبة 100%، كما أن حكومة دبي تسعى للتسهيل على المراجعين واختصار الوقت من خلال التعاون مع مختلف الإدارات والجهات الحكومية وتتبادل بينها البيانات لتنجز المعاملات من مكان واحد.

**تحليل إجابات السؤال العاشر: (من ناحية مادية، هل ترون أن التكلفة المادية للانتقال إلى الحوكمة الذكية كان مبرراً ومقبولاً من حيث التكلفة والعائد؟)**

لم يتم معرفة المبلغ المادي الذي احتاجه الانتقال بالضبط إلا أن المبلغ لم يكن كبيراً بالمقارنة مع العائد من استخدام هذه القنوات حيث نجد أنها توفر الكثير من الوقت للجمهور والموظفين، ويمكن تبرير التكلفة المادية التي رصدت للانتقال إلى الحكومة الذكية حيث أنه بوجود هذه التطبيقات فقد سهلت الحكومة الخدمات وبالتالي كل العائد يصب في مصلحة الحكومة وأن التكلفة أعطت نتيجة جيدة، لأن عملية الانتقال جاءت لتحسن من عملية موجودة بالفعل باتجاه الأفضل، ونتائج هذا التحسين أنه يمكن الاستفادة من زيادة الكادر البشري، بوجود أنظمة ذكية وذكاء اصطناعي وبالتالي تستطيع استغلال الموظف في العمل الأساسي للشرطة المتمثل بـ اسعاد المجتمع وهو الإحساس بالأمن.

### أهم خلاصات إجابات السؤال العاشر

من خلال ما تقدم من آراء القيادات الشرطية المستجوبة أجمعوا على أن التكاليف الموضوعة لتطبيق الحوكمة مبررة 100% وهي تقابل توفير التكاليف التي يمكن أن تدفعها المؤسسة عند إنشاء مراكز للخدمات وتوظيف عدد كبير من الموظفين.

تحليل إجابات السؤال الحادي عشر: (هناك تحدي من حيث البطالة وتخوف في ان تؤدي الحوكمة الذكية إلى زيادة معدلات البطالة او الاستغناء عن موظفين في الشرطة، فما هو رأيكم في هذا الامر؟)

كل ما يقال بشأن ازدياد البطالة مع الاستمرار بتطبيق الحوكمة في الجهاز الشرطي هو كلام غير دقيق فهناك وظائف تحتاج إلى العنصر البشري، لكن قد تم تحويل بعض الخدمات الشرطية إلى الخدمات الذكية فقط ولا يمكن الاستغناء عن العنصر البشري بشكل كامل

#### أهم خلاصات إجابات السؤال الحادي عشر

اختلفت الآراء حول تأثير الحوكمة والذكاء الاصطناعي على الموظفين والوظائف إلا أنه تم الاجماع على أن التأثير موجود لكن ليس كبير فمن الممكن أن تتغير أساليب عمل الموظفين لكن لا يمكن الاستغناء عنهم، وسوف يتم التركيز على توظيف الخبرات والخريجين والاختصاصيين بكافة مجالاتهم.

## الفصل السابع: النتائج والتوصيات

### مقدمة

يتناول الباحث في هذا الفصل أبرز وأهم النتائج التي توصل إليها، إلى جانب ذلك يتناول ما تم استعراضه في الفصل السابق من مخرجات عمليات التحليل، ويعرض الباحث هنا أهم النتائج والتي تتمثل فيما يلي:

على الرغم من أن الحكومة والقيادات العليا في دولة الامارات العربية المتحدة قد قدمت مجهود حثيث لتطبيق الحوكمة في مؤسساتها على وجه العموم، و بشكل خاص محاولتها في توفير الأمن والأمان من خلال استخدام الخدمات الذكية والتي تمثلت بتجربة شرطة دبي، اتضح من خلال الدراسة والمعطيات الموجودة ارتفاع نسبة الرضا العام عن هذه التجربة إلا أن نسبة الأشخاص الذين لم يبدوا إعجابهم بها يمكن أن يؤخذ بعين الاعتبار فيما لو كانت حكومة دبي والقيادة العامة تسعى إلى نيل مرتبة متقدمة في هذا الخصوص، لكن عموماً نستطيع القول أن تجربة شرطة دبي تعد تجربة ناجحة وقد طبقت الحوكمة في إدارتها بشكل مميز يمكن من خلاله أن تكون قدوة لغيرها من المؤسسات للاستفادة منها على المستوى المحلي وحتى على المستوى الاقليمي والدولي.

### نتائج الدراسة:

1. إن غالبية مراجعين شرطة دبي هم من الذكور بينما تشكل الإناث نسبة أقل من أفراد العينة، في حين ارتفعت نسبة الحاصلين على الشهادة الجامعية وما بعدها على نسبة حملة شهادة الثانوية العامة من المراجعين.
2. إن مستوى الرضا العام للمراجعين عن الخدمات الوظيفية التي تقدمها شرطة دبي يعتبر مرتفعاً نسبياً.

3. بينت الدراسة زيادة رغبة المراجعين في التوسع في الخدمات الذكية التي تقدمها شرطة دبي.
4. تتميز الخدمات المقدمة من شرطة دبي بمستوى مرتفع من الكفاءة.
5. من وجهة نظر المراجعين تبين أن الخدمات الذكية التي تقدمها شرطة دبي قد وفرت الوقت والجهد.
6. توصلت الدراسة من خلال آراء المراجعين أن الخدمات الذكية المقدمة من قبل شرطة دبي قللت الحاجة إلى مراجعة مركز الشرطة.
7. توصلت الدراسة إلى أن مشاكل وعقبات استخدام الخدمات التي تقدمها شرطة دبي وذلك من وجهة نظر المجتمع المدروس هو مستوى متوسط.
8. يعد مستوى المشاكل والعقبات التي تواجهها شرطة دبي هو مستوى متوسط.
9. ثبت من خلال الدراسة عدم تأثير المتغيرات الشخصية على آراء العينة على كافة المحاور إلا متغير العمر الذي يؤثر في آراء المراجعين (حول الرضا عن الخدمات وكفاءة استخدام الخدمات وحول عقبات استخدام الخدمات وتنوع استخدام الخدمات).
10. دعم الحكومة لتجربة شرطة دبي يتم بالاعتماد على الموارد البشرية المؤهلة والمدربة، والميزانية الموضوعة للحكومة تساهم في تسريع تطبيق الحوكمة.
11. نجحت شرطة دبي في الاستفادة من تجاربها السابقة في تطبيق أشكال مختلفة من الحوكمة الذكية.

