



كلية محمد بن راشد  
للإدارة الحكومية  
MOHAMMED BIN RASHID  
SCHOOL OF GOVERNMENT



الماجستير التنفيذي في الإدارة العامة

مفهوم الرشاقة المؤسسية وأثرها على تحقيق المعايير  
العالمية في المؤسسات الأمنية : دراسة حالة أكاديمية  
الدفاع المدني – أبو ظبي

**The concept of institutional agility and its impact  
on achieving international standards in security  
institutions: a case study of the Civil Defense  
Academy - Abu Dhabi**

إعداد الطالب/ عادل علي السمري  
إشراف الأستاذ الدكتور/ خالد واصف الوزني

قُدِّمَ هَذَا الْمُقْتَرَحُ اسْتِكْمَالًا لِلِاسْتِيفَاءِ الْجُزْئِيِّ لِمُتَطَلِبَاتِ الْحُصُولِ عَلَى دَرَجَةِ الْمَاجِسْتِيرِ  
الْتَنْفِيزِيِّ فِي الْإِدَارَةِ الْعَامَةِ بِكُلِّيَةِ مُحَمَّدِ بْنِ رَاشِدٍ لِلِإِدَارَةِ الْحُكُومِيَّةِ



## قرار أصالة الأطروحة

أنا الطالب عادل علي محمد سالم السمري الموقع أدناه مقدم الرسالة التي تحمل العنوان:

«مفهوم الرشاقة المؤسسية وأثرها على تحقيق المعايير العالمية في المؤسسات الأمنية: دراسة حالة أكاديمية الدفاع المدني - أبو ظبي»

أقر رسمياً بأن هذا البحث هو العمل الأصلي الذي قُمت بإعداده وكتابته تحت الإشراف المباشر من الدكتور خالد واصف الوزني الأستاذ في كلية محمد بن راشد للإدارة الحكومية، وأؤكد بأن هذا البحث لم يقدم لنيل درجة أو لقب علمي أو بحثي لدى أي مؤسسة تعليمية أو بحثية أخرى، وبأنه قد اشتمل على نتائج جهدي الخاص باستثناء ما تمت الإشارة إليه حيثما ورد ، وبأن كل المصادر العلمية التي استعنت بها في هذا البحث قد تم توثيقها والاستشهاد بها بالطريقة المتفق عليها، كما أقر بعدم وجود أي تعارض محتمل مع مصالح المؤسسة التي أعمل بها فيما يتعلق بإجراءات البحث وجمع البيانات والمعلومات والإعداد والتأليف وعرض نتائج الدراسة.

اسم الطالب: عادل علي محمد سالم السمري

التوقيع:

التاريخ:



11 يونيو 2024

لمن يهمه الأمر

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

تهديكم كلية محمد بن راشد للإدارة الحكومية أطيب التمنيات.

نود إعلام سيادتكم بأن الطالب / عادل علي محمد السمري (الرقم الجامعي 269948) ملتحق حالياً ببرنامج الماجستير التنفيذي في الإدارة العامة في كلية محمد بن راشد للإدارة الحكومية للعام الأكاديمي 2023-2024. وقد أنهى جميع مساقات البرنامج بنجاح ويقوم حالياً بالتحضير لبحث التخرج.

يتطلب البحث الاطلاع وجمع بيانات مختلفة من جهات حكومية وأفراد وسوف تستخدم هذه البيانات لأغراض أكاديمية بحثية. وعليه نرجو التكرم بالتوجيه لما يلزم لتسهيل مهمة الباحث في مؤسستكم الموقرة لإجراء البحث.

وقد قمنا بإصدار هذه الرسالة بناء على طلب الطالب المذكور أعلاه دون تحمل الكلية أدنى مسؤولية تجاه الغير.

نشكر لكم دعمكم المتواصل وتفضلوا بقبول فائق الاحترام والتقدير..

هياتم شكري

Hayat

مدير قسم شؤون الطلاب



تمكين القادة لبناء المستقبل  
Empowering Leaders, Shaping the Future



## الملخص

يعد تحقيق المعايير العالمية في المؤسسات الأمنية من الأمور الهامة التي يجب الالتزام بها، والعمل على تحسينها، من أجل تقديم الخدمات لأصحاب المصلحة بأفضل الطرق، حيث أن حماية الأرواح، والممتلكات في إمارة أبو ظبي، وما تقوم به أكاديمية الدفاع المدني من تعزيز للسلامة العامة في المباني والمنشآت التجارية والصناعية، وصيانة المنجزات، والمكتسبات من الأولويات الهامة للتنمية.

ولذلك هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر تطبيق الرقابة المؤسسية على تحقيق المعايير العالمية في المؤسسات الأمنية لأكاديمية الدفاع المدني في أبو ظبي، وتكون مجتمع الدراسة من العاملين بأكاديمية الدفاع المدني في أبو ظبي بدولة الإمارات، باختلاف مستوياتهم الإدارية، وتم التطبيق على أكاديمية الدفاع المدني باعتبار أنها من القطاعات الحيوية في دولة الإمارات، ومهامها متعلقة بأمن وسلامة أفراد المجتمع، كما يقدر عدد العاملين بأكاديمية الدفاع المدني بـ (408) موظف بمختلف مستوياتهم الإدارية، واعتمدت الدراسة على أسلوب الحصر الشامل، نظراً لصغر حجم عدد العاملين، وبحيث تكون ممثلة تمثيلاً كاملاً لجميع أفراد المجتمع، حتى يمكن تعميم النتائج، وبذلك تم توزيع (408) استمارة استقصاء وتم استرداد 370 استمارة صالحة للاستخدام، وبلغت نسبة الإستجابة 90.68%.

وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) لتطبيق أبعاد الرقابة المؤسسية في تحقيق المعايير العالمية في المؤسسات الأمنية لأكاديمية الدفاع المدني في أبو ظبي، حيث بلغت قيمة معامل التحديد ( $R^2$ ) 0.585 أي أن أفراد عينة الدراسة يؤيدون الفرضية الإحصائية، وهو أن الرقابة المؤسسية تؤثر في تحقيق المعايير العالمية في المؤسسات الأمنية بنسبة 58.8%.

وأوصت بدراسة التجارب العالمية في مجال السلامة الوقائية بالمؤسسات المختلفة، وتطبيق الأساليب الناجحة منها، من خلال العمل على تشكيل لجان عليا متخصصة ؛ لإعادة تقويم وضع السلامة الوقائية، وقياس مدى فاعليتها في الوقت الراهن لتحقيق أقصى فائدة مرجوة منها، ودراسة وتحليل ومعالجة المعوقات التي تواجهها.

**كلمات مفتاحية:** الرقابة المؤسسية، المعايير العالمية في المؤسسات الأمنية: أكاديمية الدفاع المدني / أبو ظبي.



## Abstract

Achieving international standards in security institutions is one of the important matters that must be adhered to and worked to improve, in order to provide services to stakeholders in the best ways, as the protection of lives and property in the Emirate of Abu Dhabi and what the Civil Defense Academy does in enhancing public safety in commercial and industrial buildings and facilities. Maintaining achievements and gains is an important priority for development.

Therefore, the study aimed to identify the impact of applying institutional agility on achieving international standards in the security institutions of the Civil Defense Academy in Abu Dhabi. The study population consisted of employees of the Civil Defense Academy in Abu Dhabi in the United Arab Emirates, with different administrative levels, and the application was made to the Civil Defense Academy considering that It is one of the vital sectors in the UAE and its tasks are related to the security and safety of community members, The number of employees at the Civil Defense Academy is estimated at (408) employees at various administrative levels, and the study relied on the comprehensive inventory method, due to the small size of the number of employees, so that It is fully representative of all members of society, so that the results can be generalized, and thus (408) forms were distributed. A survey was conducted and 370 usable questionnaires were returned, and the response rate reached 90.68%.

The results of the study found a positive, statistically significant effect at a significant level ( $\alpha \leq 0.05$ ) of applying the dimensions of institutional agility in achieving global standards in the security Institutions of the Civil Defense Academy in Abu Dhabi, where the value of the coefficient of determination reached  $R^2$  0.585, meaning that the study sample members support the statistical hypothesis. Institutional agility affects the achievement of international standards in security institutions by 58.8%.

It recommended studying global experiences in the field of preventive safety in various institutions, and applying successful methods, by working to form specialized higher committees. To re-evaluate the situation of preventive safety, measure its effectiveness at the present time to achieve the maximum desired benefit from it, and study, analyze and address the obstacles It faces .

Keywords: institutional agility, international standards in security institutions: Civil Defense Academy / Abu Dhabi.



## الإهداء

إلهي لا يتم العمل إلا بعونك وفي ضوء هدي نبيك صلى الله عليه وسلم. احتسب هذا

العمل لوجهك الكريم.

وعرفاناً بفضل من كان لهم الفضل علي فأني أهدى ثمرة هذا الجهد إلى:

أبي الحبيب لروحك السلامة

أمي الحبيبة أطل الله عمرك

زوجتي التي دعمتني بكل ود ومحبة

أبنائي أحباب قلبي

أهدى جهدي المتواضع.



## شكر وتقدير

أحمد الله وحده الذي وفقني بعونه، وفضله سبحانه وتعالى إلى إنجاز هذه الدراسة. وأوجه الشكر والتقدير إلى كثير ممن أشعر نحوهم بالعرفان لما قدموه لي من عون أتاح لي فرصة تقديم هذا العمل العلمي المتواضع.

وأتوجه بخالص شكري وأمتناني، وعظيم تقديري وإجلالي إلى

الأستاذ الدكتور/

خالد واصف الوزني

على الجهد الكبير والرعاية العلمية والأدبية التي بذلها معي خلال مرحلة الإشراف على هذه الأطروحة، وما حظيت به من توجيهاته الجليلة – فليسيادته جزيل الشكر والتقدير والاحترام.



## فهرس المحتويات

رقم الصفحة	الموضوع
أ.....	قرار أصالة الأطروحة
ت.....	الملخص
ث.....	Abstract
ج.....	الإهداء
ح.....	شكر وتقدير
خ.....	فهرس المحتويات
ر.....	فهرس الجداول
ز.....	فهرس الأشكال
1 .....	الفصل الأول: الإطار العام للدراسة
1.....	مقدمة
3.....	المشكلة البحثية وأسئلتها
5.....	أهداف الدراسة
6.....	فرضيات الدراسة
7.....	نموذج الدراسة
8.....	أهمية الدراسة
9.....	تعريف مصطلحات الدراسة
10.....	حدود الدراسة
11.....	خطة الدراسة



13	الفصل الثاني: الإطار النظري ومراجعة الأدبيات السابقة
13	المبحث الأول: الإطار النظري
13	تمهيد
14	الرشاقة المؤسسية
14	نشأة الرشاقة المؤسسية
15	مفهوم الرشاقة المؤسسية
16	أهمية الرشاقة المؤسسية
18	مبررات تطبيق الرشاقة المؤسسية
18	خصائص الرشاقة المؤسسية
19	أبعاد الرشاقة المؤسسية
21	صعوبات تطبيق الرشاقة المؤسسية
22	المعايير العالمية في المؤسسات الأمنية
22	نشأة مفهوم معايير السلامة وتطوره في المؤسسات الأمنية
25	مفهوم معايير السلامة العامة
26	المعايير العالمية للمؤسسات الأمنية المتبعة في أكاديمية الدفاع المدني
27	أهمية الرشاقة المؤسسية في مؤسسات الدفاع المدني
29	المبحث الثاني: مراجعة الأدبيات السابقة
29	تمهيد
29	الدراسات السابقة التي تناولت الرشاقة المؤسسية
37	الدراسات السابقة التي تناولت المعايير العالمية في المؤسسات الأمنية
41	الترابط مع الدراسات السابقة والفجوة البحثية



44	الفصل الثالث: استراتيجيات ومنهجية الدراسة
44	تمهيد
44	منهجية الدراسة
45	سياق الدراسة
46	تصميم الدراسة
46	مجتمع الدراسة
46	عينة الدراسة
47	أداة الدراسة
47	متغيرات الدراسة وأساليب القياس
52	إجراءات الدراسة
54	التصميم الإحصائي المستخدم في الدراسة
58	الاعتبارات الأخلاقية
58	محددات الدراسة
59	خلاصة الفصل الثالث
60	الفصل الرابع: الدراسة الميدانية
60	تمهيد
61	المقاييس الإحصائية الوصفية لمتغيرات الدراسة
71	تحليل علاقة الارتباط بين متغيرات الدراسة
72	اختبار الفرضيات
77	اختبار التوزيع الطبيعي للمتغيرات الديموجرافية
85	خلاصة الفصل الرابع



86	..... الفصل الخامس: مناقشة النتائج والتوصيات
86	..... تمهيد
86	..... مناقشة نتائج الفرضيات وفقاً لأهداف الدراسة
93	..... التوصيات وآليات التنفيذ
95	..... البحوث المستقبلية
95	..... خلاصة الفصل الخامس
96	..... المراجع
96	..... المراجع العربية
100	..... المراجع الأجنبية



## فهرس الجداول

رقم الصفحة	الموضوع
10	جدول رقم (1-1) خطة الدراسة
15	جدول رقم (2-1) مفهوم الرشاقة المؤسسية
25	جدول رقم (2-2) مفهوم معايير السلامة في المؤسسات الأمنية
49	جدول رقم (3-1) أسئلة قياس الرشاقة المؤسسية
51	جدول رقم (3-2) أسئلة قياس المعايير العالمية في المؤسسات الأمنية
55	جدول رقم (3-3) معامل الثبات والصدق الذاتي
61	جدول رقم (4-1) قيم المتوسط المرجح والاتجاه الخاص بمقياس ليكرت الخماسي
62	جدول رقم (4-2) السن لمفردات عينة الدراسة
63	جدول رقم (4-3) المؤهل العلمي لمفردات عينة الدراسة
64	جدول رقم (4-4) عدد سنوات الخبرة الوظيفية لعينة الدراسة
66	جدول رقم (4-5) الإحصاء الوصفي لبعد رشاقة الإستشعار
67	جدول رقم (4-6) الإحصاء الوصفي لبعد رشاقة الممارسة
68	جدول رقم (4-7) الإحصاء الوصفي لبعد رشاقة الإستجابة
69	جدول رقم (4-8) الإحصاء الوصفي لمتغير المعايير العالمية في المؤسسات الأمنية
70	جدول رقم (4-9) التقييم الكلي لمتغيرات الدراسة
71	جدول رقم (4-10) مصفوفة ارتباط بيرسون
72	جدول رقم (4-11) نتائج تحليل الانحدار لتأثير المتغير المستقل على المتغير التابع
73	جدول رقم (4-12) تحليل الانحدار لأثر رشاقة الإستشعار في تحقيق المعايير العالمية
75	جدول رقم (4-13) تحليل الانحدار لأثر رشاقة الممارسة في تحقيق المعايير العالمية
76	جدول رقم (4-14) تحليل الانحدار لأثر رشاقة الإستجابة في تحقيق المعايير العالمية
77	جدول رقم (4-15) نتيجة اختبار طبيعة بيانات الرشاقة المؤسسية
78	جدول رقم (4-16) قياس الفروق وفقاً (للسن) لتطبيق الرشاقة المؤسسية
79	جدول رقم (4-17) قياس الفروق وفقاً (للمستوى التعليمي) لتطبيق الرشاقة المؤسسية



- جدول رقم (4-18) قياس الفروق وفقاً (للخبرة الوظيفية) لتطبيق الرشاقة المؤسسية .....80
- جدول رقم (4-19) نتيجة اختبار طبيعة بيانات المعايير العالمية في المؤسسات الأمنية ..... 81
- جدول رقم (4-20) قياس الفروق وفقاً (للسن) لتحقيق المعايير العالمية ..... 82
- جدول رقم (4-21) قياس الفروق وفقاً (للمستوى التعليمي) لتحقيق المعايير العالمية ..... 83
- جدول رقم (4-22) قياس الفروق وفقاً (للخبرة الوظيفية) لتحقيق المعايير العالمية ..... 84
- جدول رقم (5-1) ملخص التساؤلات والأهداف والفرضيات والنتائج ..... 91
- جدول رقم (5-2) البرامج والإجراءات التنفيذية المقترحة لتطبيق توصيات الدراسة ..... 93

## فهرس الأشكال

رقم الصفحة	الموضوع
7.....	شكل رقم (1-1) نموذج الدراسة
48.....	شكل رقم (3-1) الإطار العام لمتغيرات الدراسة
62.....	شكل رقم (4-1) السن لمفردات عينة الدراسة
63.....	شكل رقم (4-2) المؤهل العلمي
65.....	شكل رقم (4-3) عدد سنوات الخبرة الوظيفية



## الفصل الأول

### الإطار العام للدراسة

- |                            |     |
|----------------------------|-----|
| مقدمة :                    | 1.1 |
| المشكلة البحثية وأسئلتها : | 1.2 |
| أهداف الدراسة :            | 1.3 |
| فرضيات الدراسة :           | 1.4 |
| نموذج الدراسة :            | 1.5 |
| أهمية الدراسة :            | 1.6 |
| تعريف مصطلحات الدراسة :    | 1.7 |
| حدود الدراسة :             | 1.8 |
| خطة الدراسة :              | 1.9 |



## الفصل الأول

### الإطار العام للدراسة

يتناول هذا الفصل مقدمة عن موضوع الدراسة، ومشكلتها، وإيضاح أسئلتها ومن ثم تحديد أهدافها، وتنمية فرضياتها، ثم إيضاح أهمية الدراسة، والمفاهيم الأساسية لمتغيرات الدراسة، وأخيراً بيان حدود وخطة الدراسة.

#### 1.1 مقدمة

في السنوات الأخيرة من القرن العشرين أبدى الباحثون اهتماماً كبيراً بالإدارة لتطوير الأساليب الإدارية وبحثوا عن أساليب إدارية مرنة، ومتطورة تناسب التعامل مع التحديات المتجددة، التي تواجهها إدارة المؤسسات الأكاديمية، والمتمثلة في البحث عن حلول جذرية لتحسين تطوير جودة التعليم من أجل تحقيق الاعتمادات الدولية، ونتيجة لذلك برز مفهوم الرقابة المؤسسية كأداة تساعد المؤسسات التعليمية على زيادة مرونتها، وتطورها من أجل التعامل مع الصعوبات البيئية المتنوعة (عمر، 2020).

حيث أجبر التغيير السريع في المؤسسات التعليمية على التعامل مع التطورات الداخلية والخارجية، ويجد الموظفون الإداريون صعوبة في مواكبة هذه التغييرات بسبب الإجراءات الإدارية التقليدية، والجمود الإداري للأنظمة والقوانين، ما دفع الإدارات المعنية إلى البحث عن أساليب جديدة، ومرنة للتكيف مع سرعة هذه التغييرات، لتطوير المؤسسات التعليمية، وهذا يتطلب تحليل الهيكل التنظيمي، والحاجة إلى إجراء تعديلات وظيفية، وإدارية تساعد المؤسسة على التوقف عن الممارسات غير الفعالة، ومن أهم التغييرات المؤسسية الفعالة في هذا الجانب، تطبيق الرقابة التنظيمية في تخطيط التوظيف، والمرونة في إجراءات العمل (البربري، 2022).



وتعمل أكاديمية الدفاع المدني في أبو ظبي وفقاً لمستويات الأداء والسياسيات والمبادئ التوجيهية، بما فيها أساليب التدريب المتبعة ومستويات التدريس والتطبيق العملي والعلمي، ومجسمات التدريب لمكافحة الحرائق، إلى جانب إجراءات، ومعايير الصحة والسلامة المهنية المتبعة أثناء التدريب، إضافة إلى تقييم معدات التدريب المستخدمة، والوقوف على مدى كفاءة المدربين ومؤهلاتهم الأكاديمية. وكذلك تطوير أنظمة الإمتحانات وبنك الأسئلة، ونظام الحيادية والشفافية، الذي يتم من خلاله إجراء اختبارات التقييم للمتدربين في أكاديمية الدفاع المدني، وتعمل بشكل مستمر بقياس مستوى الكفاءة لدى المتدربين عبر توجيه مجموعة من الأسئلة لهم، وإجراء لقاءات مع المدربين والعناصر الإدارية بإدارة الأكاديمية، للتأكد من اكتمال سلسلة الحلقات العملية التدريبية، وتكاملها بصورة مؤسسية. وتتبنى أكاديمية الدفاع المدني مناهج، وتدريباً عالمية في ظل توافر المرافق، والكوادر الفنية عالية المستوى، والتي تم اعتمادها من قبل "Proboard" من الولايات المتحدة الأمريكية، وتوفر الأكاديمية منظومة الوقاية، والسلامة التي ينتهجها الدفاع المدني الإماراتي في مجالات التدريب والبحث العلمي، والحماية ومكافحة الحرائق. كما حصلت الأكاديمية على الاعتماد من منظمة IFSAC وهي مؤسسة أمريكية غير ربحية تدار ذاتياً من قبل خبراء يعملون في مجال خدمات الدفاع المدني، وتقدم الاعتماد لمؤسسات التدريب، ومؤسسات التعليم الأكاديمي في مجال الدفاع المدني على مستوى العالم.<sup>1</sup>

لذا تدور الفكرة الرئيسية لهذه الدراسة حول معرفة أثر تطبيق الرشاقة المؤسسية على تحقيق المعايير العالمية في المؤسسات الأمنية لأكاديمية الدفاع المدني في أبو ظبي في دولة الإمارات العربية المتحدة، وتوضيح حقيقة أهمية الرشاقة المؤسسية في المؤسسات الحكومية مستقبلاً؛ مع الدعوة إلى تطوير معايير الاعتماد في المؤسسات الأمنية، لتبقي متميزة في أدائها، وخدماتها التي تقدمها للدولة والمجتمع.

<sup>1</sup>المزيد من التفاصيل راجع: <https://wam.ae/ar/details/1395302971272>



من هنا جاءت فكرة الدراسة التي تمحورت حول دراسة مفهوم الرشاقة المؤسسية وأثرها على تحقيق المعايير العالمية في المؤسسات الأمنية لأكاديمية الدفاع المدني في دولة الإمارات ، وتحديد أبعاد الرشاقة المؤسسية وأهميتها وخصائصها ، وكذلك الوقوف على المعايير الدولية في المؤسسات الأمنية، والتعرف على متطلبات تحقيقها.

## 1.2 المشكلة البحثية وأسئلتها

لقد انخرطت المؤسسات اليوم في العديد من التحديات وواجهتها بسبب حالات عدم اليقين السريعة المفاجئة، بالإضافة إلى التغيرات المتقلبة داخل بيئة مكان العمل. وتأتي المحفزات الكامنة وراء التغيرات الناشئة من التغيرات الهائلة في تطور التقنيات، وتفضيلات العملاء، والعولمة، وإدارة الأزمات، والابتكار والإبداع في المؤسسات. كما أدركت المؤسسات الحاجة إلى التكيف، والتعامل مع التغيرات الناشئة لزيادة قدرتها التنافسية. كذلك ظهر مفهوم الرشاقة أثناء تأثيرات التغيرات السريعة التي حدثت داخل بيئات مكان العمل، وبالتالي تحتاج المؤسسات إلى مراجعة، وإعادة تصميم الأهداف، والغايات والاستراتيجيات، والسياسات الرئيسية للإستجابة بشكل كافٍ بمستويات كافية من الرشاقة لتلبية متطلبات بيئة الأعمال المختلفة (Shakhour et al., 2021).

وفي نفس السياق يمكن الإشارة إلى أن تحقيق المعايير العالمية في المؤسسات الأمنية لأكاديمية الدفاع المدني في أبوظبي، أصبح من الأمور الهامة ، والتي يجب الالتزام بها من أجل تقديم الخدمات لأصحاب المصلحة بأفضل الطرق، وحماية الأرواح والممتلكات، وتعزيز السلامة العامة في المباني، والمنشآت التجارية والصناعية وصيانة المنجزات والمكتسبات في إمارة أبوظبي، وذلك بالتزامن المستمر، والعمل بحرفية عالية ونشر ثقافة الوعي الوقائي بكوادر مؤهلة، وتجهيزات مواكبة وشراكة وتعاون مثمر.



لذا تماشياً مع السياسة العامة لحكومة أبو ظبي تسعى أكاديمية الدفاع المدني في أبو ظبي لتطبيق المعايير العالمية في المؤسسات الأمنية، وإدراكاً من أهمية الإرتقاء بمستويات الأداء والخدمات المقدمة من الأكاديمية تحرص على تبني الرقابة المؤسسية في تقديم الخدمات، وفق رؤية حكومة أبو ظبي واستراتيجية إمارة أبو ظبي لإستشراف المستقبل، وذلك بالاستناد إلى المعلومات الدقيقة لمتطلبات التطوير المستدام في بيئة آمنة، والتصدي للتحديات التنموية الرئيسية، وحل المشكلات بأساليب ووسائل غير تقليدية، مع الحرص على إدارة البيانات وأمن المعلومات بأمانة، والاستخدام المسؤول لوسائل التواصل الإجتماعي، وتوظيف "تقنيات المستقبل" في جميع المشاريع والبرامج التي تخدم القطاعات الرئيسية في الدفاع المدني، وخلق فرصاً جديدة ذات قيمة عالية، لتعزيز قيادة دولة الإمارات وتنافسيتها العالمية في جميع المجالات، ومنها خدمات الحماية والسلامة والمكافحة والإنقاذ، والمساهمة في تحسين جودة الحياة لإسعاد المجتمع.

**وفي إطار ما تقدم فإن هذه الدراسة تسعى إلى الإجابة عن التساؤل البحثي الرئيسي التالي:**

إلى أي مدى يترك تطبيق الرقابة المؤسسية أثراً على تحقيق المعايير العالمية في المؤسسات الأمنية لأكاديمية الدفاع المدني في أبو ظبي؟

**ويتفرع من هذا التساؤل عدة تساؤلات فرعية:**

أ. ما أثر تطبيق رقابة الإستشعار على تحقيق المعايير العالمية في المؤسسات الأمنية لأكاديمية الدفاع

المدني في أبو ظبي؟

ب. إلى أي مدى يعتبر تطبيق رقابة الممارسة ذا أثر على تحقيق المعايير العالمية في المؤسسات الأمنية

لأكاديمية الدفاع المدني في أبو ظبي؟

ج. ما هي الكيفية التي يؤثر فيها تطبيق رقابة الإستجابة على تحقيق المعايير العالمية في المؤسسات

الأمنية لأكاديمية الدفاع المدني في أبو ظبي؟

التساؤل الرئيسي الثاني: إلى أي مدى يختلف تطبيق الرقابة المؤسسية باختلاف المتغيرات الديموجرافية

(السن، الخبرة الوظيفية، مستوى التعليم) في المؤسسات الأمنية لأكاديمية الدفاع المدني في أبو ظبي؟



التساؤل الرئيسي الثالث: إلى أي مدى يختلف تحقيق معايير العالمية في المؤسسات الأمنية باختلاف المتغيرات الديموجرافية (السن، الخبرة الوظيفية، مستوى التعليم) لأكاديمية الدفاع المدني في أبو ظبي؟

### 1.3 أهداف الدراسة

تسعي هذه الدراسة إلى تحقيق الأهداف الآتية:

الهدف الرئيسي الأول: التعرف على أثر تطبيق الرقابة المؤسسية على تحقيق المعايير العالمية في المؤسسات الأمنية لأكاديمية الدفاع المدني في أبو ظبي.

ويتفرع من هذا الهدف عدة أهداف فرعية:

أ. تحديد أثر تطبيق رقابة الإستشعار على تحقيق المعايير العالمية في المؤسسات الأمنية لأكاديمية الدفاع المدني في أبو ظبي.

ب. معرفة أثر تطبيق رقابة الممارسة على تحقيق المعايير العالمية في المؤسسات الأمنية لأكاديمية الدفاع المدني في أبو ظبي.

ج. قياس أثر تطبيق رقابة الإستجابة على تحقيق المعايير العالمية في المؤسسات الأمنية لأكاديمية الدفاع المدني في أبو ظبي.

الهدف الرئيسي الثاني: تحديد إلى أي مدى يختلف تطبيق الرقابة المؤسسية باختلاف المتغيرات الديموجرافية (السن، الخبرة الوظيفية، مستوى التعليم) في المؤسسات الأمنية لأكاديمية الدفاع المدني في أبو ظبي.

التساؤل الرئيسي الثالث: قياس إلى أي مدى يختلف تحقيق المعايير العالمية في المؤسسات الأمنية باختلاف المتغيرات الديموجرافية (السن، الخبرة الوظيفية، مستوى التعليم) لأكاديمية الدفاع المدني في أبو ظبي.



## 1.4 فرضيات الدراسة

تعتمد هذه الدراسة على المنهج الإستمبائي الكمي الذي يقوم علي جمع البيانات، وإخضاعها للمعالجة الإحصائية، وإستخلاص النتائج منها لإختبار الفرضيات، بهدف الإنتهاء إلي وصف علمي دقيق و متكامل للظاهرة أو المشكلة محل الدراسة، وبناء على أسئلة الدراسة والأسئلة الفرعية، يمكن تحديد فرضيات الدراسة على النحو التالي:

### الفرضية الرئيسية الأولى:

يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) لتطبيق أبعاد الرشاقة المؤسسية (رشاقة الإستشعار، رشاقة الممارسة، رشاقة الإستجابة) في تحقيق المعايير العالمية في المؤسسات الأمنية لأكاديمية الدفاع المدني في أبو ظبي.

ينبثق من الفرضية الرئيسية الأولى الفرضيات الفرعية التالية:

- أ. يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) لتطبيق رشاقة الإستشعار في تحقيق المعايير العالمية في المؤسسات الأمنية لأكاديمية الدفاع المدني في أبو ظبي.
- ب. يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) لتطبيق رشاقة الممارسة في تحقيق المعايير العالمية في المؤسسات الأمنية لأكاديمية الدفاع المدني في أبو ظبي.
- ج. يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) لتطبيق رشاقة الإستجابة في تحقيق المعايير العالمية في المؤسسات الأمنية لأكاديمية الدفاع المدني في أبو ظبي.

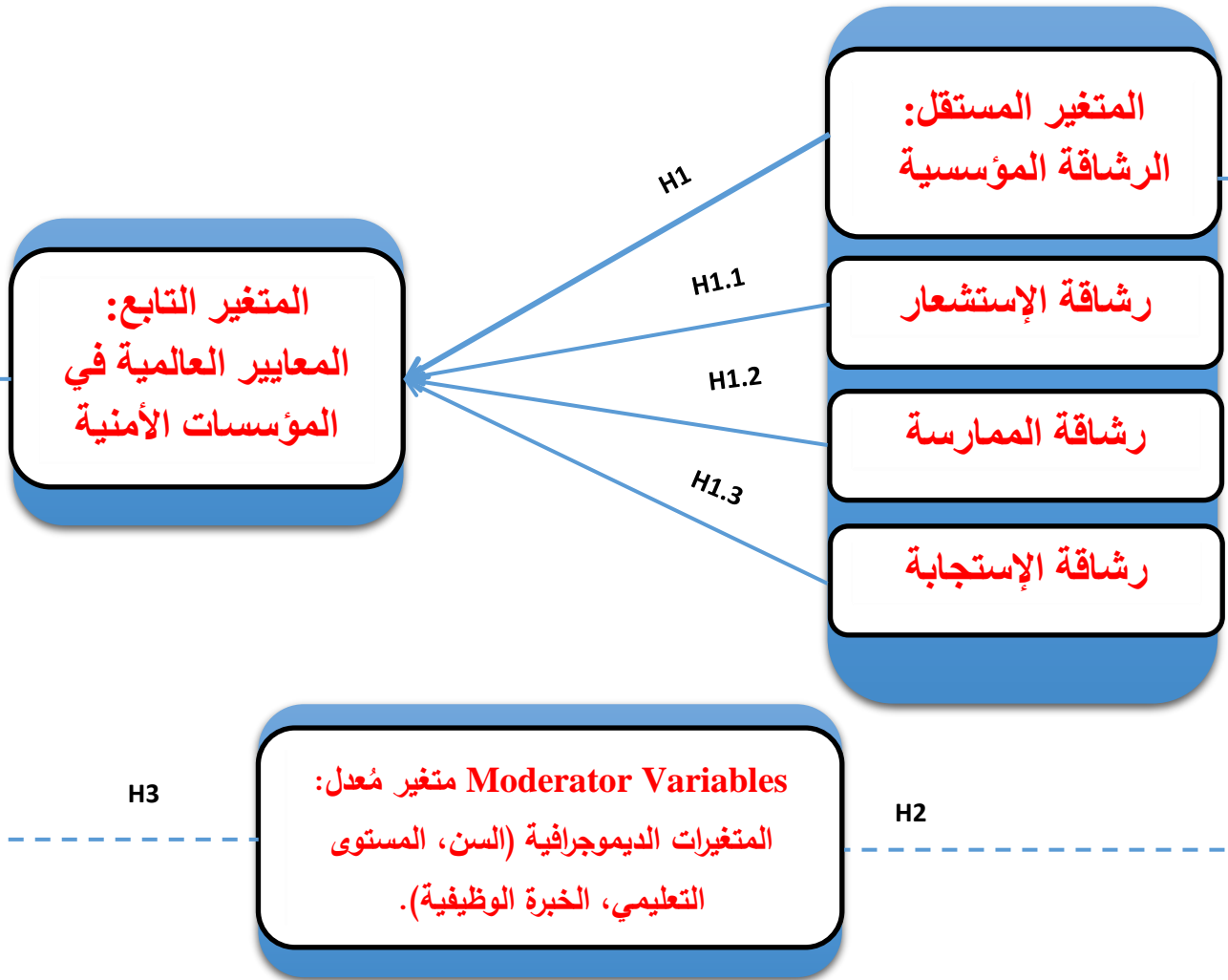
الفرضية الرئيسية الثانية: يختلف أثر الرشاقة المؤسسية باختلاف المتغيرات الديموجرافية (السن، الخبرة الوظيفية، مستوى التعليم) في المؤسسات الأمنية لأكاديمية الدفاع المدني في أبو ظبي.

الفرضية الرئيسية الثالثة: يختلف تحقيق المعايير العالمية في المؤسسات الأمنية باختلاف المتغيرات الديموجرافية (السن، الخبرة الوظيفية، مستوى التعليم) لأكاديمية الدفاع المدني في أبو ظبي.



## 1.5 نموذج الدراسة

تحاول هذه الدراسة أن تختبر النموذج الموضح في الشكل رقم (1-1) التالي، والذي يدرس أثر الرشاقة المؤسسية من خلال 3 أبعاد (رشاقة الإستشعار، رشاقة الممارسة، رشاقة الإستجابة) في تحقيق المعايير العالمية في المؤسسات الأمنية كمتغير تابع لأكاديمية الدفاع المدني في أبوظبي، كما يلي:



المصدر: من إعداد الباحث.

