



القيادة العامة لشرطة الشارقة  
إدارة مركز الأبحاث والتطوير

الرشاقة المؤسية  
ودورها في استدامة الأداء الأمني



الرائد/ د. خليفة ناصر الحميري

إن عظمة الأمم تفاس برقيها الحضاري وتقدها العلمية  
وحسن استثمارها لمواردها لما فيه فير أبنائها. وبما تقدده  
الإنسانية من فنون وثقافة وابداع.

سلطان بن محمد القاسمي

# "الرشاقة المؤسسية ودورها في استدامة الأداء الأمني"

إعداد

الرائد/ د. خليفة ناصر الحميري

2025

- ح.خ.ر
- الرشاقة المؤسسية ودورها في استدامة الأداء الأمني / خليفة ناصر الحميري - الشارقة، الإمارات العربية المتحدة : القيادة العامة لشرطة الشارقة، إدارة مركز الأبحاث والتطوير ، 2025.

- 210 ص.؛ 24 سم. (اصدارات مركز الأبحاث والتطوير؛ 240)

يشتمل على إرجاعات ببليوجرافية.

1.الإمارات العربية المتحدة. وزارة الداخلية - تنظيم وإدارة 2.الإمارات العربية المتحدة - الإدارة العامة 3. الإمارات العربية المتحدة - الأمن القومي 4. التميز في الإدارة 5. ضبط الجودة

ISBN: 9789948692492

قت الفهرسة بمعرفة مكتبة الشارقة  
مادة الإصدارات تعبر عن آراء كاتبيها  
وليس بالضرورة عن رأي مركز الأبحاث والتطوير

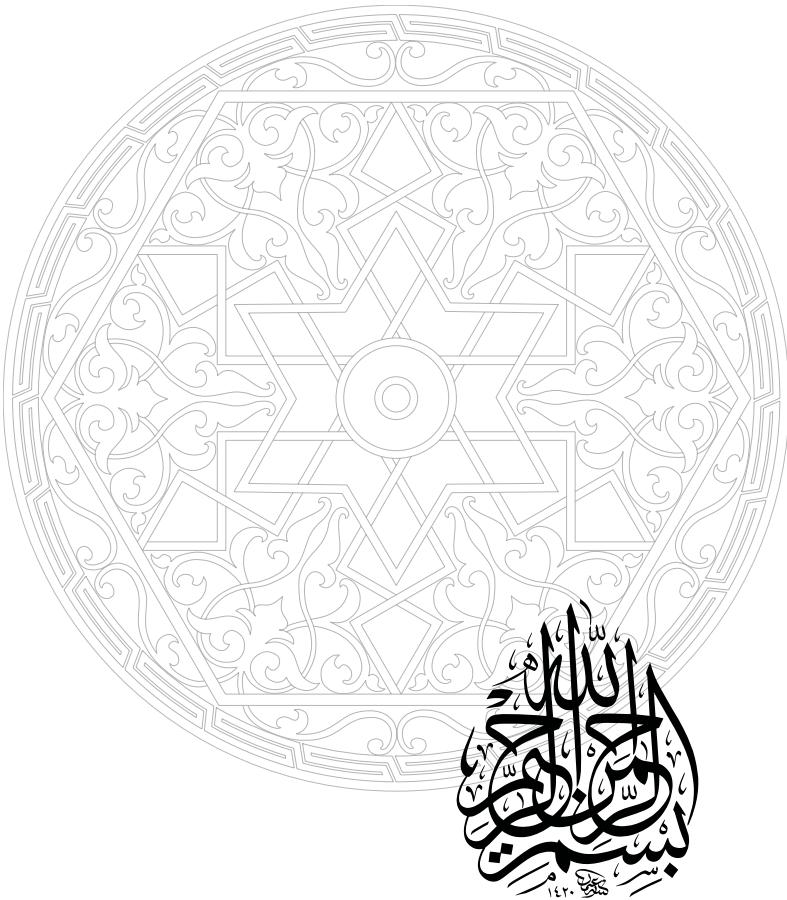
حقوق الطبع محفوظة لشرطة الشارقة / مركز الأبحاث والتطوير

الطبعة الأولى 1447هـ - 2025م

ص. ب: 29 ، الشارقة - الإمارات العربية المتحدة

هاتف: 009716 - 5945112

E-mail: rad@shjpolice.gov.ae Website : [www.shjpolice.gov.ae](http://www.shjpolice.gov.ae)



بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

قال تعالى:

هُوَ الَّذِينَ آمَنُوا وَلَمْ يَلْبِسُوا إِيمَانَهُمْ بِظُلْمٍ أُولَئِكَ لَهُمُ الْأَمْنُ وَهُمْ مُهْتَدُونَ

سورة الأنعام / الآية (82)

## إستراتيجية القيادة العامة لشرطة الشارقة

2027-2024

### • الرؤية :

مجتمع آمن وشرطة رائدة.