12. في النهاية أخذت الحوكمة حجمها الطبيعي فقد ازداد انتشار الخدمات الالكترونية بين المتعاملين بنسبة عالية وهذا يدل على فعاليتها وتحقيق الأهداف المرجوة منها ومن ضمن هذه الأهداف تحقيق رضا المتعاملين فيها.

13. التكاليف الموضوعة لتطبيق الحوكمة مبررة 100% وهي تقابل توفير التكاليف التي يمكن أن تدفعها المؤسسات عند إنشاء مراكز للخدمات وتوظيف عدد كبير من الموظفين.

14. لا يوجد تأثير للحوكمة والذكاء الاصطناعي على الموظفين من حيث زيادة أعداد البطالة فمن الممكن أن تتغير أساليب عمل الموظفين لكن لا يمكن الاستغناء عنهم.

#### التوصيات:

في ضوء النتائج التي أسفرت عنها الدراسة الحالية، جمع الباحث عدداً من التوصيات التي يمكن أن تسهم في ترسيخ وتعزيز تطبيق الحوكمة في القطاع الخاص والقطاع العام وتحديداً في القطاع الشرطي في دولة الامارات العربية المتحدة للمساهمة في تحقيق أكبر قدر ممكن من الانجازات في توفير الأمن والأمان، وهذه التوصيات هي كالتالي:

1. التوسع في نطاق الخدمات التي تقدمها شرطة دبي.
2. وضع خطة متكاملة لتخفيف نسبة المشكلات التي تواجهها شرطة دبي.
3. التوسع في وضع حلول للمشكلات الحالية والتي تعيق تطبيق الحوكمة في الخدمات الشرطية.
4. التأهيل والتدريب المستمر للموظفين لمواكبة التطور والتكنولوجيا.
5. زيادة الميزانيات الموضوعة لتطبيق الحوكمة في القطاع الشرطي ككل.
6. ضرورة توفير ميزانيات مالية كافية للقطاع الشرطي.

7. رفع مهارة العاملين في القطاع الشرطي من خلال التدريب والتأهيل المستمر لمواكبة التطور في التكنولوجيا والتقنيات.

8. تعزيز فرص مشاركة المرأة في العمل الشرطي.

9. تنمية مهارات وكفاءة القيادات الشرطية في دولة الامارات العربية المتحدة من خلال البرامج التدريبية على مبادئ ومفاهيم الحوكمة.

10. توفير خدمات ذكية تتناسب مع الاختلافات العمرية للمراجعين والمستخدمين لخدمات شرطة دبي الذكية، وضرورة التركيز على جانب العمر عند تصميم وتنفيذ الخدمات الذكية للشرطة.

#### التوصيات للباحثين:

كما أوجز الباحث عدداً من الأمور التي أوصى بها إلى الباحثين الذين هم بصدد تجهيز الدراسات التي تناقش أمور مهمة في الوقت الراهن والتي تقدم الفائدة للمجتمع، وهنا نستعرض عدداً من هذه التوصيات:

1. الاهتمام بدراسة علم الحوكمة بشكل عام، وحوكمة المؤسسات الشرطية بشكل خاص في دولة الامارات العربية المتحدة.

2. زيادة الدراسات البحثية حول حوكمة المؤسسات الحكومية بشكل عام وفي القطاع الشرطي بشكل خاص في دولة الامارات العربية المتحدة والوطن العربي، وذلك نظراً لقلّة الدراسات حول هذا الموضوع.

3. إجراء الدراسات والبحوث المتخصصة حول هيكلية المؤسسات في القطاع الشرطي بالاعتماد على مبادئ الحوكمة.

## المراجع

- مركز أبو ظبي للحوكمة(2013). أساسيات الحوكمة: مصطلحات ومفاهيم. غرفة أبو ظبي. ص5-11.
- عبد الغني، فكري(2008). مدى تطبيق مبادئ الحوكمة المؤسسية في المصارف الفلسطينية وفقاً لمبادئ منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية ومبادئ لجنة بازل للرقابة المصرفية. الجامعة الإسلامية غزة. فلسطين، ص16.
- ناصر الدين، يعقوب. إطار نظري مقترح لحوكمة الجامعات ومؤشرات تطبيقها في ضوء متطلبات الجودة الشاملة. جامعة الشرق الأوسط، ص9.
- كيل، جورج(2008). البوصلة الأخلاقية للشركات أدوات مكافحة الفساد. مؤسسة التمويل الدولي IFC. منتدى حوكمة الشركات الدولي اليوم السابع، ص9.
- حلاوة، جمال(2012). واقع الحوكمة في جامعة القدس. مجلة أداء المؤسسات الجزائرية. العدد02، ص84.
- الفوز، نجوى(2015). واقع تطبيق مبادئ الحوكمة الرشيدة في جامعات منطقة مكة المكرمة من وجهة نظر القيادات الأكاديمية: تصور مقترح. جامعة أم القرى. السعودية، ص18.
- كلية الاقتصاد والعلوم السياسية، مفاهيم وسياسات الحوكمة في الأدبيات العربية والغربية. جامعة القاهرة. ص14.
- العبيد، يوسف (2017). دور الحوكمة في تفعيل أدوار الأجهزة الرقابية ومدى فعالية نظم الرقابة بالجهات الحكومية في تقليل الهدر في الإنفاق العام ومكافحة الفساد. مؤتمر الحوكمة في دولة الكويت. ص3.
- الرزي، ديالا(2013). مدى امكانية تطبيق نظام حوكمة الشركات الاقتصادية والمالية وحاجتها للأنظمة والقوانين. جامعة أبي بكر بلقايد. تلمسان- الجزائر، ص26-27.
- المختن، د. عبيد(2013). الحوكمة الالكترونية في مجال خدمات المرور: دراسة تطبيقية على امارة الشارقة. إدارة مركز بحوث الشرطة. الإمارات، ص26 – 221.
- حكومة أبو ظبي (2015). دليل الشكاوى والمقترحات والثناء، ص7.
- خضري، ياسمين (2018). الحوكمة الرشيدة ومكافحة الفساد: المفهوم والقياسات الدولية والمحلية تطبيقاً على الحالة المصرية. مجلة المنهل. ص5.
- البسام، بسام(2014). الحوكمة الرشيدة: دراسة حالة العربية السعودية. معهد الإدارة العامة- الرياض. العدد67 – 68 ، ص178.