شكل رقم (1-1) نموذج الدراسة



## 1.6 أهمية الدراسة

تستمد هذه الدراسة أهميتها من متغيراتها التي تدرسها، حيث أن مفهوم الرشاقة المؤسسية من القضايا الساخنة التي تطرح بقوة في المؤسسات الأمنية، كما أن ضمان رشاقة الخدمات، والعمليات الشرطية هو مطلب مهم من أجل التكيف بسرعة مع تطور المجتمع، حيث أن هناك ضرورة إلى تبني مفهوم "الرشاقة المؤسسية"، وذلك من خلال تطوير استراتيجيات، وخطط للتكيف، والتعامل مع الأحداث غير المتوقعة بطرق مرنة وإستباقية ومبتكرة، وهذا يتطلب من أكاديمية الدفاع المدني في أبوظبي تطوير قدرة عملياتها وخدماتها في تحقيق مزايا تنافسية في مجال رشاقة الأعمال وفق معايير معترف بها دولياً. وتعزيز قدراتها في فهم المتغيرات والإستجابة الفاعلة لها، واستشراف المستقبل، والتعامل مع الأحداث غير المتوقعة بمرونة وإستباقية تعكس مستوى الوعي بثقافة الرشاقة المؤسسية لدى منتسبيها، كما يمكن إيضاح أهمية هذه الدراسة من الناحية العلمية والعملية على النحو الآتي:

### أ. الناحية العلمية

- تتناول هذه الدراسة مجموعة من المفاهيم الحديثة في مجال الإدارة، التي تحظى باهتمام الممارسين والباحثين في الوقت الحاضر، وتوفر نتائج هذه الدراسة معلومات حديثة عن واقع الرشاقة المؤسسية، وكذلك المعايير الأمنية العالمية، وبالتالي يستطيع الباحثين أن يطلعوا على نتائج هذه الدراسة والإستفادة منها.

### ب. الناحية العملية

- تأمل هذه الدراسة أن تحقق الإستفادة للعاملين في المجال الأمني بصفة عامة، وبصفة خاصة لواقعي السياسات، ومتخذي القرار في أكاديمية الدفاع المدني في أبوظبي بدولة الإمارات العربية المتحدة محل الدراسة، كلاً في مجاله.



## 1.7 تعريف مصطلحات الدراسة

### أ. مفهوم الرقابة المؤسسية

قدرة المؤسسة على إستشعار التغيرات داخل المؤسسة وخارجها، والقدرة على التكيف معها بسرعة ومرونة من خلال استغلال الفرص، ومواجهة التحديات، وحل المشكلات بطريقة إبداعية، والبعد عن الممارسات الإدارية التقليدية، لتطور الأداء وتحقيق التميز. (آل ثواب، 2023)

### ب. رقابة الممارسة

تمثل قدرة المؤسسة على تغيير وإعادة تشكيل مواردها بطريقة حيوية وجذرية، وكذلك قدرتها على إجراء التعديلات على العمليات فيها، والعمل على إعادة الهيكلة للعلاقات فيما بينها، بناء على خطط حقيقية، والقدرة على طرح خدمات ومنتجات، وشراكات جديدة بسرعة وفي الوقت المناسب. (Al Nashily, 2020)

### ج. رقابة الإستجابة

تمثل القدرة على جمع وتراكم وهيكلية وتقييم المعلومات ذات الصلة من مصادر متنوعة، لتفسير الآثار المترتبة على الأحداث الخاصة على الأعمال دون تأخير، وتحديد الفرص والتهديدات القائمة على تفسير الأحداث، ووضع خطط العمل التي تواجه كيفية إعادة تكوين الموارد، وعمل إجراءات تنافسية جديدة. (آل مداوي وآخرون، 2024)

### د. رقابة الإستشعار

تعني توفر حساسية إستراتيجية لديها تمكنها في الوقت المناسب من توقع الفرص القادمة، وكذلك التهديدات التي ستواجهها مستقبلاً، مما يمكن المؤسسة من إدارة الحدث من خلال خطوات متسلسلة من المهام يجعل المؤسسة على مستوى عال من الرقابة المؤسسية، وإمتلاك وعي كبير يسهم في تحقيق التوازن بين القدرات الحالية للمؤسسة وبين الفرص والتغيرات المستقبلية. (Lungu, 2018)



## ٥. مفهوم معايير السلامة في المؤسسات الأمنية

الإجراءات المتبعة داخل المؤسسات المختلفة للوقاية من الأخطار، وإزالة الأسباب المباشرة للحوادث، والتي تواجه العاملين داخل تلك المؤسسات والمتعاملين معها، من خلال مجموعة من السبل والطرق والمعايير التي تسهم في تطبيق مبادئ السلامة، والتعامل مع الخطر بأفضل الطرق الممكنة (Pu Song et al., 2022).

### 1.8 حدود الدراسة

- الحدود الموضوعية: تقتصر هذه الدراسة على دراسة: مفهوم الرشاقة المؤسسية وأثرها على تحقيق المعايير العالمية في المؤسسات الأمنية : دراسة حالة أكاديمية الدفاع المدني في أبو ظبي.
- الحدود المكانية: تم تطبيق هذه الدراسة في أكاديمية الدفاع المدني في أبو ظبي بدولة الإمارات العربية المتحدة.
- الحدود الزمانية: تم تطبيق الدراسة في عام 2024.

### 1.9 خطة الدراسة

تحقيقاً للهدف من الدراسة تم تقسيمها على النحو الموضح في الجدول رقم (1-1) التالي:

#### جدول رقم (1-1)

#### خطة الدراسة

عنوان الفصل	محتوي الفصل
الفصل الأول: الإطار العام للدراسة	وتتضمن هذا الفصل التعريف بفكرة وأهمية ومشكلة الدراسة، وما هي الفرضيات المقترحة التي تحاول الدراسة التحقق من صحتها، بالإضافة إلى حدود وخطة الدراسة التي إتبعها الباحث.



عنوان الفصل	محتوي الفصل
الفصل الثاني: الخلفية النظرية والأدبيات السابقة	تضمن هذا الفصل مبحثين، انقسم المبحث الأول إلى أولاً الرشاقة المؤسسية، ثانياً المعايير العالمية في المؤسسات الأمنية ، أما المبحث الثاني فتضمن الدراسات السابقة وفيها تم التطرق إلى الدراسات التي تتشابه مع الدراسة الحالية، وتم تبيان الفجوة البحثية وإيضاح أوجه الاختلاف.
الفصل الثالث: منهجية الدراسة	وفيه تم تحديد كل من إطار مجتمع، عينة الدراسة، ونوع ومصادر جمع البيانات، وأساليب قياسها وأداة الدراسة، وكذلك تم التطرق إلى طريقة جمع البيانات وتصميم أداة الدراسة، كل ذلك في ضوء نموذج الدراسة، الدراسات السابقة، والمقاييس التي اعتمد عليها الباحث.
الفصل الرابع: الدراسة الميدانية	وتتناول هذا الفصل إجراءات التحليل الإحصائي، تم تحديد الأساليب التي تم استخدامها في اختبار الفرضيات البحثية، التي تبدأ في كل من الإحصاء الوصفي، حيث تناولت التحليلات الإحصائية الوصفية مقاييس كل من: المتوسط الحسابي، الانحراف المعياري، معامل الاختلاف لتحديد خصائص عينة الدراسة. اختبار ألفا كرونباخ لقياس ثبات وصدق محتوى استمارة الاستقصاء، مصفوفة ارتباط بيرسون لقياس معنوية العلاقة بين الأبعاد المستقلة والأبعاد التابعة، واختبار تحليل الانحدار وتطبيق اختبار التوزيع الطبيعي للمتغيرات -Shapiro-Wilk، واختبار كروسكال واليس H Kruskal-Wallis حتى يتسنى إثبات صحة فرضيات الدراسة.



عنوان الفصل	محتوي الفصل
الفصل الخامس: مناقشة النتائج والتوصيات	وتضمن هذا الفصل عرض أهم النتائج التي توصل إليها الباحث مع مقارنة النتائج التي توصل إليها بنتائج الدراسات العربية والأجنبية السابقة، المتعلقة بالموضوع لبيان مدى إتفاقها أو اختلافها مع الدراسة الحالية، بالإضافة إلى تقديم الإطار المقترح، وإستخلاص بعض البرامج والإجراءات التنفيذية لتطبيق توصيات الدراسة، وما هي الإجراءات والبرامج المقترحة لتنفيذها، ومن الذي يتحمل المسؤولية التنفيذية، وما هي الموارد المطلوبة لذلك، وكم يبلغ الإطار الزمني لتنفيذ التوصيات، وكذلك إستخلاص مجموعة من التوصيات للأبحاث المستقبلية المقترحة.

المصدر: من إعداد الباحث.

### خلاصة الفصل الأول:

تناول هذا الفصل مقدمة عن موضوع الدراسة، ومشكلتها، وإيضاح أسئلتها ومن ثم تحديد أهدافها، وتنمية فرضياتها ، ثم إيضاح أهمية الدراسة ، والمفاهيم الأساسية لمتغيرات الدراسة، وأخيرًا التطرق إلى حدود وخطة الدراسة.



## الفصل الثاني

### الإطار النظري ومراجعة الأدبيات السابقة

المبحث الأول : الإطار النظري

المبحث الثاني : مراجعة الأدبيات السابقة



## المبحث الأول

### الإطار النظري

#### تمهيد:

يتسم العالم اليوم بسرعة التغيير، ووجود تحديات مختلفة في مجالات الحياة كافة، مما يجعل من الصعب على أي مؤسسة مواجهتها بشكل فاعل دون وجود ممارسات إدارية فعالة وغير تقليدية، وينطبق الأمر على المؤسسات التعليمية، التي تحتاج إلى المزيد من المرونة والرشاقة؛ من أجل التعامل مع كل التطورات والمتغيرات، وبالتالي لا بد لمسؤولي المؤسسة أن يمارسوا الرشاقة المؤسسية؛ بهدف مواجهة كافة المواقف الطارئة والمشكلات، والقيام بعمليات التكيف من أجل التغيير (آل ثواب، 2023).

حيث أصبحت الرشاقة المؤسسية أمرًا ضروريًا لنجاح المؤسسات بسبب العولمة والمنافسة وضغوط الوقت، ويمكن تحديد مجموعة من الأبعاد الرئيسية للرشاقة المؤسسية والتي تتميز بها المؤسسات الرشيقة أهمها رشاقة الإستجابة في إتخاذ القرار، وهي قدرة المؤسسة الرشيقة على التعرف متى تستجيب للتغيير، ومتى تتخذ قراراتها، المؤسسة الرشيقة عادة تتخذ قراراتها في ضوء ثلاثة معايير، هي سرعة إتخاذ القرار، إمكانية التنفيذ الفعلي للقرار، والإستجابة السريعة للتغيير، إلى جانب ذلك فإن مشاركة العاملين في صنع القرار يقلل من احتمالية مقاومة إحداث التغييرات المصاحبة للقرار، إلا أن المشاركة قد تعرقل سرعة إتخاذ القرار، وهذا يتطلب من المؤسسات تحقيق قدر من التوازن بين اللامركزية وسرعة الإستجابة للتغييرات البيئية، وتعد القيادة هي المسؤولة عن تحقيق ذلك التوازن (آل مداوي وآخرون، 2024).

في إطار ما تقدم تم تقسيم هذا الفصل إلى مبحثين، انقسم المبحث الأول إلى أولاً الرشاقة المؤسسية، ثانيًا المعايير العالمية في المؤسسات الأمنية، وانقسم المبحث الثاني إلى مراجعة الأدبيات السابقة.



## 2.1 الرشاقة المؤسسية

ظهر مفهوم الرشاقة المؤسسية عام 1991م كرد فعل للتهديدات والفرص البيئية الغير متوقعة، التي تواجه المؤسسات، وبالتالي مواكبة سرعة تطور التقنيات وتطبيقاتها يمثل تحدياً أمام المؤسسات من الناحية التنظيمية من جهة؛ ولإستثمار الإمكانيات المتاحة في تكنولوجيا المعلومات المبنية على مرونة الهيكل التنظيمي والإستجابة الفورية للتغيرات الغير متوقعة من جهة أخرى (Paul et al., 2019):

### 2.1.1 نشأة الرشاقة المؤسسية

اكتسب مفهوم الرشاقة أهمية كبيرة في السنوات الأخيرة عبر الأدبيات التي كشفت العديد من التعريفات المختلفة لها مثل القدرة على التحرك بسرعة وسهولة، وتحديد الفرص واغتنامها بشكل أسرع من المنافسين، والتنافس من خلال الرشاقة المؤسسية أيضاً يشير إلى القدرة على تحويل العمليات الرئيسية إلى استجابة لتحركات السوق وكيف يمكن للأعمال أن تستمر وتزدهر في الأوقات المضطربة، حيث قدم مصطلح الرشاقة لأول مرة رسمياً في عام 1991م (عمر، 2020). عن طريق بحوث في معهد جامعة ليهاي في بنسلفانيا في تقرير رسمي يسمى استراتيجيات شركات التصنيع من القرن الماضي من وجهة نظر الاخصائيين الصناعيين، وبعد ذلك قدم (بيتر داردكر) معنى المؤسسة الرشيقة لعالم الأعمال لتوضيح أهمية، وضرورة زيادة تعزيز جانب المرونة والمسؤولية من التنظيم الحالي، ونظراً لأهمية الرشاقة المؤسسية ظهرت عدة تعريفات لها، مرتبطة مع القدرات المؤسسية في مجال التصنيع، إذ تشير بأنها القدرة على مواجهة التحديات الغير متوقعة من أجل بقاء المؤسسة مستمرة في عالم الأعمال عن طريق مواجهة التهديدات التي لم يسبق لها مثيل في بيئات الأعمال، والإستفادة من التغييرات التي تحدث، وأن تستفيد من أي فرصة متوقعة، وفي ظل المتغيرات التي تسيطر على المشهد العالمي تداخلت العديد من العوامل المختلفة (سواء كانت خارجية أو داخلية) في التأثير على أعمال منظمات الأعمال، كما أن لتزايد المنافسة بين المنظمات دوراً في تزايد مطالب المنظمات لإدراك ضرورة تبني التوجهات الإستراتيجية، والتأكيد على إعادة تشكيل الموارد وتعديل العمليات، ويساعد في ذلك توظيف تكنولوجيا المعلومات في الأعمال لتصبح المنظمات أكثر رشاقة في الإستجابة لمتطلبات العمل، وهنا يمكن القول أن الرشاقة المؤسسية هي بمثابة إستراتيجية إدارية إستباقية تهدف إلى الحفاظ على موارد المؤسسة، وتحقيق رغبات العملاء في الوقت المناسب (علي وآخرون، 2023).



## 2.1.2 مفهوم الرشاقة المؤسسية

تعددت مفاهيم الرشاقة المؤسسية، وتعد الرشاقة مفهوماً حديثاً في الفكر الإداري المعاصر، كما أنها تعد مفهوماً متعدد الجوانب والأشكال، ويوضح الجدول التالي رقم (2-1) مفهوم الرشاقة المؤسسية:

### جدول رقم (2-1)

#### مفهوم الرشاقة المؤسسية

المفهوم	المصدر
إتجاه إداري حديث؛ يُساعد المؤسسات على مواجهة التغيرات في البيئة المحيطة بها، ويعمل على رفع مهارات، ومعارف المؤسسات الديناميكية لتكون مستدامة، الأمر الذي يؤدي إلى تحقيق التميز المؤسسي.	Khalaf et al., (2024)
قدرة المؤسسة على إستشعار التغيرات داخل المؤسسة وخارجها، والقدرة على التكيف معها بسرعة ومرونة من خلال استغلال الفرص ومواجهة التحديات وحل المشكلات بطريقة إبداعية، والبعد عن الممارسات الإدارية التقليدية، لتطور الأداء وتحقيق التميز.	آل ثواب، (2023)
قدرة المؤسسة على تحقيق النتائج التي تطمح المؤسسة إلى الوصول إليها من خلال تطوير خدماتها، وزيادة خبرات مواردها البشرية ومعارفها، مما ينعكس بدوره على تنمية المؤسسة وامتيازها بخفة الحركة في بيئة عمل مضطربة ديناميكية سريعة التغيير.	السنيدي وآخرون، (2023)
القدرة على الإستفادة من الفرص المتاحة، واستثمارها، والتعامل مع الأزمات بكفاءة، بما يحقق الفرص والمكاسب المختلفة للمؤسسة، ويمكنها من مواجهة التغيرات، والتحديات البيئية، وإحداث التغييرات المطلوبة.	Goncalves, (2022)
القدرة على استشعار التغيرات البيئية والإستجابة لها بفعالية.	البربري، (2022)



المفهوم	المصدر
قدرة المؤسسة لتحقيق أهدافها من خلال مجموعة من الممارسات التي تركز على تطوير المنتجات، وزيادة المعرفة بمختلف مواردها من أجل التأثير على تنمية المؤسسة ، وتطويرها بشكل سريع.	العنزي، (2022)
القدرة على معرفة المتغيرات البيئية والتجاوب معها بكفاءة وفعالية وفي الوقت المناسب، وبأقل تكلفة ممكنة؛ من أجل تطوير الأداء.	Wijayanti et al., (2021)
المقدرة التي تمتلكها المؤسسة لتحقيق النتائج المرجوة التي تسعى لتحقيقها من خلال تطوير منتجاتها، وزيادة معرفة مواردها المختلفة، مما ينعكس بطبيعة الحال على تنمية وتطوير المؤسسة، وجعلها رشيقة في بيئة مضطربة ومتغيرة.	Walter, (2021)
قدرة المؤسسة على إنجاز عدة عمليات مختلفة في نفس الوقت، مع تقديم التيسيرات اللازمة، وذلك لتحقيق الأهداف بفاعلية.	Werder et al., (2021)

المصدر: من إعداد الباحث بالاستناد إلى الدراسات السابقة.

ومما سبق يرى الباحث أن الرشاقة المؤسسية تعبر عن مستوى قدرة أكاديمية الدفاع المدني على التعامل السليم مع التغيرات الطارئة، والمفاجئة بكفاءة وفاعلية ما يجعلها قادرة على استغلال الفرص الغير متوقعة، علاوةً على وضع الحلول المناسبة لآليات التعامل مع تلك المتغيرات؛ بهدف تلبية الاحتياجات على أكمل وجه.

### 2.1.3 أهمية الرشاقة المؤسسية

ليس من المستغرب أن تكون القدرة على التكيف دون سابق إنذار أمرًا مهمًا بشكل متزايد لتجنب أسوأ ما في التداعيات، وهذا ما يفسر زيادة الاهتمام بالرشاقة المؤسسية، حيث أشارت الدراسات إلى أن المؤسسات الرشيقة لديها فرصة بنسبة 30% في التفوق على المنافسين، كما أن هذه المؤسسات أيضًا أسرع بخمس إلى عشر مرات في قيادة التغيير وصنع القرار، وذلك لأن المؤسسات الرشيقة لديها نموذج تشغيل مبسط يمكنها



من التكيف بسرعة، ويمكنها من التجارب مع التعلم من أخطائها، كما يشجعها على المرونة والتحسين المستمر مما يؤدي إلى ميزة تنافسية (الوكيل، 2022).

وترتبط الرشاقة المؤسسية بالمؤسسات التي تعمل بصورة جديّة في سبيل المحافظة على سمعتها والاستمرار في تقديم أفضل الخدمات، وفقاً لأحدث التطورات التكنولوجية التي تطرأ على العالم بشكل يومي، وبالتالي تلبية الحاجات المتغيرة للمجتمع، ومن الممكن أن يتم التطرق لأهمية الرشاقة المؤسسية من خلال ما يلي (حسين، 2023):

- أ. جعل المؤسسة أكثر مرونة في التعامل مع التغيرات المفاجئة التي تفرضها البيئة الخارجية والداخلية، الأمر الذي يجعلها قادرة على وضع آليات العمل، التي تمكنها من إستغلال فرص التغير والقيام بالأعمال وفق أعلى درجات الجودة.
- ب. المساعدة في إنجاز الأعمال المطلوبة في الوقت المناسب، الذي يحقق درجات رضا عالية من الأطراف ذوي العلاقة.
- ج. الإرتقاء بمستوى الإبداع التنظيمي عن طريق الإستمرار في التطوير المستمر لطرق تقديم الخدمات التي تقدم للمتعاملين.
- د. المساهمة في تنظيم عمليات، ونشاطات المؤسسة، وتقييمها بصورة دورية للوقوف على نقاط القوة والتركيز على تعزيزها، والإلتفات إلى نقاط الضعف، وتحويلها إلى فرص تحسينية، وبالتالي زيادة قدرة المؤسسة على المنافسة مع مثيلاتها من المؤسسات.

ويرى الباحث أن أهمية الرشاقة المؤسسية تنبع من تتبعها للأحداث والأنشطة التي تبطن من عمل المؤسسة، والتي قد تخلق مشكلات تؤثر على الأداء العام للمؤسسة، وبالتالي وضع الخطط التي تحتوي على أفضل الحلول لتلك المشكلات، بالإضافة إلى صياغة إستراتيجيات، وهياكل المؤسسة بالمرونة الكافية للتعامل مع التطورات والتغيرات التي تطرأ على البيئة التي تعمل من خلالها المؤسسة.



#### 2.1.4 مبررات تطبيق الرشاقة المؤسسية

هنالك العديد من المبررات التي تفرضها متغيرات عديدة على المؤسسات، وتدفع نحو تطبيق الرشاقة المؤسسية في المؤسسات، ويمكن إيضاح هذه المبررات، وفقاً لدراسة (Firooz et al., 2021) على النحو التالي:

- أ- تشجيع المنافسة: يتضمن ذلك مواجهة الأوضاع المتغيرة بسرعة وكفاءة، وتحقيق درجة من المرونة تضع المؤسسة في مقدمة منافسيها من خلال التخطيط الإستراتيجي وترشيق العمل.
- ب- تلبية احتياجات التطوير المؤسسي: ويشمل ذلك تخطيط الوظائف، والمرونة في إجراءات العمل والتخلص من الروتين، والتشغيل الإستراتيجي للموارد البشرية لضمان تطوير العمل.
- ج- التطور التكنولوجي والتقني: وهذا أدى لتغيرات كبيرة في بيئة العمل يستدعي معه المواجهة والإستجابة بفعالية من أجل التماشي مع المؤسسات التي تستغل التكنولوجيا في عملها.
- د- سرعة القرار: تضمن الرشاقة المؤسسية توقع المخاطر والفرص، وسرعة إتخاذ القرارات وتنفيذها، وتمكين العاملين، والتحسين المستمر لإدارة المخاطر، وزيادة الكفاءة والفاعلية، والقدرة على التكيف والتعلم والتغيير لمواجهة التهديدات.

#### 2.1.5 خصائص الرشاقة المؤسسية

تتمتع الرشاقة المؤسسية بمجموعة من الخصائص التي تتفاعل مع بعضها البعض، ويمكن استعراض هذه الخصائص على النحو الآتي (عمر، 2020)<sup>1</sup>:

- أ. القدرة على إستشعار التغيير: ينبغي أن تتمتع المؤسسة بقدرة عالية على توقع التغيير، ووضع الخطط الكفيلة للتعامل معه بسهولة، بالإضافة إلى وصف التغييرات التي حدثت وتوظيفها بهدف التنبؤ بالتطورات والتغيرات المستقبلية، وهذا الأمر يمكن المؤسسة من التعامل بكفاءة وفاعلية مع الظروف والمتغيرات المستقبلية، عن طريق ما يلي:

- رؤية المؤسسة وخططها الإستراتيجية.
- استخدام الأدوات والأساليب الإدارية الحديثة،

<sup>1</sup> عمر، دعاء محمد سيد. (2020). تحسين ممارسات المرونة التنظيمية في كليات جامعة جنوب الوادي مجلة الغردقة للعلوم التربوية، 3 (1)، 40-87.



- ب. الإستجابة السريعة للتغيير: لا بد أن تسعى المؤسسات الرشيقة إلى زيادة سرعة الإستجابة للمتغيرات لأن ذلك يعني تشخيص التغيير، ثم تحديد آليات واضحة للتعامل معه والإستجابة له في الوقت المطلوب وبدقة عالية، بالإضافة إلى تحويله إلى مزايا تنافسية للمؤسسة.
- ج. القدرة على الإستباقية: إن نجاح المؤسسة في السير قدماً في الرشاقة التنظيمية تأتي من خلال إتخاذ إجراءات دقيقة وسريعة، تكون سابقة للحدث أو التغيير؛ لذا لا بد أن تتعامل إدارة المؤسسة مع أي مبادرة تهدف إلى تقديم آليات عمل للتعامل مع الظروف المستقبلية بغية تطوير خدماتها، الأمر الذي يحقق لها مزايا إضافية على المؤسسات المماثلة لها.
- د. ثقافة الابتكار: على المؤسسات التي تسعى إلى البقاء ضمن دوائر التميز والنجاح أن تطرح أفكار مبتكرة على صور مبادرات تتبناها بنفسها، منها على سبيل المثال الإبداع في تقديم طرق حديثة ومبتكرة في تقديم الخدمات؛ لضمان بقائها ضمن مصاف المؤسسات الرشيقة والمتطورة.
- هـ. الإستفادة من نقاط الضعف وتحويلها إلى مزايا تنافسية: وهذا يعني مقدرة المؤسسة على تحويل التهديدات إلى نقاط قوة لها، شريطة أن تكون السرعة العنصر الأهم بالنسبة للميزة التنافسية.

باستقراء الخصائص السابقة للرشاقة المؤسسية ترى هذه الدراسة أنها تقوم على عدة أسس منها: الإستجابة السريعة للتغيرات الغير متوقعة، الإستباقية، الشراكة، الثقة، الإبداع، الإتصال الفعال، المرونة، الاهتمام بالعملاء، التنافسية، والاستفادة من تحويل التحديات إلى فرص، كما تساعد خصائص الرشاقة المؤسسية بشكل فعال في تحقيق منظمات ذات سمعة مؤسسية عالية تستطيع أن تبقى وتستمر بميزة تنافسية في عالم سريع التغيير.

### 2.1.6 أبعاد الرشاقة المؤسسية

تستند الدراسة الحالية في تحديد أبعاد الرشاقة المؤسسية على ثلاثة أبعاد هم: (رشاقة الإستشعار، رشاقة الممارسة، رشاقة الإستجابة)، وذلك بالاستناد إلى دراسة كلاً من (Prasetyo et al., (2024): آل مداوي وآخرون، (2024): السنيد وآخرون، (2023): الفرجاني، (2023): علي وآخرون، (2023): الخرابشة وآخرون، (2023): صلاح الدين، (2022): مهيدات وآخرون، (2022)، وفيما يلي مزيد من الشرح والإيضاح حول هذه الأبعاد:



## أ. رشاقة الممارسة

قدرة المؤسسة على تغيير وإعادة تشكيل مواردها بطريقة حيوية وجذرية، وكذلك قدرتها على إجراء التعديلات على عملياتها والعمل على إعادة الهيكلة للعلاقات فيما بينها بناءً على خطط حقيقية، والقدرة على طرح خدمات، منتجات، وشراكات جديدة بسرعة وفي الوقت المناسب. (Al Nashily, 2020)

بينما أشار علي وآخرون، (2023) أنها تمثل القدرة على إعادة تكوين موارد المؤسسة بشكل جذري، مع التعديل على العمليات، وإعادة هيكلة العلاقات على أساس خطط واضحة، وفعالة لتقديم منتجات أو خدمات جديدة مع نماذج سعرية مناسبة في السوق، وتتكون مهام الممارسة من مجموعة أنشطة لإعادة تجميع جميع هذه الموارد مع التعديل أيضاً على عمليات الأعمال على أساس متطلبات العمل القائمة على صنع القرار في الوقت المناسب.

## ب. رشاقة الإستجابة

تمثل القدرة على جمع وتراكم وهيكله وتقييم المعلومات ذات الصلة من مصادر متنوعة، لتفسير الآثار المترتبة على الأحداث الخاصة على الأعمال دون تأخير، وتحديد الفرص والتهديدات القائمة على تفسير الأحداث، ووضع خطط العمل التي تواجه كيفية إعادة تكوين الموارد، وعمل إجراءات تنافسية جديدة. (آل مداوي وآخرون، 2024)

## ج. رشاقة الإستشعار

يعد هذا البعد من الأبعاد الرئيسية للرشاقة المؤسسية، ويقصد به القدرة التي تمتلكها المؤسسة لفحص ومراقبة التغيرات، التي تشمل التغيرات في تفضيلات العملاء ووضع المنافسين، ورصد تحركاتهم، ومعرفة الأساليب التقنية الجديدة لديهم، حيث يتم رصدها بالوقت المناسب، إذ تشير رشاقة الإستشعار إلى تلك العملية التي يتم فيها رصد إستراتيجي واضح لكل الأحداث المحيطة التي تؤثر على إستراتيجية المؤسسة وخططها وأهدافها، كما تؤثر على العمل التنافسي، والأداء المستقبلي المخطط له، ومن مهمات الإستشعار الحصول على معلومات تتعلق بالأحداث المحيطة، وتقوم بعد الحصول عليها بتتبعها من المعلومات الغير مهمة حتى تصل



المعلومات نقية لصانع القرار في المؤسسة ليتم بعدها تسهيل عملية إتخاذ القرارات، الذي يؤدي في نهاية الأمر إلى تكيف المؤسسة مع أي تغييرات جديدة (Park, 2011).

وعلى صعيد آخر أضاف Lungu, (2018) إلى أن مفهوم رشاقة الإستشعار في المؤسسة تعني توفر حساسية إستراتيجية لديها تمكنها في الوقت المناسب من توقع الفرص القادمة، وكذلك التهديدات التي ستواجهها في المستقبل، مما يمكن المؤسسة من إدارة الحدث من خلال خطوات متسلسلة من المهام يجعل المؤسسة على مستوى عال من الرشاقة المؤسسية، وإمتلاك وعي كبير يسهم في تحقيق التوازن بين القدرات الحالية للمؤسسة وبين الفرص والتغيرات المستقبلية.

### 2.1.7 صعوبات تطبيق الرشاقة المؤسسية

تواجه المؤسسات العديد من المعوقات والصعوبات التي تعيق التطبيق الأمثل للرشاقة المؤسسية، ومن هذه المعوقات وجود المركزية والأنظمة البيروقراطية التي تعوق عمليات إتخاذ القرارات في مستويات الإدارة الدنيا، علاوة على أنها تتضمن العديد من اللوائح والقوانين الجامدة التي تقلل من مرونة الإستجابة للمتغيرات، وتعيق سير العمل نحو التغيير المطلوب لتحقيق الأهداف، كون أن ضعف قدرة العاملين على التكيف ومقاومتهم للتغيير يمكن أن يعيق التطبيق الناجح للرشاقة المؤسسية، حيث تتطلب فكرة التحول إلى مؤسسة رشيقة إعادة تشكيل فرق العمل، والاعتماد على تقنيات متخصصة، وهذا الأمر يتطلب إحداث التغيير سواء في التفكير أو هياكل العمل، وحتى في البنى التحتية داخل المؤسسة (آل ثواب، 2023).

وقد حدد Schifield, (2019) مجموعة من الصعوبات التي تعوق تطبيق الرشاقة المؤسسية في المؤسسات المختلفة، هي:

- أ- التعامل مع الإبداع على أنه مخاطرة، وبخاصة عند ضعف القدرة على التنبؤ بمخرجاته.
- ب- التركيز على استقرار العمل بدلاً عن تبني الديناميكية والتكيف مع المتغيرات.
- ج- المركزية في القرار، ومقاومة الإدارة الوسطى والدنيا للتغيير.
- د- قلة التجاوب مع ما يتطلبه العمل من احتياجات تقنية وفنية وإدارية في الوقت المناسب.
- هـ- ضعف الكفايات القيادية والمهارية للعديد من القياديين في الإدارات العليا.



## 2.1.8 المعايير العالمية في المؤسسات الأمنية

يشهد العالم اليوم العديد من المتغيرات سواء على المستوى المحلي أو الإقليمي أو الدولي ، مما يتطلب الأمر من المؤسسات الأمنية ضرورة البحث عن أفضل الممارسات والأساليب والأدوات الإدارية التي تتلاءم مع هذه المتغيرات المتسارعة والمتلاحقة في كافة المجالات التنظيمية؛ حيث تعيش المنظمات عبر العالم مرحلة حاسمة في تاريخها، وذلك نتيجة للتطورات الهائلة في تكنولوجيا المعلومات، والاتصالات ووسائل النقل الحديثة، التي جعلت من العالم كقرية صغيرة، ونتج عن هذه المتغيرات أيضاً تعقد بيئة العمل نتيجة لتعدد أساليب العمل والتشغيل ، وارتفاع المخاطرة المصاحبة لأداء الأعمال ، مما يتطلب من المؤسسات التي تعمل في عالم اليوم ضرورة تبني معايير عالمية تضمن تجنب هذه المخاطرة وتحافظ على حياة وأرواح العاملين فيها، ومن هذه المعايير معايير الأمن والصحة والسلامة المهنية، حيث يمكن تفادي أغلب الحوادث من خلال الوقاية السليمة التي تدعمها ممارسات ملائمة للتفتيش وتوافر بنية أساسية سليمة لنظام الأمن والسلامة والصحة المهنية ، وفي المتوسط تدل الإحصائيات السنوية الصادرة عن المؤسسات الدولية<sup>2</sup> بأن 110 مليون عامل يتعرضون لإصابات مختلفة منها 180 ألف إصابة تؤدي للوفاة وبمعدل 4 إصابات عمل كل ثانية، وحادث خطير كل 3 دقائق ؛ لذلك فإن توفير معايير السلامة العامة للعاملين من مخاطر الصناعات المختلفة ورفع مستوى كفاءة وسائل الوقاية سيؤدي بلا شك إلى الحد من الإصابات والأمراض المهنية، وحماية العاملين من الحوادث (الذباب، 2020).

## 2.1.9 نشأة مفهوم معايير السلامة وتطوره في المؤسسات الأمنية

تمثل الرقابة المؤسسية القدرة على الاستشعار والاستجابة بشكل ناجح للفرص والتحديات في الوقت المناسب. وبالتالي، تتطلب قيادة الدفاع المدني قدرة عالية من هذه الرقابة خلال وقوع الأحداث الطارئة. فالحوادث هي حقيقة نعيشها في العالم الطبيعي، وعلى الرغم من محاولات البشر للسيطرة على الطبيعة، وما قد ينتج عنها من كوارث ومخاطر، واستمرار جهود الإنسان في مكافحة الفيضانات الهائلة ، إلا أن المخاطر الطبيعية هي شيء نواجهه باستمرار، وعلى الدوام كانت هناك كوارث حاول الأفراد والمجتمعات إيجاد طرق لإصلاحها، لكن المحاولات المنظمة للتعافي منها لم تحدث إلا بعد ذلك بوقت طويل في التاريخ الحديث،

<sup>2</sup> مؤسسة دولية تختص بمعايير السلامة العامة للعاملين من مخاطر الصناعات المختلفة.