### • الرسالة :

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

### • القيم :

- العدالة.
- الإنسانية.
- النزاهة والشفافية.
- الاحترافية.
- الريادة والابتكار.
- ال夥伴精神 والتكامل.

### • الأهداف الاستراتيجية :

- تحقيق الأمن والأمان للمجتمع.
- تعزيز السلامة المرورية على الطرق.
- رفع الجاهزية لإدارة الأزمات والكوارث.
- تعزيز الشراكة المجتمعية وتحسين تجربة المتعامل.
- توفير خدمات مؤسسيّة وبنية تحتية رقميّة كفؤة وفعالة بأعلى معايير الحكومة.
- تعزيز ممارسات الابتكار والجاهزية للمستقبل.

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

### شروط النشر

1. الأصلية في مجال العلوم الشرطية والأمنية والخصصات الأخرى ذات الصلة، وأن تكون الدراسة لم يسبق نشرها من قبل.
2. مراعاة قواعد وأصول البحث العلمي من حيث الأسلوب والنظرية والمنهج.
3. أن تتضمن الدراسة الرجوع إلى المصادر العلمية الحديثة.
4. أن تكتب الدراسة وتطبع بلغة عربية سليمة ويرفق معها ملخص باللغتين العربية والإنجليزية وألا يقل حجم الدراسة عنأربعين صفحة.
5. يلتزم الباحث بعدم إرسال دراسته إلى أي جهة أخرى للنشر حتى يصل إليه رد المركز وتعطى الأولوية للنشر حسب الأسبقية الزمنية للتحكيم.
6. لا يلتزم المركز برد أصل الدراسة سواء تم نشرها أم لا.
7. تخضع الدراسات للتحكيم وتقرر الهيئة العلمية المشرفة على الإصدارات صلاحية الدراسة للنشر بناء على رأي ثلاثة ممكين متخصصين.

هيئة التحرير المشرفة على إصدارات  
مركز الأبحاث والتطوير :

- المشرف العام : اللواء / عبدالله مبارك بن عامر  
قائد عام شرطة الشارقة
- رئيس التحرير : العقيد / د. جاسم محمد السويدي  
مدير إدارة مركز الأبحاث والتطوير
- مدير التحرير : النقيب / د. فيصل جمعة الحوسني  
رئيس قسم البحث العلمي  
مركز الأبحاث والتطوير
- الإشراف التنفيذي : الرائد / إيمان سعيد الناصري  
مدير فرع النشر العلمي  
مركز الأبحاث والتطوير
- الإشراف الفني : مساعد ضابط / أحمد أمين الزرعوني  
الرقيب أول / محمد عبدالله العاجل الزعابي

أعضاء الهيئة العلمية المشرفة على  
إصدارات مركز الأبحاث والتطوير:

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

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

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

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

والله ولي التوفيق...»

اللواء / عبدالله مبارك بن عامر

قائد عام شرطة الشارقة

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

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

تناولت هذه الدراسة الرشافة المؤسسية كإحدى الصفات التي يجب أن تتحلى بها المؤسسات الأمنية للتعامل مع المتغيرات المتتسارعة والتحديات غير التقليدية في سبيل تحقيق استدامة أدائها الأمني المتميز والرامي إلى تحقيق جودة الحياة الأمنية للمجتمع، كما تضمنت هذه الدراسة إطار نظري يوضح مفهوم الرشافة المؤسسية وأبرز الأنظمة الإدارية التي تساعد على تحقيق الرشافة الإدارية، والأدوات التي تستخدمها مؤسسات الدولة لقياس مستوى نضج الرشافة المؤسسية لديها، والممارسات التي نفذتها وزارة الداخلية الإمارتية - كأنموذج للمؤسسات الحكومية - لتحقيق استدامة الأداء الأمني المتميز.

نأمل أن تعزز هذه الدراسة المعرف لدى الباحثين في مجال علم الإدراة والعلوم الشرطية وتضفي زخماً علمياً ومارفياً على المكتبات الأمنية.