- بلهاشمي، عبد القادر (2016). الحوكمة وأطراف التعامل. جامعة د. الطاهر مولاي سعيدة، ص 22- 27.
- حوحو، أحمد. مبادئ ومقومات الديمقراطية. جامعة محمد خيضر في بسكرة، العدد5، ص321-324.
- الأمين، نصبة (2015). أهمية تطبيق مبادئ الحوكمة في القطاع العام: دراسة حالة بلدية قمار الوادي. جامعة الشهيد حمه لخضر بالوادي. ص11-12.
- بن درويش، عدنان (2007). حوكمة الشركات ودور مجلس الإدارة. اتحاد المصارف العربية، ص76.
- الجنائني، محمد عدلي (2018). حوكمة المؤسسات الحكومية. لينكد ان، الرابط كالتالي:  
[https://www.linkedin.com/pulse-حوكمة-المؤسسات-الحكومية-mahmoud-adly-elganainy](https://www.linkedin.com/pulse/حوكمة-المؤسسات-الحكومية-mahmoud-adly-elganainy)
- فاروق، شيرين (2018). شرطة دبي تحوّل 13 خدمة حضورية إلى ذكي. صحيفة البيان  
<https://www.albayan.ae/across-the-uae/news-and-reports/2018-02-01-1.3175111>
- سعادي، فاطمة(2016). أثر الحوكمة في تخفيض مشكل الوكالة. جامعة مولاي الطاهر- سعيدة، ص 13 – 14.
- مركز أبوظبي للحوكمة (2013). أساسيات الحوكمة: مصطلحات ومفاهيم. غرفة أبو ظبي. ص12 – 15.
- مركز المشروعات الدولية الخاصة (2004). مبادئ منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية بشأن حوكمة الشركات. OECD. ص 19 – 59 .
- ناصر الدين، يعقوب. إطار نظري مقترح لحوكمة الجامعات ومؤشرات تطبيقها في ضوء متطلبات الجودة الشاملة. جامعة الشرق الأوسط- الأردن، ص 16- 17.
- الزوام، السنوسي (2014). آليات الحوكمة ومتطلبات تطبيقها بالشركات المساهمة. كلية الاقتصاد والمحاسبة مرزق. مجلة جامعة سبها. العدد الثالث، ص9.
- جواد، شوقي (2007). الأبعاد المستقبلية للحكومة الالكترونية في الأردن: متطلبات النجاح. المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، العدد3، ص8.
- الفواز، نجوى (2015). واقع تطبيق مبادئ الحوكمة الرشيدة في جامعات منطقة مكة المكرمة من وجهة نظر القيادات
- الأكاديمية: تصور مقترح. جامعة أم القرى. السعودية، ص9.

- لواطى، فطيمة الزهراء (2015). معوقات تطبيق الحوكمة الالكترونية في المؤسسات العمومية ذات الطابع الإداري: دراسة حالة بلدية عزابة ولاية سكيكدة. كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، ص 27- 28.
- نمديل، وحيد (2014). آليات الحوكمة في المؤسسات النقدية والمالية والدولية: دراسة حالة صندوق النقد الدولي. كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، ص- 57 51.
- عبادي، رندة (2015). متطلبات إرساء الحوكمة في البنوك العمومية الجزائرية: دراسة حالة بنك الجزائر. جامعة الشهيد حمه لخضر بالوادي، ص 127- 132.
- الموقع الرسمي لشرطة دبي، غ م، <https://goo.gl/8p4f1W>
- دبي.امارات، شرطة دبي، <https://goo.gl/sDxLbz>
- شيرين فاروق (2018)، 38% انخفاض الجرائم المقلقة في دبي خلال 5 سنوات، صحيفة البيان، <https://goo.gl/3m6an8>
- الاتحاد (2006)، استراتيجية شرطة دبي رسالة أمنية ورؤية تترجم القيم، <https://goo.gl/phMDLX>
- ريهام كامل (2015)، شرطة دبي تكافح الجرائم الالكترونية، مجلة هي، <https://goo.gl/GpLqY1>
- صحيفة البوابة (2017)، شرطة دبي تستعرض طرق مواجهة جرائم العملات أمام شركات الصرافة، <https://goo.gl/8UKwC6>
- الأمير دبي (2015)، شرطة دبي تكشف التحديات الأمنية العالمية حتى 2030، الاتحاد، <https://goo.gl/R8tuhK>
- حكومة دبي الذكية (2016). عن حكومة دبي الذكية. من موقع [www.dsg.gov.ae](http://www.dsg.gov.ae)
- سياب، حكيم (2012). مشروع الحكومة الإلكترونية في الوطن العربي. مجلة دراسات وأبحاث، مجلد/عدد 6، ص 263-279.
- جريدة الخليج (2015). شرطة دبي تواكب تطلعات القيادة بـ 115 خدمة ذكية. من موقع [www.alkhaleej.ae](http://www.alkhaleej.ae)
- شرطة دبي (2016). عن شرطة دبي. من موقع [www.dubaipolice.gov.ae](http://www.dubaipolice.gov.ae)
- موسوعة الإمارات (2016). اقوال مأثورة. من موقع [www.uaepedia.ae](http://www.uaepedia.ae)

- Yaghi, A., & Al-Jenaibi, B. (2018). Happiness, Morality, Rationality, and Challenges in Implementing Smart Government Policy. *Public Integrity*, 20(3), 284-299.
- Yaghi, A., & Al-Jenaibi, B. (2017). Organizational Readiness for E-governance: A Study of Public Agencies in the United Arab Emirates. *South Asian Journal of Management*, 24(1), 112-119.

