الفصل الثاني

الإطار النظري والدراسات السابقة

٢,١ تمهيد

يعنى هذا الفصل يعرض ومناقشة متغيرات الدراسة وتفاعلاتها. فيعنى بما توصلت إليه الدراسات السابقة والأدبيات ذات الصلة من نتائج، تكسب الباحث والقارئ خبرة مضافة. فيبدأ الباحث من حيث انتهت تلك الدراسات؛ دون الحاجة لتكرار المناقشات وما خاضت فيه. ويستفيد الباحث من النتائج التي توصلت إليها المناقشات لأثر متغيرات الدراسات السابقة فيما بينها؛ في صياغة فرضيات هذه الدراسة. فإن اتفقت الدراسات على عدم وجود أثر ما أو علاقة بين متغيرين؛ عندئذ يعتمد الباحث الفرضية الصفرية. وإن أشارت إلى وجود علاقة أو أثر؛ فيعتمد الفرضية البديلة.

إن عرض الدراسات السابقة سيخدم الباحث في نقطتين مهمتين هما، الأولى: الاستفادة من المقاييس المستخدمة في تلك الدراسات، والعبارات الخاصة بمحاورها، والاستفادة من صياغة العبارات. والنقطة الثانية: تحديد الفجوة وتأكيد أن هذا الموضوع لم تسبق دراسته على وفق المتغيرات والمنهج الخاص بهذه الدراسة. عندئذ تبرز الفجوة التي يفترض بهذه الدراسة أنْ تقوم بتجسيرها.

واستنادا لما تقدم يعرض الباحث تعريف وأبعاد المتغير التابع البراعة التنظيمية، فأبعاد المتغيرين المستقلين القيادة الخادمة، والتخطيط الاستراتيجي، ثم يعرض أبعاد المتغير الوسيط إدارة المواهب. ونبدأ أولا بتعريف مجتمع الدراسة القيادة العامة لشرطة أبو ظبي.

٢,٢ القيادة العامة الشرطة أبو ظبي في دولة الإمارات العربية المتحدة

تأسست شرطة أبو ظبي عام ١٩٥٧ على يد حاكم إمارة أبو ظبي الشيخ شخبوط بن سلطان آل نهيان، واستمرت كواحد من الأجهزة الحكومية. قد عرَّفها قانون الشرطة والأمن العام الإماراتي بأنها جهاز أو هيئة تقوم بالحماية والمحافظة على الأمن والسلامة العام وتنفيذ الأحكام، بالإضافة إلى حراسة الشخصيات المهمة والحماية والترصد.

وقد شهدت الشرطة تطورا خلال الفترة الثانية بعد التأسيس، ما بين (١٩٦٦ إلى ١٩٧٩) مع تلقي الشيخ زايد مقاليد الحكم في إمارة أبو ظبي، حين حرص على تطوير شرطة أبو ظبي وفق اهتماماته. ثم جرى في الفترة الثالثة من (١٩٧٩ إلى ١٩٩٥) انضمام ودمج شرطة أبو ظبي بوزارة الداخلية الاتحادية. وشهدت الفترة الرابعة من (١٩٩٥ إلى ٢٠٠٧) خلال تلقي الفريق الشيخ سيف بن زايد آل نهيان منصب القائد العام لشرطة أبو ظبي. وكانت الفترة الخامسة من (٢٠٠٧ إلى ٢٠١٧) قد تمثلت في إطلاق هيكل تنظيمي جديد وهوية وشعار جديدين لشرطة أبو ظبي (البيان، ٢٠١٧).

وقد تحولت وتغيرت مسميات الشرطة في أبو ظبي وفقاً لفترات ومراحل توسعها التاريخي والإداري طول أكثر من ستة عقود حتى الآن، ومرت قوة شرطة أبو ظبي بعدة مسميات مختلفة الإدارية. كما تدورت مناصب للقائد العام لشرطة أبو ظبي، ويتم تنصيب القائد العام لشرطة أبو ظبي بمرسوم أميري يطلق من رئيس دولة الإمارات العربية المتحدة وهو حاكم إمارة أبو ظبي. ويباشر القائد العام لشرطة أبو ظبي الرقابة العام على إستراتيجية القيادة العامة لشرطة أبو ظبي في الحفاظ على السلامة والأمن والاستقرار لإمارة أبو ظبي والتي تنسجم مع إستراتيجية حكومة أبو ظبي وتحقق غياتها أهدافها، وقد نالت وحصدت القيادة العامة لشرطة أبو ظبي الكاثر من الجوائز والشهادات المحلية والإقليمية والدولية في فترة الأخيرة والتي بلغت (١٧١) جائزة خلال عشرة سنوات الأخيرة ما بين ٢٠٠٧-٢٠١٧ (البيان، ٢٠١٧).