العقيد / د. جاسم محمد السويدي  
مدير إدارة مركز الأبحاث والتطوير

# المحتويات

19	.....	مستخلص
23	.....	مقدمة ..
25	.....	مشكلة الدراسة ..
26	.....	تساؤلات الدراسة ..
27	.....	فرضيات الدراسة ..
28	.....	أهداف الدراسة ..
29	.....	أهمية الدراسة ..
29	.....	مصطلحات الدراسة ..
32	.....	متغيرات الدراسة ..
33	.....	حدود الدراسة ..
34	.....	منهج الدراسة ..
35	.....	الدراسات السابقة والتعليق عليها ..
35	.....	الدراسات السابقة ..
44	.....	هيكل الدراسة ..
47	.....	<b>الفصل الأول: الرشاقة المؤسسية مفهومها ونشأتها</b>
48	.....	- <b>المبحث الأول: نشأة الرشاقة المؤسسية ومفهومها ..</b>
48	.....	المطلب الأول: نشأة الرشاقة المؤسسية ..
52	.....	المطلب الثاني: مفهوم الرشاقة المؤسسية ..
54	.....	المطلب الثالث: أهمية الرشاقة المؤسسية ..
57	.....	- <b>المبحث الثاني: أبعاد الرشاقة المؤسسية ..</b>
57	.....	المطلب الأول: تحديد أبعاد الرشاقة المؤسسية ..
60	.....	المطلب الثاني: تعريف أبعاد الرشاقة المؤسسية ..
65	.....	خاتمة الفصل الأول ..
67	.....	<b>الفصل الثاني: استدامة الأداء الأمني ..</b>
68	.....	- <b>المبحث الأول: ماهية الأداء الأمني ومراحل إدارته ..</b>
68	.....	المطلب الأول: ماهية الأداء الأمني ..
72	.....	المطلب الثاني: مراحل إدارة الأداء الأمني ومعوقاته ..
78	.....	- <b>المبحث الثاني: مفهوم استدامة الأداء الأمني ..</b>
78	.....	المطلب الأول: التعريف بإستدامة الأداء الأمني ومراحل قياسه وأبعاده ..
85	.....	المطلب الثاني: التميز المؤسسي: التعريف والنشأة والأهمية ..

93	المبحث الثالث: مؤشرات الأداء وأهميتها في العمل الحكومي .....
93	المطلب الأول: مؤشرات قياس الرشاقة المؤسسية .....
96	المطلب الثاني: ممارسات الرشاقة واستدامة الأداء الأمني في وزارة الداخلية .....
109	خاتمة الفصل الثاني .....
<b>الفصل الثالث: الطريقة والإجراءات والدراسة الميدانية .....</b>	
111	مجتمع الدراسة (وزارة الداخلية) .....
112	منهجية الدراسة .....
116	مجتمع الدراسة وعينته .....
117	أداة الدراسة .....
121	توزيع أداة الدراسة وجمعها .....
128	صدق الأداة وثباتها .....
133	الأساليب الإحصائية المستخدمة .....
134	نتائج تحليل الاستبيان .....
166	مناقشة النتائج .....
172	الخاتمة .....
172	عرض النتائج .....
176	النوصيات .....
178	قائمة المصادر والمراجع .....
193	ملاحق الدراسة .....