## الملاحق

### ملحق (1): الاستبانة

أنا الطالب حمدان خالد الديسي أقوم بإجراء دراسة علمية حول الحوكمة الذكية (الخدمات الذكية)، وأرجو منكم التكرم بتعبئة الاستبيان التالي علماً بأن جميع البيانات ستعامل بسرية ولن يتم جمع أية أسماء أو معلومات خاصة، وجدير بالذكر أن مدة الإجابة على الأسئلة لا تزيد عن عشر دقائق.

نشكر لكم مشاركتكم الكريمة في الدراسة.

الجملة ومدى موافقتك عليها	موافق بقوة	موافق	لا أدري	غير موافق	غير موافق أبداً
1- إنني راض عن الخدمات الذكية التي تقدمها شرطة دبي					
2- أتمنى أن تتوسع شرطة دبي في تقديم الخدمات الذكية					
3- لقد وفرت لي الخدمات الذكية في شرطة دبي الكثير من الوقت والجهد					
4- قللت الخدمات الذكية الحاجة إلى مراجعة مراكز الشرطة في إنهاء المعاملات					
5- أنني أواجه مشكلة فنية أو تقنية عندما استخدم الخدمات الذكية التي تقدمها شرطة دبي					
6- هناك تعقيد في بعض البرامج الذكية التي توفرها شرطة دبي					
7- إن الخدمات الذكية التي تقدمها شرطة دبي ضرورية ومهمة					
8- تعتبر الخدمات الذكية التي تقدمها شرطة دبي أمراً كمالياً وليس رئيسياً					
9- تناسب الخدمات الذكية التي تقدمها شرطة دبي مختلف فئات الجمهور					
10- يستطيع الأشخاص من مختلف الأعمار والجنسيات ومستوى التعليم ومستوى الدخل استخدام الخدمات الذكية التي تقدمها شرطة دبي					

12- عمرك هو:

1- أقل من 20 سنة	2- من 20 إلى 30 سنة	3- من 31 إلى 40 سنة
4- من 41 إلى 50 سنة	5- أكثر من 50 سنة	

13 - جنسك هو:

1- ذكر	2- انثى
--------	---------

14 - مستواك التعليمي:

1- ثانوية عامة	2- جامعي	3- دراسات عليا
----------------	----------	----------------

15 - جنسيتك هي:

1- الإمارات	2- إحدى دول الخليج	3- إحدى الدول العربية
4- غير ذلك		

## ملحق (2): الجدول التحليل للمقابلات

السؤال الأول: (كيف تقيمون تجربة شرطة دبي في تطبيق الحوكمة الذكية؟ مع الإشارة لإيجابيات

وسلبيات هذه التجربة؟)

الكلمات الدالة المهمة	عدد تكرارها	معناها الذي فهمته
المقابلة رقم 1: (العقيد عدنان)		
التطبيق	4	يقصد بها برنامج يتم تحميله على الأجهزة المحمولة متوفر في دولة الإمارات ويقدم الخدمات للمستخدمين حيث يتم من خلاله تقديم 126 خدمة للجمهور
التجربة	4	المقصود هنا الخطوة التي اتخذتها الدولة في تقديم الخدمات وتوفير معاناة المستخدمين
مراكز الخدمة	3	منشآت حكومية أو خاصة يقصدها المواطنون، وتقدم فيها كافة الخدمات التي تخص الحياة اليومية للشعب
القمة الحكومية	2	مؤتمر يضم عدد من الدول ويعقد لمناقشة أمور وقضايا تخص سياسات وقوانين وأنظمة هذه الدول
المقابلة رقم 2: (المقدم فيصل)		
عمليات	2	يقصد بها المشاريع المتعلقة بتطبيق الحوكمة الذكية وحوكمتها
المعلومات	3	تحديد درجة سرية المعلومات
المقابلة رقم 3: (العميد خالد)		
دبي	3	دبي كواحدة من أهم وأوائل الدول في العالم التي بدأت بالتحول الذكي
الاجراءات	3	مجموعة القرارات والأنظمة التي اتخذتها الحكومة والتي من شأنها تقديم الخدمات بالشكل الأفضل ومن خلالها يتم التحول إلى الخدمات الذكية

العنصر الأساسي في التحول الذكي والذي تدور هذه التجربة حوله وتسعى الحكومة في الدولة بشكل عام ودبي بشكل خاص إلى تسهيل أموره وتقديم الأفضل له	2	الجمهور
هي التطبيقات التي عملت قيادة الشرطة في دبي على تأمينها للجمهور لتقديم الخدمات الشرطة والشرطة من خلالها لتسهيل أمور العامة	2	المقابلة رقم 4 : (النقيب أحمد)
مؤشران يقاس من خلالهما مدى فعالية هذه التطبيقات وماهي الأمور التي يتوجب تفاديها في التطبيقات التي تسعى الحكومة على تصميمها في المستقبل	2	التطبيقات السلبية والإيجابية
مجموعة من الناس وهم المستفيدين من هذه التطبيقات ويستخدمونها	2	الجمهور
مؤشرات أو احصائيات يتم من خلالها قياس أثر تلك التطبيقات ومدى فعاليتها واستخدامها	2	أنظمة
وثائق وأوراق رسمية يتم تداولها في المراكز الحكومية أو الخاصة	2	معاملات
الإدارة المتطورة والتي تستخدم التكنولوجيا في عملها وخدماتها	3	المقابلة رقم 5: (الرائد خالد)
توثيق القرارات وتوثيق الاجراءات	4	الحكومة الذكية النظام الالكتروني/ أنظمة ذكية
يراقب النظام أداء الجهات الأخرى كما يراقب أداء الموظفين والحضور والانصراف	1	نظام الرقابة

السؤال الثاني: (ما هي أكثر الممكّنات التي تجعل شرطة دبي قادرة ثم ناجحة على تطبيق الحوكمة الذكية؟)