تقدم القيادة العامة لشرطة أبو ظبي، الخدمات التي تشمل الخدمات الإلكترونية، من تلك الخدمات: دفع المخالفات المرورية، ومن خلال تلك الخدمة يمكن للأشخاص والشركات الذين يمتلكون المركبات والسيارات، وتسديد المخالفات المرورية. ومن الخدمات الإلكترونية أيضا تجديد تصريح مدرب قيادة مركبة، ومن خلال تلك الخدمة، يمكن لمدربي القيادة طلب تحديث التصريح لمزاولة مهنة مدرب سواقه (الموقع الرسمي للقيادة العامة لشرطة أبو ظبي، ٢٠٢٢).

وكذلك الخدمة لطلب إصدار رخصة قيادة جديدة، ومن خلال تلك الخدمة، يمكن للأشخاص طلب إصدار رخصة جديدة بعد اجتياز امتحان القيادة. ومن الخدمات التي تقدم من قبل قيادة العامة لشرطة أبو ظبي أيضا طلب حل المشكلات الاجتماعية، ومن خلال تلك الخدمة، يمكن لأشخاص المجتمع الراغبين في حل مشكلة اجتماعية بشكل أخوي تقديم طلب إلى مركز الدعم الاجتماعي للإبصار وللنظر في المشكلة ومحاولة عثور على حل لها (موقع الرسمي لقيادة العامة لشرطة أبو ظبي، ٢٠٢٢).

لقد واكتبت شرطة أبو ظبي منذ تأسيسها في عام (١٩٥٧)، التطور والتقدم السريع لدولة الإمارات العربية المتحدة وإمارة أبو ظبي، وتحقق هذه بسبب الرؤية الحكيمة لقادة دولة الإمارات العربية المتحدة، الذين وضعوا استراتيجيات استباقية ومرنة، ونجحوا في رحلتهم لتحويل إمارة أبو ظبي ونقلها إلى هذا الموقع الريادي في الحفاظ على سلامة وأمن المجتمع في أبو ظبي، وقد تم الاعتراف بذلك على المستويين الإقليمي والدولي؛ فكانت أبو ظبي المدينة الأكثر أمانا في العالم للعام السابع على التوالي، كما تحتل أبو ظبي اليوم المرتبة (١١) في مؤشر الأمني الشخصي في جميع أنحاء العالم(Oxford Business Group, DMT, ٢٠١٩).

ولم يكن تحقيق هذا ممكنا؛ لولا الرؤية التي تبنتها دولة الإمارات في التوجه نحو التنمية المستدامة على أساس نهج حكومي متكامل ومتسق في إمارة أبو ظبي.

لقد دعمت تنفيذ هذه الرؤية، الجهود التي بذلتها القيادة في شرطة أبو ظبي للعمل مع الشركاء الاستراتيجيين لبناء قوة شرطة حديثة قادرة على التعامل مع مجموعة متنوعة من التطورات المحلية والعالمية من خلال الإنتاج البشري في القدرات التنظيمية المطلوبة لتحقيق هذه الأهداف. وقد حققت هذه الإستراتيجيات نتائج مهمة في مجتمع أبو ظبي من خلال تحقيقها لنسبة (٩٨٪) لرضا الجمهور عن الأمن والسلامة (المزورعي، ٢٠٢٢).

وقد حصلت القيادة العامة لشرطة أبو ظبي على الاعتراف الدولي في المرونة المؤسسية كأول جهة على مستوى العالم تحصل على هذا الاعتماد الدولي الريادي وبأعلى مستوى (٣ نجوم). وجرى تقييم شرطة أبو ظبي وفق منظومة التقييم المتعمدة من المعهد الدولي للمرونة المؤسسية التي تم إنشاؤها عام ٢٠٠٦ في الولايات المتحدة ألأمريكية التي تختص بمنح الاعترافات الدولية في مجال المرونة المؤسسية، وتعد بذلك أول جهة في العالم يتم تقييمها وفق هذه المنظمة (مكتب أبو ظبي الإعلامي، ٢٠١٩).

وفي ضوء ما سبق عرضه، يرى الباحث أن هذه المؤشرات تعكس مستوى متقدمًا من التطور المؤسسي، إلا أن المحافظة على هذا التميز تتطلب تطويرًا مستمرًا للممارسات الإدارية بما يتوافق مع المتغيرات الأمنية والتنظيمية المتسارعة. فالحصول على الجوائز والاعتمادات الدولية لا يعني الوصول إلى مرحلة الاكتمال التنظيمي، وإنما يمثل حافزًا لتعزيز القدرة على الابتكار، واستثمار الموارد البشرية بكفاءة، وتحقيق التوازن بين استثمار الإمكانات الحالية واستكشاف الفرص المستقبلية، وهو ما يجسد جوهر البراعة التنظيمية. ومن هذا المنطلق، يرى الباحث أن دمج القيادة الخادمة مع التخطيط الاستراتيجي من خلال إدارة المواهب يمثل أحد المداخل الإدارية القادرة على دعم استدامة التميز المؤسسي والمحافظة على ريادة القيادة العامة لشرطة أبو ظبي في مواجهة التحديات المستقبلية. ، يرى الباحث أن ما حققته القيادة العامة لشرطة أبو ظبي من تطور مؤسسي وحصولها على اعتمادات وجوائز دولية في مجالات التميز والمرونة