وتطور مفهوم معايير السلامة بحلول التسعينيات من القرن العشرين، ليشمل التركيز على التعامل مع جميع المخاطر، كما تم تحديد مدير المؤسسات الأمنية كشخص يمكنه التفاعل بشكل فعال مع المسؤولين ومع المجتمع في حالات الكوارث والأخطار، وبذلك أصبحت الرشاقة المؤسسية، ومدى الإستعداد للتعامل مع الأحداث الطارئة تعبر عن القدرة على التعاون الفعال مع شبكات الكوارث والأزمات في البلاد، إضافة إلى المشاركة في التخطيط والتدريب على التعامل معها. (David et al., 2020)

وقد أصبحت بيئة المهام أكثر تعقيداً مع زيادة مشاركة وكالات إنفاذ القانون والأمن القومي، وإضافة التهديدات الإرهابية، فعلى الرغم من وجود العديد من أوجه التشابه بين الكوارث التي تسببها أسلحة الدمار الشامل، وتلك التي تسببها الأخطار الطبيعية، فإن الأخطار غير الطبيعية تمثل بعض المشكلات الخاصة للمستجيبين في حالات الطوارئ، كما غيرت الكوارث الأخيرة الطريقة الطبيعية التي يُنظر بها إلى الكوارث، فمثلاً؛ أصبح التعافي من الكوارث على المدى الطويل مصدر قلق، وأصبح الالتزام بالمعايير العالمية في المؤسسات الأمنية محط تركيز في التخطيط للطوارئ، وبذلك تتطلب معايير السلامة العامة مجموعة مهارات مختلفة كثيراً عما كان متوقعاً من قبل من القائمين على إدارتها في الماضي، ويمكن الإشارة إلى أن المنظمات بدأت مع بداية الألفية الثالثة في التعامل بجدية أكبر مع أهمية معايير السلامة العامة لإدارة الكوارث والطوارئ وإدارة الدفاع المدني وإدارة الحماية المدنية وإستمرارية الأعمال، ووضعت مفهوم معايير السلامة العامة، كمفهوم يعبر إلى حد كبير عن اندماج ثلاثة فروع للمعرفة هي (سليمان وآخرون، 2022):

- أ. السلامة والصحة المهنية: ويهتم هذا الفرع بدراسة أي أسباب داخلية أو قائمة على العمل لفشل الأنظمة الأمنية، والوقائية في التعامل مع المخاطر والظروف الغير آمنة، والتي قد تتسبب في حدوث كوارث وأزمات، مع تأثير كبير على الحياة والممتلكات.
- ب. إدارة الأمن: خلال السبعينيات من القرن العشرين، أعطت التهديدات الأمنية في المملكة المتحدة مثل تفجيرات القنابل والإرهاب وفشل المراقبة الإلكترونية نظرة ثاقبة للسببية والدوافع وراء حالات الطوارئ التي من صنع الإنسان، وكذلك أتاحت معايير السلامة الأمنية والوقائية فهماً عملياً لكيفية التعامل مع حالات الطوارئ.



ج. التأمين: يهتم هذا الفرع بجوانب التأمين الوقائي والسيطرة على الخسائر، مع تحليل الأسباب الأساسية والكامنة للطوارئ، وكذلك الطرق الإحصائية لحساب فرصة الفشل في إدارة المخاطر والأزمات، وأقساط التأمين اللازمة لتعويض هذا الفشل.

ونالت إدارة الطوارئ ومعايير السلامة الأمنية والوقائية اهتمام الكثير من الدول والحكومات، نتيجة لتعرض الدول ما بين الحين والآخر لبعض الأمور الطارئة من الكوارث والأزمات التي قد تعيق وتمنع استمرارية العمل على شاكلته الطبيعية، مما تطلب من الحكومات إتخاذ بعض الإجراءات التي يمكن من خلالها الحد من نتائج هذه الطوارئ، وعلى سبيل المثال: قامت دولة الإمارات العربية المتحدة بإنشاء الهيئة الوطنية لإدارة الطوارئ والأزمات والكوارث، ضمن منظومة الهيكل التنظيمي للمجلس الأعلى للأمن الوطني، والدفاع المدني؛ حرصاً منها على سلامة أرواح المواطنين والمقيمين على أرضها، وحفاظاً على المكتسبات والممتلكات (David et al., 2020).

وتعد هيئة الدفاع المدني الجهة الوطنية الرئيسية المسؤولة عن تنسيق ووضع المعايير، والأنظمة واللوائح المتعلقة بإدارة الطوارئ والأزمات والكوارث، ووضع خطة وطنية موحدة للإستجابة لحالات الطوارئ، كما تقوم هيئة الدفاع المدني بتنسيق أدوار الجهات المعنية بالدولة عند وقوع الطوارئ أو الأزمات أو الكوارث، والمشاركة في إعداد وتنسيق خطط الطوارئ اللازمة للمنشآت الحيوية، والبنية التحتية في الدولة، ومتابعة تنفيذها بالتعاون والتنسيق مع الجهات المختصة، وأخيراً يمكن الإشارة إلى أنه في الولايات المتحدة الأمريكية يتم دمج معايير برنامج اعتماد إدارة الطوارئ بشكل أفضل في العمليات الحكومية السائدة في المزيد من الولايات والمجتمعات في الوقت الحالي، على الرغم من أنها لا تزال وظيفة هامشية في بعض المجتمعات، نتيجة افتقار بعض المجتمعات إلى الموارد اللازمة للإستثمار في إدارة الطوارئ وقدرات الإستجابة للكوارث، أو ببساطة لا ترى ضرورة للقيام بذلك. ومع ذلك، عندما يكون هناك تحديد لخطر كبير على الحياة والممتلكات، قد يواجه المسؤولون مسؤولية سياسية وقانونية لعدم إتخاذ أي إجراء؛ مما جعل من الصعب على المسؤولين العاميين تجاهل الحاجة إلى الاستثمار في برامج للتصدي إلى المخاطر؛ لذا قامت العديد من الولايات الأمريكية بالإعتراف بمعايير عالمية في المؤسسات الأمنية، حيث سهلت هذه المعايير أيضاً محاسبة المسؤولين العاميين عندما لا يتعاملون مع المعلومات المعروفة عن المخاطر والاستعداد للكوارث

بشكل معقول، فمن الصعب للغاية إدعاء الجهل بالمخاطر عندما تحدد المعايير للمخاطر المحتملة. ( Pu Song et al., 2022)

### 2.1.10 مفهوم المتغير التابع: معايير السلامة العامة

السلامة بوجه عام هي العلم الذي يسعى لحماية الإنسان وتجنبيه المخاطر في أي مجال، ومنع الخسائر في الأرواح والممتلكات كلما أمكن ذلك (Adams et al., 2015)، وفيما يلي يوضح الجدول رقم (2-2) التالي مفهوم معايير السلامة العامة:

#### جدول رقم (2-2)

#### مفهوم معايير السلامة في المؤسسات الأمنية

المصدر	المفهوم
Pu Song et al., (2022)	الإجراءات المتبعة داخل المؤسسات المختلفة للوقاية من الأخطار، وإزالة الأسباب المباشرة للحوادث والتي تواجه العاملين داخل تلك المؤسسات والمتعاملين معها، من خلال مجموعة من السبل والطرق والمعايير التي تسهم في تطبيق مبادئ السلامة، والتعامل مع الخطر بأفضل الطرق الممكنة.
توفيق وآخرون، (2022)	الحالة التي تؤدي إلى دفاع الإنسان عن نفسه عند تعرضه لخطر ما، سواءً كان من قبل أشخاص، أو حوادث، أو أضرار طبيعية.
الذياب، (2020)	حماية جميع عناصر الإنتاج من الضرر الذي تسببه لهم حوادث العمل وفي مقدمة هذه العناصر العنصر البشري.



المفهوم	المصدر
مجموعة من الإجراءات التي يتم إتخاذها من أجل توفير الحماية للأفراد، وكافة الممتلكات الخاصة بهم.	أحمد، (2016)

المصدر: من إعداد الباحث بالاستناد إلى الدراسات السابقة.

ومما سبق يري الباحث أن مفهوم معايير السلامة في المؤسسات الأمنية يمثل علمًا مهمًا جدًا يهدف إلى حماية الأفراد من الحوادث المحتملة التي قد تسبب إصابات وأضرار أو تلفيات للممتلكات، وهذا العلم يترسخ بعدة معايير وإشترطات يجب إتباعها.

### 2.1.11 المعايير العالمية للمؤسسات الأمنية المتبعة في أكاديمية الدفاع المدني

من أهم متطلبات مواكبة التغيرات المتلاحقة هو الفهم الواعي لأهمية تطوير منهجيات العمل على مستوى فرق العمل ، وكذلك النسيج المؤسسي على مستوى أكاديمية الدفاع المدني، والتحول نحو الرشاقة المؤسسية التي تضمن الانتقال التدريجي من بذل الجهد العالي إلى تحقيق المعايير العالمية، ولذلك تعتمد أكاديمية أبوظبي للدفاع المدني في عملها على أفضل المعايير التي تحكم عمل المؤسسات الأمنية، وهي على النحو الآتي (هيئة أبوظبي للدفاع المدني، 2024):

أ. نظام إدارة الجودة ISO 9001: يعمل هذا المعيار على مراقبة مستوى الجودة الشاملة للمنتجات والخدمات وإدارة العمليات في المؤسسة، حيث يوضح هذا المعيار الطرق التي يمكن من خلالها الإرتقاء بالخدمات التي تقدمها المؤسسة لأعلى المستويات لضمان تلبية متطلبات العملاء، وقياس الأداء باستمرار لتحديد فرص التحسين المستمر.

ب. نظام إدارة الصحة والسلامة المهنية ISO 45001: يحدد هذا المعيار متطلبات نظام إدارة السلامة والصحة المهنية لتعزيز بيئة عمل صحية وأمنة من خلال تحديد، ومراقبة أخطار الصحة والسلامة المهنية، تقليل احتمالية وقوع الحوادث المهنية، وضمان الإمتثال القانوني لتحسين الأداء العام وضمان التحسين المستمر.



- ج. نظام إدارة المخاطر ISO 31000 : ويعمل هذا المعيار على تحديد متطلبات الإدارة الفعالة للمخاطر بهدف زيادة الكفاءة التشغيلية لعمليات المؤسسة، وتحقيق الأهداف المؤسسية، وتقليل جميع أنواع الخسائر، وذلك من خلال تحديد المخاطر، وإدارتها ومعالجتها وتقييمها.
- د. نظام الإدارة البيئية ISO 14001: يقوم هذا المعيار على إدارة الأثر البيئي بشكل إستباقي عبر الإمتثال إلى التشريعات واللوائح البيئية والالتزام بالحد من التلوث، والتحسين المستمر من خلال تحديد ومراقبة والتحكم بالأداء البيئي للمؤسسة.
- ه. نظام معالجة الشكاوى وزيادة رضا المتعاملين ISO10002: يهدف هذا المعيار إلى تحسين عمليات معالجة الشكاوي، وزيادة رضا العملاء في المؤسسة عبر وضع طرق فعالة للتعامل مع الشكاوي، والتواصل مع العملاء لتحسين جودة وكفاءة خدمات المؤسسة التي تقدم إلى المجتمع.
- و. نظام إدارة استمرارية العمل ISO 22301: يعمل هذا المعيار على وضع إطار يهدف إلى ضمان استمرارية العمليات الحيوية في وجه الأحداث الغير متوقعة أو الطارئة، والهدف الرئيسي هو تحديد وإدارة المخاطر التي قد تؤثر على القدرة العمالية للمؤسسة.

## 2.1.12 أهمية الرشاقة المؤسسية في مؤسسات الدفاع المدني

مما لا شك فيه أن بيئات العمل في وقتنا المعاصر بأمس الحاجة للتطور، وانتهاج أساليب مختلفة في العمل ودعم الفكر الإبداعي، وهذا يقودنا إلى أهم التحديات التي تواجه بيئات الأعمال، وهي الإدارة في الحالات الاستثنائية والطارئة، كما حدث أثناء جائحة كوفيد 19 عندما تغيرت ملامح العمل والحياة، وفرضت الجائحة أنماطاً مستحدثة للتأقلم مع متطلبات الاحترار من الوباء من جهة، وتسيير عجلة العمل من جهة أخرى، حيث أوضحت الجائحة بأن الرشاقة المؤسسية، والقدرة على التعامل مع الأحداث الطارئة يمثل خط الدفاع الأول لحماية العمل من التعثر أو التوقف، وأن تطوير مهارات الإدارة في الظروف الاستثنائية أو الطارئة أصبح من الضروريات، بل هو في قائمة مهارات القيادة للقرن الواحد والعشرين، حيث تضمن الرشاقة المؤسسية التخطيط السليم نحو التطور التدريجي والتحسين المستمر والإستجابة المناسبة، وإستشعار تأثيرات وتداعيات البيئة الخارجية، لرفع الجاهزية للطوارئ، وتعظيم توجيه الموارد في التكيف لأية مستجدات، وبذلك توفر الرشاقة المؤسسية الوسط المساند لقيادة الدفاع المدني، والتواصل الجيد داخل فرق العمل، كذلك تعد الرشاقة المؤسسية هامة لإتخاذ القرار عندما تكون الرؤية المستقبلية قليلة أو عديمة الوضوح، فنجد مثلاً عالم الاقتصاد هربرت سيمون الحائز على جائزة نوبل، قد أدخل مفهوم العقلانية المحدودة كفكر بديل للنماذج



الرياضية في دعم صنع القرار، يقوم هذا الفكر على اعتبار أن محدودية المعرفة الإنسانية، وعامل الزمن يؤثران على إتخاذ القرار وخصوصاً وقت الأزمات، وحيث أن عملية صنع القرار المناسب بمثابة "القلب" بالنسبة لقيادة الدفاع المدني، فأن انتهاج الرشاقة المؤسسية يساهم في تعزيز وإبراز مخزون القدرات المتباينة لدى متخذي القرار، من أجل تهيئة الأرضية اللازمة لتوجيه عملية صنع القرار، وترجيح المسارات الاستراتيجية في فترات قلة وضوح الرؤية المستقبلية، وأخيراً تساهم الرشاقة المؤسسية في مؤسسات الدفاع المدني في (علي، 2022):

- أ. تنفيذ المراجعة الموضوعية والواقعية للمعايير الأمنية ، التحقق من أنها تتطابق مع المعايير العالمية ، ثم إعادة هندسة الرؤية والرسالة والأهداف تبعاً لذلك، مع التركيز على معرفة نطاق العمل في ظل التحولات والمستجدات، سواء على مستوى فرق العمل، أو على مستوى قيادة الدفاع المدني.
  - ب. تحليل كفاءة الموارد الحالية المالية منها والبشرية والزمنية، باعتبار أن الوقت من أهم مدخلات العمل، من أجل تحديد الفجوة بين الموارد المتاحة، ومتطلبات التكيف للواقع المستجد، بذلك يمكن توجيه أولويات العمل نحو تحقيق الرشاقة، وإعادة تدوير الموارد الحالية حسب الأولويات الاستراتيجية، والتركيز على التنمية البشرية وبناء الكفاءات.
  - ج. رسم جميع السيناريوهات المستقبلية المحتملة، ثم ترجيح السيناريوهات الأكثر احتمالاً، للخروج بحزمة من الخطوات الإجرائية للتكيف، والبت في تعزيز التحول نحو الرؤية المنشودة، بالاستعانة بجميع المُمكّنات من معرفة وخبرات وتقنيات تكنولوجية، والتعاون والصمود في مواجهة التحديات الناشئة.
- ومما سبق يمكن القول أن الرشاقة المؤسسية تمثل القدرة على الإستشعار والإستجابة بشكل ناجح للفرص والتهديدات في الوقت المناسب. وبالتالي، تتطلب قيادة الدفاع المدني قدرة عالية من هذه الرشاقة خلال وقوع الأحداث الطارئة، كما أن من أهم متطلبات مواكبة الأحداث الطارئة هو الفهم الواعي لأهمية تطوير منهجيات العمل على مستوى أكاديمية الدفاع المدني، والتحول نحو الرشاقة المؤسسية التي تضمن الانتقال التدريجي من الإدارة التقليدية إلى الإدارة الرشيقة في تحقيق المعايير الأمنية العالمية، وبناءً عليه يسعى المبحث الثاني إلى توضيح بعض الأدبيات ذات الأهمية بموضوع الدراسة، وإيضاح منهجياتها، وكذلك تحديد أبعاد متغيرات الدراسة، وأخيراً تحديد الفجوة البحثية.



## المبحث الثاني

### مراجعة الأدبيات السابقة

تمهيد:

تستعرض هذه الدراسة في هذا الجزء الدراسات ذات الصلة بالموضوع محل البحث، وذلك من خلال العلاقات الارتباطية التي تناولتها الدراسات السابقة لبناء فرضيات الدراسة، وصولاً إلى الفجوة البحثية، وقد قام الباحث بتقسيم الدراسات السابقة إلى:

#### 2.2.1 الدراسات السابقة التي تناولت الرشاقة المؤسسية

دراسة (Jamal et al., (2024 بعنوان:

#### The relationship between job redesigning, reskilling and upskilling on organizational agility

العلاقة بين إعادة تصميم الوظائف وإعادة صقل المهارات ورفع المهارات على الرشاقة التنظيمية هدفت الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين إعادة تصميم الوظائف والمهارات في ثلاث صناعات لبنانية تقدم الخدمات، وسعت الدراسة إلى تحديد تأثير هذه العوامل على الرشاقة التنظيمية، استخدمت هذه الدراسة استبيان للموظفين وآخر لمديري المساعدات الإنسانية (مديري الموارد البشرية)، وتكونت عينة الدراسة من 384 موظفًا و67 مديرًا للموارد البشرية، وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن هناك علاقة إيجابية بين إعادة التصميم الوظيفي وتطبيق البرامج المهارية، وقد ثبت أن هذه العلاقة تعزز الرشاقة التنظيمية، مع التركيز بشكل خاص على قبول الموظفين للتكنولوجيا واستعدادهم للتغيير.

دراسة (Haylemariam et al., (2024 بعنوان:

#### Entrepreneurial agility and organizational performance of IT firms

الرشاقة التنظيمية في ريادة الأعمال والأداء التنظيمي لشركات تكنولوجيا المعلومات هدفت الدراسة إلى التعرف على تأثير الرشاقة التنظيمية على الأداء التنظيمي (OP) لشركات تكنولوجيا المعلومات الإيطالية مع الدور الوسيط للإبتكار (OI)، تكونت عينة الدراسة من 411 شركة خاصة



بتكنولوجيا المعلومات في إيطالية، وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن الابتكار يتوسط العلاقة إيجابياً بين الأداء التنظيمي والرشاقة التنظيمية.

دراسة (Prasetyo et al., (2024 بعنوان:

## The Influence of Transformational Leadership and Intellectual Capital on Organizational Agility with Organizational Learning as a Mediating Variable

تأثير القيادة التحويلية ورأس المال الفكري على الرشاقة التنظيمية مع التعلم التنظيمي كمتغير وسيط

هدفت الدراسة إلى تحليل تأثير القيادة التحويلية ورأس المال الفكري على الرشاقة التنظيمية مع التعلم التنظيمي كمتغير وسيط، تمثل مجتمع الدراسة من جنود في سرب Puspenerbad 13 في مركز طيران الجيش ومقره في منطقة مطار كاليماراو الدولي، كاليمانتان الشرقية في دولة إندونيسيا، ويبلغ عددهم 261 جندياً، وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن القيادة التحويلية ليس لها تأثير على التعلم التنظيمي، ولا على الرشاقة التنظيمية، بينما توصلت نتائج الدراسة إلى وجود تأثير إيجابي لرأس المال الفكري على الرشاقة التنظيمية، وكذلك وجود تأثير للتعلم التنظيمي على الرشاقة التنظيمية، بينما لم يتوسط التعلم التنظيمي العلاقة بين القيادة التحويلية والرشاقة التنظيمية، وأخيراً يتوسط التعلم التنظيمي العلاقة إيجابياً بين رأس المال الفكري والرشاقة التنظيمية.

دراسة (Abdel Moneim & Mohamed, (2024 بعنوان:

## Influence of Leadership Agility and Organizational Innovation on Organizational Performance

تأثير الرشاقة والابتكار التنظيمي على الأداء

هدفت الدراسة إلى التعرف على تأثير الرشاقة والابتكار التنظيمي على الأداء التنظيمي في قطاع البترول في مصر، تم جمع البيانات من خلال إستبيان مسحي مكون من (34) عبارة، من عينة غير احتمالية مكونة من 320 عينة من العاملين في شركات مختلفة بقطاع البترول في مصر، وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن الرشاقة التنظيمية ترتبط ارتباطاً إيجابياً بالأداء التنظيمي، فضلاً عن وجود علاقة إيجابية بين الابتكار التنظيمي والأداء التنظيمي، وأوصت الدراسة بأهمية تبني الرشاقة والابتكار التنظيمي في قطاع البترول والإستفادة من



العوامل المؤثرة والمحركات الرئيسية لتعزيز الأداء التنظيمي في شركات قطاع البترول، وبالتالي تحقيق أقصى قدر من الأداء المطلوب.

دراسة (Zeid et al., (2024) بعنوان:

## Effects of organizational agility on readiness for change in nurses

### أثر الرشاقة التنظيمية على إستعداد الممرضات للتغيير

هدفت الدراسة إلى التحقق من العلاقة بين الرشاقة التنظيمية واستعداد الممرضات للتغيير، يعد نموذج الرشاقة في منظمة الرعاية الصحية مفهوماً جديداً يجسد الوضع التنظيمي الأكثر فائدة، أجريت هذه الدراسة على 270 ممرضة وممرضة يعملون في إحدى المستشفيات الجامعية في مصر، في الفترة ما بين يناير ومارس 2022، وكانت المشاركة تطوعية، وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن الممرضات في المستشفى أظهرن مستوى نسبية متوسط من الرشاقة التنظيمية، بينما كان مستوى نسبية استعداد الممرضات للتغيير مرتفع، وأوصت الدراسة بتعزيز الرشاقة التنظيمية من خلال غرس رؤية للمستقبل، وتعزيز قدرات الموظفين، وتشجيع العمل الجماعي والتواصل المفتوح، والتخطيط الاستراتيجي، وممارسات التمريض المتقدمة، والإدارة التشاركية، والمشاركة في صنع القرار ووضع السياسات.

دراسة آل مداوي وآخرون، (2024) بعنوان:

### تطوير أداء المشرفين التربويين بمكاتب إدارات التعليم بمنطقة عسير في ضوء الرشاقة التنظيمية

هدفت الدراسة إلى وضع نموذج مقترح لتطوير أداء المشرفين التربويين بمكاتب إدارات التعليم بمنطقة عسير في ضوء الرشاقة التنظيمية، والتعرف على واقع أداء المشرفين التربويين بمكاتب إدارات التعليم، وتم قياس الرشاقة التنظيمية من خلال: (رشاقة الإستشعار، رشاقة الإستجابة، رشاقة الممارسة)، وتكونت عينة الدراسة من 260 مشرف تربوي بمكاتب إدارات التعليم بمنطقة عسير، وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن أداء المشرفين التربويين في ضوء الرشاقة التنظيمية جاء بمستوى متوسط، وأشارت الدراسة إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات عينة الدراسة وفقاً لمتغير النوع وسنوات الخبرة في الإشراف التربوي، بينما وجدت فروق دالة إحصائية وفقاً لمتغير المؤهل العلمي لصالح مؤهل (دكتوراه)، انتهت



الدراسة بوضع نموذج مقترح لتطوير أداء المشرفين التربويين بمكاتب إدارات التعليم بمنطقة عسير في ضوء الرقابة التنظيمية.

دراسة العجلان وآخرون، (2024) بعنوان:

الرقابة التنظيمية في المدارس الابتدائية الحكومية بمدينة بريدة في منطقة القصيم

هدفت الدراسة إلى التعرف على مستوى الرقابة التنظيمية في المدارس الابتدائية الحكومية بمدينة بريدة، والكشف عما إذا كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية للرقابة التنظيمية للمرحلة الابتدائية، ترجع إلى متغير (سنوات الخبرة الإدارية، عدد الطلاب، نوع المدرسة عام / تحفيظ)، واستخدمت الإستبانة كأداة للبحث، وطبقت على عينة مكونة من 78 مدير بمدينة بريدة، وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود مستوى نسبية مرتفعة لممارسة مديري المدارس الابتدائية الحكومية للرقابة التنظيمية في مدينة بريدة، ولا توجد فروق دالة إحصائية في استجابات أفراد العينة حول درجة ممارسة الرقابة التنظيمية ترجع لسنوات الخبرة، وعدد الطلاب، ونوع المدرسة.

دراسة (2023) Yağmur & Myrvang بعنوان:

## The effect of organizational agility on crisis management process and organizational resilience

أثر الرقابة التنظيمية على عملية إدارة الأزمات والمرونة التنظيمية: القطاع الصحي

هدفت الدراسة إلى تحديد تأثير الرقابة التنظيمية على إدارة الأزمات والمرونة التنظيمية في المنظمات الصحية، أجريت الدراسة على عينة مكونة من 1208 من المتخصصين في الرعاية الصحية الذين يعملون في وظائف مختلفة في مؤسسات الصحة العامة في إسطنبول، الواقعة في منطقة مرمرية في تركيا، وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن الرقابة التنظيمية كان لها تأثير إيجابي على إدارة الأزمات ( $p < 0.01, \beta = 0.592$ ) والمرونة التنظيمية ( $p < 0.01, \beta = 0.643$ ). وبالنظر إلى قيم معامل الرقابة التنظيمية لعينة الدراسة، فإن الرقابة التنظيمية لها تأثير أكبر على المرونة التنظيمية من تأثيرها على إدارة الأزمات.



دراسة (Saad & Al-Naggar, 2023) بعنوان:

## The Impact of Human Resources Maintenance on Enhancing Organizational Agility: An Applied Study on Secretariat of Northern Borders Region

أثر الموارد البشرية في تعزيز الرقابة التنظيمية: دراسة تطبيقية على بلدية منطقة الحدود الشمالية هدف الدراسة إلى التعرف على أثر الموارد البشرية في تعزيز الرقابة التنظيمية، اتبعت الدراسة المنهج الكمي، وتم اعتماد استمارة الاستقصاء كأداة لجمع البيانات، تكونت العينة من 384 موظف من العاملين في الوكالة التطبيقية (بلدية منطقة الحدود الشمالية) في أمريكا، وتوصلت نتائج الدراسة إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء أفراد عينة الدراسة تعزى لمتغير الجنس ومستوى التعليم والخبرة بما يتعلق بمستوى الرقابة التنظيمية بأمانة منطقة الحدود الشمالية، ووجود أثرًا إيجابيًا للموارد البشرية على الرقابة التنظيمية، وأوصت الدراسة بضرورة الإهتمام ببرامج الموارد البشرية مع العمل على زيادة الوعي بأهمية تعزيز الرقابة التنظيمية وزيادة الدعم المالي الكافي لتطبيق فلسفة الموارد البشرية وأن سياسات وإجراءات الموارد البشرية تركز البرامج على مراعاة دعم رقابة الهيكل التنظيمي والإجراءات التنظيمية على مستوى المؤسسة.

دراسة (Abdel Aal, 2023) بعنوان:

## The Degree of Practicing Organizational Agility at Al Al-Bayt University from Its Faculty Members' Perspective

دراسة درجة ممارسة الرقابة التنظيمية في جامعة آل البيت من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس هدفت الدراسة الى التعرف إلى درجة ممارسة الرقابة التنظيمية في جامعة آل البيت من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس فيها. تكونت عينة الدراسة من (381) عضو هيئة تدريس، تم اختيارهم بالطريقة العشوائية البسيطة. ولتحقيق أهداف الدراسة قامت الباحثة ببناء إستبانة مكونة من أربع مجالات لقياس مستوى ممارسة الرقابة التنظيمية وتكونت من (26) فقرة، وتم استخدام المنهج الوصفي. أظهرت نتائج الدراسة أن درجة ممارسة الرقابة التنظيمية في جامعة آل البيت جاءت بدرجة قليلة، كما أظهرت النتائج وجود فروق ذات



دلالة إحصائية تُعزى لأثر الجنس في جميع المجالات باستثناء مجال التمكين وجاءت الفروق لصالح الذكور. كذلك أظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية تُعزى لأثر الرتبة الأكاديمية في جميع المجالات باستثناء مجال التمكين وجاءت الفروق لصالح رتبة أستاذ، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية تُعزى لأثر الكلية وجاءت لصالح الكليات العلمية.

دراسة صيام، (2023) بعنوان:

أثر الرقابة التنظيمية على القدرة التنافسية للمنظمة: دراسة تطبيقية على مصانع المنطقة الصناعية بدمياط الجديدة

استهدفت الدراسة معرفه تأثير الرقابة التنظيمية على القدرة التنافسية، ولتحقيق ذلك الهدف تم بحث التأثيرات المباشرة لأبعاد الرقابة التنظيمية (رقابة الإستشعار، رقابة إتخاذ القرار، رقابة التطبيق)، على القدرة التنافسية بأبعادها الثلاثة، (الجودة، التميز، الكفاءة). وتم إجراء البحث على عينة من 305 من المدراء والمدراء التنفيذيين ومساعديهم ورؤساء الأقسام، ممن يعملون في مصانع المنطقة الصناعية بدمياط الجديدة، وتم تحليل البيانات إحصائياً، وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن الأبعاد الثلاثة للرقابة التنظيمية أثرت بشكل إيجابي على القدرة التنافسية للمنظمة.



دراسة (Abdelrahman, & Emam, 2022) بعنوان:

## The Moderator Role of Organizational Agility in the Relationship between Talent Management and Organizational Ambidexterity in Egyptian Tourism Companies

الدور الوسيط للرشاقة التنظيمية في العلاقة بين إدارة المواهب والبراعة التنظيمية في شركات السياحة المصرية

هدفت الدراسة إلى معرفة أثر إدارة المواهب على الرشاقة التنظيمية وعلى البراعة التنظيمية في شركات السياحة المصرية، كما هدفت إلى معرفة دور الرشاقة التنظيمية كمتغير وسيط في العلاقة بين إدارة المواهب والبراعة التنظيمية، وكانت أداة القياس عبارة عن استمارة استقصاء وتم توزيعها إلكترونياً، على عينة الدراسة المكونة من المدراء ورؤساء الأقسام في شركات السياحة من الفئة الأولى في القاهرة، وكان عددها 612 استمارة، تم استرجاع 474 استمارة صالحة للاستخدام، وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود أثر إيجابي لمتغير إدارة المواهب على كل من الرشاقة التنظيمية والبراعة التنظيمية، وكذلك وجود أثر إيجابي للرشاقة التنظيمية على البراعة التنظيمية في شركات السياحة، وأخيراً تتوسط الرشاقة التنظيمية إيجابياً العلاقة بين إدارة المواهب والبراعة التنظيمية في هذه الشركات.

دراسة (Asfahani, 2021) بعنوان:

## The Impact of Modern Strategic Human Resources Management Models on Promoting Organizational Agility

تأثير النماذج الحديثة للموارد البشرية تدعم الرشاقة التنظيمية

سعت هذه الدراسة للوصول إلى تأثير النماذج الحديثة للموارد البشرية (نموذج الأداء العالي، نموذج الملاءمة الاستراتيجية، نموذج الالتزام العالي، نموذج الممارسات الفضلى)، والبحث في قدرتها على تدعيم الرشاقة التنظيمية، اتبعت الدراسة المنهج التحليلي الوصفي، وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن أبرز عامل بالنسبة لنموذج المحاذاة الإستراتيجية هو عامل الابتكار، بينما نموذج الالتزام العالي يركز على كل من المسار الوظيفي، ومرونة الوظيفة والتحفيز، وفرق العمل، واستقرار علاقة العمل للموظفين، وأشارت الدراسة أيضاً إلى أن كل ممارسات الموارد البشرية المبحوثة تعزز الرشاقة التنظيمية، وأوصت الدراسة إلى اشمال إدارة الموارد البشرية على جميع النماذج السابقة هذه حتى تضمن مرونة هذه المؤسسات.



دراسة (2021) Al-Nawasrah & Alafi بعنوان:

## The impact of human resource management practices on person- job fit: the mediating role of human resources agility at Jordanian airlines companies

تأثير ممارسات المورد البشري للمنظمة على ملائمة أي شخص للوظيفة، بتوسيط رشاقة المورد البشري في شركات الطيران الأردنية.

سعت الدراسة للبيان عن تأثير ممارسات المورد البشري للمنظمة على ملائمة أي شخص للوظيفة، مع وجود رشاقة المورد البشري كمتغير معدل في شركات الطيران الأردنية، اعتمدت هذه الدراسة على الأسلوب التحليلي الوصفي، تم تطوير استمارة استقصاء خاصة لجمع المعلومات من عينة الدراسة حيث بلغ حجم العينة لدى جميع الموظفين في الشركات الأردنية للطيران الأردنية ضمن المستويات الإدارية العليا والمتوسطة والبالغ عددهم 185 فرداً، وقد نتاج الدراسة إلى أن هناك تأثيراً إيجابياً لممارسات إدارة المورد البشري على ملائمة الشخص للوظيفة، ووجود تأثير لممارسات إدارة المورد البشرية على رشاقة مورد المنظمة البشري في شركات الطيران الأردنية، وأن رشاقة الموارد البشرية تعمل على تحسين أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية على ملائمة الشخص للوظيفة. أوصت الدراسة بأن تحافظ الخطوط الجوية الأردنية على استمرارية الاهتمام برشاقة الموارد البشرية ومواءمة الفرد مع وظيفته.

دراسة (2020) Asgarnezhad & Mir بعنوان:

## Effect of cooperative management on organizational agility with the mediating role of employee empowerment in public transportation sector

أثر الإدارة التعاونية في الرشاقة التنظيمية مع الدور الوسيط لتمكين الموظفين في قطاع النقل العام

هدفت الدراسة إلى التحقق في تأثير نظام الإدارة التعاونية في الرشاقة التنظيمية من خلال النظر في الدور الوسيط لتمكين الموظفين في النقل العام، تكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في شركة حافلات تبريز الإيرانية Tabriz and Suburbs Bus والبالغ عددهم (650). وتم الاعتماد على عينة مقدارها 242 شخصاً، وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود تأثير إيجابي للإدارة التعاونية على كل من الرشاقة التنظيمية وتمكين الموظفين، كما أن لتمكين الموظفين تأثير إيجابي على الرشاقة التنظيمية، وأخيراً يتوسط تمكين



الموظفين العلاقة بين الإدارة التعاونية والرشاقة التنظيمية في شركة تبريز Tabriz and Suburbs Bus للحافلات.

دراسة (Melián-Alzola et al., (2020 بعنوان:

### The role of the human dimension in organizational agility: an empirical study in intensive care units

دور البعد البشري في الرشاقة التنظيمية دراسة تجريبية في وحدات العناية المركزة

هدفت الدراسة إلى تحليل دور قادة المستشفيات وممارسات العمل عالية الأداء (HPWPs) في وحدات العناية المركزة (ICUS) على الرشاقة التنظيمية وتأثيرهم على رضا موظفي الرعاية الصحية، أجريت هذه الدراسة في ثلاث وحدات للعناية المركزة في مستشفى إسبانيا، وتكونت عينة الدراسة من 248 فردًا، وأكدت نتائج الدراسة على أهمية البعد البشري في وحدات العناية المركزة على الرشاقة التنظيمية في المستشفى وأدائها من حيث رضا الطاقم السريري العامل في هذا المجال.