الكلمات الدالة المهمة	عدد تكرارها	معناها الذي فهمته
المقابلة رقم 1: (العقيد عدنان) الدعم	2	الدعم الذي تقدمه ادارة الحوكمة بالتعاون مع القائد العام لشرطة دبي ودعم الحكومة المتمثل بالميزانيات التي وضعتها
الموارد البشرية	2	الموظفين والمسؤولين اللذين يتمتعون بالخبرة في استخدام التكنولوجيا ويساعدون في تقديم الخدمة
معلومات	1	تمتلك الموارد الخبرات والبيانات التي تدعم نجاح تطبيق الحوكمة
المقابلة رقم 2: (المقدم فيصل) مؤشرات	2	معايير يلتزم بها الموظفين والمسؤولين
الحوكمة	2	الإدارة الرشيدة التي تعتمد على اساليب متطورة وحديثة في اتخاذ قراراتها وفي اسلوب عملها كذلك
العمليات الإدارية	1	القوانين التي تحدد واجبات كل الجمهور في سبيل تحقيق الحوكمة
المقابلة رقم 3: (العميد خالد) توجيهات	2	الأوامر التي يعطيها القائد العام لشرطة دبي للمسؤولين لتطبيق أهداف الحوكمة
رضا المتعاملين	1	الجمهور المستفيد والتي تسعى الحكومة وشرطة دبي بشكل اخص إلى إرضائه وتسهيل أموره



القوانين والعمليات التي تم تحويلها من الأسلوب التقليدي إلى الأسلوب الذي يعتمد على التكنولوجيا	1	الأنظمة الإلكترونية
		المقابلة رقم 4: (التقيب أحمد)
المقاييس والمعايير التي تقاس من خلالها مدى فعالية تطبيق الحوكمة	3	المؤشرات
المعلومات التي تتميز بها الكوادر البشرية	3	الخبرات/ خبراتهم
الخدمات التي تم تحويلها من تقليدية إلى ذكية لتسهيل على الجمهور	2	الخدمات الذكية
		المقابلة رقم 5: (الرائد خالد)
هي التشريعات الموضوعية والتي بموجبها حددت صلاحيات القائد العام لشرطة دبي	3	قانون
هي المسؤولة عن تطبيق الحوكمة وأكبر ممكن لها	3	القيادة
هو الشخص الذي اختارته القيادة والشعب معاً، يتمتع بصلاحيات وواجبات ويعمل بموجبها لتطبيق الحوكمة	2	القائد العام
يستطيع من خلالها القائد أن يطبق الحوكمة في شرطة دبي	3	صلاحيات
كمؤسسة تابعة لوزارة الداخلية وبورها للقطاع العام، و التي تسعى دولة الإمارات إلى تطبيق الحوكمة فيها كباقي المؤسسات	2	الشرطة
القواعد التي يتم بموجبها إدارة المؤسسة والرقابة عليها وفق هيكل معين يتضمن توزيع الحقوق والواجبات فيما بين قيادات المؤسسة	2	الحكم الرشيد

السؤال الثالث: (ما هي أكثر المعوقات التي تعتقدون أنها تضعف تطبيق الحوكمة الذكية؟)

الكلمات الدالة المهمة	عدد تكرارها	معناها الذي فهمته
المقابلة رقم 1: (العقيد عدنان)		
المعوقات	2	العقبات والصعوبات التي تحول دون تطبيق الحوكمة
البيانات	7	قاعدة المعلومات التي يعتمد عليها في تطبيق الحوكمة
الدوائر الحكومية	3	مراكز الخدمة التي يتم من خلالها تسهيل المعاملات الإدارية
المقابلة رقم 2: (المقدم فيصل)		
العلاقة	2	الأمر المشترك مع الآخرين
الحوكمة	2	الإدارة والحكم الرشيد المتطور
الجهات	2	المؤسسات والدوائر الحكومية والخاصة
المقابلة رقم 3: (العميد خالد)		
ثقافة	3	الاعتماد على الأساليب والاجراءات التقليدية
المراجعين	2	الأشخاص الذين يتوافدون إلى مراكز الخدمات لإجراء معاملاتهم
المواجهات	1	التحديات والمعوقات التي تواجه تطبيق الحوكمة
قنوات الكترونية	2	تقديم الخدمات الالكترونية وتطبيقها في العديد من المجالات
المقابلة رقم 4: (النقيب أحمد)		
المصادر	1	المراجع التي يتم الرجوع إليها في تطبيق الحوكمة
مشروع	3	

تجربة أو نشاط مقيد بزمن يتم تنفيذه من أجل تطبيق الحوكمة	1	الوقت
زمن تنفيذ المشاريع والذي يعيق تأخير المشاريع	2	المعوقات
الصعوبات التي تعيق تطبيق الحوكمة		
		المقابلة رقم 5: (الرائد خالد)
أحد العقبات التي تظهر وهي رد فعل لبداية أي عملية تغيير	4	مقاومة التغيير/التغيير
مجموعة من الأنشطة لتحقيق أهداف معينة	8	العملية/ عمليات
المبلغ المطلوب لتطبيق هذه العملية والتغيير	1	التكلفة

## السؤال الرابع: (كيف ترون دور القيادات المؤسسية في إنجاح تجربة الحوكمة الذكية؟)

الكلمات الدالة المهمة	عدد تكرارها	معناها الذي فهمته
المقابلة رقم 1: (العقيد عدنان)		
القيادة	1	المسؤولين والمدراء الذين يديرون المؤسسة ويطبقون الحوكمة فيها
الموارد البشرية	1	الموظفين والمسؤولين عن تقديم الخدمة
الميزانيات	1	التكلفة المرصودة لتطبيق الحوكمة
تأهيل	2	العمل على القيام بدورات لتدريب الكوادر البشرية بحيث يستطيعون التعامل مع تطبيق الحوكمة بشكل جيد
الحوكمة الذكية	1	الإدارة المتطورة والتي تستخدم التكنولوجيا في عملها وخدماتها
المقابلة رقم 2: (المقدم فيصل)		
نظام حوكمة/ حوكمة	6	العمليات والقوانين وقواعد البيانات التي تستخدم في تطبيق الحوكمة
مرتكزات	6	الأسس والقواعد التي يعتمد عليه في تطبيق الحوكمة
قياس	3	هي العملية التي يتم من خلالها حساب مدى تطبيق الحوكمة في المؤسسات
المقابلة رقم 3: (العميد خالد)		
القيادة العليا	1	وهي الجهات المسؤولة عن تطبيق الحوكمة وأكبر ممكن لها
القائد العام	2	القائد العام لشرطة دبي
الإدارات	4	الوحدات الإدارية التي تدير المؤسسات والمراكز العامة والخاصة