المؤسسية يعكس وجود بنية تنظيمية متقدمة، إلا أن المحافظة على هذا المستوى من التميز تتطلب استمرار تطوير الممارسات الإدارية وعدم الاكتفاء بالإنجازات المتحققة. فالتغيرات المتسارعة في البيئة الأمنية والتكنولوجية تفرض على المؤسسات الأمنية الانتقال من التركيز على كفاءة الأداء التشغيلي إلى تعزيز البراعة التنظيمية بوصفها قدرة على تحقيق التوازن بين استثمار الإمكانات الحالية واستكشاف فرص التطوير المستقبلية. ومن هذا المنطلق، يرى الباحث أن دمج القيادة الخادمة مع التخطيط الاستراتيجي من خلال إدارة المواهب يمثل أحد المداخل الإدارية القادرة على دعم استدامة التميز المؤسسي والمحافظة على ريادة القيادة العامة لشرطة أبو ظبي في المستقبل.

٢,٣ البراعة التنظيمية

يرى (Posch, and Garaus, ٢٠١٩) إن البراعة التنظيمية، هي قدرة المنظمة على الاستكشاف والاستغلال في وقت واحد أنها تميز بشكل أساسي بين النجاح والفشل التنظيمي، حيث أنها تحافظ على المرونة والكفاءة مع مرور الوقت، وفى المقابل فإن المنظمات التي تركز فقط على الاستكشاف والاستغلال تواجه خطر الوقوع في فخ عدم التوازن الأمثل مما يعرض بقاءهم التنظيمي على المدى الطويل للخطر، ولذلك تلجأ المنظمات لتحقيق التوازن الأمثل من البراعة التنظيمية.

وتمكن البراعة التنظيمية المنظمات من التخصيص الأمثل للموارد المحدودة وإتباع استراتيجيات من شأنها أن تنتج ابتكارات بأشكال مختلفة، فيكون لدى المنظمات البارعة القدرة على استغلال الكفاءات المتاحة لديها علاوة على استكشاف الفرص الجديدة بالإضافة إلى أنها تزيد من مستويات تحسين التنافسية والأداء (المحلاوي، ٢٠١٩).

وفى العقود القليلة الماضية وبسبب الركود الاقتصاد ظهرت بعض المواضيع الهامة المتعلقة بالأنماط القيادية والتي تعمل على مواجهة التحديات، حيث ظهرت نظرية القيادة الخادمة كأحد النماذج القيادية

والتي تؤكد على أهمية خدمة القائد لمرؤوسيه، حيث أنها ليست نمطاً قيادياً فحسب ولكنها أسلوب حياة يبدأ من الإحساس الغريزي للفرد برغبته في تقديم خدماته، حيث أن القيادة الخادمة تُعد بمثابة التحول من نمط القيادة المستند إلى السيطرة والتحكم إلى نمط القيادة المرتكز على خدمة التابعين والمنظمة ككل، فينتج عنها مزيد من ثقة التابعين في قائدهم الخدمي ويجعلهم أكثر رغبة في استغلال مواهبهم الاستغلال الأمثل لتحقيق الأهداف التنظيمية (السباعي، ٢٠٢١).

تسعى المنظمات دائماً نحو تحقيق أداء يمتاز بمستوى مرتفع تحقيقاً للأهداف التنظيمية، ولكن هذا الأمر صعب المنال وليس هيناً خصوصاً في ظل البيئة التنافسية الشديدة والمحتدمة، ويتوقف حدوث الأداء المتميز والذى يتسم بالمستوى المرتفع على قدرة المنظمة على الجمع بين الأنشطة الاستغلالية والاستكشافية والتي تصل في نهاية المطاف إلى تحقيق البراعة التنظيمية، فمن خلال الاستكشاف يمكن للمنظمة تطوير قدرات جديدة لمواجهة التحديات المستقبلية، ومن خلال الاستغلال تستطيع المنظمة استغلال الكفاءات المتاحة لديها (السالمي، ٢٠٢١).