### 2.2.2 الدراسات السابقة التي تناولت المعايير العالمية في المؤسسات الأمنية

دراسة (Karataş, (2024 بعنوان:

### Evaluating Physical Education Courses in Civil Defense and Firefighting Associate Degree Programs in Turkiye

تقييم دورات التربية البدنية في برامج درجة الزمالة في الدفاع المدني ومكافحة الحرائق في تركيا

هدفت هذه الدراسة إلى تقييم مقررات وممارسات التربية البدنية في مناهج برامج درجة الزمالة في الدفاع المدني ومكافحة الحرائق في تركيا، تم فحص حزم دورات بولونيا Bologna Course المكونة من 42 برنامجًا لدرجة الزمالة بين عامي 2022-2023، وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن 14.3% (6 برامج) لم تتضمن مقررات التربية البدنية، و40.5% (17 برنامجاً) لم تتضمن محتوى مقررات اللياقة البدنية المهنية. بالإضافة إلى ذلك فإن 52.3% من المحاضرين الذين يقومون بتدريس المقرر لم يكونوا حاصلين على شهادة في التربية البدنية والرياضة، وهو ما يشير إلى مشاكل هامة بالنظر إلى متطلبات اللياقة البدنية العالية في مهنة الإطفاء. وتوصي الدراسة بضرورة تحديث النواقص في محتوى المقرر التربية الرياضية بما يتناسب مع



متطلبات مهنة الإطفاء وجعلها إلزامية. وتشير نتائج الدراسة بوضوح إلى أن برامج الدفاع المدني ومكافحة الحرائق يجب أن تركز على التعليم القائم على اللياقة البدنية لتدريب الموظفين المؤهلين. وفي هذا السياق توصى الدراسة باتباع منهج خاص تحت مسمى دورة "اللياقة البدنية المهنية" والتأكيد على أن تتضمن هذه الدورة أهداف تحقيق القدرة البدنية واللياقة البدنية العالية من خلال التركيز على المهارات الأساسية لمهنة الإطفاء.

دراسة (Suoniemi, 2024) بعنوان:

### Creation of Civil Defence Shelter Activation and Operating Instructions

#### إنشاء ملجأ للدفاع المدني وتعليمات التشغيل

سعت دراسة إلى تطوير تعليمات لمرحلة تفعيل وتشغيل ملجأ الدفاع المدني لقسم الإنقاذ في مدينة هلسنكي في دولة فنلندا، بهدف دمج المعلومات الموجودة وتحسينها بشكل يمكن استخدامه كأساس لدليل التعليمات، وتركز الدراسة على توضيح عمليات التخطيط والتشغيل للملاجئ الدفاع المدني، وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن التعليمات الواضحة والمفهومة ضرورية لتفعيل ملاجئ الدفاع المدني بسرعة وكفاءة وتشغيلها بشكل صحيح. كما ستساعد التعليمات التي تم إنشاؤها إدارة الدفاع المدني في مدينة هلسنكي على توفير تعليمات تشغيل واضحة لشركات الإسكان المسؤولة عن صيانة وتشغيل الملاجئ.

دراسة (Kalogiannidis et al., 2023) بعنوان:

### Relationship between Cyber Security and Civil Protection in the Greek Reality

#### العلاقة بين الأمن السيبراني والحماية المدنية في الواقع اليوناني

هدفت الدراسة إلى استكشاف دور الأمن السيبراني في تعزيز الحماية المدنية في الواقع اليوناني، وتكونت عينة الدراسة من 345 مديرًا تنفيذيًا لشركات تكنولوجيا المعلومات في اليونان باستخدام استبيان منظم، وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن تقنيات الأمن السيبراني تؤثر إيجابيًا على الحماية المدنية، وأن ممارسات الحد من الجرائم السيبرانية لها تأثير إيجابي على الحماية المدنية، كما أشارت نتائج الدراسة إلى أن هناك علاقة



إيجابية بين دور الحكومة في الأمن السيبراني والحماية المدنية، وأخيراً للأمن السيبراني تأثير إيجابي على مبادئ عمليات الطوارئ: الوقاية، التخفيف، الاستعداد، الاستجابة، الإخلاء والتعافي في حالات الطوارئ.

دراسة (Kalogiannidis et al., (2022) بعنوان:

## Contribution of civil protection to the urban economy: Evidence from a Small-Sized

مساهمة الدفاع المدني في الاقتصاد الحضري: دليل من مدينة يونانية صغيرة الحجم  
تأثير حماية الدفاع المدني على النمو الاقتصادي وتنمية الاقتصاد الحضري في مدينة يونانية صغيرة الحجم، في كوزاني كدراسة حالة، تمثلت عينة الدراسة في 160 فرد من سكان كوزاني، وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن مجالات التركيز الرئيسية لحماية الدفاع المدني (النظام الوطني للإنذار المبكر، وتدابير الاستعداد للأزمات وعمليات إنقاذ الاقتصاد) تؤثر بشكل إيجابي على النمو الاقتصادي.

أشارت دراسة توفيق وآخرون، (2022) إلى أنه في الفترة الأخيرة ازداد الاهتمام بمفاهيم إدارة معايير السلامة وتطويرها وفقاً للمعايير الدولية نظراً لزيادة مخاطر بيئة الأعمال ، لذا جاءت هذه الدراسة لقياس وتحليل معايير السلامة والصحة المهنية في عمليات تشغيل المحطات، وتكونت عينة الدراسة من ٣٣٠ مدير ومسئول عن السلامة بالشركة محل الدراسة، وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود تأثير إيجابي لمعايير السلامة المهنية في عمليات تشغيل المحطات في الشركة القابضة في مصر ، وأوصت الدراسة بضرورة التشديد على إرساء ثقافة تشدد على السلامة والصحة المهنية وإشراك كافة العاملين في الشركات التابعة من خلال دمج سياسة السلامة ضمن السياسة العامة للشركة من أجل رفع كفاءة عمليات تشغيل المحطات.



دراسة مصطفى ومحمد، (2020) بعنوان:

دور إدارة معايير السلامة الوقائية في تقليل خسائر الحريق دراسة تطبيقية على عينة من المنشآت الصناعية  
هدفت الدراسة إلى التعرف على دور إدارة معايير السلامة الوقائية في تقليل خسائر الحريق بالمنشآت  
الصناعية، تقديم الحلول العلمية والعملية للمؤسسة لعينة الدراسة، وبما يساعد متخذي القرار في شركات  
التأمين على تحقيق أهداف المؤسسة، وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن التوعية بأساليب السلامة يساهم في الحد  
من مخاطر العمل على منع الأسباب، والأفعال التي قد تؤدي إلى الإصابة أو الحوادث أثناء العمل، وكذلك  
تقلل معايير السلامة من أسعار تأمين الحريق، كما أن تحقيق مبدأ ثقافة السلامة لدى جميع أفراد المؤسسة  
يساعد في تقليل متطلبات تأمين الحريق، وأوصت الدراسة بأهمية الالتزام بمعايير السلامة الأمنية.

دراسة ابن سيفان، (2019) بعنوان:

واقع القيادات الأمنية في دولة الإمارات العربية المتحدة الفكر الشرطي

أشارت الدراسة إلى أن الحاجة إلى زيادة فهم القيادة الأمنية بمفهومها الشامل في السنوات الأخيرة أصبح  
موضع اهتمام كبير بين الكتاب والممارسين خاصة مع الوضع الأمني الراهن، وذلك لتطوير المنظومة  
الأمنية. ولذلك جاءت هذه الدراسة بهدف الكشف عن واقع القيادة الأمنية في وزارة الداخلية بدولة الإمارات  
العربية المتحدة، وقد اعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي، وتمثل مجتمع الدراسة بالضباط العاملين  
في وزارة الداخلية بدولة الإمارات على مختلف مستوياتهم القيادية، وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن النمط  
القيادي السائد هو اتباع أسلوب القيادة الجماعية من خلال إفساح الفرصة للمرؤوسين للمشاركة باتخاذ القرار،  
والتحفظ على الدور الرقابي والإستشاري للقائد، كذلك كان من أبرز مهام القائد الأمني هو وضع رؤية  
مشتركة واضحة لمرؤوسيه من أجل الوصول إلى الأهداف المنشودة. بالإضافة إلى أن صناعة القرار عند  
القيادات الأمنية كان يراعى فيها تطويع واستغلال جميع الموارد المتاحة والمصادر المتوفرة للحصول على  
المعلومة، وذلك لاتخاذ قرارات أمنية صحيحة. وأخيراً أشارت الدراسة إلى وجود تأثير مباشر على منظمات  
الشرطة وصانعي القرار في توعية القادة الأمنيين بأهمية المعايير العالمية في المؤسسات الأمنية، وتأثيرها  
على الفرد والمؤسسة.



### 2.2.3 الترابط مع الدراسات السابقة والفجوة البحثية

من خلال العرض السابق للدراسات السابقة في التعرف على تأثير الرشاقة المؤسسية على تحقيق المعايير العالمية في المؤسسات الأمنية يمكن إستخلاص النتائج التالية:

أ- جاءت هذه الدراسة مستكملة لما سبقها من الدراسات، في الوقوف على توضيح لتأثير الرشاقة المؤسسية في تحقيق المعايير العالمية في المؤسسات الأمنية، ونظراً لقلّة الدراسات العربية في هذا الموضوع فإن هذه الدراسة تعد إسهاماً في هذا المجال.

ب- استفادت الدراسة الحالية من الدراسات السابقة في الاطلاع على النتائج التي توصلت إليها لإغناء الدراسة الحالية عن الجوانب التي لم تتناولها تلك الدراسات إضافة إلى أنه سوف يتم مقارنتها مع نتائج الدراسة الحالية.

ج- كما أن أهم ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة هي أنها تناولت الرشاقة المؤسسية من مداخل مختلفة، فقد تناولتها الدراسات السابقة في ريادة الأعمال كدراسة Haylemariam et al., (2024) ، وفي إعادة تصميم الوظائف كدراسة Jamal et al., (2024) ، وفي القيادة التحويلية كدراسة Prasetyo et al., (2024)، وفي الأداء كدراسة Abdel Moneim & Mohamed, (2024)، وفي إدارة الأزمات كدراسة Yağmur & Myrvang, (2023)، وفي الموارد البشرية كدراسة Saad & Al-Naggar, (2023)، أما بالنسبة للمتغير التابع المتمثل في المعايير العالمية في المؤسسات الأمنية فقد تناولته الدراسات السابقة في مكافحة الحرائق في تركيا كدراسة Karataş, (2024)، وفي تشغيل ملجأ الدفاع المدني لقسم الإنقاذ في مدينة هلسنكي كدراسة Suoniemi, (2024)، وفي الأمن السيبراني كدراسة Kalogiannidis et al., (2023)، بينما تناولت الدراسة الحالية تأثير الرشاقة المؤسسية في تحقيق المعايير العالمية في المؤسسات الأمنية.



د- وأخيرًا يمكن القول أن الدراسة الحالية تختلف عن الدراسات السابقة من حيث الهدف والمجال:

- فمن حيث الهدف: فقد هدفت إلى التعرف على تأثير الرشاقة المؤسسية على تحقيق المعايير العالمية في المؤسسات الأمنية.

- أما من حيث المجال: فتم تطبيقها على أكاديمية الدفاع المدني في أبو ظبي، وهو مجال لم يتم الجمع بينه وبين متغيرات الدراسة بالدراسات السابقة، ولذلك جاءت هذه الدراسة لسد هذه الفجوة والربط بين هذه المتغيرات.

### خلاصة الفصل الثاني

تناول الباحث في هذا الفصل عرضًا للإطار النظري ومراجعة الأدبيات السابقة، ويتضح من خلال هذا الفصل ما يلي:

- تعبر الرشاقة المؤسسية عن مستوى قدرة الأكاديمية على التعامل السليم مع التغيرات الطارئة، والمفاجئة بكفاءة وفاعلية ما يجعلها قادرة على استغلال الفرص الغير متوقعة، علاوةً على وضع الحلول المناسبة لآليات التعامل مع تلك المتغيرات؛ بهدف تلبية الاحتياجات على أكمل وجه.

- كما أن أهمية الرشاقة المؤسسية تنبع من تتبعها للأحداث والأنشطة التي تبطن من عمل المؤسسة، والتي قد تخلق مشكلات تؤثر على الأداء العام للمؤسسة، وبالتالي وضع الخطط التي تحتوي على أفضل الحلول لتلك المشكلات، بالإضافة إلى صياغة استراتيجيات وهيكل المؤسسة بالمرونة الكافية للتعامل مع التطورات والتغيرات التي تطرأ على البيئة التي تعمل من خلالها المؤسسة.

- كذلك فإن خصائص الرشاقة المؤسسية تقوم على عدة أسس منها: الإستجابة السريعة للتغيرات غير المتوقعة، الإستباقية، الشراكة، الثقة، الإبداع، الإتصال الفعال، المرونة، الاهتمام بالعملاء، التنافسية،



كما تساعد خصائص الرشاقة المؤسسية بشكل فعال في تحقيق منظمات ذات سمعة مؤسسية عالية تستطيع أن تبقى وتستمر بميزة تنافسية في عالم سريع التغيير.

- بينما تستند الدراسة الحالية في تحديد أبعاد الرشاقة المؤسسية على ثلاثة أبعاد هم: (رشاقة الإستشعار، رشاقة الممارسة، رشاقة الإستجابة).

- أخيراً يمثل مفهوم معايير السلامة في المؤسسات الأمنية علماً مهماً جداً يهدف إلى حماية الأفراد من الحوادث المحتملة التي قد تسبب إصابات وأضرار أو تلفيات للممتلكات، وهذا العلم يترسخ بعدة معايير وإشتراطات يجب اتباعها.



## الفصل الثالث

### استراتيجية ومنهجية الدراسة

تمهيد	:	--
منهجية الدراسة	:	3.1
سياق الدراسة	:	3.2
تصميم الدراسة	:	3.3
الاعتبارات الأخلاقية	:	3.4
خلاصة الفصل	:	--



## الفصل الثالث

### استراتيجية ومنهجية الدراسة

#### تمهيد:

تناول هذا الفصل إيضاح منهجية الدراسة بما يعكس السعي نحو ضمان دقة القياس والاختبار لمتغيرات الدراسة الحالية ، واستعراض مجتمع الدراسة، كما تم تحديد عينة الدراسة، ووحدة المعاينة المستخدمة، وذلك بما يضمن تمثيل عينة الدراسة، وإمكانية تعميم نتائجها، وخلصت الدراسة إلى استخدام عينة المسح الشامل ، كما تم استعراض متغيرات وأساليب القياس، وخلصت الدراسة منها بتحديد المقاييس المناسبة لقياس المتغيرات ، ثم استعراض البيانات المطلوبة ومصادرها، وتحديد متغيرات الدراسة ، كما تم استعراض أداة الدراسة وطريقة جمع البيانات، وخلصت الدراسة بتصميم قائمة الاستقصاء المستخدمة ، وأخيراً استعراض أساليب تحليل البيانات واختبار الفرضيات، وتوصلت الدراسة إلى تحديد الأساليب المناسبة لاختبار صحة الفرضيات واستخلاص النتائج.

### 3.1 منهجية الدراسة

تعنى منهجية الدراسة الطريقة التي توضح العلاقة بين موضوع الدراسة والنظرية، ويتضح ذلك من خلال منهجين للتفكير هما: المنهج الاستنباطي Deductive وهو المنهج الذي يسعى إلى اختبار النظرية Testing Theory، والمنهج الاستقرائي Inductive وهو الذي يسعى إلى بناء النظرية Building theory (Taber, 2018).

وتعتمد هذه الدراسة على المنهج الاستنباطي الكمي الذي يقوم على جمع البيانات وإخضاعها للمعالجة الإحصائية، واستخلاص النتائج منها لاختبار الفرضيات، بهدف الانتهاء إلى وصف علمي دقيق ومتكامل للظاهرة أو المشكلة كما يقوم على الحقائق المرتبطة بها، حيث لا يقتصر هذا المنهج على عملية وصف الظاهرة، وإنما يشمل تحليل البيانات وقياسها وتفسيرها، والتوصل إلى توصيف دقيق للظاهرة أو المشكلة ونتائجها، ويمكن توضيح نوعين من البيانات اعتمد عليهم الباحث لتحقيق أهداف الدراسة هما:



## أ. البيانات الثانوية

تعتمد الدراسة على مراجعة الدراسات والرسائل العلمية السابقة ذات العلاقة بالدراسة الحالية، بالإضافة إلى اعتماد الدراسة على البيانات الإحصائية والتقارير المتاحة، وعلى جمع وتحليل البيانات والمعلومات الواردة في الكتب والأطروحات والرسائل والدوريات العلمية العربية والأجنبية المرتبطة بموضوع الدراسة.

## ب. البيانات الأولية

هي البيانات المتعلقة بالدراسة الميدانية، والتي تم جمعها ميدانيًا من خلال قائمة الاستقصاء، التي تم اعدادها بناءً على ما تم التوصل إليه من نتائج الدراسات السابقة، وعلى مقاييس مستخدمة في هذه الدراسات، وذلك لتحديد المتغيرات المراد قياسها.

## 3.2 سياق الدراسة

أ. اعتمد الباحث على الأدبيات السابقة، والأبحاث، والرسائل العلمية الجامعية، والدوريات والمجلات العلمية الحديثة المرتبطة بموضوعه، وتم جمع المعلومات ذات الصلة بالرشاقة المؤسسية وأثرها على تحقيق المعايير العالمية في المؤسسات الأمنية، وكذلك صمم استمارة استقصاء لتكون أداة رئيسية لجمع المعلومات، وتوزيعها على العاملين في أكاديمية الدفاع المدني في أبو ظبي، وذلك للتحقق من مشكلة الدراسة، ومن ثم الإجابة على أسئلتها.

ب. وقام الباحث بصياغة عدد من الأسئلة الرئيسية والفرعية من أجل التعرف على ما إذا كان هناك أثر لتطبيق الرشاقة المؤسسية على تحقيق المعايير العالمية في المؤسسات الأمنية لأكاديمية الدفاع المدني في أبو ظبي. ومن ثم التعرف على أثر تطبيق رشاقة الإستشعار على تحقيق المعايير العالمية في المؤسسات الأمنية لأكاديمية الدفاع المدني في أبو ظبي، وكذلك التعرف على أثر تطبيق رشاقة الإستجابة على تحقيق المعايير العالمية في المؤسسات الأمنية لأكاديمية الدفاع المدني في أبو ظبي، وكذلك التعرف على أثر تطبيق رشاقة الممارسة على تحقيق المعايير العالمية في المؤسسات الأمنية لأكاديمية الدفاع المدني في أبو ظبي، وكذلك تحديد إلى



أى مدى يختلف تطبيق الرشاقة المؤسسية باختلاف المتغيرات الديموجرافية (السن، الخبرة الوظيفية، مستوى التعليم)<sup>1</sup> في المؤسسات الأمنية لأكاديمية الدفاع المدني في أبو ظبي. وأخيراً تحديد إلى أي مدى يختلف تحقيق المعايير العالمية في المؤسسات الأمنية باختلاف المتغيرات الديموجرافية (السن، الخبرة الوظيفية، مستوى التعليم) لأكاديمية الدفاع المدني في أبو ظبي. وقد تم مراجعة الاستبانة والأسئلة من قبل المشرف، ومن اللجنة المختصة في الكلية للتأكد من تحقيقها للأهداف المنشودة، وللمعايير المطلوبة للأخلاقيات العلمية.

### 3.3 تصميم الدراسة

نظراً لكون أسلوب الدراسة يقوم على الأسلوب الكمي تم الاعتماد على أسلوب المسح عبر استبانة سوف يتم توزيعها (إلكترونياً) من خلال (Google Forms) على العاملين بأكاديمية الدفاع المدني في أبو ظبي، وفيما يلي مزيداً من الايضاح حول مجتمع وعينة الدراسة، وأداة ومتغيرات الدراسة، وكذلك التصميم الإحصائي المستخدم في الدراسة، وأخيراً إيضاح إجراءات الدراسة.

#### 3.3.1 مجتمع الدراسة

تكون مجتمع الدراسة من العاملين بأكاديمية الدفاع المدني في دولة الإمارات، باختلاف مستوياتهم الإدارية، وتم التطبيق على أكاديمية الدفاع المدني باعتبار أنها من القطاعات الحيوية في دولة الإمارات ومهامها المتعلقة بأمن وسلامة أفراد المجتمع ككل، حيث لا تشمل مهامها إمارة أبو ظبي فقط، وإنما تغطي مهامها دولة الإمارات بشكل كلي، كما يقدر عدد العاملين بأكاديمية الدفاع المدني بـ (408) موظف بمختلف مستوياتهم الإدارية.

#### 3.3.2 عينة الدراسة

تعتمد الدراسة على أسلوب الحصر الشامل، نظراً لصغر حجم عدد العاملين، وبحيث تكون ممثلة تمثيلاً كاملاً لجميع أفراد المجتمع، حتى يمكن تعميم النتائج، وبذلك تم توزيع (408) استمارة ستقصاء وتم استرجاع 370 استمارة صالحة للاستخدام، وبلغت نسبة الإستجابة 90%.  
**وحدة المعاينة:** تمثلت في العاملين بأكاديمية الدفاع المدني في أبو ظبي باختلاف مستوياتهم الإدارية.

<sup>1</sup> تم استثناء عامل النوع كون كل العاملين من فئة الذكور.



### 3.3.3 أداة الدراسة

قام الباحث ببناء أداة الدراسة بعد الرجوع إلى الأدبيات العلمية النظرية ، والدراسات السابقة الخاصة بموضوع الدراسة، وتتمثل أداة الدراسة في استمارة الاستقصاء : وهي الأداة الرئيسية لجمع البيانات، والتي فيها يتم قياس الرشاقة المؤسسية وأثرها في تحقيق المعايير العالمية في المؤسسات الأمنية لأكاديمية الدفاع المدني في أبو ظبي، وتنقسم استمارة الاستقصاء من ثلاثة أقسام:

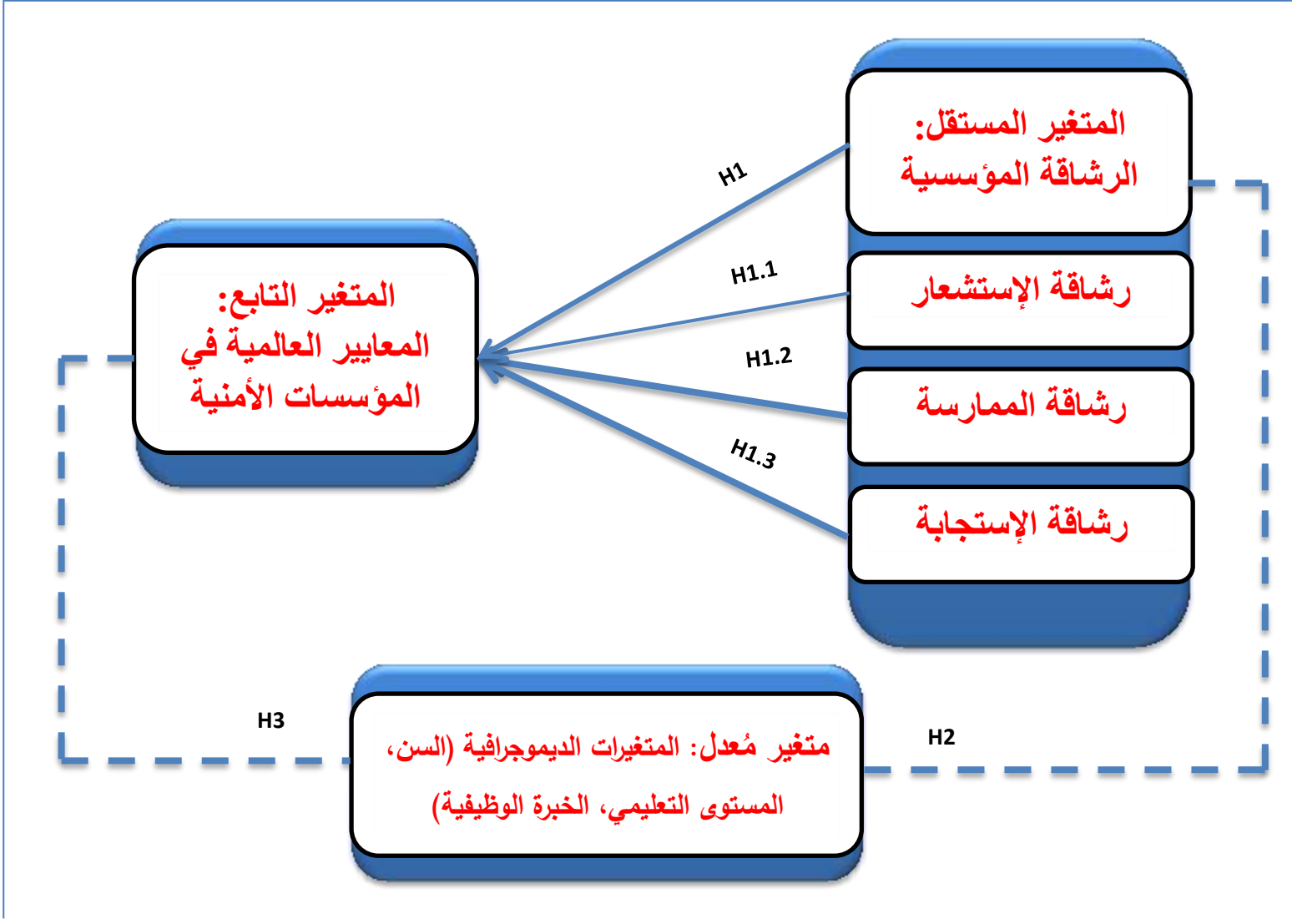
أ. القسم الأول: الفقرات المتعلقة بالمتغير المستقل الرشاقة المؤسسية: يشتمل على على كافة الفقرات المتعلقة بالأبعاد الفرعية للرشاقة المؤسسية، وتم تقسيم الرشاقة المؤسسية إلى ثلاثة أبعاد فرعية، وكل بعد يتضمن خمسة عبارات.

ب. القسم الثاني: الفقرات المتعلقة بالمتغير التابع: المعايير العالمية في المؤسسات الأمنية لأكاديمية الدفاع المدني في أبو ظبي ، ويشمل هذا المتغير 10 عبارات.

ج. القسم الثالث: يشتمل على المتغير المعدل: العوامل الديموجرافية (كالعمر والخبرة الوظيفية والمستوى التعليمي)، وتم استثناء عامل النوع كون كل العاملين في أكاديمية الدفاع المدني من فئة الذكور.

### 3.3.4 متغيرات الدراسة وأساليب القياس

تتمثل متغيرات الدراسة في الرشاقة المؤسسية (متغير مستقل)، والمعايير العالمية في المؤسسات الأمنية (متغير تابع)، وتناول هذا الجزء من تصميم الدراسة كلاً من متغيرات الدراسة، وأساليب قياسها وأداة الدراسة، وكذلك طرق جمع البيانات، وتصميم أداة جمع البيانات، وكل ذلك في ضوء الإطار العام لمتغيرات الدراسة، الذي يمكن إيضاحه من خلال الشكل التالي:



المصدر: من إعداد الباحث.

### شكل رقم (3-1) الإطار العام لمتغيرات الدراسة

حيث أعتد الباحث في تجميع بيانات الدراسة الميدانية من مصادرها الأولية على قائمة استبيان قام بإعدادها خصيصاً لهذا الغرض بالاعتماد على مراجعة الدراسات السابقة التي تناولت متغيرات الدراسة مع تطوير الأسئلة لكي تناسب أهداف الدراسة، وتتضمن القائمة مجموعة من العبارات لقياس متغيرات الدراسة، وذلك على النحو التالي:



### المتغير المستقل: الرشاقة المؤسسية

وتعني الرشاقة المؤسسية مستوى قدرة أكاديمية الدفاع المدني على التعامل السليم مع التغيرات الطارئة، والمفاجئة بكفاءة وفاعلية ما يجعلها قادرة على استغلال الفرص الغير متوقعة، علاوةً على وضع الحلول المناسبة لآليات التعامل مع تلك المتغيرات؛ بهدف تلبية الاحتياجات على أكمل وجه، وسوف يتم سؤال العاملين بأكاديمية الدفاع المدني محل الدراسة 15 سؤال مقسمة إلى ثلاثة مجموعات فرعية كل مجموعة تعبر عن بعد من أبعاد الرشاقة المؤسسية على مقياس ليكرت الخماسي وتتراوح درجات الإجابة من "1" إلي "5" حيث "1" تعني غير موافق على الإطلاق بينما "5" تعني موافق تمامًا، وبذلك سوف يتم قياس الرشاقة المؤسسية عن طريق قياس أبعادها، ولقد تم تطوير قياسات فرعية لكل بعد من أبعاد الرشاقة المؤسسية مأخوذة من الدراسات السابقة مع إجراء التغييرات المطلوب لتناسب مع أهداف القياس، وفيما يلي يوضح الجدول التالي عرضًا لها:

### جدول رقم (3-1)

#### أسئلة قياس الرشاقة المؤسسية

المتغيرات	أسئلة القياس	المصدر
رشاقة الإستشعار	<ul style="list-style-type: none"><li>- تستشعر قيادة الدفاع المدني الأحداث الميدانية من خلال رسم خطط العمل لمواجهة التحديات المستقبلية.</li><li>- تهتم أكاديمية الدفاع المدني بالأداء المستقبلي للطواقم وتطويره.</li><li>- تساعد أكاديمية الدفاع المدني على بناء استراتيجيات وفق أحدث المعايير الأمنية العالمية.</li><li>- تنفذ أكاديمية الدفاع المدني الدورات التدريبية الإستباقية للطواقم في حال طرأ جديد.</li><li>- توضح أكاديمية الدفاع المدني للطواقم نقاط القوة لتدعيمها ومواطن الضعف لتحسينها في أداء عملهم.</li></ul>	بالاستناد إلى دراسة آل مداوي وآخرون، (2024)



المصدر	أسئلة القياس	المتغيرات
بالاستناد إلى دراسة آل مداوي وآخرون، (2024)	<ul style="list-style-type: none"><li>- تعتمد أكاديمية الدفاع المدني على نظام إتصال فعال في التواصل مع الطواقم.</li><li>- تنظم أكاديمية الدفاع المدني آليات التكيف للمواءمة مع المستجدات في الوقت المناسب.</li><li>- تسعى أكاديمية الدفاع المدني إلى التعرف على المشكلات البسيطة، والبدء في التعامل معها قبل أن تصبح قضايا رئيسية.</li><li>- تنشر أكاديمية الدفاع المدني ثقافة الرقابة التنظيمية لتغيير اتجاهات بعض الطواقم.</li><li>- تهتم أكاديمية الدفاع المدني بتعريف الطواقم بطبيعة عملهم وأدوارهم وواجباتهم ومسؤولياتهم.</li></ul>	رقابة الممارسة
بالاستناد إلى دراسة آل مداوي وآخرون، (2024)	<ul style="list-style-type: none"><li>- تطور أكاديمية الدفاع المدني خطاً بديلة في حالة الأزمات أو التغيرات المفاجئة.</li><li>- تجمع أكاديمية الدفاع المدني جميع الآراء للمساهمة الفعالة في حل المشكلات.</li><li>- تحرص أكاديمية الدفاع المدني على مبدأ الشفافية في العمل وتدفع المعلومات والأفكار من أجل سهولة إتخاذ قرارات أداء العمل.</li><li>- تشجع أكاديمية الدفاع المدني الطواقم على إبداء الرأي وتقديم المقترحات.</li><li>- يوجد في أكاديمية الدفاع المدني خطط استباقية لمواجهة التحديات المتوقعة.</li></ul>	رقابة الإستجابة

المصدر: من إعداد الباحث بالاستناد إلى الدراسات السابقة.



### المتغير التابع: المعايير العالمية في المؤسسات الأمنية

وتمثل معايير السلامة في المؤسسات الأمنية علمًا مهمًا جدًا يهدف إلى حماية الأفراد من الحوادث المحتملة التي قد تسبب إصابات وأضرار أو تلفيات للممتلكات، وهذا العلم يترسخ بعدة معايير واشتراطات يجب اتباعها، وسوف يتم سؤال العاملين العاملين بأكاديمية الدفاع المدني محل الدراسة 10 أسئلة تعبر عن المعايير العالمية في المؤسسات الأمنية على مقياس ليكرت الخماسي، وتتراوح درجات الإجابة من "1" إلى "5" حيث "1" تعني غير موافق على الإطلاق بينما "5" تعني موافق تمامًا، وبذلك سوف يتم قياس المعايير العالمية في المؤسسات الأمنية، ولقد تم تطوير قياسات فرعية للمعايير العالمية في المؤسسات الأمنية مأخوذة من الدراسات السابقة مع إجراء التغييرات المطلوب لتناسب مع أهداف القياس، وفيما يلي يوضح الجدول التالي عرضًا لها:

### جدول رقم (2-3)

#### أسئلة قياس المعايير العالمية في المؤسسات الأمنية

المتغير	أسئلة القياس	المصدر
المعايير العالمية في المؤسسات الأمنية	<ul style="list-style-type: none"><li>- تتحمل الأطراف المعنية في أكاديمية الدفاع المدني قدرًا مناسبًا من المساءلة يناسب أدوارها ومسؤولياتها فيما يتعلق بمعايير السلامة والصحة.</li><li>- التدريبات التي تجريها أكاديمية الدفاع المدني لتحاكي التعامل مع حالات الطوارئ كافية لصقل مهارات الطواقم.</li><li>- من أولويات الطواقم الأمنية بالأكاديمية الحفاظ على سلامة المصابين في جميع مراحل إدارة الأزمة.</li><li>- أن معايير الأداء التي تعتمد عليها أكاديمية الدفاع المدني كافية لنجاح عملها.</li><li>- تحدد أكاديمية الدفاع المدني معاييرها وفق أهداف محددة ومدروسة.</li></ul>	بالاستناد إلى دراسة كلاً من (يونس وآخرون، 2021: الصالحي وآخرون، 2019)



المتغير	أسئلة القياس	المصدر
	<ul style="list-style-type: none"><li>- تستفيد أكاديمية الدفاع المدني من المعايير الأمنية في البلدان الأخرى ذات التجارب المماثلة.</li><li>- أن بناء التخطيط الاستراتيجي وفق معايير الأداء التي تسعى لها أكاديمية الدفاع المدني تزيد من فرصة النجاح في العمل.</li><li>- تسعى أكاديمية الدفاع المدني إلى تأسيس معايير تنظيمية أساسها الوضوح ، الإفصاح ، حرية التعبير.</li><li>- تطبق أكاديمية الدفاع المدني معيارًا مناسبًا لمساءلة العاملين في مختلف المستويات الإدارية.</li><li>- تستخدم أكاديمية الدفاع المدني تدابير الطوارئ بكفاءة للحد من الآثار الناجمة عن الأزمات والكوارث.</li></ul>	

المصدر: من إعداد الباحث بالاستناد إلى الدراسات السابقة.

### 3.3.5 إجراءات الدراسة

أ. الإطلاع على الأدبيات العلمية النظرية المتعلقة بمفهوم الرقابة المؤسسية وتحقيق المعايير العالمية في المؤسسات الأمنية، وتم تقسيم الإطار النظري إلى الإطار النظري والأدبيات السابقة، ومن خلال الإطار النظري قام الباحث بعملية شرح لأهمية متغيرات الدراسة الرئيسية، وكيف يمكن أن تساهم الرقابة المؤسسية في تحقيق المعايير العالمية في المؤسسات الأمنية، وبذلك يكون الإطار النظري هو الهيكل الرئيسي والأساسي للموضوع، ومن خلاله قام الباحث بجمع كافة المعلومات التي ترتبط وتعلق بالموضوع من الدراسات السابقة والكتب، وبذلك يكون الباحث قد قدم الإطار النظري الذي يشكل فائدة كبيرة للعلم والباحثين، وسوف يكون منسجمًا مع الموضوع. ويحتوي الإطار النظري على المصطلحات العلمية المرتبطة بالرقابة المؤسسية وتحقيق المعايير العالمية في المؤسسات الأمنية، وقام الباحث بتغطية الدراسة من كافة جوانبها، بأبعاد المتغيرات ومفاهيمها العلمية وتطورها التاريخي.