المقابلة رقم 4: (النقيب أحمد)		
القيادة	1	الجهات المسؤولة عن تطبيق الحوكمة وأكبر ممكن لها
القائد العام	1	القائد العام لشرطة دبي
الاجتماعات	1	تجمع القيادات والمسؤولين لبحث ودراسة الحوكمة وتطبيقها.
التقارير	1	الوثائق التي تتضمن معلومات ودراسة عن عملية الحوكمة من كافة الجوانب.
المعوقات	1	الصعوبات التي تواجه القيادات في تطبيق الحوكمة.
الحلول	1	وضع عدة خطط لتحسين سير عملية تطبيق الحوكمة وتفادي العقبات
المقابلة رقم 5: (الرائد خالد)		
الجيل الرابع	2	تكنولوجيا الانترنت السريع 4G
استراتيجية	3	خطة التحول من الأسلوب التقليدي إلى الأسلوب الذكي
الحوكمة الذكية	3	التحول الذكي
الأمن الالكتروني	2	حماية المعلومات من مخاطر التكنولوجيا الرقمية بسبب استخدامها المتزايد للأغراض غير القانونية

## السؤال الخامس: (كيف ترون دور الموظفين أنفسهم في إنجاح تجربة الحوكمة الذكية؟)

الكلمات الدالة المهمة	عدد تكرارها	معناها الذي فهمته
المقابلة رقم 1: (العقيد عدنان) الموظفين/الموظف	3	الكوادر البشرية القائمة على عملها والمسؤولة عن تسيير أمور المراجعين
بيئة العمل	2	المحيط والظروف التي تنجز الأعمال خلالها وتؤثر بها وبمردود العمل
الحوافز/المكافآت	2	هي العوامل التي تهدف إلى إثارة القوة الكامنة في الفرد
الجهد	1	بذل أقصى الطاقات لانجاز الأعمال على أكمل وجه
التعلم	1	التدرب والاستفادة من التجارب والأخطاء السابقة
المقابلة رقم 2: (المقدم فيصل) الحوكمة	4	الإدارة والحكم الرشيدة المتطور
الموظف	4	الشخص المسؤول والقائم على أعماله
صلاحيات	1	إعطاء الحق في اتخاذ القرارات وهي شكل من أشكال السلطة
واجبات	1	الالتزام الأخلاقي بالمسؤوليات الواقعة على عاتق الموظف
مؤشرات	2	معايير تقيس دور الموظفين في تطبيق الحوكمة
الحقوق	2	الأمور التي تسمح بها القوانين الدولية والأخلاق
المقابلة رقم 3: (العميد خالد) أدوات	1	وسائل متاحة لتطبيق الاهداف

دورات يتم الخضوع لها للتأهيل وزيادة الخبرة الحواسيب زيادة مستوى المعارف والخبرات	1 1 1	تدريب أجهزة حاسب رفع المعرفة
الكوادر البشرية القائمة على العمل مجموعة كبيرة من الأنظمة تضم أنظمة الحواسيب وسيرفرات وأنظمة اتصالات. برنامج تعليمي مكثف. زيادة المهارات.	1 1 2 1	المقابلة رقم 4: (النقيب أحمد) الموظفين النطاق المعرفي الدورات تنمية القدرات
خطة عمل الحكومة التي تعمل لتطبيق الحوكمة الإدارة المسؤولة عن تنفيذ التوجيهات والأوامر الإدارة المسؤولة عن الإشراف الآلية التي يتم من خلالها تحويل الخدمات من تقليدية إلى ذكية الأشخاص العاملين في شرطة دبي	1 1 1 1 1	المقابلة رقم 5: (الرائد خالد) استراتيجية المستويات التنفيذية المستويات الإشرافية عملية التحول الموظفين

السؤال السادس: (كيف يلعب نظام العمل والإجراءات وتشكيل اللجان دورا في تطبيق الحوكمة الذكية؟)

الكلمات الدالة المهمة	عدد تكرارها	معناها الذي فهمته
المقابلة رقم 1: (العقيد عدنان)		
نظام العمل	2	مجموعة من الأنظمة العملية التي تحدد طريقة العمل.
بيئة عمل	1	المحيط والظروف التي تنجز الأعمال خلالها وتؤثر بها وبمردود العمل.
الأدوات	1	الوسائل المتاحة لتحقيق الاهداف المرجوة
فرق عمل	2	مجموعة من الموظفين يقومون بأداء مشروع معين
المقابلة رقم 2: (المقدم فيصل)		
مرتكز	3	أسس أو دعائم العمل
الإجراءات	3	مجموعة من القرارات والأنظمة التي اتخذتها الحكومة والتي من شأنها تقديم الخدمات بشكل أفضل من خلالها يتم التحول إلى الخدمات الذكية.
عمليات إدارية	3	هي الطريقة المنتظمة بالقيام بالأعمال التي يمكن تحليلها ووصفها من خلال عناصرها.
الإدارات العامة	3	هي النشاط الذي يعتمد على وجود تنسيق وتعاون بين الموارد البشرية المتنوعة.
المقابلة رقم 3: (العميد خالد)		
فرق العمل	2	مجموعة من الموظفين يقومون بأداء مشروع معين.
عصف ذهني	1	طريقة عملية جماعية أبداعية حيث تحاول المجموعة إيجاد حل لمشكلة معينة.



مشروع	1	بحث أو تصميم وهو مخطط بعناية لتحقيق هدف معين.
الإدارات	1	الادارات المدرجة في هيكلية شرطة دبي والمعنية بتنفيذ الاوامر والتعاون مع بعضها البعض لتوفير افضل الخدمات وتحقيق جميع الاهداف
الأجهزة والبرامج	1	منوعات تقنية
المقابلة رقم 4: (النقيب أحمد)		
بيئة العمل	1	المحيط والظروف التي تنجز الأعمال خلالها وتؤثر بها وبمردود العمل.
الوقت	2	الزمن اللازم لإجراء العملية.
التقنيات	1	البرامج والوسائل المستخدمة.
المقابلة رقم 5: (الرائد خالد)		
التحول الذكي	4	هو تغيير العمليات الإدارية التي تتبع الأسلوب التقليدي بحيث تتحول للاعتماد التكنولوجيا
الفرق/اللجان	1	مجموعة مسؤولة عن عملية التحول الذكي
الحوكمة الذكية	4	الإدارة والحكم الرشيد المتطور والمعني باستخدام التكنولوجيا في تحقيق اهدافه