هدفت الدراسةُ إلى التعرُّف على دور الرشاقة المؤسسيَّة في استدامة الأداء الأمني في القيادات العامة التابعة لوزارة الداخلية الإماراتية (القيادة العامة لشرطة الشارقة، القيادة العامة لشرطة عجمان، القيادة العامة لشرطة إم القيوين، القيادة العامة لشرطة رأس الخيمة، القيادة العامة لشرطة الفجيرة)، واستَخدَمت الدراسةُ المنهجَ الوصفيَّ التحليلي؛ وذلك للتعرُّف على مشكلة الدراسة، والبحث بكلَّة جوانبها وعناصرها المتمثَّلة في دور الرشاقة المؤسسيَّة في استدامة الأداء الأمني بالتطبيق على وزارة الداخلية في دولة الإمارات العربية المتحدة، واستَخدَمت الاستبانة كأداة للاستقصاء، ونظرًا لسرية بيانات مجتمع الدراسة، فقد تم توزيع الاستبانة على العاملين في القيادات العامة التابعة لوزارة الداخلية الإماراتية (القيادة العامة لشرطة الشارقة، القيادة العامة لشرطة عجمان، القيادة العامة لشرطة إم القيوين، القيادة العامة لشرطة رأس الخيمة، القيادة العامة لشرطة الفجيرة) بدولة الإمارات العربية المتحدة، وتم تلقي (332) استمارة صالحة للتحليل الإحصائي، وبعد تحليل البيانات توصلَت الدراسةُ إلى عدَّة نتائج؛ أهمُّها: أن استجابةِ أفراد العينة لمتغير استدامة الأداء الأمني ومرؤوته جاء بمستوى مرتفع عند متوسط حساسيَّ بلغ (4.09)، وأشارَت النتائجُ أيضًا إلى وجودُ أثرٍ ذي دلالةٍ إحصائيَّة عند مستوى الدلالة ( $a \leq 0.05$ ) لأنَّ تطبيقُ أثر الرشاقة المؤسسيَّة في استدامة الأداء الأمني لدى العاملين في القيادات العامة التابعة لوزارة الداخلية الإماراتية؛ حيث بلغت قيمة مُعامل الارتباط (0.567)، وهي قيمة دالَّةٍ إحصائيَّ، وتدلُّ على درجة ارتباط المتغير المستقلُّ والمتغيرُ التابع، وبلغت قيمة مُعامل التحديد (0.322)، وأوصَت الدراسةُ بعدة توصيات؛ أبرزُها: تعزيز الرشاقة المؤسسيَّة من خلال استحداث منهجية لتشكيل فرق العمل، تضمن أن يتم منح صلاحيات تشكيل فرق ذاتيَّة الإدراة لجميع الإدارات والقطاعات بشكل يضمن تحقيق الأهداف بشكل سريع ومرن، كون الفرق الرشيقه أو فرق العمل تُعتبر أداةً مهمَّةً لتجاوز الهياكل الإداريَّة الجامدة ولا تتطلَّب تعديلَ تلك الهياكل، كما أوصَت الدراسةُ بتصميم وتنفيذ دورات تدريبيَّة وبرامج أكاديميَّة تُسهم في المحافظة ورفع هذه النسبة.

## **Institutional agility and its role in the sustainability of security performance A field study at the Ministry of Interior in the United Arab Emirates**

The study aimed to identify the role of institutional agility in the sustainability of security performance in the In the general commands of the UAE Ministry of Interior (Sharjah Police General Command, Ajman Police General Command, Umm Al Quwain Police General Command, Ras Al Khaimah Police General Command, Fujairah Police General Command). The study used the descriptive analytical approach; In order to identify the problem of study and research in all its aspects and elements represented in the role of institutional agility in the sustainability of security performance by applying to the Ministry of Interior in the United Arab Emirates, and the questionnaire was used as a tool for the survey, and due to the confidentiality of the data of the study community, the questionnaire was distributed to the employees of the Ministry of Interior in the United Arab Emirates and (332) valid responses were received for statistical analysis. After analyzing the study data, the study reached several results, the most important of which is the presence of a statistically significant effect at the significance level ( $\alpha \leq 0.05$ ) for the dimensions of applying the impact of institutional agility in the sustainability of security performance among employees of the Ministry of Interior. Where the value of the correlation coefficient was (0.567), which is a statistically significant value, and indicates the degree of correlation of the independent variables and the dependent variable, and the value of the coefficient of determination was (0.322). Granting the powers to form self-managed teams for all departments and sectors in a way that ensures the achievement of goals quickly and flexibly, since agile teams or work teams are an important tool for achieving Oz administrative structures are rigid and do not require modification of those structures. The study recommended to design training courses and academic programs that contribute to the governorate and raise this percentage.

## صدر عن مركز الأبحاث والتطوير خلال عام 2025م

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

# الرشاقة المؤسسية ودورها في استدامة الأداء الأمني

## Institutional agility and its role in the sustainability of security performance

### هذا الكتاب

تناول هذا الكتاب الرشاقة المؤسسية باعتبارها أبرز المقومات التي تحتاجها المؤسسات والدولة مواجهة المتغيرات المتسارعة التي تتعري مجالات أعمالها، وبين مراحل نشأتها تاريخياً ومفهومها وأبعادها وأهميتها، كما وضح ماهية الأداء الأمني ومراحل إدارته، ومفهوم استدامة الأداء، ومؤشرات القياس التي تستخدمها المؤسسات الحكومية لتحديد مستوى نضج الرشاقة المؤسسية لديها.

كما هدف الكتب خلاله إلى بيان دور الرشاقة المؤسسية في تحقيق استدامة الأداء الأمني، متخدًا من وزارة الداخلية الإماراتية كأنموذجاً للمؤسسات الأمنية، واستخدم المنهج الوصفي التحليلي لقياس وذلك؛ ليتوصل إلى عدة نتائج ووصيات تهدف إلى تعزيز الرشاقة المؤسسية بوزارة الداخلية من خلال تطوير بعض الأدوات والنظم الإدارية؛ لتحقيق استدامة الأداء الأمني.