ب. إعداد أداة جمع البيانات والتحقق من صدقها وثباتها، قام الباحث ببناء أداة الدراسة بعد الرجوع إلى الدراسات السابقة الخاصة المتعلقة بموضوع الدراسة، وتتكون الأداة من استمارة الاستقصاء كأداة رئيسية لجمع البيانات من مجتمع الدراسة، وقام الباحث بصياغة الأسئلة المتعلقة بالمتغير المستقل الرشاقة المؤسسية، وأبعادها الثلاثة، وكذلك الأسئلة المتعلقة بالمعايير العالمية في المؤسسات الأمنية لأكاديمية الدفاع المدني في أبو ظبي في دولة الإمارات العربية المتحدة، وتشتمل استمارة الاستقصاء على ثلاثة أقسام.

ج. تحديد أفراد عينة الدراسة ومجتمع الدراسة، حيث تكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في أكاديمية الدفاع المدني في أبو ظبي، وبذلك يكون إجمالي مجتمع الدراسة 408 موظف، تم الاعتماد على استراتيجية المسح الشامل في جمع البيانات من مجتمع الدراسة، وتم سؤال العاملين في مختلف الرتب والمناصب، وذلك نظراً لصغر حجم المجتمع والحدود الزمنية: تم تطبيق الدراسة في عام 2024.

د. تم تفرغ البيانات وتحليلها إحصائياً، وتم استخدام الطريقة الآلية في تحليل البيانات، وذلك باستخدام برنامج (SPSS) نظراً لتمييز هذا البرنامج بالنسبة لسهولة الحصول على المقاييس الإحصائية المختلفة.

هـ. بعد تحليل فقرات الاستمارة والإجابة على الاسئلة واختبار الفرضيات ، تم مناقشة النتائج في ضوء الأدبيات السابقة، لبيان التوافق والاختلاف معها، حيث أنه بعد تنظيم النتائج في جداول تتضمن مخرجات برنامج (SPSS) تم مناقشتها وتقويمها، وتم ربط النتائج التي توصل إليها الباحث بالحالة الفكرية الراهنة لموضوع الدراسة وتقييم مدى الإسهام الذي حققته دراسته في هذا المجال، وطبيعة الجهد البحثي الذي يلزم بذله لمواصلة تطوير المعرفة فيه، وتتضمن مناقشة



النتائج نظرة تحليلية ناقدة لنتائج الدراسة في ضوء تصميمها ومحدداتها، وفي ضوء نتائج الدراسة والبحوث والأدبيات السابقة، وفي ضوء الإطار النظري الذي تقع الدراسة فيه. و. تقديم الاستنتاجات التي يدركها الباحث من النتائج ، تم وضع النتائج والمستخلصات المناسبة في ضوء النتائج، وفي ضوء خبرة الباحث التي اكتسبها أثناء مراحل إجراء الدراسة، والمتعلقة بموضوع الدراسة المرتبط بدراسة العوامل المؤثرة بتطبيق الرشاقة المؤسسية وأثرها على تحقيق المعايير العالمية في المؤسسات الأمنية لأكاديمية الدفاع المدني في أبو ظبي، وسوف يتم تقديم مقترحات استشرافية بشأن دراسات مستقبلية يشعر الباحث أهمية دراسته من قبل الباحثين الآخرين، وبعض المقترحات المناسبة للتوجهات المستقبلية لصناعة القرار، مع إمكانية إجراء الدراسة على قطاعات أخرى، وهكذا ستنتهي الدراسة بنتيجة تعزز الطبيعة الحركية المتنامية للمعرفة العلمية، وتؤكد حاجة الإنسان إلى مواصلة الدراسة ودوام السعي نحو المعرفة.

### 3.3.6 التصميم الإحصائي المستخدم في الدراسة

يرى الباحث أن من أكثر التحديات التي تواجه البحث عندما يصل إلى مرحلة تحليل البيانات المتعلقة بمشكلة الدراسة، ذلك القرار الخاص باختيار منهج وأسلوب التحليل المناسب، ونظرًا لأن طبيعة هذه الدراسة تتسم بأنها متعددة الأبعاد، كما أن أغراض التحليل واختبار الفرضيات الخاصة بها تنطوي على التحقق من نوع ودرجة العلاقة أو الاختلاف بين أكثر من بعد في نفس الوقت، فإنه كان من الضروري أن يتم تحليلها باستخدام بعض الأساليب الإحصائية المناسبة؛ لذا فقد استخدمت هذه الدراسة الأساليب الإحصائية المناسبة لتحليل البيانات واختبار الفرضيات، وذلك في ضوء بعض المعايير، والتي من بينها عدد متغيرات الدراسة ، ونوع البيانات، ومستوى القياس، وحجم العينات، وأنواعها، وأغراض التحليل، وذلك من خلال استخدام البرامج الإحصائية ، ومنها برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الإجتماعية (SPSS)، كما سوف يستعين الباحث بالأساليب الإحصائية التالية، نظرًا لتوافقها مع بيانات الدراسة، وهي كالتالي:



## أ- أسلوب ألفا كرونباخ

للتأكد من ثبات الإستبانة قام الباحث بتطبيق اختبار معامل الثبات (ألفا كرونباخ)، حيث تم استخدام معامل الثبات ألفا كرونباخ Alpha Cronbachs باعتباره أكثر أساليب تحليل الاعتمادية دلالة في تقييم درجة التناسق الداخلي بين محتويات أو بنود المقياس الخاضع للاختبار، وفي تحديد مدى تمثيل مجتمعات أو بنود المقياس الخاضع للاختبار، وفي تحديد مدى تمثيل مجتمعات أو بنود المقياس للخاصية Construct محل الدراسة، وتتراوح قيمة معامل ألفا كرونباخ بين (صفر)، (1) فكلما اقتربت من الواحد الصحيح دلت على وجود ثبات مرتفع، وكلما اقتربت من الصفر دلت على عدم وجود ثبات.

### جدول رقم (3-3) معامل الثبات والصدق الذاتي لأثر الرشاقة المؤسسية في تحقيق المعايير العالمية في المؤسسات الأمنية

معامل الصدق الظاهري	معامل ألفا كرونباخ	عدد العبارات	أثر الرشاقة المؤسسية في تحقيق المعايير العالمية في المؤسسات الأمنية
.940	.884	5	رشاقة الإستشعار
.937	.878	5	رشاقة الممارسة
.942	.888	5	رشاقة الإستجابة
.971	.943	15	الثبات العام للمتغير المستقل: الرشاقة المؤسسية
.960	.922	10	الثبات العام للمتغير التابع: المعايير العالمية في المؤسسات الأمنية
.979	.959	25	الثبات العام لإجمالي متغيرات الدراسة

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي.



يتضح من الجدول رقم (3-3): أن الباحث قام باستخدام معامل الثبات ألفا كرونباخ ، لقياس ثبات المحتوى لمتغيرات الدراسة ، وقد تبين أن معامل ألفا كرونباخ لأجمالى أبعاد متغيرات الدراسة قد بلغ (0.959) مما يدل على الثبات المرتفع لعينة الدراسة، الأمر الذى انعكس أثره على الصدق الذاتى حيث بلغ (0.979)، هذا وقد سجل أعلى ثبات لمحتوى أبعاد الدراسة في: المعايير العالمية في المؤسسات الأمنية ، رشاقة الإستجابة، رشاقة الإستشعار، رشاقة الممارسة، بمعاملات ثبات (0.922)، (0.888)، (0.884)، (0.878)، على الترتيب، وتعد هذه القيم مرتفعة ومقبولة لأغراض الدراسة، حيث أنها أكبر من 0.60 وهو الحد الأدنى المقبول لمعامل ألفا كرونباخ، ومن ثم يمكن القول بأن أداة الدراسة تتمتع بالثبات الداخلي لمساراتها.

### ب- أسلوب التحليل الوصفي

اعتمد الباحث على أسلوب التحليل الوصفي كالمتوسطات والتكرارات، وخاصة الوسط الحسابي والانحراف المعياري ، وذلك في تحليل ووصف استجابات المستقصى منهم، وعرض قيم المتغيرات محل الدراسة، حيث تم استخدام المؤشرات التالية:

- النسب المئوية: لقياس التوزيع النسبي لخصائص العينة وإجاباتهم.
- المتوسط الحسابي: لقياس متوسط إجابات المشاركين على أسئلة استمارة الإستقصاء.
- الانحراف المعياري: لقياس تفاوت إجابات العينة عن المتوسط.
- معامل الاختلاف: تم تحديدها عند التعليق على المتوسطات بناءً على مقياس ليكرت الخماسي لبدائل الإجابة.

تم استخدام هذه الأساليب الإحصائية لفهم وتحليل بيانات الدراسة، وتقديم وصف دقيق لخصائص العينة ونتائج استمارة الاستقصاء، ووفقاً لمقياس ليكرت الخماسي لبدائل الإجابة لكل فقرة حيث سيكون كما في الجدول:



### قيم المتوسط المرجح والاتجاه الخاص بمقياس ليكرت الخماسي

قوة الاتجاه	الاتجاه	المتوسط المرجح
ضعيفة	غير موافق تماماً	من 1.0 إلى 1.79
	غير موافق	من 1.8 إلى 2.59
متوسطة	محايد	من 2.6 إلى 3.39
	موافق	من 3.4 إلى 4.19
قوية	موافق تماماً	من 4.2 إلى 5.0

### ج- معامل ارتباط بيرسون

وهو من أكثر المقاييس استخداماً ودقة، وذلك إذا تحققت الشروط اللازمة لحسابه، فهو يصف العلاقة بين متغيرين مستمرين، تم استخدام هذا الأسلوب الإحصائي في هذه الدراسة للتحقق من نوعية ودرجة العلاقة بين أبعاد الدراسة.

### د- أسلوب تحليل الانحدار

يعد أسلوب تحليل الانحدار من أساليب التحليل التي تتعامل مع المتغيرات المتعددة، وغالباً يتم استخدام هذا الأسلوب بغرض الكشف عن نوع وقوة العلاقة الارتباطية بين المتغير التابع والمتغير المستقل، حيث ساعد أسلوب تحليل الانحدار الباحث على التنبؤ بالمتغير التابع بمعلومية المتغير المستقل، وشرح العلاقة بين المتغيرات، واعتمد الباحث في هذه الدراسة على عدد من الاختبارات الإحصائية، وتتمثل هذه الاختبارات في اختبار *T-Test* واختبار *F-Test* المصاحبان لأسلوب تحليل الانحدار، وذلك من أجل التحقق من مستوى المعنوية والدلالة الإحصائية لنوع وقوة العلاقة بين المتغيرات موضع الدراسة.



## هـ- أسلوب اختبار التوزيع الطبيعي Tests of Normality

تم تطبيق اختبار التوزيع الطبيعي للمتغيرات Shapiro-Wilk للتعرف على ما إذا كانت محاور الدراسة تتبع التوزيع الطبيعي أم لا، فإذا كانت محاور الدراسة تتبع التوزيع الطبيعي سوف يتم استخدام اختبار ANOVA أما إذا كانت لا تتبع التوزيع الطبيعي فسوف يتم تطبيق اختبار كروسكال واليس Kruskal-Wallis H ، وذلك حتي يتسنى إثبات صحة الفروض الخاصة بالمتغيرات الديموجرافية.

### 3.4 الاعتبارات الأخلاقية

لضمان عدم تأذي أو إنزعاج أي من الأفراد الذين شملتهم عينة الدراسة ، وبعد أن تم الحصول على الموافقة الأخلاقية لتوزيع الاستبانة على عينة الدراسة، فقد عمل الباحث عند تصميم، وجمع البيانات المرتبطة بموضوع الدراسة بمراعاة الأمور التالية:

- أ. اشتمال مقدمة الاستبانة على توضيح بأن الدراسة يتم إجراؤها لأغراض البحث العلمي، ولن يتم استخدامها لأية أغراض أخرى.
- ب. لم تطلب الاستبانة توضيح أية معلومات شخصية عن اسم المجيب أو مسماه الوظيفي أو تفاصيل أخرى، وركزت فقط على المعلومات المعنية بالسن والمستوى التعليمي والخبرة الوظيفية.
- ج. تم استصدار رسالة من كلية محمد بن راشد للإدارة الحكومية لتسهيل عملية إجراء الدراسة تؤكد لعينة الدراسة بأنها لأغراض البحث العلمي فقط.

### 3.5 محددات الدراسة

قد تضمن محددات الدراسة ونتائجها ما يلي:

- أ. أن اختيار جمع البيانات الكمية عبر قوائم الاستقصاء فأن بعض الأشخاص الذين يجيبون قد يُسيئون فهم بعض الأسئلة، وهو ما قد يؤدي لقيامهم بإجابات قد تؤثر على نتائج الدراسة والاستنتاجات التي تم وضعها. وبالرغم من قيام الباحث بتوضيح الأسئلة بشكل كبير مع تعريفات لبعض الأسئلة بما يضمن فهم الأسئلة بطريقة صحيحة، إلا أن ذلك لا يضمن الحصول على الإجابات الدقيقة.



ب. أن أسلوب الاستبيان لا يتيح للباحث الحصول على معلومات معمقة، وتفصيلية حول الإجابة التي حصل عليها من الشخص المجيب. وبالرغم من قيام الباحث بعمل دراسة نوعية لضمان توافق ودقة البيانات التي جمعها عبر الدراسة الكمية إلا أن هذا الأمر ما زال يُعتبر إحدى محددات الدراسة.

ج. أن أسلوب الاستبيان ونسبة الإستجابة للنتائج كانت محل نقاش العديد من الدراسات، وبالرغم من أن نسبة الاستجابة كانت تزيد عن 90% في هذه الدراسة إلا أن عدم استجابة نسبة 10% قد يؤثر على نتيجة الدراسة.

### خلاصة الفصل الثالث

قدم هذا الفصل إيضاح منهجية الدراسة بما يعكس السعي نحو ضمان دقة القياس، والاختبار لمتغيرات الدراسة الحالية، وإستعراض وصف مجتمع الدراسة، كما تم تحديد عينة الدراسة، ووحدة المعاينة المستخدمة، وذلك بما يضمن تمثيل عينة الدراسة وإمكانية تعميم نتائجها، وخلص الباحث إلى استخدام عينة المسح الشامل، كما إستعرض الباحث متغيرات وأساليب القياس، وخلص الباحث منها بتحديد المقاييس المناسبة لقياس متغيرات الدراسة، ثم استعراض البيانات المطلوبة للدراسة ومصادرها، وتوصل منها إلى تحديد متغيرات الدراسة، كما إستعرض الباحث أداة الدراسة، وطريقة جمع البيانات، وخلص منها بتصميم قائمة الإستقصاء المستخدمة في الدراسة الحالية، وأخيراً إستعرض الباحث أساليب تحليل البيانات وإختبارات الفرضيات، وتوصل منها إلى تحديد الأساليب المناسبة لإختبار صحة الفرضيات واستخلاص النتائج، كما سوف يتناول الفصل التالي الدراسة الميدانية وتحليل البيانات.



## الفصل الرابع

### الدراسة الميدانية

تمهيد :	---
المقاييس الإحصائية الوصفية لمتغيرات الدراسة :	4.1
تحليل علاقة الارتباط بين متغيرات الدراسة :	4.2
اختبار الفرضيات :	4.3
اختبار التوزيع الطبيعي للمتغيرات الديموجرافية :	4.4
خلاصة الفصل الرابع :	---



## الفصل الرابع

### الدراسة الميدانية

#### تمهيد

تناولت الفصول السابقة للدراسة الجزء النظري المتعلق بالرشاقة المؤسسية وأثرها على تحقيق المعايير العالمية في المؤسسات الأمنية في أكاديمية الدفاع المدني ، وتناول هذا الفصل عرض أسلوب إجراء الدراسة الميدانية، وقياس وثبات واتساق المقاييس المستخدمة في الدراسة، وتحليل مراحل اختبار فرضيات الدراسة، والنتائج التي تم التوصل إليها، وذلك بهدف إيضاح مساهمة نتائج اختبار الفرضيات في تحقيق أهداف الدراسة، وقد اعتمد الباحث في اختبار فرضيات الدراسة على البيانات الأولية التي جمعها بواسطة قوائم الاستقصاء من عينة الدراسة للتعرف على مدى التطبيق العلمي لمفاهيم الدراسة، والتحقق من الاختلافات في الرأي بين عينات مختلفة تبعاً للسن، المستوى التعليمي، الخبرة الوظيفية، وذلك بهدف اختبار فرضيات الدراسة. كذلك اعتمدت الدراسة على التحليل الإحصائي والأساليب التي تم استخدامها في اختبار فرضيات الدراسة، وتبدأ بتحديد إجراءات وأساليب التحليل الإحصائي التي اتبعتها الباحثة في كل من الإحصاء الوصفي والإحصاء التحليلي، حيث تناولت التحليلات الإحصائية الوصفية مقاييس كل من: المتوسط الحسابي، الانحراف المعياري، معامل الاختلاف لتحديد خصائص عينة الدراسة من حيث مدى الموافقة على أثر الرشاقة المؤسسية في تحقيق المعايير العالمية في المؤسسات الأمنية في أكاديمية الدفاع المدني، واختبار ألفا كرونباخ لقياس ثبات وصدق محتوى استبيان الدراسة، ومصفوفة ارتباط بيرسون لقياس معنوية العلاقة بين متغيرات الدراسة، تمهيداً لتطبيق تحليل الانحدار، والذي يوضح أثر المتغير المستقل على المتغير التابع، وكذلك تطبيق اختبار التوزيع الطبيعي للمتغيرات Shapiro-Wilk، واختبار كروسكال واليس Kruskal-Wallis حتى يتسنى إثبات صحة فرضيات الدراسة الديموجرافية.



#### 4.1 المقاييس الإحصائية الوصفية لمتغيرات الدراسة

قام الباحث بإجراء الإحصاء الوصفي للمتغيرات الخاصة بسمات مفردات عينة الدراسة ثم الإحصاء الوصفي لمتغيرات الدراسة، ويشمل الإحصاء الوصفي كل من: المتوسط الحسابي، الانحراف المعياري، معامل الاختلاف المعياري، والترتيب علي أساس القيم الأقل تشتتاً أو الأكثر تجانساً، وذلك لتحديد خصائص مفردات عينة الدراسة من حيث مدى الموافقة على الأبعاد.

هذا وتشير معظم الدراسات إلى فئات المتوسط المرجح، وفقاً لمعايير الموافقة وعدم الموافقة في إطار مقياس ليكرت Likert scale المستخدم بهذه الدراسة كما يلي:

#### جدول رقم (4-1)

#### قيم المتوسط المرجح والاتجاه الخاص بمقياس ليكرت الخماسي

قوة الإتجاه	الإتجاه	المتوسط المرجح
ضعيفة	غير موافق تماماً	من 1.0 إلى 1.79
	غير موافق	من 1.8 إلى 2.59
متوسطة	محايد	من 2.6 إلى 3.39
	موافق	من 3.4 إلى 4.19
قوية	موافق تماماً	من 4.2 إلى 5.0



#### 4.1.1 الإحصاء الوصفي للمتغيرات الديموجرافية

##### أ- حسب السن

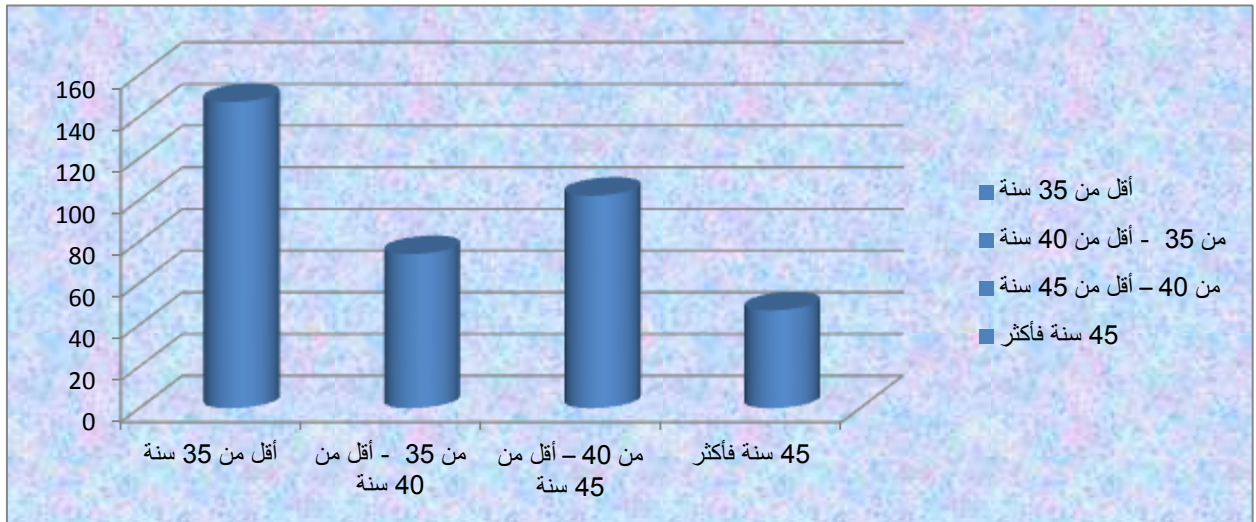
حيث يوضح الجدول رقم (4-2) والشكل رقم (4-1) السن لمفردات عينة الدراسة، وذلك علي النحو الآتي:

##### جدول رقم (4-2) السن لمفردات عينة الدراسة

النسبة المئوية %	العدد	السن
39.7	147	أقل من 35 سنة
20	74	من 35 - أقل من 40 سنة
27.6	102	من 40 - أقل من 45 سنة
12.7	47	45 سنة فأكثر
<b>100</b>	<b>370</b>	<b>الإجمالي</b>

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي.

كما يوضح الشكل التالي رقم (4-1) متغير السن لعينة الدراسة:



المصدر: من إعداد الباحث.

##### شكل رقم (4-1) السن لمفردات عينة الدراسة

ويتضح مما سبق: أن المستقضي منهم من فئة الشباب يمثلون النسبة الأكبر، ونظرًا لطبيعة أعمال الأكاديمية الأمنية، والتي تطلب مجهود بدني أكبر حال وقوع أي حدث، فإن هذه النسبة من الشباب تعبر عن كفاءة قدرة الأكاديمية على تطبيق المعايير العالمية بأعلى قدرة ممكنة.



## ب- حسب المؤهل العلمي

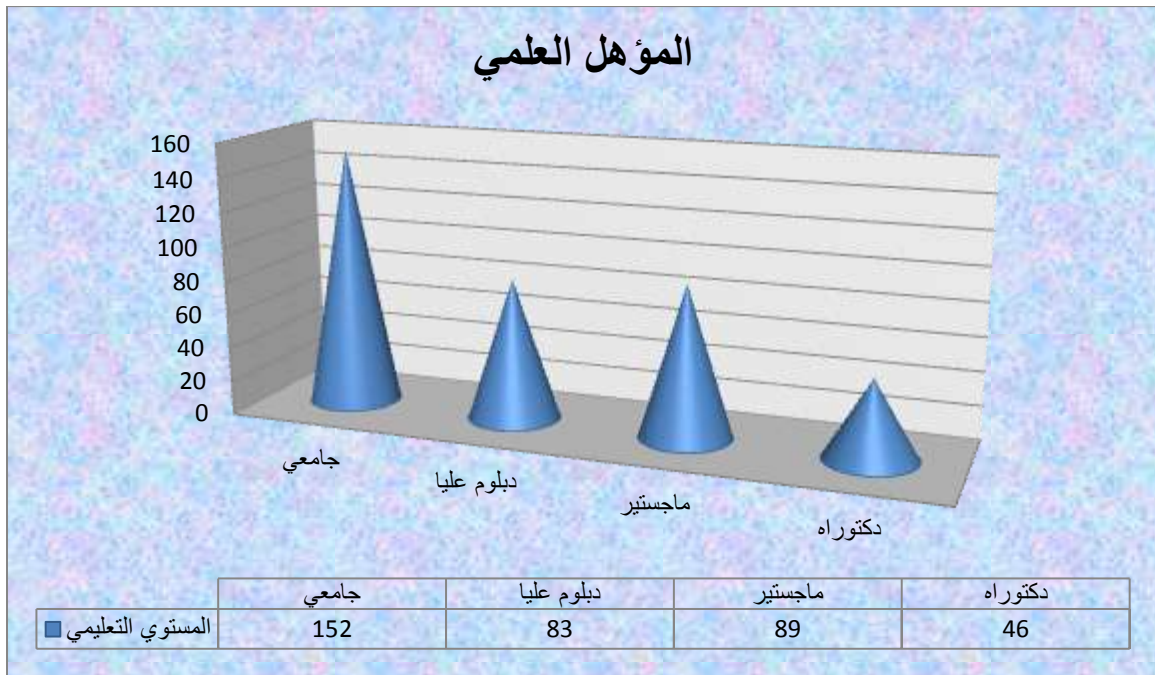
حيث يوضح الجدول رقم (4-3) والشكل رقم (4-2) المؤهل العلمي لمفردات عينة الدراسة، وذلك علي النحو الآتي:

جدول رقم (4-3) المؤهل العلمي لمفردات عينة الدراسة

المؤهل العلمي	العدد	النسبة المئوية %
مؤهل جامعي	152	41.1
دبلوم عليا	83	22.4
ماجستير	89	24.1
دكتوراه	46	12.4
الإجمالي	370	100

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي.

كما يوضح الشكل التالي رقم (4-2) متغير المؤهل العلمي لعينة الدراسة:



المصدر: من إعداد الباحث.

شكل رقم (4-2) المؤهل العلمي



ويتضح مما سبق: أن المستقضي منهم من فئة الدراسات العليا (دبلوم – ماجستير – دكتوراه) يمثلون النسبة الأكبر 58.9% ، ما يشير إلى الكفاءة المهنية للعاملين بأكاديمية الدفاع المدني، وقدرتهم العقلية التي تؤهلهم على التعامل مع أي حدث، وتطبيق المعايير الأمنية العالمية بأعلى كفاءة ممكنة.

### ج- حسب عدد سنوات الخبرة:

حيث يوضح الجدول رقم (4-4) والشكل رقم (3-4) عدد سنوات الخبرة، وذلك علي النحو الآتي:

#### جدول رقم (4-4)

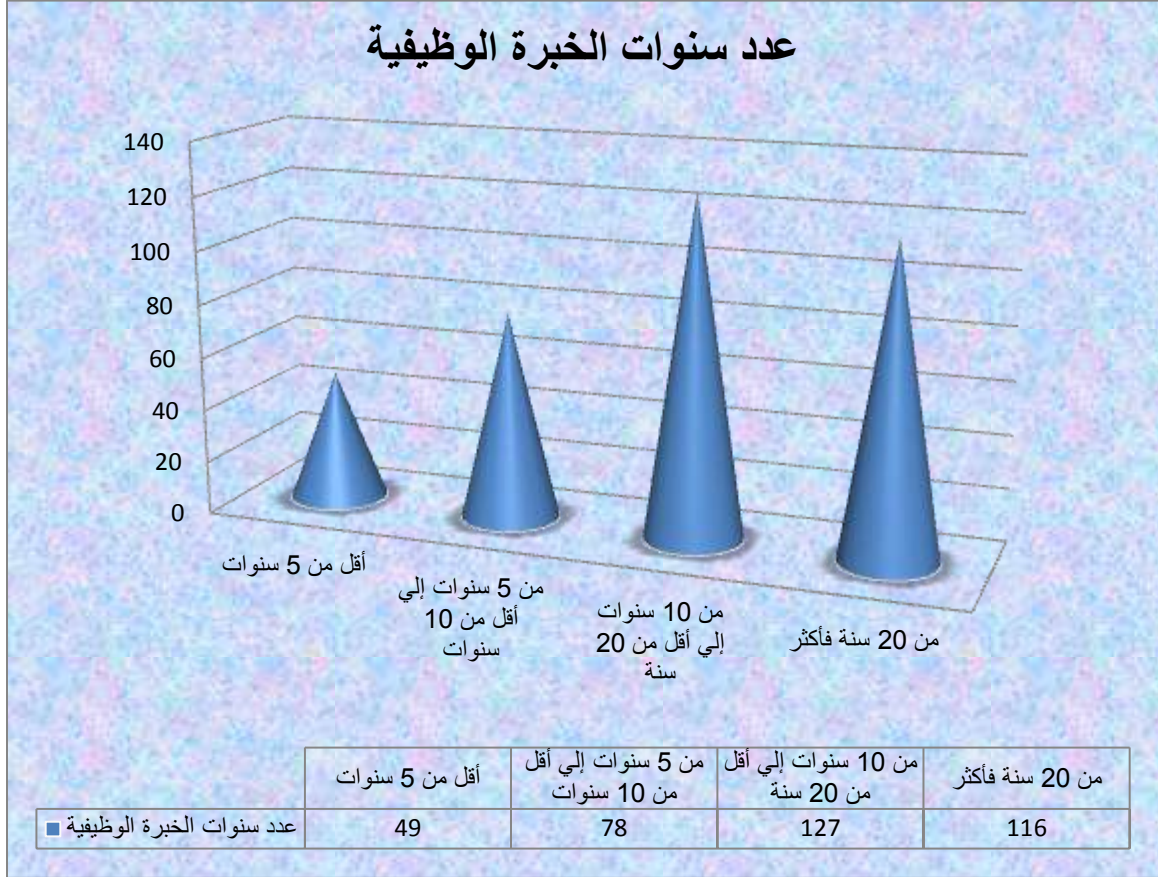
#### عدد سنوات الخبرة الوظيفية لعينة الدراسة

النسبة المئوية %	العدد	عدد سنوات الخبرة الوظيفية
13.2	49	أقل من 5 سنوات
21.1	78	من 5 سنوات إلى أقل من 10 سنوات
34.3	127	من 10 سنوات إلى أقل من 20 سنة
31.4	116	من 20 سنة فأكثر
100	370	الإجمالي

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي.



كما يوضح الشكل التالي رقم (3-4) متغير عدد سنوات الخبرة الوظيفية لعينة الدراسة:



المصدر: من إعداد الباحث.

شكل رقم (3-4)

عدد سنوات الخبرة الوظيفية

ويتضح مما سبق: أن المستقضي منهم الذين تزيد خبرتهم عن 10 سنوات يمثلون النسبة الأكبر، ما يشير إلى الخبرة المهنية الكبيرة للعاملين بأكاديمية الدفاع المدني، والتي تعبر عن القدرة العالية على التعامل مع الأحداث الطارئة والتصرف معها بخبرة وكفاءة.



#### 4.1.2 الإحصاء الوصفي لمتغيرات الدراسة

تم حساب المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، ومعاملات الاختلاف للعبارة المكونة لكل متغير من متغيرات الدراسة، وكذلك النتائج كما يلي:

جدول رقم (4-5) الإحصاء الوصفي لبعد رشاقة الإستشعار

م	المتغيرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف النسب مئوية %	الترتيب
1	تستشعر قيادة الدفاع المدني الأحداث الميدانية من خلال رسم خطط العمل لمواجهة التحديات المستقبلية.	3.91	1.206	0.308	1
2	تهتم أكاديمية الدفاع المدني بالأداء المستقبلي للطواقم وتطويره.	3.87	1.203	0.311	3
3	تساعد أكاديمية الدفاع المدني على بناء استراتيجيات وفق أحدث المعايير الأمنية العالمية.	3.86	1.172	0.304	4
4	تنفذ أكاديمية الدفاع المدني الدورات التدريبية الإستباقية للطواقم في حال طرأ جديد.	3.88	1.149	0.296	2
5	توضح أكاديمية الدفاع المدني للطواقم نقاط القوة لتدعيمها ومواطن الضعف لتحسينها في أداء عملهم.	3.79	1.239	0.327	5
المتوسط العام		3.8627	.98639	0.255	

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي.

#### يتضح من الجدول السابق رقم (4-5):

أن واقع تطبيق رشاقة الإستشعار جاء بدرجة متوسطة، وهو ما لا يحقق المستوى المنشود والمأمول تحقيقه في الوقت الحالي، الأمر الذي يستدعي مزيداً من العناية لتطويره، ومن الجدول السابق يمكن الإشارة إلى أهمية أن توضح أكاديمية الدفاع المدني للطواقم نقاط القوة لتدعيمها، ومواطن الضعف لتحسينها في أداء عملهم، حيث أنها حصلت على أقل متوسط حسابي، كذلك مراعاة أن تعمل أكاديمية الدفاع المدني على بناء استراتيجيات وفق أحدث المعايير الأمنية العالمية، وذلك لزيادة أثر تطبيق رشاقة الإستشعار على تحقيق المعايير العالمية في المؤسسات الأمنية لأكاديمية الدفاع المدني في أبو ظبي.



## جدول رقم (4-6)

### الإحصاء الوصفي لبعث رشافة الممارسة

م	المتغيرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف النسب مئوية %	الترتيب
1	تعتمد أكاديمية الدفاع المدني على نظام إتصال فعال في التواصل مع الطواقم.	3.95	1.066	0.270	1
2	تنظم أكاديمية الدفاع المدني آليات التكيف للمواءمة مع المستجدات في الوقت المناسب.	3.76	1.217	0.324	4
3	تسعى أكاديمية الدفاع المدني إلى التعرف على المشكلات البسيطة، والبدء في التعامل معها قبل أن تصبح قضايا رئيسية.	3.88	1.136	0.293	2
4	تنشر أكاديمية الدفاع المدني ثقافة الرشافة التنظيمية لتغيير اتجاهات بعض الطواقم.	3.77	1.236	0.328	3
5	تهتم أكاديمية الدفاع المدني بتعريف الطواقم بطبيعة عملهم وأدوارهم وواجباتهم ومسؤولياتهم.	3.70	1.085	0.293	5
المتوسط العام		3.8114	.94280	0.247	

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي.

### يتضح من الجدول السابق رقم (4-6):

أن واقع تطبيق رشافة الممارسة جاء بدرجة متوسطة، وهو ما لا يحقق المستوى المنشود والمأمول تحقيقه في الوقت الحالي، الأمر الذي يستدعي مزيداً من العناية لتطويره، ومن الجدول السابق يمكن الإشارة إلى أهمية أن توضح أكاديمية الدفاع المدني للطواقم بطبيعة عملهم وأدوارهم وواجباتهم ومسؤولياتهم بشكل أكبر، وأكثر دقة حيث أنها حصلت على أقل متوسط حسابي، كذلك العمل على تنظيم آليات التكيف للمواءمة مع المستجدات في الوقت المناسب، وذلك لزيادة أثر تطبيق رشافة الممارسة على تحقيق المعايير العالمية في المؤسسات الأمنية لأكاديمية الدفاع المدني في أبو ظبي.