السؤال السابع: (كيف تقيمون تجاوب زبائنكم وعمالكم مع الحوكمة الذكية التي طبقتوها؟)

الكلمات الدالة المهمة	عدد تكرارها	معناها الذي فهمته
المقابلة رقم 1: (العقيد عدنان)		
الزبائن والعملاء	1	المستخدمين والمستفيدين من الخدمات
قياس	1	معرفة نسبة رضا المتعاملين
التطبيقات الذكية	1	البرامج الذكية التي تحمل على الأجهزة الذكية
المقابلة رقم 2: (المقدم فيصل)		
الحوكمة	5	الإدارة والحكم الرشيد المتطور
ثقافة	2	الاعتماد على الأساليب والاجراءات التقليدية
اختصاص	2	مجال عمل معين
إدارة	1	عملية تحقيق الأهداف
موظف	1	مسؤول القائم على العمل
المقابلة رقم 3: (العميد خالد)		
القنوات الالكترونية	2	مواقع الكترونية
الإقبال	2	الإقدام على عمل معين
التطبيق الذكي	1	هو تطبيق الكتروني يحمل على الأجهزة الذكية ويقدم خدمات الكترونية تسهل أمور المراجعين
التقرير	1	وثيقة تتضمن معلومات ودراسة عن عملية الحوكمة من كافة الجوانب.
المقابلة رقم 4: (النقيب أحمد)		
إيجابية	2	ملاحظات جيدة بشأن الخدمة

خدمات معينة	1	خدمة خاصة وفيها خاصيات مميزة وتخدم طالب هذه الخدمة
المقابلة رقم 5: (الرائد خالد)		
متطلبات أمنية	1	الاجراءات التي يتم اتخاذها لتحقيق الأمن
أمن المعلومات	1	علم مختص بتأمين المعلومات المتداولة عبر شبكة الانترنت من المخاطر التي تهددها.
المتعامل	2	المستفيدين والمستخدمين

السؤال الثامن: (ما هو رأيكم في عملية الانتقال من أسلوب العمل القديم إلى أساليب العمل الذكية من حيث الصعوبة والمعوقات والتحديات؟)

الكلمات الدالة المهمة	عدد تكرارها	معناها الذي فهمته
المقابلة رقم 1: (العقيد عدنان)		
نظم معلومات	1	هو عبارة عن مجال يقوم بربط أساليب إدارة الأعمال مع تكنولوجيا المعلومات لتحقيق الأهداف المنظمة.
الخدمات الذكية	2	الخدمات التي تم تحويلها من خدمات تقليدية إلى خدمات ذكية للتسهيل على الجمهور.
التطور	2	التقدم من خلال الاعتماد على اساليب متطورة تقوم على تحقيق اهداف استراتيجية
التكنولوجيا	1	عملية شاملة تقوم بتطبيق العلوم الالكترونية بشكل منظم في عدة ميادين لتحقيق أهداف عملية في المجتمع.
قنوات الانترنت		مواقع الكترونية.
المقابلة رقم 2: (المقدم فيصل)		

مهارات تقنية خاصة.	1	الأمر التقنية
تفعيل	2	تطبيق
أسلوب عمل تقليدي.	1	المقابلة رقم 3: (العميد خالد) النظام التقليدي
مجموعة من القرارات والأنظمة التي اتخذتها الحكومة والتي من شأنها تقديم الخدمات بشكل أفضل من خلالها يتم التحول إلى الخدمات الذكية.	2	الإجراءات
الأنظمة الالكترونية التي تتفاعل وتشتغل كالبشر.	1	أنظمة الذكاء الاصطناعي
الصعوبات والعقبات التي تواجه تطبيق الاهداف	2	المقابلة رقم 4: (النقيب أحمد) معوقات
الوحدة الإدارية المسؤولة عن وحدات التغيير.	1	أدارة التغيير
طريقة العمل	3	أسلوب
برنامج يتم تنزيله على الاجهزة المحمولة	1	المقابلة رقم 5: (الرائد خالد) التطبيق
الميزانية المخصصة للبرنامج	2	تكلفة
أحد العقبات التي تظهر وهي رد فعل لبداية أي عملية تغير	1	مقاومة التغيير

السؤال التاسع: (ما هو تصوركم لمكان الحوكمة الذكية الذي طبقتوه ضمن السياسة العامة لحكومة دبي وللحكومة الاتحادية من حيث درجة الانسجام والتعاون وأوجه الاختلاف؟)

الكلمات الدالة المهمة	عدد تكرارها	معناها الذي فهمته
المقابلة رقم 1: (العقيد عدنان)		
التطبيقات الذكية	1	هي التطبيقات الالكترونية التي تحمل على الأجهزة الذكية وتقدم خدمات الكترونية تسهل أمور المراجعين
الحكومة الذكية	2	استخدام التكنولوجيا في توفير الخدمات
المقابلة رقم 2: (المقدم فيصل)		
الحوكمة الذكية	2	الاساليب والمعايير والمبادئ المستخدمة في الوصول إلى خدمات وطريقة عمل تعتمد على التكنولوجيا في سير عملها
أدوات	2	الوسائل المتاحة لتحقيق الاهداف
استراتيجية	2	خطة عمل
المقابلة رقم 3: (العميد خالد)		
البيانات المفتوحة	1	هي البيانات التي تملكها المؤسسات الحكومية مثل الإحصائيات الاقتصادية والسكانية والبيانات الخاصة بحوادث الطرق.
حكومة الإمارات	1	القيادات والمسؤولين.
المقابلة رقم 4: (النقيب أحمد)		
توجهات الحكومة	1	أهداف الحكومة
المعايير	1	مجموعة من المقاييس والقواعد المنظمة للقيام بالأشياء.

