



القيادة العامة لشرطة الشارقة  
إدارة مركز الأبحاث والتطوير

## الرشاقة المؤسسية ودورها في استدامة الأداء الأمني



الرائد/ د. خليفة ناصر الحميري

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

سلطان بن محمد القاسمي

# "الرشاقة المؤسسية ودورها في استدامة الأداء الأمني"

إعداد

الرائد / د. خليفة ناصر الحميري

2025

• ح.خ. ر

• الرقابة 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. (إصدارات 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

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

حقوق الطبع محفوظة لشرطة الشارقة / مركز الأبحاث والتطوير

الطبعة الأولى 1447 هـ - 2025 م

ص. ب: 29 ، الشارقة - الإمارات العربية المتحدة

هاتف: 5945112 - 009716

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



قال تعالى:

﴿الَّذِينَ آمَنُوا وَلَمْ يَلْبِسُوا إِيمَانَهُمْ بِظُلْمٍ أُولَٰئِكَ لَهُمُ الْأَمْنُ وَهُمْ مُهْتَدُونَ﴾

سورة الأنعام / الآية (82)

## إستراتيجية القيادة العامة لشرطة الشارقة 2027-2024م

### • الرؤية :

مجتمع آمن وشرطة رائدة.

### • الرسالة :

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

### • القيم :

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

### • الأهداف الاستراتيجية :

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

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

### شروط النشر

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

هيئة التحرير المشرفة على إصدارات  
مركز الأبحاث والتطوير :

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

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

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

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

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

## أعضاء الهيئة العلمية المشرفة على إصدارات مركز الأبحاث والتطوير:

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

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

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

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

والله ولي التوفيق»،

اللواء / عبدالله مبارك بن عامر

قائد عام شرطة الشارقة

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

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

تناولت هذه الدراسة الرشاقة المؤسسية كإحدى الصفات التي يجب أن تتحلى بها المؤسسات الأمنية للتعامل مع المتغيرات المتسارعة 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 الرشاقة المؤسسية وأبرز الأنظمة الإدارية التي تساعد على تحقيق الرشاقة الإدارية، والأدوات التي تستخدمها مؤسسات الدولة لقياس مستوى نضج الرشاقة المؤسسية لديها، والممارسات التي نفذتها وزارة الداخلية الإماراتية - كنموذج للمؤسسات الحكومية - لتحقيق استدامة الأداء الأمني المتميز.

نأمل أن تعزز هذه الدراسة المعارف لدى الباحثين في مجال علم الإدارة والعلوم الشرطية وتضفي زخماً علمياً ومعاريفاً 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 والتعقيب عليها
35	..... الدراسات السابقة
44	..... هيكل الدراسة
47	..... <b>الفصل الأول: الرقابة المؤسسية مفهومها ونشأتها</b>
48	..... - المبحث الأول: نشأة الرقابة المؤسسية ومفهومها
48	.....     المطلب الأول: نشأة الرقابة المؤسسية
52	.....     المطلب الثاني: مفهوم الرقابة المؤسسية
54	.....     المطلب الثالث: أهمية الرقابة المؤسسية
57	..... - المبحث الثاني: أبعاد الرقابة المؤسسية
57	.....     المطلب الأول: تحديد أبعاد الرقابة المؤسسية
60	.....     المطلب الثاني: تعريف أبعاد الرقابة المؤسسية
65	..... خاتمة الفصل الأول
67	..... <b>الفصل الثاني: استدامة الأداء الأمني</b>
68	..... - المبحث الأول: ماهية الأداء الأمني ومراحل إدارته
68	.....     المطلب الأول: ماهية الأداء الأمني
72	.....     المطلب الثاني: مراحل إدارة الأداء الأمني ومعوقاته
78	..... - المبحث الثاني: مفهوم استدامة الأداء الأمني
78	.....     المطلب الأول: التعريف باستدامة 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
111	.....	<b>الفصل الثالث: الطريقة والإجراءات والدراسة الميدانية</b>
112	.....	مجتمع الدراسة (وزارة الداخلية)
116	.....	منهجية الدراسة
117	.....	مجتمع الدراسة وعينته
121	.....	أداة الدراسة
128	.....	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	.....	التوصيات
178	.....	قائمة المصادر والمراجع
193	.....	ملاحق الدراسة

هَدَفَت الدراسةُ إلى التعرفُ على دور الرقابة المؤسسية 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)، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي؛ وذلك للتعرف على مشكلة الدراسة، والبحث بكافة جوانبها وعناصرها المتمثلة في دور الرقابة المؤسسية في استدامة الأداء الأمني بالتطبيق على وزارة الداخلية في دولة الإمارات العربية المتحدة، واستخدمت الاستبانة كأداة للاستقصاء، ونظراً 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 توصلت الدراسة إلى عدة نتائج؛ أهمها: أن استجابة أفراد العينة لمتغير استدامة الأداء الأمني ومرونته جاء بمستوى مرتفع عند متوسط حسابي بلغ (4.09)، وأشارت النتائج أيضاً إلى وجود أثر ذي دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لأبعاد تطبيق أثر الرقابة المؤسسية في استدامة الأداء الأمني لدى العاملين في القيادات العامة التابعة لوزارة الداخلية الإماراتية؛ حيث بلغت قيمة معامل الارتباط (0.567)، وهي قيمة دالة إحصائية، وتدلل على درجة ارتباط المتغير المستقل والمتغير التابع، وبلغت قيمة معامل التحديد (0.322)، وأوصت الدراسة بعدة توصيات؛ أبرزها: تعزيز الرقابة المؤسسية من خلال استحداث منهجية لتشكيل فرق العمل، تضمن أن يتم منح صلاحيات تشكيل فرق ذاتية الإدارة لجميع الإدارات والقطاعات بشكل يضمن تحقيق الأهداف بشكل سريع ومرن، كون الفرق الرشيقة أو فرق العمل تُعتبر أداة مهمة لتجاوز الهياكل الإدارية الجامدة ولا تتطلب تعديل تلك الهياكل، كما أوصت الدراسة بتصميم وتنفيذ دورات تدريبية وبرامج أكاديمية 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 governance and raise this percentage.

## صدر عن مركز الأبحاث والتطوير خلال عام 2025م

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

## 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 لمواجهة المتغيرات المتسارعة التي تعتري 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، متخذاً من وزارة الداخلية الإماراتية كأمودجاً للمؤسسات الأمنية، واستخدم المنهج الوصفي التحليلي لقياس وذلك؛ ليتوصل إلى عدة نتائج وتوصيات تهدف إلى تعزيز الرشاقة المؤسسية بوزارة الداخلية من خلال تطوير بعض الأدوات والنظم الإدارية؛ لتحقيق استدامة الأداء الأمني.