### جدول رقم (4-7)

#### الإحصاء الوصفي لبعث رشاقة الإستجابة

م	المتغيرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف النسب مئوية %	الترتيب
1	تطور أكاديمية الدفاع المدني خطأً بديلة في حالة الأزمات أو التغيرات المفاجئة.	3.82	1.190	0.312	4
2	تجمع أكاديمية الدفاع المدني جميع الآراء للمساهمة الفعالة في حل المشكلات.	4.03	1.043	0.259	2
3	تحرص أكاديمية الدفاع المدني على مبدأ الشفافية في العمل وتدفق المعلومات والأفكار من أجل سهولة إتخاذ القرار.	4.07	.973	0.239	1
4	تشجع أكاديمية الدفاع المدني الطواقم على إبداء الرأي وتقديم المقترحات.	3.95	1.063	0.269	3
5	يوجد في أكاديمية الدفاع المدني خطط إستباقية لمواجهة التحديات المتوقعة.	3.82	1.211	0.317	5
المتوسط العام		3.9395	.91350	0.232	

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي.

#### يتضح من الجدول السابق رقم (4-7):

أن واقع تطبيق رشاقة الإستجابة جاء بدرجة متوسطة، وهو ما لا يحقق المستوى المنشود والمأمول تحقيقه في الوقت الحالي، الأمر الذي يستدعي مزيداً من العناية لتطويره، ومن الجدول السابق يمكن الإشارة إلى أهمية بناء خطط إستباقية لمواجهة التحديات المتوقعة من قبل أكاديمية الدفاع المدني، حيث أنها حصلت على أقل متوسط حسابي، كذلك العمل على تطوير خططاً بديلة في حالة الأزمات أو التغيرات المفاجئة، وذلك لزيادة أثر تطبيق رشاقة الإستجابة على تحقيق المعايير العالمية في المؤسسات الأمنية لأكاديمية الدفاع المدني في أبوظبي.



#### جدول رقم (8-4)

#### الإحصاء الوصفي لمتغير المعايير العالمية في المؤسسات الأمنية

م	المتغيرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف النسب مئوية %	الترتيب
1	تتحمل الأطراف المعنية في أكاديمية الدفاع المدني قدرًا مناسبًا من المساءلة يناسب أدوارها ومسؤولياتها فيما يتعلق بمعايير السلامة والصحة.	3.91	1.206	0.308	2
2	التدريبات التي تجريها أكاديمية الدفاع المدني لتحاكي التعامل مع حالات الطوارئ كافية لصقل مهارات الطواقم.	3.87	1.203	0.311	5
3	من أولويات الطواقم الأمنية بالأكاديمية الحفاظ على سلامة المصابين في جميع مراحل إدارة الأزمة.	3.86	1.172	0.304	6
4	أن معايير الأداء التي تعتمد عليها أكاديمية الدفاع المدني كافية لنجاح عملها.	3.88	1.149	0.296	4
5	تحدد أكاديمية الدفاع المدني معاييرها وفق أهداف محددة ومدروسة.	3.79	1.239	0.327	7
6	تستفيد أكاديمية الدفاع المدني من المعايير الأمنية في البلدان الأخرى ذات التجارب المماثلة.	3.95	1.066	0.270	1
7	أن بناء التخطيط الاستراتيجي وفق معايير الأداء التي تسعى لها أكاديمية الدفاع المدني تزيد من فرصة النجاح في العمل.	3.76	1.217	0.324	8
8	تسعى أكاديمية الدفاع المدني إلى تأسيس معايير تنظيمية أساسها الوضوح ، الإفصاح ، حرية التعبير.	3.88	1.136	0.293	3



م	المتغيرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف النسب مئوية %	الترتيب
9	تطبق أكاديمية الدفاع المدني معيارًا مناسبًا لمساءلة العاملين في مختلف المستويات الإدارية.	3.77	1.236	0.328	9
10	تستخدم أكاديمية الدفاع المدني تدابير الطوارئ بكفاءة للحد من الآثار الناجمة عن الأزمات والكوارث.	3.70	1.085	0.293	10
<b>المتوسط العام</b>		3.8324	.84191	0.220	

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي.

يتضح من الجدول السابق رقم (4-8):

أن واقع تطبيق المعايير العالمية في أكاديمية الدفاع المدني جاء أيضًا بدرجة متوسطة، وهو ما لا يحقق المستوى المنشود والمأمول تحقيقه في الوقت الحالي، الأمر الذي يستدعي مزيدًا من العناية لتطويره، ومن الجدول السابق يمكن الإشارة إلى أهمية استخدام تدابير الطوارئ بكفاءة للحد من الآثار الناجمة عن الأزمات والكوارث من قبل أكاديمية الدفاع المدني حيث أنها حصلت على أقل متوسط حسابي، كذلك العمل على تطبيق معيارًا مناسبًا لمساءلة العاملين في مختلف المستويات الإدارية، وذلك لتحقيق المعايير العالمية في أكاديمية الدفاع المدني في أبو ظبي.

#### جدول رقم (4-9)

التقييم الكلي لأثر الرقابة المؤسسية في تحقيق المعايير العالمية في المؤسسات الأمنية

م	المتغيرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف النسب مئوية %	التقييم
1	رقابة الإستشعار	3.8627	.98639	0.255	2
2	رقابة الممارسة	3.8114	.94280	0.247	4
3	رقابة الإستجابة	3.9395	.91350	0.232	1
4	المعايير العالمية في المؤسسات الأمنية	3.8324	.84191	0.220	3

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي.



## يتضح من الجدول السابق رقم (4-9):

أن واقع تطبيق الرشاقة المؤسسية في تحقيق المعايير العالمية في المؤسسات الأمنية، جاء بدرجة متوسطة، وهو ما لا يحقق المستوى المنشود والمأمول تحقيقه في الوقت الحالي، الأمر الذي يستدعي مزيداً من العناية لتطويره، ومن الجدول السابق يمكن القول، أن بُعد رشاقة الإستجابة جاء في المركز الأول وفقاً لإجابات عينة الدراسة الأمر الذي انعكس على متوسطة الحسابي الذي بلغ 3.93، يليه بُعد رشاقة الإستشعار الذي بلغ متوسطة الحسابي 3.86، ثم جاء في المركز الثالث متغير المعايير العالمية في المؤسسات الأمنية بمتوسط حسابي 3.83، ثم أخيراً بُعد رشاقة الممارسة بمتوسط حسابي 3.81، وبناءً عليه توصي الدراسة بأهمية العمل على تحسين رشاقة الممارسة، وذلك لزيادة أثر تطبيق الرشاقة المؤسسية على تحقيق المعايير العالمية في أكاديمية الدفاع المدني في أبوظبي، وتحقيق أهداف الدراسة.

## 4.2 تحليل علاقة الارتباط بين متغيرات الدراسة

وذلك لتحديد علاقة الارتباط، نوع وقوة العلاقة بين متغيرات وأبعاد الدراسة، كما أظهر التحليل الإحصائي الذي تم إجراؤه باستخدام معامل ارتباط بيرسون النتائج الخاصة بهذه العلاقة، كما هو موضح بالجدول التالي رقم (4-10):

جدول رقم (4-10) مصفوفة ارتباط بيرسون لقياس معنوية العلاقات بين الرشاقة المؤسسية والمعايير العالمية في المؤسسات الأمنية

المؤشرات	رشاقة الإستشعار	رشاقة الممارسة	رشاقة الإستجابة	المعايير العالمية في المؤسسات الأمنية
رشاقة الإستشعار	1			
رشاقة الممارسة	.762**	1		
رشاقة الإستجابة	.689**	.732**	1	
المعايير العالمية في المؤسسات الأمنية	.664**	.748**	.663**	1

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي.  
\*\* دالة عند مستوى معنوية أقل من (0.001).



يتضح من الجدول رقم (4-10) السابق:

توجد علاقة معنوية موجبة بين جميع متغيرات الدراسة المتعلقة بالرشاقة المؤسسية في تحقيق المعايير العالمية في المؤسسات الأمنية: رشاقة الإستشعار، رشاقة الممارسة، رشاقة الإستجابة، المعايير العالمية في المؤسسات الأمنية، وذلك عند مستوى معنوية أقل من (0.001).

### 4.3 اختبار الفرضيات

استخدم الباحث تحليل الانحدار، والذي يوضح المتغير المستقل ودوره في المتغير التابع.

#### الفرضية الرئيسية الأولى:

من أجل دراسة صحة الفرضية الرئيسية الأولى القائلة بأنه: يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) لتطبيق أبعاد الرشاقة المؤسسية (رشاقة الإستشعار، ورشاقة الممارسة، ورشاقة الإستجابة) في تحقيق المعايير العالمية في المؤسسات الأمنية لأكاديمية الدفاع المدني في أبو ظبي.

قام الباحث بحساب تحليل الانحدار بين المتغير المستقل (الرشاقة المؤسسية) والمتغير التابع (المعايير العالمية في المؤسسات الأمنية)، وكانت النتيجة كما هي موضحة في الجدول رقم (4-11) التالي:

#### جدول رقم (4-11)

نتائج تحليل الانحدار لتأثير الرشاقة المؤسسية في تحقيق المعايير العالمية في المؤسسات الأمنية

معامل التحديد ( $R^2$ )	معامل الارتباط المتعدد R	اختبار (F)		اختبار (T)		معامل بيتا	معامل الانحدار B	أبعاد المتغير المستقل
		المعنوية	القيمة	المعنوية	القيمة			
.585	.765 <sup>a</sup>	.000 <sup>b</sup>	517.879	.000	22.757	.765	.751	الرشاقة المؤسسية

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي.



ومن الجدول السابق رقم (11-4) يتضح ما يلي:

القوة التفسيرية للنموذج:

بلغت قيمة معامل التحديد  $(R^2)$  <sup>1</sup> وهو ما يشير إلى أن الرشاقة المؤسسية يمكن أن تفسر ما يقرب من 58.8% من التغيرات التي تطرأ على تحقيق المعايير العالمية في المؤسسات الأمنية، في حين أن الجزء المتبقي قد يرجع إلى الخطأ العشوائي أو لعوامل أخرى لم يتم تناولها بالدراسة الحالية.

معنوية المتغير المستقل:

بفحص قيم معاملات الانحدار تبين ما يلي:

- بلغت قيمة معامل الانحدار <sup>2</sup> للمتغير المستقل (الرشاقة المؤسسية) 0.751 وهي تشير إلى وجود تأثير طردي بين هذا المتغير والمتغير التابع (المعايير العالمية في المؤسسات الأمنية).
- كما تشير نتيجة اختبار (T) إلى أن هذا التأثير معنوي، أي أن تأثير هذا المتغير يعد معنوياً وذا دلالة إحصائية، حيث أن مستوى المعنوية أقل من 0.05.

وبناءً عليه فإنه يمكن الإجابة على التساؤل الرئيسي الأول الذي يقول: "إلى أي مدى يترك تطبيق الرشاقة المؤسسية أثرًا على تحقيق المعايير العالمية في المؤسسات الأمنية لأكاديمية الدفاع المدني في أبو ظبي؟"، حيث أوضحت نتائج الدراسة إلى أن تطبيق الرشاقة المؤسسية يترك أثرًا بنسبة 58.8% في تحقيق المعايير العالمية في المؤسسات الأمنية لأكاديمية الدفاع المدني في أبو ظبي، وبذلك تم تحقيق الهدف الرئيسي الأول والتعرف على أثر تطبيق الرشاقة المؤسسية على تحقيق المعايير العالمية في المؤسسات الأمنية لأكاديمية الدفاع المدني في أبو ظبي.

الفرضية الفرعية الأولى:

من أجل دراسة صحة الفرضية الفرعية الأولى القائلة بأنه: يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية  $(\alpha \leq 0.05)$  لتطبيق رشاقة الإستشعار في تحقيق المعايير العالمية في المؤسسات الأمنية لأكاديمية الدفاع المدني في أبو ظبي.

<sup>1</sup> يوضح نسبة تأثير المتغير المستقل في المتغير التابع.

<sup>2</sup> يوضح طبيعة تأثير المتغير المستقل على المتغير التابع (طردي أم عكسي)، أي إذا كانت النسبة موجبة فهي طردية أما إذا كانت سالبة فهي عكسية.



قام الباحث بحساب تحليل الانحدار بين المتغير المستقل (رشاقة الإستشعار) والمتغير التابع (المعايير العالمية في المؤسسات الأمنية)، وكانت النتيجة كما هي موضحة في الجدول رقم (4-12) التالي:

جدول رقم (4-12) نتائج تحليل الانحدار لأثر رشاقة الإستشعار في تحقيق المعايير العالمية في المؤسسات الأمنية

معامل التحديد ( $R^2$ )	معامل الارتباط المتعدد R	اختبار (F)		اختبار (T)		معامل بيتا	معامل الانحدار B	أبعاد المتغير المستقل
		المعنوية	القيمة	المعنوية	القيمة			
.441	.664 <sup>a</sup>	.000 <sup>b</sup>	290.674	.000	17.049	.664	.567	رشاقة الإستشعار

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي.

ومن الجدول السابق رقم (4-1) يتضح ما يلي:

القوة التفسيرية للنموذج:

بلغت قيمة معامل التحديد ( $R^2$ ) 0.441 وهو ما يشير إلى أن رشاقة الإستشعار يمكن أن تفسر ما يقرب من 44.1% من التغيرات التي تطرأ على تحقيق المعايير العالمية في المؤسسات الأمنية، في حين أن الجزء المتبقي قد يرجع إلى الخطأ العشوائي أو لعوامل أخرى لم يتم تناولها بالدراسة الحالية.

معنوية المتغير المستقل:

بفحص قيم معاملات الانحدار تبين ما يلي:

- بلغت قيمة معامل الانحدار للمتغير المستقل (رشاقة الإستشعار) 0.567 وهي تشير إلى وجود تأثير طردي بين هذا المتغير والمتغير التابع (المعايير العالمية في المؤسسات الأمنية).
- كما تشير نتيجة اختبار (T) إلى أن هذا التأثير معنوي، أي أن تأثير هذا المتغير يعد معنوياً وذا دلالة إحصائية، حيث أن مستوى المعنوية أقل من 0.05.

وبناء على ذلك يمكن الإجابة على التساؤل الفرعي الأول الذي يقول: " ما أثر تطبيق رشاقة الإستشعار على تحقيق المعايير العالمية في المؤسسات الأمنية لأكاديمية الدفاع المدني في أبو ظبي؟"، حيث أوضحت نتائج الدراسة إلى أن تطبيق رشاقة الإستشعار يترك أثرًا بنسبة 44.1% في تحقيق المعايير العالمية في المؤسسات الأمنية لأكاديمية الدفاع المدني في أبو ظبي، وبذلك تم تحقيق الهدف الفرعي الأول، وتم تحديد أثر تطبيق رشاقة الإستشعار على تحقيق المعايير العالمية في المؤسسات الأمنية لأكاديمية الدفاع المدني في أبو ظبي.



### الفرضية الفرعية الثانية:

من أجل دراسة صحة الفرضية الفرعية الثانية القائلة بأنه: يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية  $(\alpha \leq 0.05)$  لتطبيق رشاقة الممارسة في تحقيق المعايير العالمية في المؤسسات الأمنية لأكاديمية الدفاع المدني في أبو ظبي.

قام الباحث بحساب تحليل الانحدار بين المتغير المستقل (رشاقة الممارسة) والمتغير التابع (المعايير العالمية في المؤسسات الأمنية)، وكانت النتيجة كما هي موضحة في الجدول رقم (4-13) التالي:

جدول رقم (4-13) نتائج تحليل الانحدار لأثر رشاقة الممارسة في تحقيق المعايير العالمية في المؤسسات الأمنية

معامل التحديد ( $R^2$ )	معامل الارتباط المتعدد R	اختبار (F)		اختبار (T)		معامل بيتا	معامل الانحدار B	أبعاد المتغير المستقل
		المعنوية	القيمة	المعنوية	القيمة			
.560	.748 <sup>a</sup>	.000 <sup>b</sup>	468.580	.000	21.647	.748	.668	رشاقة الممارسة

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي.

ومن الجدول السابق رقم (4-13) يتضح ما يلي:

القوة التفسيرية للنموذج:

بلغت قيمة معامل التحديد  $(R^2)$  %56 وهو ما يشير إلى أن رشاقة الممارسة يمكن أن تفسر ما يقرب من %56

من التغيرات التي تطرأ على تحقيق المعايير العالمية في المؤسسات الأمنية، في حين أن الجزء المتبقي قد يرجع إلى

الخطأ العشوائي أو لعوامل أخرى لم يتم تناولها بالدراسة الحالية.

معنوية المتغير المستقل:

بفحص قيم معاملات الانحدار تبين ما يلي:

■ بلغت قيمة معامل الانحدار للمتغير المستقل (رشاقة الممارسة) 0.668 وهي تشير إلى وجود تأثير طردي بين هذا المتغير والمتغير التابع (المعايير العالمية في المؤسسات الأمنية).

■ كما تشير نتيجة اختبار (T) إلى أن هذا التأثير معنوي، أي أن تأثير هذا المتغير يعد معنوياً وذا دلالة إحصائية، حيث أن مستوى المعنوية أقل من 0.05.



وبناء على ذلك يمكن الإجابة على التساؤل الفرعي الثاني الذي يقول: " إلى أي مدى يعتبر تطبيق رشاقة الممارسة ذا أثر على تحقيق المعايير العالمية في المؤسسات الأمنية لأكاديمية الدفاع المدني في أبو ظبي؟"، حيث أوضحت نتائج الدراسة إلى أن تطبيق رشاقة الممارسة يعتبر ذا أثر بنسبة 56% على تحقيق المعايير العالمية في المؤسسات الأمنية لأكاديمية الدفاع المدني في أبو ظبي، وبذلك تم تحقيق الهدف الفرعي الثاني، وتم معرفة أثر تطبيق رشاقة الممارسة على تحقيق المعايير العالمية في المؤسسات الأمنية لأكاديمية الدفاع المدني في أبو ظبي.

#### الفرضية الفرعية الثالثة

من أجل دراسة صحة الفرضية الفرعية الثالثة القائلة بأنه: يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) لتطبيق رشاقة الإستجابة في تحقيق المعايير العالمية في المؤسسات الأمنية لأكاديمية الدفاع المدني في أبو ظبي.

قام الباحث بحساب تحليل الانحدار بين المتغير المستقل (رشاقة الإستجابة) والمتغير التابع (المعايير العالمية في المؤسسات الأمنية)، وكانت النتيجة كما هي موضحة في الجدول رقم (4-14) التالي:

جدول رقم (4-14) نتائج تحليل الانحدار لأثر رشاقة الإستجابة في تحقيق المعايير العالمية في المؤسسات الأمنية

معامل التحديد (R <sup>2</sup> )	معامل الارتباط المتعدد R	اختبار (F)		اختبار (T)		معامل بيتا	معامل الانحدار B	أبعاد المتغير المستقل
		المعنوية	القيمة	المعنوية	القيمة			
.440	.663 <sup>a</sup>	.000 <sup>b</sup>	288.706	.000	16.991	.663	.611	رشاقة الإستجابة

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي.

ومن الجدول السابق رقم (4-14) يتضح ما يلي:

القوة التفسيرية للنموذج:

بلغت قيمة معامل التحديد 44% (R<sup>2</sup>) وهو ما يشير إلى أن رشاقة الإستجابة يمكن أن تفسر ما يقرب من 44%

من التغيرات التي تطرأ على تحقيق المعايير العالمية في المؤسسات الأمنية، في حين أن الجزء المتبقي قد يرجع إلى

الخطأ العشوائي أو لعوامل أخرى لم يتم تناولها بالدراسة الحالية.



## معنوية المتغير المستقل:

بفحص قيم معاملات الانحدار تبين ما يلي:

- بلغت قيمة معامل الانحدار للمتغير المستقل (رشاقة الإستجابة) 0.611 وهي تشير إلى وجود تأثير طردي بين هذا المتغير والمتغير التابع (المعايير العالمية في المؤسسات الأمنية).
- كما تشير نتيجة اختبار (T) إلى أن هذا التأثير معنوي، أي أن تأثير هذا المتغير يعد معنوياً وذا دلالة إحصائية، حيث أن مستوى المعنوية أقل من 0.05.

وبناء على ذلك يمكن الإجابة على التساؤل الفرعي الثالث الذي يقول: "ما هي الكيفية التي يؤثر فيها تطبيق رشاقة الإستجابة على تحقيق المعايير العالمية في المؤسسات الأمنية لأكاديمية الدفاع المدني في أبو ظبي؟"، حيث أوضحت نتائج الدراسة إلى أن تطبيق رشاقة الإستجابة يؤثر بنسبة 44% في تحقيق المعايير العالمية في المؤسسات الأمنية لأكاديمية الدفاع المدني في أبو ظبي، وبذلك تم تحقيق الهدف الفرعي الثالث، وتم قياس أثر تطبيق رشاقة الإستجابة على تحقيق المعايير العالمية في المؤسسات الأمنية لأكاديمية الدفاع المدني في أبو ظبي.

### 4.4 اختبار التوزيع الطبيعي للمتغيرات الديموجرافية:

#### 4.4.1 اختبار التوزيع الطبيعي لبيان مدى إختلاف تطبيق الرشاقة المؤسسية باختلاف العوامل الديموجرافية في المؤسسات الأمنية لأكاديمية الدفاع المدني:

### جدول رقم (15-4)

نتيجة اختبار طبيعة بيانات الرشاقة المؤسسية

Kolmogorov-Smirnov <sup>a</sup>			Shapiro-Wilk			
Statistic	df	Sig.	Statistic	Df	Sig.	
.292	370	.000	.628	370	.000	الرشاقة المؤسسية
.250	370	.000	.827	370	.000	السن
.430	370	.000	.618	370	.000	التعليمي المستوي
.220	370	.000	.853	370	.000	الوظيفية الخبرة

a. Lilliefors Significance Correction

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي.



يتضح من الجدول السابق رقم (4-15):

بأن قيمة مستوى المعنوية المحسوبة لاختبار Shapiro-Wilk تقل عن قيمة (0.05)، بالتالي محاور الدراسة لا تتبع التوزيع الطبيعي، ولذلك سوف يتم استخدام اختبار Kruskal-Wallis Test، تم حساب معنوية الاختبار على أساس مستوى معنوية أقل من (0.05) ليدل على وجود فروق دالة إحصائية، وتم استخدام اختبار كروسكال واليس نظراً لأن المتغيرات لا تتبع التوزيع الطبيعي.

**الفرضية الرئيسية الثانية:** يختلف تطبيق الرشاقة المؤسسية باختلاف العوامل الديموجرافية (السن، المستوى التعليمي، الخبرة الوظيفية) في المؤسسات الأمنية لأكاديمية الدفاع المدني في أبو ظبي.

ويتفرع من هذه الفرضية عدة فرضيات فرعية كما يلي:

**الفرضية الفرعية (2/1):** يختلف تطبيق الرشاقة المؤسسية باختلاف السن في المؤسسات الأمنية لأكاديمية الدفاع المدني في أبو ظبي.

جدول رقم (4-16)

قياس الفروق وفقاً (للسن) لتطبيق الرشاقة المؤسسية باستخدام اختبار Kruskal-Wallis H

Sig.	Df	Kruskal-Wallis H	Mean Rank	السن	المتغير
.000	3	18.702	186.83	أقل من 35 سنة	الرشاقة المؤسسية
			155.61	من 35 إلى أقل من 40 سنة	
			182.37	من 40 سنة إلى أقل من 45 سنة	
			235.18	45 سنة فأكثر	

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي.



يتضح من الجدول السابق رقم (4-16) أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى للسن طبقاً لتطبيق الرشاقة المؤسسية، حيث بلغت قيمة "Kruskal-Wallis H" (18.702) عند مستوى معنوية (0.000). وهي أكبر من (0.05)، وبذلك نقبل الفرضية الفرعية (2/1) القائلة بأنه: يختلف تطبيق الرشاقة المؤسسية باختلاف السن في المؤسسات الأمنية لأكاديمية الدفاع المدني في أبو ظبي.

نظراً لكون الغالبية العظمى من المستقضي منهم من فئة الشباب، ونظراً لطبيعة أعمال الأكاديمية الأمنية، والتي تطلب مجهود بدني أكبر حال وقوع أي حدث، فإن هذه النسبة هي سبب وجود اختلاف في تطبيق الرشاقة المؤسسية باختلاف الفئة العمرية، وهو ما يعبر عن كفاءة قدرة الأكاديمية على تطبيق المعايير العالمية بأعلى قدرة ممكنة، وبناء عليه فقد تم تحقيق الهدف الفرعي (2/1) الذي سعى إلى تحديد إلى أي مدى يختلف تطبيق الرشاقة المؤسسية باختلاف الفئة العمرية (السن) في المؤسسات الأمنية لأكاديمية الدفاع المدني في أبو ظبي.

الفرضية الفرعية (2/2): يختلف تطبيق الرشاقة المؤسسية باختلاف المستوى التعليمي في المؤسسات الأمنية لأكاديمية الدفاع المدني في أبو ظبي.

جدول رقم (4-17) قياس الفروق وفقاً (للمستوى التعليمي) لتطبيق الرشاقة المؤسسية باستخدام اختبار

#### Kruskal-Wallis H

.Sig	Df	Kruskal-Wallis H	Mean Rank	المستوى التعليمي	المتغير
.000	3	31.481	184.84	جامعي	تطبيق الرشاقة المؤسسية
			134.47	دبلوم عليا	
			237.29	ماجستير	
			274.00	دكتوراه	

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي.



يتضح من الجدول السابق رقم (4-17) أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى للمستوى التعليمي طبقاً لتطبيق الرشاقة المؤسسية، حيث بلغت قيمة "Kruskal-Wallis H" (31.481) عند مستوى معنوية (0.000). وهي أكبر من (0.05)، وبذلك نقبل الفرضية الفرعية (2/2) القائلة بأنه: يختلف تطبيق الرشاقة المؤسسية باختلاف المستوى التعليمي في المؤسسات الأمنية لأكاديمية الدفاع المدني في أبو ظبي.

نظراً لكون الغالبية العظمى من المستقصي منهم من فئة الدراسات العليا فإن هذه النسبة هي سبب وجود اختلاف في تطبيق الرشاقة المؤسسية باختلاف المستوى التعليمي، وهو ما يشير إلى الكفاءة المهنية للعاملين بأكاديمية الدفاع المدني، وقدرتهم العقلية التي تؤهلهم على التعامل مع أي حدث وتطبيق المعايير الأمنية العالمية بأعلى كفاءة ممكنة، وبناء عليه فقد تم تحقيق الهدف الفرعي (2/2) الذي سعى إلى تحديد إلى أي مدى يختلف تطبيق الرشاقة المؤسسية باختلاف المستوى التعليمي في المؤسسات الأمنية لأكاديمية الدفاع المدني في أبو ظبي.

الفرضية الفرعية (2/3): يختلف تطبيق الرشاقة المؤسسية باختلاف الخبرة الوظيفية في المؤسسات الأمنية لأكاديمية الدفاع المدني في أبو ظبي.

جدول رقم (4-18) قياس الفروق وفقاً (للخبرة الوظيفية) لتطبيق الرشاقة المؤسسية باستخدام اختبار

#### Kruskal-Wallis H

.Sig	Df	Kruskal-Wallis H	Mean Rank	الخبرة الوظيفية	المتغير
.000	3	17.900	152.05	أقل من 5 سنوات	الرشاقة المؤسسية
			165.20	من 5 سنوات إلى أقل من 10 سنوات	
			185.64	من 10 سنوات إلى أقل من 20 سنة	
			213.13	من 20 سنة فأكثر	

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي.



يتضح من الجدول السابق رقم (18-4) أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى للخبرة الوظيفية طبقاً للرشاقة المؤسسية ، حيث بلغت قيمة "Kruskal-Wallis H" (1.394) عند مستوى معنوية (.707). وهي أكبر من (0.05)، وبذلك نقبل الفرضية الفرعية (2/3) القائلة بأنه: يختلف تطبيق الرشاقة المؤسسية باختلاف الخبرة الوظيفية في المؤسسات الأمنية لأكاديمية الدفاع المدني في أبو ظبي.

نظراً لكون الغالبية العظمى من المستقضي منهم من الذين تزيد خبرتهم عن 10 سنوات يمثلون النسبة الأكبر فإن هذه النسبة هي سبب وجود اختلاف في تطبيق الرشاقة المؤسسية باختلاف الخبرة الوظيفية، وهو ما يشير إلى الخبرة المهنية الكبيرة للعاملين بأكاديمية الدفاع المدني، والتي تعبر عن القدرة العالية على التعامل مع الأحداث الطارئة، والتصرف معها بخبرة وكفاءة، وبناء عليه فقد تم تحقيق الهدف الفرعي (2/3) الذي سعى إلى تحديد مدى اختلاف تطبيق الرشاقة المؤسسية باختلاف الخبرة الوظيفية في المؤسسات الأمنية لأكاديمية الدفاع المدني في أبو ظبي.

4.4.2 اختبار التوزيع الطبيعي لبيان مدى إختلاف تحقيق المعايير العالمية في المؤسسات الأمنية باختلاف العوامل الديموجرافية لأكاديمية الدفاع المدني:

#### جدول رقم (19-4)

نتيجة اختبار طبيعة بيانات المعايير العالمية في المؤسسات الأمنية

Kolmogorov-Smirnov <sup>a</sup>			Shapiro-Wilk			
Statistic	Df	Sig.	Statistic	Df	Sig.	
.300	370	.000	.592	370	.000	المعايير العالمية في المؤسسات الامنية
.250	370	.000	.827	370	.000	السن
.430	370	.000	.618	370	.000	المستوي_التعليمي
.220	370	.000	.853	370	.000	الخبرة_الوظيفية

a. Lilliefors Significance Correction.

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي.



### يتضح من الجدول السابق رقم (19-4):

بأن قيمة مستوى المعنوية المحسوبة لاختبار Shapiro-Wilk تقل عن قيمة (0.05)، بالتالي محاور الدراسة لا تتبع التوزيع الطبيعي، ولذلك سوف يتم استخدام اختبار Kruskal-Wallis Test، تم حساب معنوية الاختبار على أساس مستوى معنوية أقل من (0.05) ليدل على وجود فروق دالة إحصائية، وتم استخدام اختبار كروسكال واليس نظراً لأن المتغيرات لا تتبع التوزيع الطبيعي.

**الفرضية الرئيسية الثالثة:** يختلف تحقيق المعايير العالمية في المؤسسات الأمنية باختلاف العوامل الديموجرافية (السن، المستوى التعليمي، الخبرة الوظيفية) لأكاديمية الدفاع المدني في أبو ظبي.

ويتفرع من هذه الفرضية عدة فرضيات فرعية كما يلي:

**الفرضية الفرعية (3/1):** يختلف تحقيق المعايير العالمية في المؤسسات الأمنية باختلاف السن في أكاديمية الدفاع المدني في أبو ظبي.

جدول رقم (20-4) قياس الفروق وفقاً (للسن) لتحقيق المعايير العالمية في المؤسسات الأمنية باستخدام اختبار

#### Kruskal-Wallis H

.Sig	Df	Kruskal-Wallis H	Mean Rank	السن	المتغير
.000	3	25.423	189.91	أقل من 35 سنة	تحقيق المعايير العالمية في المؤسسات الأمنية
			147.88	من 35 إلى أقل من 40 سنة	
			182.39	من 40 سنة إلى أقل من 45 سنة	
			237.68	45 سنة فأكثر	

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي.



يتضح من الجدول السابق رقم (20-4) أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى للسن طبقاً للمعايير العالمية في المؤسسات الأمنية، حيث بلغت قيمة "Kruskal-Wallis H" (25.423) عند مستوى معنوية (0.000). وهي أكبر من (0.05)، وبذلك نقبل الفرضية الفرعية (3/1) القائلة بأنه: يختلف تحقيق المعايير العالمية في المؤسسات الأمنية باختلاف السن في أكاديمية الدفاع المدني في أبو ظبي.

نظراً لكون الغالبية العظمى من المستقضي منهم من فئة الشباب، ونظراً لطبيعة أعمال الأكاديمية الأمنية، والتي تطلب مجهود بدني أكبر حال وقوع أي حدث، فإن هذه النسبة هي سبب وجود اختلاف في تحقيق المعايير العالمية باختلاف الفئة العمرية، وهو ما يعبر عن كفاءة قدرة الأكاديمية على تطبيق المعايير العالمية بأعلى قدرة ممكنة، وبناء عليه فقد تم تحقيق الهدف الفرعي (3/1) الذي سعى إلى تحديد إلى أي مدى يختلف تحقيق المعايير العالمية باختلاف الفئة العمرية (السن) في المؤسسات الأمنية لأكاديمية الدفاع المدني في أبو ظبي.

الفرضية الفرعية (3/2): يختلف تحقيق المعايير العالمية في المؤسسات الأمنية باختلاف المستوى التعليمي في أكاديمية الدفاع المدني في أبو ظبي.

جدول رقم (21-4) قياس الفروق وفقاً (للمستوى التعليمي) لتحقيق المعايير العالمية في المؤسسات الأمنية

باستخدام اختبار Kruskal-Wallis H

.Sig	Df	Kruskal-Wallis H	Mean Rank	المستوى التعليمي	المتغير
.000	3	26.448	190.82	جامعي	المعايير العالمية في المؤسسات الأمنية
			128.79	دبلوم عليا	
			211.86	ماجستير	
			265.00	دكتوراه	

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي.



يتضح من الجدول السابق رقم (21-4) أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى للمستوى التعليمي طبقاً لتحقيق المعايير العالمية في المؤسسات الأمنية ، حيث بلغت قيمة "Kruskal-Wallis H" (26.448) عند مستوى معنوية (0.000). وهي أكبر من (0.05)، وبذلك نقبل الفرضية الفرعية (3/2) القائلة بأنه: يختلف تحقيق المعايير العالمية في المؤسسات الأمنية باختلاف المستوى التعليمي في أكاديمية الدفاع المدني في أبوظبي.

نظراً لكون الغالبية العظمى من المستقضي منهم من فئة الدراسات العليا فإن هذه النسبة هي سبب وجود اختلاف في تحقيق المعايير العالمية باختلاف المستوى التعليمي، وهو ما يشير إلى الكفاءة المهنية للعاملين بأكاديمية الدفاع المدني، وقدرتهم العقلية التي تؤهلهم على التعامل مع أي حدث وتطبيق المعايير الأمنية العالمية بأعلى كفاءة ممكنة، وبناء عليه فقد تم تحقيق الهدف الفرعي (3/2) الذي سعى إلى تحديد إلى أي مدى يختلف تحقيق المعايير العالمية باختلاف المستوى التعليمي في المؤسسات الأمنية لأكاديمية الدفاع المدني في أبوظبي.

الفرضية الفرعية (3/3): يختلف تحقيق المعايير العالمية في المؤسسات الأمنية باختلاف الخبرة الوظيفية في أكاديمية الدفاع المدني في أبوظبي.

#### جدول رقم (22-4)

قياس الفروق وفقاً (للخبرة الوظيفية) لتحقيق المعايير العالمية في المؤسسات الأمنية باستخدام اختبار

#### Kruskal-Wallis H

.Sig	Df	Kruskal-Wallis H	Mean Rank	الخبرة الوظيفية	المتغير
.000	3	21.865	161.65	أقل من 5 سنوات	المعايير العالمية في المؤسسات الأمنية
			176.84	من 5 سنوات إلى أقل من 10 سنوات	
			168.89	من 10 سنوات إلى أقل من 20 سنة	
			219.58	من 20 سنة فأكثر	

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي.