قرارات وزارية	1	لوائح تنفيذية
مجموعة من القرارات والأنظمة التي اتخذتها الحكومة والتي من شأنها تقديم الخدمات بشكل أفضل من خلالها يتم التحول إلى الخدمات الذكية.	1	المقابلة رقم 5: (الرائد خالد) الإجراء

السؤال العاشر: (من ناحية مادية، هل ترون أن التكلفة المادية للانتقال إلى الحوكمة الذكية كان مبررا ومقبولا من حيث التكلفة والعائد؟)

معناها الذي فهمته	عدد تكرارها	الكلمات الدالة المهمة
منشآت حكومية أو خاصة تقدم فيها الخدمات اليومية.	2	المقابلة رقم 1: (العقيد عدنان) 1. مراكز خدمة
الخدمات التي تم تحويلها من تقليدية إلى ذكية للتسهيل على الجمهور.	2	الخدمات الذكية
البرامج الالكترونية التي يتم تحميلها على الأجهزة الالكترونية.	2	التطبيقات الذكية
الميزانية المخصصة لبرنامج معين.	1	المقابلة رقم 2: (المقدم فيصل) التكلفة

عائد	1	المردود المادي
المقابلة رقم 3: (العميد خالد)		
التحول الذكية	1	هو تغيير العمليات التي تتبع الأسلوب التقليدي بحيث تتحول للاعتماد على التكنولوجيا.
القنوات	1	تقديم الخدمات الالكترونية وتطبيقها في العديد من المجالات.
الجمهور	1	العينة المستهدفة في جميع السياسات.
جدوى	1	الفائدة.
المقابلة رقم 4: (النقيب أحمد)		
عملية	2	آلية العمل، وكيفية السير على الخطة المرسومة له
أنظمة ذكية	1	القوانين والعمليات التي تم تحويلها من أسلوب تقليدي إلى الأسلوب الذي يعتمد على التكنولوجيا.
ذكاء اصطناعي	1	الأنظمة الالكترونية التي تتفاعل وتشتغل كالبشر.
المقابلة رقم 5: (الرائد خالد)		
التكلفة	2	الميزانية المخصصة للبرنامج.
القرصنة	1	عملية اختراق لأجهزة الحاسوب تتم عبر شبكة الانترنت.
البيانات	5	قاعدة معلومات يتم الاعتماد عليها في تطبيق الحوكمة.
معلومات	2	قاعدة البيانات.

السؤال الحادي عشر: (هناك تحدي من حيث البطالة وتخوف في ان تؤدي الحوكمة الذكية إلى زيادة معدلات البطالة او الاستغناء عن موظفين في الشرطة، فما هو رأيكم في هذا الامر؟)

الكلمات الدالة المهمة	عدد تكرارها	معناها الذي فهمته
المقابلة رقم 1: (العقيد عدنان)		
الأمن/ الأمنية	2	توفير الأمن بشتى طرقه في دولة الإمارات.
تنظيم حركة السير	1	تأمين السلامة الشرطة للسائقين.
العنصر البشري	2	موظفين الوزارة الداخلية بشكل عام وموظفين الشرطة بشكل خاص.
الشرطة	4	أحد مؤسسات وزارة الداخلية
المقابلة رقم 2: (المقدم فيصل)		
التقنيات - تقنية	2	تطبيقات علمية ومعرفية قائمة على التكنولوجيا في شتى المجالات.
الذكاء الاصطناعي	2	الأنظمة الالكترونية التي تتفاعل وتشتغل كالبشر.
الوظائف	2	مجموعة من الواجبات والمسؤوليات التي تتطلب تعيين شخص لأدائها
موظفين	1	الكوادر البشرية القائمة على عملها
المقابلة رقم 3: (العميد خالد)		
القنوات	1	تقديم الخدمات الالكترونية وتطبيقها في العديد من المجالات.
الاستراتيجيات	1	أساليب وخطط عمل يتم إتباعها .
الأنظمة الالكترونية	1	القوانين والعمليات التي تم تحويلها من أسلوب تقليدي إلى الأسلوب الذي يعتمد على التكنولوجيا.



<p>المسؤول عن إدارة أمن المعلومات.</p> <p>المختص بمجال نظم المعلومات يقوم بتطوير نظم المعلومات من خلال بحث المشاكل والتخطيط للحلول المناسبة.</p> <p>هو المسؤول عن معالجة وتحليل البيانات واستخراج فائدة منها، حيث تفيد في الشفافية والوصول السريع للبيانات المطلوبة.</p>	<p>1</p> <p>1</p> <p>1</p>	<p>ضابط البيانات</p> <p>محلل النظم</p> <p>محلل بيانات</p>
<p>الأنظمة الالكترونية التي تتفاعل وتشتغل كالبشر.</p> <p>الأشخاص القائمين على عملهم.</p> <p>الخدمات التي تم تحويلها من تقليدية إلى ذكية للتسهيل على الجمهور.</p> <p>الأشخاص القائمين من الموظفين والمسؤولين على عملهم.</p>	<p>3</p> <p>2</p> <p>2</p> <p>1</p>	<p>المقابلة رقم 4: (النقيب أحمد)</p> <p>الذكاء الاصطناعي</p> <p>موظفين</p> <p>الخدمات الذكية - الخدمة</p> <p>الكوادر</p>
<p>هو تغيير العمليات التي تتبع الأسلوب التقليدي بحيث تتحول للاعتماد على التكنولوجيا.</p> <p>الأنظمة الالكترونية التي تتفاعل وتشتغل كالبشر.</p> <p>الإدارة المتطورة والتي تستخدم التكنولوجيا في عملها وخدماتها</p>	<p>4</p> <p>2</p> <p>1</p>	<p>المقابلة رقم 5: (الرائد خالد)</p> <p>التحول الذكي</p> <p>الذكاء الاصطناعي</p> <p>الحوكمة الذكية</p>

## ملحق (3): أسماء الذين تمت مقابلتهم

#	الاسم	المنصب
1.	العميد / خالد الرزوقي	مدير الإدارة العامة للذكاء الاصطناعي في القيادة العامة لشرطة دبي
2.	العقيد / عدنان علي	نائب مدير الإدارة العامة للذكاء الاصطناعي في القيادة العامة لشرطة دبي
3.	المقدم / فيصل الخميري	مدير إدارة التخطيط الاستراتيجي في الإدارة العامة للتميز والريادة في القيادة العامة لشرطة دبي
4.	الرائد / خالد العامري	مدير إدارة الحوكمة في الإدارة العامة للجودة الشاملة في القيادة العامة لشرطة دبي
5.	النقيب / أحمد بن فهد	محلل نظم إدارة التطبيقات الذكية في القيادة العامة لشرطة دبي