يتضح من الجدول السابق رقم (22-4) أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى للخبرة الوظيفية طبقاً للمعايير العالمية في المؤسسات الأمنية ، حيث بلغت قيمة "Kruskal-Wallis H" (21.865) عند مستوى معنوية (0.000). وهي أكبر من (0.05)، وبذلك نقبل الفرضية الفرعية (3/3) القائلة بأنه: يختلف تحقيق المعايير العالمية في المؤسسات الأمنية باختلاف الخبرة الوظيفية في أكاديمية الدفاع المدني في أبو ظبي.

نظراً لكون الغالبية العظمى من المستقصي منهم من الذين تزيد خبرتهم عن 10 سنوات يمثلون النسبة الأكبر فإن هذه النسبة هي سبب وجود اختلاف في تحقيق المعايير العالمية باختلاف الخبرة الوظيفية، وهو ما يشير إلى الخبرة المهنية الكبيرة للعاملين بأكاديمية الدفاع المدني، والتي تعبر عن القدرة العالية على التعامل مع الأحداث الطارئة والتصرف معها بخبرة وكفاءة، وبناء عليه فقد تم تحقيق الهدف الفرعي (3/3) الذي سعى إلى تحديد مدى الاختلاف في تحقيق المعايير العالمية باختلاف الخبرة الوظيفية في المؤسسات الأمنية لأكاديمية الدفاع المدني في أبو ظبي.

#### خلاصة الفصل الرابع

تم تناول إجراءات التحليل الإحصائي كما تم تحديد الأساليب التي تم استخدامها في اختبار فرضيات الدراسة، والتي تبدأ في كل من الإحصاء الوصفي والإحصاء التحليلي، حيث تناولت التحليلات الإحصائية الوصفية مقاييس كل من: المتوسط الحسابي، الانحراف المعياري، معامل الاختلاف لتحديد خصائص عينة الدراسة من حيث مدى الموافقة على أثر الرقابة المؤسسية في تحقيق المعايير العالمية في المؤسسات الأمنية.

اختبار ألفا كرونباخ لقياس ثبات وصدق محتوى استمارة الاستقصاء ، مصفوفة ارتباط بيرسون لقياس معنوية العلاقة، اختبار تحليل الانحدار للتحقق من نوع وقوة العلاقة بين متغيرات الدراسة، واختبار Shapiro-Wilk لتحديد فيما إذا كانت محاور الدراسة تتبع التوزيع الطبيعي أم لا، ومن ثم تم استخدام اختبار Kruskal-Wallis لاختبار الفرضيات الديموجرافية.



## الفصل الخامس

### مناقشة النتائج والتوصيات

تمهيد :	---
مناقشة نتائج الفرضيات وفقاً لأهداف الدراسة :	5.1
المقترحات الاستشرافية وآليات التنفيذ :	5.2
البحوث المستقبلية :	5.3
خلاصة الفصل الخامس :	---



## الفصل الخامس

### مناقشة النتائج والتوصيات

تمهيد:

في هذا الفصل تم مناقشة نتائج الدراسة الميدانية التي تم عرضها في الفصل الرابع في ضوء أهداف الدراسة المشار إليها في الفصل الأول في البند (1.2)، وفي ضوء فرضيات الدراسة المشار إليها في البند (1.3) في ذات الفصل، ومن ثم تم عرض النتائج والتوصيات التي خلصت إليها الدراسة، وكذلك التوصية للبحوث المستقبلية، وبالتالي فإن هذا الفصل سعى إلى تحقيق أهداف الدراسة، كما كانت أسئلة الدراسة متسقة مع أهدافها وتتعرض لنفس المحاور، وبناء على ذلك تم تحليل النتائج وفقاً لأهداف الدراسة، وأسئلتها على النحو الآتي.

### 5.1 مناقشة نتائج الفرضيات وفقاً لأهداف الدراسة

الهدف الرئيسي الأول: التعرف على أثر تطبيق الرشاقة المؤسسية على تحقيق المعايير العالمية في المؤسسات الأمنية لأكاديمية الدفاع المدني في أبو ظبي

فيما يلي مناقشة النتائج التي تم الحصول عليها في الفصل الرابع في البند (4.3):

تماشياً مع السياسة العامة لحكومة أبو ظبي سعت أكاديمية الدفاع المدني في أبو ظبي لتطبيق المعايير العالمية في المؤسسات الأمنية، وإدراكاً من أهمية الإرتقاء بمستويات الأداء والخدمات المقدمة حرصت الأكاديمية على تبني الرشاقة المؤسسية في تقديم الخدمات، وفق رؤية حكومة أبو ظبي واستراتيجية إمارة أبو ظبي لاستشراف المستقبل، ولذلك قامت الدراسة بإفترض وجود أثر إيجابي لتطبيق أبعاد الرشاقة المؤسسية (رشاقة الإستشعار، ورشاقة الممارسة، ورشاقة الإستجابة) في تحقيق المعايير العالمية في المؤسسات الأمنية لأكاديمية الدفاع المدني في أبو ظبي، وللتأكد من صحة الفرضية قامت الدراسة بإجراء مسح شامل تضمن 408 موظف بمختلف مستوياتهم الإدارية، واعتمدت 370 استبانة صالحة للاستخدام،



باستخدام الأسلوب الكمي، وتوصلت الدراسة إلى وجود أثر إيجابي لتطبيق أبعاد الرشاقة المؤسسية في تحقيق المعايير العالمية في المؤسسات الأمنية لأكاديمية الدفاع المدني في أبو ظبي، وهو ما أكد على أهمية تبني مفهوم الرشاقة المؤسسية في تحقيق المعايير العالمية في المؤسسات الأمنية، الأمر الذي يزيد من قدرة الأكاديمية على مواجهة الأوضاع المتغيرة بسرعة وكفاءة، وتحقيق درجة من المرونة تضع الأكاديمية في مقدمة منافسيها من خلال زيادة قدرتها على التخطيط الاستراتيجي والتنبؤ بالتطورات والتغيرات المستقبلية، وهذا الأمر يمكن الأكاديمية من التعامل بكفاءة وفاعلية مع الظروف والمتغيرات المستقبلية.

وتتفق هذه النتيجة مع دراسة كلاً من (Jamal et al., 2024; Abdel Moneim & Haylemariam et al., 2024; Mohamed, 2024) حول أهمية تبني مفهوم الرشاقة المؤسسية والاستفادة من العوامل المؤثرة والمحركات الرئيسية لتعزيز الرشاقة المؤسسية، وبالتالي تحقيق أقصى قدر من الأداء المطلوب.

**الهدف الفرعي الأول: تحديد أثر تطبيق رشاقة الإستشعار على تحقيق المعايير العالمية في المؤسسات الأمنية لأكاديمية الدفاع المدني في أبو ظبي.**

فيما يلي مناقشة النتائج التي تم الحصول عليها في الفصل الرابع في البند (4.3) والتي تتصل بالفرضية التي تقول يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) لتطبيق رشاقة الإستشعار في تحقيق المعايير العالمية في المؤسسات الأمنية لأكاديمية الدفاع المدني في أبو ظبي، وقد أوضحت نتائج الدراسة قبول الفرضية، حيث أشارت إلى وجود أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) لتطبيق رشاقة الإستشعار في تحقيق المعايير العالمية في المؤسسات الأمنية لأكاديمية الدفاع المدني في أبو ظبي، حيث بلغت قيمة معامل التحديد ( $R^2$ ) 0.441 أي أن أفراد عينة الدراسة يؤيدون الفرض الإحصائي، وهو أن رشاقة الإستشعار تؤثر في تحقيق المعايير العالمية في المؤسسات الأمنية بنسبة 44.1%.

ويرى الباحث أن ذلك يشير إلى قدرة الأكاديمية على قراءة التغييرات التي حدثت، وتوظيفها بهدف التنبؤ بالتطورات، والتغيرات المستقبلية، وإتخاذ إجراءات دقيقة وسريعة تكون سابقة للحدث أو التغيير؛ الأمر الذي يحقق لها مزايا إضافية على المؤسسات المماثلة لها.



وتتفق هذه النتيجة مع دراسة كلاً من (Zeid et al., (2024) وصيام، (2023) حول أهمية تعزيز الرشاقة التنظيمية من خلال غرس رؤية للمستقبل، وتعزيز قدرات الموظفين على الإستشعار، وتشجيع العمل الجماعي والتواصل المفتوح، والتخطيط الاستراتيجي، والمشاركة في صنع القرار ووضع السياسات.

**الهدف الفرعي الثاني: قياس أثر تطبيق رشاقة الإستجابة على تحقيق المعايير العالمية في المؤسسات الأمنية لأكاديمية الدفاع المدني في أبو ظبي.**

فيما يلي مناقشة النتائج التي تم الحصول عليها في الفصل الرابع في البند (4.3) والتي تتصل بالفرضية التي تقول يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) لتطبيق رشاقة الممارسة في تحقيق المعايير العالمية في المؤسسات الأمنية لأكاديمية الدفاع المدني في أبو ظبي، وقد أوضحت نتائج الدراسة قبول الفرضية، حيث أشارت إلى وجود أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) لتطبيق رشاقة الممارسة في تحقيق المعايير العالمية في المؤسسات الأمنية لأكاديمية الدفاع المدني في أبو ظبي، حيث بلغت قيمة معامل التحديد ( $R^2$ ) 0.560 أي أن أفراد عينة الدراسة يؤيدون الفرض الإحصائي، وهو أن رشاقة الممارسة تؤثر في تحقيق المعايير العالمية في المؤسسات الأمنية بنسبة 56%.

ويرى الباحث أن ذلك يشير إلى أن مستوى الإستجابة للأكاديمية يؤثر على تطبيق المعايير العالمية، الأمر الذي يعود بالنفع على تجنب الأكاديمية الكثير من التكاليف المادية والمعنوية المتمثلة في التعويضات المدفوعة للعاملين أو لعوائلهم من بعدهم، كما تخلق الإدارة المستجيبة، والملتزمة بمعايير السلامة المهنية السمعة الجيدة للأكاديمية لدى المتعاملين معها، وهذه السمعة ينتج عنها استقطاب الكفاءات والعمالة الماهرة والنادرة.

وتتفق الدراسة الحالية مع دراسة (Kalogiannidis et al., (2023) حول أهمية الحماية المدنية على الإستعداد، الإستجابة، الإخلاء والتعافي في حالات الطوارئ.

**الهدف الفرعي الثالث: معرفة أثر تطبيق رشاقة الممارسة على تحقيق المعايير العالمية في المؤسسات الأمنية لأكاديمية الدفاع المدني في أبو ظبي.**

فيما يلي مناقشة النتائج التي تم الحصول عليها في الفصل الرابع في البند (4.3) والتي تتصل بالفرضية التي تقول يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) لتطبيق رشاقة الإستجابة في تحقيق المعايير العالمية في المؤسسات الأمنية لأكاديمية الدفاع المدني في أبو ظبي، وقد أوضحت نتائج الدراسة قبول الفرضية، حيث أشارت إلى وجود أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية عند مستوى



معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) لتطبيق رشاقة الإستجابة في تحقيق المعايير العالمية في المؤسسات الأمنية لأكاديمية الدفاع المدني في أبو ظبي، حيث بلغت قيمة معامل التحديد ( $R^2$ ) 0.440 أي أن أفراد عينة الدراسة يؤيدون الفرض الإحصائي، وهو أن رشاقة الإستجابة تؤثر في تحقيق المعايير العالمية في المؤسسات الأمنية بنسبة 44%.

ويرى الباحث أن ذلك يشير إلى قدرة الأكاديمية على تغيير، وإعادة تشكيل مواردها بطريقة حيوية وجذرية، وكذلك قدرتها على إجراء التعديلات على العمليات فيها، والعمل على إعادة الهيكلة للعلاقات فيما بينها بناءً على خطط حقيقية ما يعود بالنفع على تحقيق المعايير العالمية.

وتتفق الدراسة الحالية مع دراسة مصطفى ومحمد، (2020) حول أهمية التوعية بمعايير السلامة الأمنية، والتي تساهم في الحد من مخاطر العمل على منع الأسباب، والأفعال التي قد تؤدي إلى الإصابة أو الحوادث أثناء العمل، حيث تقلل معايير السلامة من أسعار تأمين الحريق، كما أن تحقيق مبدأ ثقافة السلامة لدى جميع أفراد الأكاديمية يساعد في تقليل متطلبات تأمين الحريق.

**الهدف الرئيسي الثاني: تحديد إلى أي مدى يختلف تطبيق الرشاقة المؤسسية باختلاف المتغيرات الديموجرافية (السن، الخبرة الوظيفية، المستوى التعليمي) في المؤسسات الأمنية لأكاديمية الدفاع المدني في أبو ظبي.**

فيما يلي مناقشة النتائج التي تم الحصول عليها في الفصل الرابع في البند (4.4.1) والتي تتصل بالفرضية التي تقول يختلف أثر الرشاقة المؤسسية باختلاف المتغيرات الديموجرافية (السن، الخبرة الوظيفية، مستوى التعليم) في المؤسسات الأمنية لأكاديمية الدفاع المدني في أبو ظبي، وقد أوضحت نتائج الدراسة قبول الفرضية، حيث أشارت إلى وجود اختلاف لأثر الرشاقة المؤسسية باختلاف المتغيرات الديموجرافية (السن، الخبرة الوظيفية، المستوى التعليمي) في المؤسسات الأمنية لأكاديمية الدفاع المدني في أبو ظبي.

ويعزي الباحث ذلك كون طبيعة مهام أكاديمية الدفاع المدني هامة وخطيرة، ولذلك عملت الأكاديمية على جذب الكفاءات من فئة الدراسات العليا، وأصحاب الخبرة الذين تزيد خبرتهم عن 10 سنوات، وبالتالي فمن الطبيعي أن يختلف مستوى ممارسة الرشاقة المؤسسية باختلاف هذه المتغيرات الديموجرافية، وهو ما يشير إلى الخبرة المهنية الكبيرة للعاملين، والقدرة العالية على التعامل مع الأحداث الطارئة، والتصرف معها بخبرة وكفاءة.



وتختلف الدراسة الحالية مع دراسة كلاً من آل مداوي وآخرون، (2024) ودراسة Saad & Al-Naggar, (2023) والتي أشارت إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات عينة الدراسة وفقاً لسنوات الخبرة، ومستوى التعليم بما يتعلق بمستوى الرضاقة المؤسسية، بينما وجدت الدراسة الحالية وجود فروق ذات دلالة إحصائية وفقاً لسنوات الخبرة ومستوى التعليم بما يتعلق بمستوى الرضاقة المؤسسية.

**الهدف الرئيسي الثالث: قياس إلى أي مدى يختلف تحقيق المعايير العالمية في المؤسسات الأمنية باختلاف المتغيرات الديموجرافية (السن، الخبرة الوظيفية، مستوى التعليم) لأكاديمية الدفاع المدني في أبو ظبي.**

فيما يلي مناقشة النتائج التي تم الحصول عليها في الفصل الرابع في البند (4.4.2) والتي تتصل بالفرضية التي تقول يختلف تحقيق المعايير العالمية في المؤسسات الأمنية باختلاف المتغيرات الديموجرافية (السن، الخبرة الوظيفية، مستوى التعليم) لأكاديمية الدفاع المدني في أبو ظبي، وقد أوضحت نتائج الدراسة قبول الفرضية، حيث أشارت إلى وجود إختلاف لأثر المعايير العالمية في المؤسسات الأمنية باختلاف المتغيرات الديموجرافية (السن، الخبرة الوظيفية، مستوى التعليم) لأكاديمية الدفاع المدني في أبو ظبي.

كذلك يعزي الباحث ذلك كون المعايير العالمية الأمنية تتطلب مهارات وكفاءات وخبرات كبيرة للحصول عليها وهو ما تتميز به أكاديمية الدفاع المدني، حيث حصلت على اعتمادات عالمية جعلتها تترقب تصنيف الشرق الأوسط في هذا المجال، وبالتالي فكان من الطبيعي أيضاً أن يختلف مستوى الاحترافية في تحقيق هذه المعايير وفقاً لاختلاف المتغيرات الديموجرافية، وهو ما أشارت إليه نتائج الدراسة.

وفي نفس السياق يمكن الإشارة إلى أن واقع تطبيق الرضاقة المؤسسية في تحقيق المعايير العالمية في أكاديمية الدفاع المدني، جاء بدرجة متوسطة، وهو ما لا يحقق المستوى المنشود والمأمول تحقيقه في الوقت الحالي، الأمر الذي يستدعي مزيداً من العناية لتطويره، كما أشارت نتائج الدراسة إلى أنه جاء في المركز الأول وفقاً لإجابات عينة الدراسة بعد رضاقة الإستجابة الأمر الذي انعكس على متوسطة الحسابي الذي بلغ 3.93، يليه بعد رضاقة الإستشعار الذي بلغ متوسطة الحسابي 3.86، ثم جاء في المركز الثالث متغير المعايير العالمية في المؤسسات الأمنية بمتوسط حسابي 3.83، ثم بعد رضاقة الممارسة بمتوسط حسابي 3.81.

وأخيراً أشارت نتائج الدراسة إلى وجود علاقة معنوية موجبة بين جميع متغيرات الدراسة المتعلقة بالرضاقة المؤسسية في تحقيق المعايير العالمية في المؤسسات الأمنية: رضاقة الإستشعار، رضاقة الممارسة، رضاقة الإستجابة، المعايير العالمية في المؤسسات الأمنية، وذلك عند مستوى معنوية أقل من (0.001).



وفيما يلي يمكن تخيص التساؤلات والأهداف والفرضيات والنتائج في الجدول رقم (1-5) التالي:  
جدول رقم (1-5) ملخص التساؤلات والأهداف والفرضيات والنتائج

م	التساؤلات	الأهداف	الفرضيات	نتائج اختبار الفرضيات
1	ما أثر تطبيق الرشاقة المؤسسية على تحقيق المعايير العالمية في المؤسسات الأمنية لأكاديمية الدفاع المدني في أبو ظبي؟	التعرف على أثر تطبيق الرشاقة المؤسسية على تحقيق المعايير العالمية في المؤسسات الأمنية لأكاديمية الدفاع المدني في أبو ظبي.	يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية لتطبيق أبعاد الرشاقة المؤسسية (رشاقة الإستشعار، و رشاقة الممارسة، و رشاقة الإستجابة) في تحقيق المعايير العالمية في المؤسسات الأمنية لأكاديمية الدفاع المدني في أبو ظبي.	قبول الفرضية
2	ما أثر تطبيق رشاقة الإستشعار على تحقيق المعايير العالمية في المؤسسات الأمنية لأكاديمية الدفاع المدني في أبو ظبي؟	تحديد أثر تطبيق رشاقة الإستشعار على تحقيق المعايير العالمية في المؤسسات الأمنية لأكاديمية الدفاع المدني في أبو ظبي.	يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) لتطبيق رشاقة الإستشعار في تحقيق المعايير العالمية في المؤسسات الأمنية لأكاديمية الدفاع المدني في أبو ظبي.	قبول الفرضية
3	ما أثر تطبيق رشاقة الإستجابة على تحقيق المعايير العالمية في المؤسسات الأمنية لأكاديمية الدفاع المدني في أبو ظبي؟	قياس أثر تطبيق رشاقة الإستجابة على تحقيق المعايير العالمية في المؤسسات الأمنية لأكاديمية الدفاع المدني في أبو ظبي.	يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) لتطبيق رشاقة الممارسة في تحقيق المعايير العالمية في المؤسسات الأمنية لأكاديمية الدفاع المدني في أبو ظبي.	قبول الفرضية
4	ما أثر تطبيق رشاقة الممارسة على تحقيق	معرفة أثر تطبيق رشاقة الممارسة على تحقيق	يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ )	قبول الفرضية



م	التساؤلات	الأهداف	الفرضيات	نتائج اختبار الفرضيات
	المعايير العالمية في المؤسسات الأمنية لأكاديمية الدفاع المدني في أبو ظبي؟	المعايير العالمية في المؤسسات الأمنية لأكاديمية الدفاع المدني في أبو ظبي.	لتطبيق رشاقة الإستجابة في تحقيق المعايير العالمية في المؤسسات الأمنية لأكاديمية الدفاع المدني في أبو ظبي.	
5	إلى أي مدى يختلف تطبيق الرشاقة المؤسسية باختلاف المتغيرات الديموجرافية (السن، الخبرة الوظيفية، مستوى التعليم) في المؤسسات الأمنية لأكاديمية الدفاع المدني في أبو ظبي؟	تحديد إلى أي مدى يختلف تطبيق الرشاقة المؤسسية باختلاف المتغيرات الديموجرافية (السن، الخبرة الوظيفية، مستوى التعليم) في المؤسسات الأمنية لأكاديمية الدفاع المدني في أبو ظبي.	يختلف أثر الرشاقة المؤسسية باختلاف المتغيرات الديموجرافية (السن، الخبرة الوظيفية، مستوى التعليم) في المؤسسات الأمنية لأكاديمية الدفاع المدني في أبو ظبي.	قبول الفرضية
6	إلى أي مدى يختلف تحقيق معايير العالمية في المؤسسات الأمنية باختلاف المتغيرات الديموجرافية (السن، الخبرة الوظيفية، مستوى التعليم) في المؤسسات الأمنية لأكاديمية الدفاع المدني في أبو ظبي؟	قياس إلى أي مدى يختلف تحقيق المعايير العالمية في المؤسسات الأمنية باختلاف المتغيرات الديموجرافية (السن، الخبرة الوظيفية، مستوى التعليم) في المؤسسات الأمنية لأكاديمية الدفاع المدني في أبو ظبي.	يختلف تحقيق المعايير العالمية في المؤسسات الأمنية باختلاف المتغيرات الديموجرافية (السن، الخبرة الوظيفية، مستوى التعليم) في المؤسسات الأمنية لأكاديمية الدفاع المدني في أبو ظبي.	قبول الفرضية

المصدر: من إعداد الباحث.



## 5.2 المقترحات الاستراتيجية وآليات التنفيذ

يوضح الجدول التالي رقم (2-5) البرامج والإجراءات التنفيذية لتطبيق مقترحات هذه الدراسة، في إطار ما توصلت إليه من نتائج، وما هي الإجراءات والبرامج المقترحة لتنفيذها، ومن الذي يتحمل المسؤولية التنفيذية، وما هي الموارد المطلوبة لذلك، وكم يبلغ الإطار الزمني لتنفيذ المقترحات:

جدول رقم (2-5) البرامج والإجراءات التنفيذية المقترحة لتطبيق مقترحات الدراسة

الترقيم	الجهة المستهدفة	مضمون المقترح	آلية التنفيذ	مسئولية التنفيذ	الموارد المطلوبة	الإطار الزمني
1	أكاديمية الدفاع المدني في أبوظبي	تنفيذ برامج توعوية للتعرف على متطلبات السلامة الوقائية، وطرق تطبيقها.	عقد الندوات والمحاضرات واللقاءات، والأنشطة، وتوزيع النشرات، والكتيبات التثقيفية للعاملين.	قسم الاستراتيجية وتطوير الأداء	موارد مالية	بشكل دوري
2		دراسة التجارب العالمية في مجال السلامة الوقائية بالمؤسسات المختلفة، وتطبيق الأساليب الناجحة منها.	العمل على تشكيل لجان عليا متخصصة؛ لإعادة تقييم وضع السلامة الوقائية، وقياس مدى فاعليتها في الوقت الراهن لتحقيق أقصى فائدة مرجوة منها، ودراسة وتحليل، ومعالجة المعوقات التي تواجهها.	الإدارة التنفيذية بالأكاديمية	موارد بشرية متدربة وموارد مالية	6 أشهر
3		اعتماد هياكل تنظيمية مرنة؛ حيث أن الرقابة التنظيمية تعتمد على الهياكل المرنة بدلاً من الهياكل الهرمية، وتتطلب بيئة، ومناخ تنظيمي أكثر ديناميكية، وذلك من خلال اتباع أشكال التنظيمات المرنة.	وضع خطط إستباقية لمواجهة التحديات المتوقعة.	الإدارة العليا (مدير الأكاديمية)	موارد بشرية متدربة	9 أشهر



الترقيم	الجهة المستهدفة	مضمون المقترح	آلية التنفيذ	مسئولية التنفيذ	الموارد المطلوبة	الإطار الزمني
4		تقييم أثر التدريب على الأداء الأكاديمي العام، وذلك لتطوير قدرة القادة ومهاراتهم على، وضع خطط تغيير مرنة للعمل للتكيف مع التغيرات في ظروف البيئة الخارجية.	ربط التدريب بنظام حوافز إداري ومالي.	قسم شؤون الأمن والإنضباط	موارد مالية	بشكل دوري
5		وضع نظام فعال لتقييم أداء العاملين بالأكاديمية، والمتابعة الجيدة لهذا النظام، وأن يكون هذا النظام مبني على أسس ومعايير تتناسب مع الرشاقة التنظيمية وتقيس كفاءة الأفراد في القيام بأعمالهم برشاقة، والتزامهم بالسلوكيات الرشيقة مثل القدرة على التكيف، والمبادرة واكتشاف الفرص والابتكار.	تشكيل لجنة متخصصة لوضع هذا النظام ومعايير التقييم.	قسم الموارد البشرية بالأكاديمية	موارد بشرية متدربة	6 أشهر
6		تأمين متطلبات السلامة وتوفير جميع وسائل السلامة، وإتخاذ أفضل الإجراءات الحديثة فيها.	مراعاة وجود قسم مختص مسؤول عن إجراء الكشف الدوري الوقائي على التجهيزات الخاصة بالسلامة، والتقييم الدوري لإجراءات السلامة بناء على المخاطر، والظروف المحيطة، وتحديد الأنشطة لمسؤولي السلامة، التي يتعين القيام بها لتجنب أو تقليل المشكلات التي تواجه السلامة.	قسم الاستراتيجية وتطوير الأداء	موارد بشرية متدربة	6 أشهر



الترقيم	الجهة المستهدفة	مضمون المقترح	آلية التنفيذ	مسئولية التنفيذ	الموارد المطلوبة	الإطار الزمني
7		توعية المتدربين من المخاطر المهنية.	التكثيف من البرامج التي تحسن من مستوى رد فعل المتدربين تجاه الظروف الخطرة، وبما يمكنهم من تفادي الوقوع في الحوادث.	قسم الإعلام والعلاقات	موارد بشرية متدربة	بشكل دوري

المصدر: من إعداد الباحث.

### 5.3 البحوث المستقبلية

بالرغم من أن الدراسة الحالية حاولت أن تقدم إطاراً أكثر شمولية لأثر الرقابة المؤسسية على تحقيق المعايير العالمية في المؤسسات الأمنية، إلا أن نطاق هذه الدراسة، والأساليب المستخدمة فيها، وكذلك النتائج التي توصلت إليها تشير إلى وجود مجالات أخرى مستقبلية، وهي كما يلي:

- الإستعانة بمتغيرات هذه الدراسة وتطبيقها في مجالات أخرى لإتاحة أفكار أكثر ثراءً.
- دراسة أثر الرقابة المؤسسية بأبعادها المختلفة في دعم جودة الخدمة.
- تطبيق هذه الدراسة بصورة أشمل بحيث تتضمن الخصائص السيكوجرافية (نمط الحياة) والخصائص الجغرافية، وذلك بنفس متغيرات الدراسة للتعرف على أكثر الخصائص السيكوجرافية والجغرافية تأثيراً على تحقيق المعايير العالمية في مؤسسات أخرى.
- تأثير الرقابة المؤسسية على إدارة الطوارئ في مؤسسات أمنية أخرى.

### خلاصة الفصل الخامس

تناول الباحث في هذا الفصل عرض للنتائج التي توصل إليها، وكذلك التوصيات وآلية التنفيذ من خلال إيضاح الإجراءات والبرامج المقترحة، ومن الذي يتحمل المسؤولية التنفيذية، وما هي الموارد المطلوبة لذلك، وكما يبلغ الإطار الزمني لتنفيذ التوصيات، وأخيراً التوصية بمجالات أخرى مستقبلية للبحوث المستقبلية.



## المراجع

- 1 : المراجع باللغة العربية.
- 2 : المراجع باللغة الإنجليزية.
- 3 : المواقع الإلكترونية.



## قائمة المراجع

### 1- المراجع العربية

ابن سيفان، سيفان علي خليفة. (2019). واقع القيادات الأمنية في دولة الإمارات العربية المتحدة. **الفكر الشرطي**، مج 28 ، 19 - 102.

أبو عاصي، هشام عبد العزيز. (2021). رؤية مقترحة لتطوير أداء القيادات المدرسية بالمدارس الثانوية في ضوء مدخل المرونة التنظيمية، **المجلة التربوية جامعة سوهاج**. مج 88، 900-950.  
أحمد، سعاد. (2016) مسؤوليات السلامة والصحة المهنية - الأمن الصناعي ، القاهرة: دار الجامعة للنشر والتوزيع، ص 16.

آل ثواب، صالحة مبارك محمد (2023). متطلبات تطبيق الرشاقة التنظيمية لدى مديرات المدارس الثانوية من وجهة نظر المعلمات بمحافظة حفر الباطن. **مجلة جامعة حفر الباطن للعلوم التربوية والنفسية**، ع7، 189 - 232.

آل مداوي، عبير بنت محفوظ و العمري عبير بنت سعيد غرمان. (2024). تطوير أداء المشرفين التربويين بمكاتب إدارات التعليم بمنطقة عسير في ضوء الرشاقة التنظيمية : نموذج مقترح . **مجلة العلوم التربوية والدراسات الإنسانية**، ع36 - 320 - 352.

البربري، محمد أحمد عوض. (2022). القيادة الإبداعية مدخلاً لتحقيق الرشاقة التنظيمية في المدارس الثانوية الصناعية بنظام الثلاث سنوات بمحافظة الشرقية. **المجلة التعليمية**، 2 (94)، 830-927  
توفيق، مبروك عطية مبروك و يسن مصطفى محمد عبدالنبي. (2022). نجاعة إدارة نظم السلامة والصحة المهنية في عمليات تشغيل المحطات في الشركة القابضة لمياه الشرب والصرف الصحي في مصر في ضوء معايير الأيزو 18001: دراسة حالة OHSAS. **المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية**، مج13، ع3، 684 - 755.



حسين، رامز رمضان محمد (2023). أثر الذكاء الاستراتيجي في تعزيز الرشاقة التنظيمية: تحليل الدور المعدل للمناعة التنظيمية بالتطبيق على شركة مصر للطيران. **مجلة جامعة الإسكندرية للعلوم الإدارية، 60(6)، 267-328.**

حسين، معاوية أحمد؛ الدرة عمر محمد، والمعشني خالد مسلم علي (2023)، أثر تطبيق معايير الاعتماد الأكاديمي على كفاءة الأداء المؤسسي في جامعة ظفار بسلطنة عمان، **المجلة الدولية لضمان الجودة.**

الخرابشة، تيماء سامي و القطاونة منار إبراهيم (2023) أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية في الرشاقة التنظيمية في دائرة الإحصاءات العامة في الأردن (رسالة ماجستير غير منشورة) **جامعة البلقاء التطبيقية، السلط.**

الدوري، ناجي عبد الستار محمود ورائد مهدي صالح. (2019). دور التصنيف العالمي في تعزيز السمعة الأكاديمية. **مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، مج 15، ع 46، ج 2، 152-169.**  
الذياب، عبدالرحمن بن سعد (2020). المعوقات العامة لتطبيق إجراءات السلامة في المنشآت المختلفة: دراسة تحليلية. **مجلة البحوث الأمنية. مج 30، 18 - 93.**

سليمان، شريف، عبدالله و هلال محمد سعيد عبدالمطلب. (2022). خطة استراتيجية مقترحة لتطوير إدارة الطوارئ بكلية التربية جامعة عين شمس. **مجلة الإدارة التربوية، س9، مج 36، 13 - 127.**  
السنيدي، جعفر مصبح متروك، والحوامدة، نضال صالح إبراهيم. (2023). أثر الرشاقة التنظيمية في التميز التنظيمي : دراسة تطبيقية المؤسسة العامة للضمان الإجتماعي في الأردن (رسالة ماجستير غير منشورة). **جامعة مؤتة.**

الشنطي، محمود عبدالرحمن إبراهيم و الشنباري مهنا ناهض. (2022). أثر تطبيق معايير الحكم الرشيد في تطوير الأداء المؤسسي دراسة حالة وزارة الداخلية والأمن الوطني بالمحافظات الجنوبية لفلسطين، **مجلة العلوم الإدارية والاقتصادية، مج2، 62 - 92.**

صلاح الدين، نسرین صالح محمد. (2022). دور الرشاقة التنظيمية كمتغير وسيط في العلاقة بين براعة الجامعة وسمعتها التنظيمية دراسة تطبيقية على جامعة السلطان قابوس. **مجلة كلية التربية، مج 32، ع 21، 73 - 21.**



الصويص، رامي حسام محمد و تيم حسن محمد عبدالله. (2018). درجة تطبيق الإدارة المدرسية لمعايير الأمن والسلامة العامة في المدارس الحكومية الأساسية في محافظات شمال الضفة الغربية في فلسطين من وجهات نظر المديرين والمعلمين (رسالة ماجستير غير منشورة). **جامعة النجاح الوطنية، نابلس.**

صيام، باهى محمد طاهر. (2023). أثر الرقابة التنظيمية على القدرة التنافسية للمنظمة: دراسة تطبيقية على مصانع المنطقة الصناعية بدمياط الجديدة. **مجلة البحوث المالية والتجارية، 24 (1)، 146-169.**  
عبد الصمد، خديجة يحيى (2021). الرقابة التنظيمية للبنوك الإسلامية وأثرها في رضا العميل. **المجلة العلمية للإقتصاد و التجارة، 51 (2)، 41-104.**

العجلان، عبدالرحمن سعد والفيز، ريناد، خالد. (2024). الرقابة التنظيمية في المدارس الابتدائية الحكومية بمدينة بريدة في منطقة القصيم. **المجلة العربية للعلوم التربوية والنفسية، 36، 283 - 314.**

علي، الشيخ غيث عبد الرحيم علي وأبو الخيل، عادل جميل (2023)، أثر الرقابة التنظيمية على الميزة التنافسية في شركات الأدوية الصناعية الأردنية : الدور المعدل دعم الإدارة العليا (رسالة ماجستير غير منشورة). **جامعة عمان العربية عمان.**

علي، جميلة (2022). وقفات مع الفكر الاستراتيجي. على الرابط

<https://www.omandaily.om/%D8%A3%D9%81%D9%83%D8%A7%D8%B1-%D9%88%D8%A2%D8%B1%D8%A7%D8%A1/na/%D9%88%D9%82%D9%81%D8%A7%D8%AA-%D9%85%D8%B9-%D8%A7%D9%84%D9%81%D9%83%D8%B1-%D8%A7%D9%84%D8%A7%D8%B3%D8%AA%D8%B1%D8%A7%D8%AA%D9%8A%D8%AC%D9%8A> , at available 15 June 2024.

عمر، دعاء محمد سيد. (2020). تحسين ممارسات المرونة التنظيمية في كليات جامعة جنوب الوادي مجلة **الغردقة للعلوم التربوية، 3 (1)، 40-87.**

العززي، نايف بن عمّاش السويلم (2022). دور الرقابة الإستراتيجية في إدارة الأزمات في الجامعات السعودية. **مجلة كلية التربية في العلوم التربوية، 46 (3)، 265-294.**



الفرجاني، فاطمة علي بلقاسم و الطيرة إيمان فرج محمد (2023). التعلم التنظيمي وعلاقته بالرشاقة التنظيمية دراسة حالة شركة الخطوط الجوية الإفريقية - بنغازي *مجلة الدراسات الاقتصادية*، مج6، ع1، 84، 109.

محمد، الأمين عبد الرحيم محمد. (2016) دور أسس الأمن والسلامة في تطوير مهارات طالب التربية التقنية في ورش الماكينات الخرطوم: *مجلة جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا كلية الدراسات العليا*، رسالة مقدمة لنيل درجة الماجستير في إدارة الاعمال غير منشورة، المجلد (17)، العدد (1)، ص7.

محمد، المطيري، (2017). دور التحقيق الإداري في زيادة فاعلية الأداء الأمني لإمارة منطقة الرياض، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العدالة الجنائية، *جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، المملكة العربية السعودية*.

محمود، مي (2021). أثر ممارسات الإدارة بالإحتواء العالي في تعزيز الرشاقة التنظيمية: دراسة ميدانية. *المجلة العربية للإدارة*، 41(1)، 209-228.

مصطفى، إسراء، كمال و محمد عبدالله محمد عبدالله (2020)، دور إدارة إجراءات السلامة الوقائية في تقليل خسائر الحريق دراسة تطبيقية على عينة من المنشآت الصناعية (رسالة ماجستير غير منشورة). *جامعة النيلين، الخرطوم*.

مهيدات، أسماء ارشيد محمود و الفاعوري، رفعت عبد الحليم. (2022) أثر الرشاقة المؤسسية على أداء الموظفين في المؤسسة العامة للضمان الاجتماعي الأردنية رسالة ماجستير غير منشورة). *جامعة اليرموك، إربد*.

النجار، فايز جمعة، النجار، نبيل جمعة، والزعبي، ماجد راضي (2020). اساليب البحث العلمي: منظور تطبيقي. *دار حامد للنشر والتوزيع*.

النحاس، محمد، (2015). "دور ومسئوليات الأجهزة الحكومية والهيئات المستقلة ذات الصلة بالصحة والسلامة المهنية"، منشورات المعهد العربي للصحة والسلامة المهنية، دمشق.

الوكيل، إيمان (2022) دور التخطيط الإستراتيجي في تحقيق الرشاقة التنظيمية للمؤسسات العامة دراسة تطبيقية على بعض البنوك الحكومية المصرية. *المجلة العربية للإدارة*. (42) 1، 255-278.

## 2- المراجع الأجنبية

- Abdel Aal, S.(2023). The Degree of Practicing Organizational Agility at Al Al-Bayt University from Its Faculty Members' Perspective. **Manar Al Sharq Magazine for Education and Educational Technology**,2(3),38-54.
- Abdel Moneim Hassan Ahmed, A., & Mohamed Badawi, S. (2024). Influence of Leadership Agility and Organizational Innovation on Organizational Performance. **Journal of the Higher Institute for Qualitative Studies**, 4(5), 1543-1577.
- Abdelrahman Ali, S., & Emam, M. (2022). The Moderator Role of Organizational Agility in the Relationship Between Talent Management and Organizational Ambidexterity in Egyptian Tourism Companies. **Journal of Association of Arab Universities for Tourism and Hospitality**, 22(2), 272-291.
- Adams, A., Bochner, S.& Bilik, L.,(2015), The effectiveness of warning signs in hazardous work places: cognitive and social determinants, No. 4, **Australia**.
- Al-Nashily, D. (2020).The Role of Organizational Agility in Achieving Organizational Commitment «<Field Study»», **Arab Journal of Administration**.
- Al-Nawasrah, M., & Alafi, K. K. (2021). The impact of human resource management practices on person–job fit: the mediating role of human resources agility at Jordanian airlines companies. **Global Journal of Economics & Business**, 11(1).
- Amirnejad, G. (2019). Investigating the Impact of HR Strategies on Organizational Agility in Shooshtar Jameh Islamic Azad University (from the Viewpoint of Managers and Professors).
- Anca-Ioana, M. (2019). A Review of Organizational Agility Concept and Characteristics. **Annals of the University of Oradea, Economic Science Series**, 28(1).

- Asfahani, A. (2021). The impact of modern strategic human resources management models on promoting organizational agility. **Academy of Strategic Management Journal**, 20(2), 1-11.
- Asgarnezhad Nouri, B., & Mir Mousavi, M. (2020). Effect of cooperative management on organizational agility with the mediating role of employee empowerment in public transportation sector.
- Darvishmotevali, M., Altinav. L., & Köseoglu, M. A. (2020). The link between environmental uncertainty. organizational agility. and organizational creativity in the hotel industry. **International Journal Hospitality of Management**, 87.
- David, H. M., (2020). Foundations of Emergency Management, Dubuque: **Kendall Hunt Publishing Company**, P 5.
- Firooz, M., Hosseinzadeh, B., & Fallah, V. (2021). Modeling the effect of agility on organizational and social sustainability mediated by organizational culture (Case study: Young principals and deputies of public schools in Babol). **Sociological Studies of Youth**, 12(40), 109-122.
- Gonçalves, D., Bergquist, M., Alänge, S., & Bunk, R. (2022). How digital tools align with organizational agility and strengthen digital innovation in automotive startups. **Procedia Computer Science**, 196, 107-116.
- Haylemariam, L. G., Oduro, S., & Tegegne, Z. L. (2024). Entrepreneurial agility and organizational performance of IT firms: A mediated moderation model. **Journal of Entrepreneurship, Management & Innovation**, 20(2).
- Jamal, A. F., El Nemar, S., & Sakka, G. (2024). The relationship between job redesigning, reskilling and upskilling on organizational agility. **EuroMed Journal of Business**.
- Kalogiannidis, S., Paschalidou, M., Kalfas, D., & Chatzitheodoridis, F. (2023). Relationship between Cyber Security and Civil Protection in the Greek Reality. *Applied Sciences*, 13(4), 2607.

- Kalogiannidis, S., Toska, E., & Chatzitheodoridis, F. (2022). Contribution of civil protection to the urban economy: Evidence from a Small-Sized Greek City. *Sustainability*, 14(2), 981.
- Karataş, M. (2024). Evaluating Physical Education Courses in Civil Defense and Firefighting Associate Degree Programs in Turkiye. *Turkish Journal of Sport and Exercise*, 26(1), 49-61.
- Koçyiğit, Y., & Akkaya, B. (2020). The role of organizational flexibility in organizational agility: A research on SMEs. *Business Management and Strategy*, 11(1), 110-123.
- Lungu, M. (2018). Achieving strategic agility through business model innovation. The case of telecom industry. *In Proceedings of the International Conference on Business Excellence*, 12(1), 557-567.
- Lynn, W. (2019). In pursuit of professionalism: An Exploring of fire officer competency assessment. Submitted to the Faculty of the Graduate College of the **Oklahoma State University** in partial fulfillment of the requirements for the Degree of DOCTOR OF PHILOSOPHY
- Mao, H., Liu, S., Zhang, J., Zhang, Y., & Gong, Y. (2020). Information technology competency and organizational agility: roles of absorptive capacity and information intensity. *Information Technology & People*, ahead-of-print. doi:10.1108/ITP-12-2018-0560.
- Melián-Alzola, L., Domínguez-Falcón, C., & Martín-Santana, J. D. (2020). The role of the human dimension in organizational agility: an empirical study in intensive care units. *Personnel Review*, 49(9), 1945-1964.
- Park, Y. (2011). The Dynamics of Opportunity and Threat Management in Turbulent Environments: The Role Information.
- Paul, T. P., Queiroz, M., Coltman, T., & Sharma, R. (2019). Information technology and the search for organizational agility: A systematic review

- with future research possibilities. **The Journal of Strategic Information Systems**, 28(2), 218-237.
- Pazhouhan , A., Rezaei, B., & Parno, M. (2019). The Relationship of the Components of Emotional Intelligence with Organizational Agility in the Healthcare Network. **Kermanshah Univ Med Sci.**, 23(1), 1-9. doi: 10.5812/jkums.86873.
- Prasetyo, A. P., Nurhayati, M., & Mindarti, C. S. (2024). The Influence of Transformational Leadership and Intellectual Capital on Organizational Agility with Organizational Learning as a Mediating Variable. **International Journal of Management and Business Applied**, 3(1), 43-61.
- Pu Song., Zhao, J., Mubarak, S. M., & Taresh, S. M. (2022). Critical success factors for epidemic emergency management in colleges and universities during COVID-19: A study based on DEMATEL method. **Safety science**, 145, 105498.
- Puriwat, W., & Hoonsopon, D. (2021). Cultivating product innovation performance through creativity: the impact of organizational agility and flexibility under technological turbulence. **Journal of Manufacturing Technology Management**, 33(4), 741-762.
- Saad, M. A., & Al-Naggar, S. A. (2023). The impact of human resources maintenance on enhancing organizational agility: an applied study on secretariat of northern borders region. **Marketing i menedžment inovacij**, 14(1), 75-86.
- Saki, H., & Amirnejad, G. (2016). An overview on the effect of knowledge management processes on organizational agility with mediating role of organizational culture at officess of Maroun oil and gas exploitation company. **Bulletin of Environment, Pharmacology and Life Sciences**, 1, 82-87.

- Schiffield, J. (2019). Countering 5 Barriers to Enterprise Organizational Agility.
- Seibert, S. E., Sargent, L. D., Kraimer, M. L. and Kiazad, K. (2016). Linking Developmental Experiences to Leader Effectiveness and Promotability: The Mediating Role of Leadership Self-Efficacy and Mentor Network.
- Shakhour, R., Obeidat, B., Jaradat, M., Alshurideh, M., & Masa'deh, R. (2021) Agile-minded Organizational Excellence: Empirical investigation. **Academy of Strategic Management Journal**, 20(Special Issue 6), 1-25.
- Suoniemi, A. (2024). Creation of Civil Defence Shelter Activation and Operating Instructions.
- Technologies (Doctoral Dissertation). **University of Southern California**, USA.
- Vaishnavi, V., Suresh, M., & Dutta, P. (2019). Modelling the readiness factors for agility in healthcare organization: a TISM approach. Benchmarking: **An International Journal**, 26 (7), 2372-2400. doi:10.1108/BIJ-06-2018-0172.
- Walter, A. T. (2021). Organizational agility: ill-defined and somewhat confusing? A systematic literature review and conceptualization. **Management Review Quarterly**, 71(2), 343-391.
- Werder, K., Richter, J., Hennel, P., Dreesen, T., Fischer, M., & Weingarth, J. (2021). A three-pronged view on organizational agility. *IT Professional*, 23(2), 89-95.
- Wijayanti, L., Purba, J., Hariandja, E., & sijabat, R. (2021). Organizational Agility in Educational Setting: A Case Study of Sekolah Murid Merdeka. **Jurnal Studi Guru dan Pembelajaran**, 4(3), 649-661.
- Yağmur, Ö. B., & Myrvang, N. A. (2023). The effect of organizational agility on crisis management process and organizational resilience: Health sector example. **International journal of disaster risk reduction**, 96, 103955.
- Yas, N., Elyat, M. N. I., Saeed, M., Shwedeh, F., & Lootah, S. (2024). The Impact of Intellectual Property Rights and the Work Environment on Information Security in the United Arab Emirates. **Kurdish Studies**, 12(1), 3931-3948.



Yauch, C.A.(2011). Measuring agility as a performance outcome. **Journal of Manufacturing Technology Management**, 22(3), 384-404. <https://doi.org/10.1108/17410381111112738>

Zeid, M. A. G. A., Mostafa, B., Zoromba, M. A., Abdelnaby, R., Elsayed, M., & El-Gazar, H. E. (2024). Effects of organizational agility on readiness for change in nurses: A cross-sectional study. **International Nursing Review**, 71(1), 140-147.

### 3- المواقع الإلكترونية

<https://ifsac.org>.

<https://wam.ae/ar/details/1395302971272>.



مبادرات محمد بن راشد آل مكتوم العالمية  
Mohammed Bin Rashid  
Al Maktoum Global Initiatives

كلية محمد بن راشد  
للإدارة الحكومية  
MOHAMMED BIN RASHID  
SCHOOL OF GOVERNMENT



الملاحق



## ملحق (1) قائمة الاستقصاء



### الماجستير التنفيذي في الإدارة العامة

**السيد الفاضل/ السيدة الفاضلة**

**تحية طيبة وبعد،،**

يقوم الباحث بإعداد رسالة علمية للحصول على درجة الماجستير التنفيذي في الإدارة العامة

بعنوان / **الرشاقة المؤسسية وأثرها في تحقيق المعايير العالمية في المؤسسات الأمنية**

**"دراسة حالة أكاديمية الدفاع المدني - أبو ظبي".**

وتتبع قيمة الدراسة من ربطها بالواقع العملي، وحتى يمكن ربط البحوث بالواقع العملي فإن الأمر يتطلب إعداد دراسة ميدانية من خلال استيفاء بيانات قائمة الاستقصاء المرفقة، وهي من متطلبات اختبارات فرضيات الدراسة، مع مراعاة تفهم طبيعة الأسئلة ومغزاها، ومراعاة دقة الإجابة عليها لما لذلك من آثار إيجابية على نتائج الدراسة.

كما يقدر الباحث حسن تعاونكم معه بالإجابة على الأسئلة الواردة بالقائمة المرفقة، يؤكد لسيادتكم أن هذه الدراسة صممت لأغراض البحث العلمي فقط، علماً بأن جميع البيانات التي ستدلون بها سوف تحظى بالسرية التامة دون الإشارة إلى أسم الجهة أو القائم بملئها، وأن نتائج الدراسة سوف تكون متاحة لكم إذا رغبتم في ذلك.

ويتقدم الباحث بخالص شكره وتقديره لسيادتكم على حسن تعاونكم معه ومساهمتم في إثراء البحوث

العلمية.

**ولسيادتكم جزيل الشكر والعرفان**

**الباحث**



## القسم الأول: المتغير المستقل: الرشاقة المؤسسية

فيما يلي مجموعة من العبارات، من فضلك حدد درجة موافقتك أو عدم موافقتك على هذه العبارات بوضع (دائرة) حول الفئة التي تعبر عن رأيك:

الرشاقة المؤسسية						
م	الفقرة	موافق بشدة (5)	موافق (4)	محايد (3)	رافض (2)	رافض بشدة (1)
رشاقة الإستشعار						
1	تستشعر أكاديمية الدفاع المدني الأحداث الميدانية من خلال رسم خطط العمل لمواجهة التحديات المستقبلية.					
2	تهتم أكاديمية الدفاع المدني بالأداء المستقبلي للطواقم وتطويره.					
3	تساعد أكاديمية الدفاع المدني على بناء استراتيجيات وفق أحدث المعايير الأمنية العالمية.					
4	تنفذ أكاديمية الدفاع المدني الدورات التدريبية الإستباقية للطواقم في حال طرأ جديد.					
5	توضح أكاديمية الدفاع المدني للطواقم نقاط القوة لتدعيمها ومواطن الضعف لتحسينها في أداء عملهم.					
رشاقة الممارسة						
1	تعتمد أكاديمية الدفاع المدني على نظام إتصال فعال في التواصل مع الطواقم.					



### الرشاقة المؤسسية

م	الفقرة	موافق بشدة (5)	موافق (4)	محايد (3)	رافض (2)	رافض بشدة (1)
2	تنظم أكاديمية الدفاع المدني آليات التكيف للمواءمة مع المستجدات في الوقت المناسب.					
3	تسعى أكاديمية الدفاع المدني إلى التعرف على المشكلات البسيطة، والبدء في التعامل معها قبل أن تصبح قضايا رئيسية.					
4	تنتشر أكاديمية الدفاع المدني ثقافة الرشاقة التنظيمية لتغيير اتجاهات بعض الطواقم.					
5	تهتم أكاديمية الدفاع المدني بتعريف الطواقم بطبيعة عملهم وأدوارهم وواجباتهم ومسئولياتهم.					

### رشاقة الإستجابة

1	تطور أكاديمية الدفاع المدني خطأً بديلة في حالة الأزمات أو التغيرات المفاجئة.					
2	تجمع أكاديمية الدفاع المدني جميع الآراء للمساهمة الفعالة في حل المشكلات.					
3	تحرص أكاديمية الدفاع المدني على مبدأ الشفافية في العمل وتدفق المعلومات والأفكار من أجل سهولة إتخاذ قرارات أداء العمل.					



### الرشاقة المؤسسية

م	الفقرة	موافق بشدة (5)	موافق (4)	محايد (3)	رافض (2)	رافض بشدة (1)
4	تشجع أكاديمية الدفاع المدني الطواقم على إبداء الرأي وتقديم المقترحات.					
5	يوجد في أكاديمية الدفاع المدني خطط إستباقية لمواجهة التحديات المتوقعة.					

### القسم الثاني: المتغير التابع: المعايير العالمية في المؤسسات الامنية

فيما يلي مجموعة من العبارات، من فضلك حدد درجة موافقتك أو عدم موافقتك على هذه العبارات بوضع (دائرة) حول الفئة التي تعبر عن رأيك:

### المعايير العالمية في المؤسسات الأمنية

م	الفقرة	موافق بشدة (5)	موافق (4)	محايد (3)	رافض (2)	رافض بشدة (1)
1	تتحمل الأطراف المعنية في أكاديمية الدفاع المدني قدرًا مناسبًا من المساءلة يناسب أدوارها ومسؤولياتها فيما يتعلق بمعايير السلامة والصحة.					
2	التدريبات التي تجريها أكاديمية الدفاع المدني لتحاكي التعامل مع حالات الطوارئ كافية لصقل مهارات الطواقم.					



### المعايير العالمية في المؤسسات الأمنية

م	الفقرة	موافق بشدة (5)	موافق (4)	محايد (3)	رافض (2)	رافض بشدة (1)
3	من أولويات الطواقم الأمنية بالأكاديمية الحفاظ على سلامة المصابين في جميع مراحل إدارة الأزمة.					
4	أن معايير الأداء التي تعتمد عليها أكاديمية الدفاع المدني كافية لنجاح عملها.					
5	تحدد أكاديمية الدفاع المدني معاييرها وفق أهداف محددة ومدروسة.					
6	تستفيد أكاديمية الدفاع المدني من المعايير الأمنية في البلدان الأخرى ذات التجارب المماثلة.					
7	أن بناء التخطيط الاستراتيجي وفق معايير الأداء التي تسعى لها أكاديمية الدفاع المدني تزيد من فرصة النجاح في العمل.					
8	تسعى أكاديمية الدفاع المدني إلى تأسيس معايير تنظيمية أساسها الوضوح ، الإفصاح ، حرية التعبير .					
9	تطبق أكاديمية الدفاع المدني معيارًا مناسبًا لمساءلة العاملين في مختلف المستويات الإدارية.					
10	تستخدم أكاديمية الدفاع المدني تدابير الطوارئ بكفاءة للحد من الآثار الناجمة عن الأزمات والكوارث.					



## القسم الثالث: المتغير المعدل Moderator Variables: العوامل الديموجرافية

يرجى وضع علامة (√) أمام الفئة التي تعبر عنكم مع العلم بأن هذه البيانات لن تستخدم إلا لأغراض هذه الدراسة:

		السن
( )	أقل من 35 سنة	
( )	من 35 - أقل من 40 سنة	
( )	من 40 - أقل من 45 سنة	
( )	45 سنة فأكثر	

		المستوى التعليمي
( )	مؤهل جامعي	
( )	دبلوم عليا	
( )	ماجستير	
( )	دكتوراه	

		الخبرة الوظيفية
( )	أقل من 5 سنوات	
( )	من 5 سنوات إلى أقل من 10 سنوات	
( )	من 10 سنوات إلى أقل من 20 سنة	
( )	من 20 سنة فأكثر	

شاكر لكم حسن تعاونكم



## ملحق (2) مخرجات التحليل الإحصائي تحليل ألفا كرونباخ

### Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	370	100.0
	Excluded <sup>a</sup>	0	.0
	Total	370	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

### Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.884	5

### Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
x1	15.41	15.705	.749	.852
x2	15.44	15.705	.752	.851
x3	15.45	16.303	.703	.863
x4	15.43	15.921	.773	.847
x5	15.52	16.467	.629	.880

### Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	370	100.0
	Excluded <sup>a</sup>	0	.0
	Total	370	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

### Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.878	5



### Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item- Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
x6	15.11	15.027	.733	.847
x7	15.29	13.850	.761	.839
x8	15.18	14.387	.759	.840
x9	15.29	14.770	.623	.874
x10	15.36	15.244	.685	.858

### Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	370	100.0
	Excluded <sup>a</sup>	0	.0
	Total	370	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

### Reliability Statistics

Cronbach's	
Alpha	N of Items
.888	5

### Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item- Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
x11	15.88	13.350	.701	.871
x12	15.66	13.952	.747	.859
x13	15.63	14.050	.804	.849
x14	15.75	13.594	.783	.851
x15	15.87	13.688	.637	.887

### Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	370	100.0
	Excluded <sup>a</sup>	0	.0
	Total	370	100.0



### Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.922	10

### Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
y1	34.27	58.587	.623	.919
y2	34.35	58.314	.704	.914
y3	34.57	55.297	.774	.910
y4	34.46	58.255	.652	.917
y5	34.57	56.701	.777	.910
y6	34.76	56.926	.708	.914
y7	34.71	55.703	.770	.911
y8	34.45	59.056	.712	.914
y9	34.35	61.305	.639	.918
y10	34.44	58.951	.712	.914

### Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	370	100.0
	Excluded <sup>a</sup>	0	.0
	Total	370	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

### Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.943	15



### Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item- Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
x1	54.16	143.825	.695	.940
x2	54.20	143.725	.701	.939
x3	54.21	143.190	.742	.938
x4	54.19	142.938	.769	.938
x5	54.27	145.294	.621	.942
x6	54.12	144.607	.766	.938
x7	54.30	142.943	.720	.939
x8	54.19	145.256	.688	.940
x9	54.30	144.140	.664	.940
x10	54.37	145.199	.727	.939
x11	54.25	144.598	.677	.940
x12	54.04	148.462	.623	.941
x13	54.00	146.846	.746	.939
x14	54.12	145.789	.719	.939
x15	54.24	142.992	.722	.939

### Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	370	100.0
	Excluded <sup>a</sup>	0	.0
	Total	370	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

### Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.959	25



### Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item- Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
x1	92.48	369.486	.666	.958
x2	92.52	370.586	.644	.958
x3	92.53	367.615	.731	.957
x4	92.51	367.378	.753	.957
x5	92.60	370.973	.614	.958
x6	92.44	370.849	.727	.957
x7	92.63	365.915	.740	.957
x8	92.52	369.069	.721	.957
x9	92.62	368.398	.672	.958
x10	92.69	370.744	.716	.957
x11	92.57	371.010	.642	.958
x12	92.36	375.651	.621	.958
x13	92.32	372.642	.752	.957
x14	92.44	371.683	.708	.957
x15	92.57	368.940	.675	.958
y1	92.34	367.047	.760	.957
y2	92.41	369.690	.758	.957
y3	92.64	369.071	.665	.958
y4	92.53	373.664	.610	.958
y5	92.64	372.530	.657	.958
y6	92.83	371.672	.634	.958
y7	92.78	370.467	.650	.958
y8	92.52	374.641	.683	.958
y9	92.41	379.013	.643	.958
y10	92.50	375.248	.661	.958



### تحليل ارتباط بيرسون

#### Correlations

		الإستشعار رشاقة	الممارسة رشاقة	الإستجابة رشاقة	المؤسسية الرشاقة	في العالمية المعايير الامنية المؤسسات
الإستشعار رشاقة	Pearson Correlation	1	.762**	.689**	.907**	.664**
	Sig. (2-tailed)		.000	.000	.000	.000
	N	370	370	370	370	370
الممارسة رشاقة	Pearson Correlation	.762**	1	.732**	.919**	.748**
	Sig. (2-tailed)	.000		.000	.000	.000
	N	370	370	370	370	370
الإستجابة رشاقة	Pearson Correlation	.689**	.732**	1	.888**	.663**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000		.000	.000
	N	370	370	370	370	370
المؤسسية الرشاقة	Pearson Correlation	.907**	.919**	.888**	1	.765**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000		.000
	N	370	370	370	370	370
الامنية المؤسسات في العالمية المعايير	Pearson Correlation	.664**	.748**	.663**	.765**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	
	N	370	370	370	370	370

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).



## تحليل الإحصاء الوصفي

### Descriptive Statistics

	N	Mean	Std. Deviation
x1	370	3.91	1.206
x2	370	3.87	1.203
x3	370	3.86	1.172
x4	370	3.88	1.149
x5	370	3.79	1.239
Valid N (listwise)	370		

### Descriptive Statistics

	N	Mean	Std. Deviation
x6	370	3.95	1.066
x7	370	3.76	1.217
x8	370	3.88	1.136
x9	370	3.77	1.236
x10	370	3.70	1.085
Valid N (listwise)	370		

### Descriptive Statistics

	N	Mean	Std. Deviation
x11	370	3.82	1.190
x12	370	4.03	1.043
x13	370	4.07	.973
x14	370	3.95	1.063
x15	370	3.82	1.211
Valid N (listwise)	370		

### Descriptive Statistics

	N	Mean	Std. Deviation
x1	370	3.91	1.206
x2	370	3.87	1.203
x3	370	3.86	1.172
x4	370	3.88	1.149
x5	370	3.79	1.239
x6	370	3.95	1.066
x7	370	3.76	1.217



	N	Mean	Std. Deviation
x8	370	3.88	1.136
x9	370	3.77	1.236
x10	370	3.70	1.085
x11	370	3.82	1.190
x12	370	4.03	1.043
x13	370	4.07	.973
x14	370	3.95	1.063
x15	370	3.82	1.211
Valid N (listwise)	370		

### Descriptive Statistics

	N	Mean	Std. Deviation
y1	370	4.06	1.150
y2	370	3.98	1.064
y3	370	3.75	1.224
y4	370	3.86	1.139
y5	370	3.75	1.108
y6	370	3.56	1.177
y7	370	3.62	1.196
y8	370	3.88	.991
y9	370	3.98	.880
y10	370	3.89	.999
Valid N (listwise)	370		

### Descriptive Statistics

	N	Mean	Std. Deviation
الإستشعار رشاقة	370	3.8627	.98639
الممارسة رشاقة	370	3.8114	.94280
الإستجابة رشاقة	370	3.9395	.91350
المؤسسية الرشاقة	370	3.8712	.85735
الامنية المؤسسات في العالمية المعايير	370	3.8324	.84191
Valid N (listwise)	370		



## تحليل الانحدار

### Variables Entered/Removed<sup>a</sup>

Model	Variables	Variables	Method
	Entered	Removed	
1	الإستشعار رشاقة <sup>b</sup>		Enter

a. Dependent Variable: الامنية المؤسسات في العالمية المعايير

b. All requested variables entered.

### Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.664 <sup>a</sup>	.441	.440	.63015

a. Predictors: (Constant), الإستشعار رشاقة

### ANOVA<sup>a</sup>

Model		Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	115.423	1	115.423	290.674	.000 <sup>b</sup>
	Residual	146.128	368	.397		
	Total	261.551	369			

a. Dependent Variable: الامنية المؤسسات في العالمية المعايير

b. Predictors: (Constant), الإستشعار رشاقة

### Coefficients<sup>a</sup>

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1.642	.133		12.388	.000
	الإستشعار رشاقة	.567	.033	.664	17.049	.000

a. Dependent Variable: الامنية المؤسسات في العالمية المعايير



### Variables Entered/Removed<sup>a</sup>

Model	Variables	Variables	Method
	Entered	Removed	
1	الممارسة رشاقة <sup>b</sup>		. Enter

a. Dependent Variable: الامنية المؤسسات في العالمية المعايير

b. All requested variables entered.

### Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.748 <sup>a</sup>	.560	.559	.55914

a. Predictors: (Constant), الممارسة رشاقة

### ANOVA<sup>a</sup>

Model		Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	146.498	1	146.498	468.580	.000 <sup>b</sup>
	Residual	115.053	368	.313		
	Total	261.551	369			

a. Dependent Variable: الامنية المؤسسات في العالمية المعايير

b. Predictors: (Constant), الممارسة رشاقة

### Coefficients<sup>a</sup>

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1.285	.121		10.603	.000
	الممارسة رشاقة	.668	.031	.748	21.647	.000

a. Dependent Variable: الامنية المؤسسات في العالمية المعايير

### Variables Entered/Removed<sup>a</sup>

Model	Variables	Variables	Method
	Entered	Removed	
1	الإستجابة رشاقة <sup>b</sup>		. Enter

a. Dependent Variable: الامنية المؤسسات في العالمية المعايير

b. All requested variables entered.



### Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.663 <sup>a</sup>	.440	.438	.63109

a. Predictors: (Constant), الإستجابة رشاقة

### ANOVA<sup>a</sup>

Model		Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	114.985	1	114.985	288.706	.000 <sup>b</sup>
	Residual	146.566	368	.398		
	Total	261.551	369			

a. Dependent Variable: الامنية المؤسسات في العالمية المعايير

b. Predictors: (Constant), الإستجابة رشاقة

### Coefficients<sup>a</sup>

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1.425	.145		9.799	.000
	الإستجابة رشاقة	.611	.036	.663	16.991	.000

a. Dependent Variable: الامنية المؤسسات في العالمية المعايير

### Variables Entered/Removed<sup>a</sup>

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
	1	المؤسسية الرشاقة <sup>b</sup>	

a. Dependent Variable: الامنية المؤسسات في العالمية المعايير

b. All requested variables entered.

### Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.765 <sup>a</sup>	.585	.583	.54336

a. Predictors: (Constant), المؤسسية الرشاقة



### ANOVA<sup>a</sup>

Model		Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	152.901	1	152.901	517.879	.000 <sup>b</sup>
	Residual	108.650	368	.295		
	Total	261.551	369			

a. Dependent Variable: الامنية المؤسسات في العالمية المعايير

b. Predictors: (Constant), المؤسسة الرشاقة

### Coefficients<sup>a</sup>

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	.926	.131		7.078	.000
	المؤسسة الرشاقة	.751	.033	.765	22.757	.000

a. Dependent Variable: الامنية المؤسسات في العالمية المعايير

### Variables Entered/Removed<sup>a</sup>

Model	Variables		Method
	Entered	Removed	
1	الإستجابة رشاقة, الإستشعار رشاقة, الممارسة رشاقة <sup>b</sup>	.	Enter

a. Dependent Variable: الامنية المؤسسات في العالمية المعايير

b. All requested variables entered.

### Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.774 <sup>a</sup>	.599	.595	.53559

a. Predictors: (Constant), الممارسة رشاقة, الإستشعار رشاقة, الإستجابة رشاقة

### ANOVA<sup>a</sup>

Model		Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	156.562	3	52.187	181.930	.000 <sup>b</sup>
	Residual	104.989	366	.287		
	Total	261.551	369			

a. Dependent Variable: الامنية المؤسسات في العالمية المعايير

b. Predictors: (Constant), الممارسة رشاقة, الإستشعار رشاقة, الإستجابة رشاقة



### Coefficients<sup>a</sup>

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized	t	Sig.	
	B	Std. Error	Coefficients Beta			
1	(Constant)	.941	.130		7.226	.000
	الإستشعار رشاقة	.138	.046	.162	3.021	.003
	الممارسة رشاقة	.426	.051	.477	8.374	.000
	الإستجابة رشاقة	.186	.047	.202	3.970	.000

a. Dependent Variable: الامنية المؤسسات في العالمية المعايير



## تحليل اختبار التوزيع الطبيعي

### Tests of Normality

	Kolmogorov-Smirnov <sup>a</sup>			Shapiro-Wilk		
	Statistic	Df	Sig.	Statistic	df	Sig.
total_x	.292	370	.000	.628	370	.000
السن	.250	370	.000	.827	370	.000
التعليمي المستوي	.430	370	.000	.618	370	.000
الوظيفية الخبرة	.220	370	.000	.853	370	.000

a. Lilliefors Significance Correction

### Kruskal-Wallis Test

#### Ranks

	السن	N	Mean Rank
X	35 سنة من أقل	147	186.83
	40 الي 35 من	74	155.61
	45 الي 40 من	102	182.37
	فاكثر 45	47	235.18
	Total	370	

#### Test Statistics<sup>a,b</sup>

	x
Kruskal-Wallis H	18.702
Df	3
Asymp. Sig.	.000

a. Kruskal Wallis Test

b. Grouping Variable: السن

### Kruskal-Wallis Test

#### Ranks

	التعليمي المستوي	N	Mean Rank
x	جامعي	152	184.84
	عليا دبلوم	83	134.47
	ماجستير	89	237.29
	دكتوراه	46	274.00
	Total	370	



### Test Statistics<sup>a,b</sup>

	X
Kruskal-Wallis H	31.481
Df	3
Asymp. Sig.	.000

a. Kruskal Wallis Test

b. Grouping Variable: التعليمي المستوي

### Kruskal-Wallis Test

Ranks			
	الوظيفية الخبرة	N	Mean Rank
X	5 من اقل	49	152.05
	10 الي 5 من	78	165.20
	20 الي 10 من	127	185.64
	30 الي 20 من	116	213.13
	Total	370	

### Test Statistics<sup>a,b</sup>

	X
Kruskal-Wallis H	17.900
Df	3
Asymp. Sig.	.000

a. Kruskal Wallis Test

b. Grouping Variable: الوظيفية الخبرة

### Tests of Normality

	Kolmogorov-Smirnov <sup>a</sup>			Shapiro-Wilk		
	Statistic	Df	Sig.	Statistic	df	Sig.
total_y	.300	370	.000	.592	370	.000
السن	.250	370	.000	.827	370	.000
التعليمي المستوي	.430	370	.000	.618	370	.000
الوظيفية الخبرة	.220	370	.000	.853	370	.000

a. Lilliefors Significance Correction



## Kruskal-Wallis Test

Ranks			
	السن	N	Mean Rank
total_y	35 سنة من اقل	147	189.91
	40 الي 35 من	74	147.88
	45 الي 40 من	102	182.39
	فاكثر 45	47	237.68
	Total	370	

### Test Statistics<sup>a,b</sup>

total_y	
Kruskal-Wallis H	25.423
df	3
Asymp. Sig.	.000

a. Kruskal Wallis Test

b. Grouping Variable: السن

## Kruskal-Wallis Test

Ranks			
	التعليمي المستوي	N	Mean Rank
total_y	جامعي	152	190.82
	عليا دبلوم	83	128.79
	ماجستير	89	211.86
	دكتوراه	46	265.00
	Total	370	

### Test Statistics<sup>a,b</sup>

total_y	
Kruskal-Wallis H	26.448
Df	3
Asymp. Sig.	.000

a. Kruskal Wallis Test

b. Grouping Variable: التعليمي المستوي



## Kruskal-Wallis Test

		Ranks	
	الوظيفية الخبرة	N	Mean Rank
total_y	5 من اقل	49	161.65
	10 الي 5 من	78	176.84
	20 الي 10 من	127	168.89
	30 الي 20 من	116	219.58
	Total	370	

### Test Statistics<sup>a,b</sup>

total_y	
Kruskal-Wallis H	21.865
Df	3
Asymp. Sig.	.000

a. Kruskal Wallis Test

b. Grouping Variable: الوظيفية الخبرة