يتضح من العرض السابق أن البراعة التنظيمية لم تُعد مفهومًا تنظيميًا يقتصر على تحقيق التوازن بين أنشطة الاستكشاف والاستغلال، بل أصبحت تمثل قدرة استراتيجية تمكّن المؤسسات من التكيف مع المتغيرات المتسارعة، والمحافظة على كفاءتها التشغيلية مع الاستمرار في الابتكار والتطوير. وانطلاقًا من ذلك، يرى الباحث أن المؤسسات الأمنية المعاصرة، وفي مقدمتها القيادة العامة لشرطة أبو ظبي، أصبحت بحاجة إلى تبني ممارسات إدارية متكاملة تعزز استثمار القدرات الحالية، وفي الوقت نفسه تنمّي قدراتها المستقبلية لمواجهة التحديات الأمنية المتجددة. كما يعتقد الباحث أن تحقيق البراعة التنظيمية لا يرتبط بتوافر الموارد أو التقنيات الحديثة فحسب، وإنما يعتمد بدرجة أكبر على تكامل القيادة الخادمة، والتخطيط الاستراتيجي، وإدارة المواهب ضمن منظومة إدارية واحدة، الأمر الذي يجعل البراعة التنظيمية مدخلًا استراتيجيًا لتحقيق

التميز المؤسسي واستدامة الأداء في المؤسسات الأمنية. ويمكن للباحث تسليط الضوء على هذا المتغير من خلال تناول وعرض وفهم النقاط التالية:

٢,٣,١ مفهوم البراعة التنظيمية

تُشير البراعة التنظيمية إلى قدرة المنظمة على تحقيق التوازن بين استغلال الموارد والقدرات الحالية، واستكشاف الفرص والإمكانات المستقبلية في الوقت ذاته، بما يمكّنها من الحفاظ على الكفاءة التشغيلية والمرونة التنظيمية ومواجهة التغيرات البيئية المتسارعة. ويُعد هذا التوازن من العوامل الأساسية التي تميز المنظمات القادرة على تحقيق الاستدامة والتميز التنافسي؛ إذ يركز الاستغلال على تحسين العمليات القائمة وتعظيم الاستفادة من الموارد المتاحة، بينما يرتبط الاستكشاف بالابتكار والتجريب وتطوير أساليب وحلول جديدة. ومن ثم، فإن المنظمات البارعة هي التي تستطيع المواءمة بين متطلبات الحاضر وفرص المستقبل بما يعزز قدرتها على تحسين الأداء وتحقيق الميزة التنافسية.(Posch & Garaus, ٢٠٢٠)

وتُعد البراعة التنظيمية توجهًا استراتيجيًا يساعد المنظمات على التعامل مع تعقيدات بيئة الأعمال الحديثة من خلال الجمع بين نشاطي الاستكشاف والاستغلال، حيث لا تقتصر على تطوير القدرات القائمة، بل تمتد إلى بناء قدرات جديدة تمكن المنظمة من التكيف والابتكار. وفي هذا السياق، يؤكد Elsotouhy et al. (٢٠٢٢) أن البراعة التنظيمية تمثل مفهومًا ديناميكيًا يعكس قدرة المؤسسات على تحقيق التكامل بين تحسين الأداء الحالي واستثمار الفرص المستقبلية، وهو ما يجعلها مدخلًا مهمًا لتعزيز المرونة والتنافسية في مختلف القطاعات، ومنها المؤسسات الأمنية التي تحتاج إلى تطوير مستمر في هياكلها وممارساتها لمواجهة التحديات المتغيرة.

وقد تناولت الأدبيات الإدارية مفهوم البراعة التنظيمية من زوايا متعددة، إلا أنها تتفق في جوهرها على أنها قدرة المنظمة على الجمع بين الاستكشاف والاستغلال في آنٍ واحد. فقد أشار Aftab et al.

(٢٠٢٢)إلى أنها تقوم على وجود هياكل تنظيمية مزدوجة تسمح بتخصيص وحدات تهتم بتطوير الأفكار والتقنيات الجديدة، وأخرى تعمل على استثمار تلك الأفكار وتحسين الكفاءة التشغيلية. كما يرى عبد العزيز (٢٠٢٢) أنها تمثل حالة من التعايش والتكامل بين أنظمة الاستغلال والاستكشاف داخل المنظمة، في حين أكد (٢٠٢٠) Baron و Dranevو (٢٠٢٠) Izosimovaو Georgeو (٢٠٢٠) Boschأنها قدرة تنظيمية تمكن المؤسسة من الدمج بين استراتيجيات البحث والتجريب من جهة، والتنفيذ والكفاءة من جهة أخرى.

وبناءً على ما سبق، يرى الباحث أن البراعة التنظيمية تمثل قدرة المنظمة على إدارة التوازن بين تطوير واستثمار قدراتها الحالية، واستكشاف فرص جديدة للنمو والتطوير، بما يضمن قدرتها على التكيف مع المتغيرات وتحقيق مستويات مرتفعة من الأداء والاستدامة التنظيمية.

ويخلص الباحث من العرض السابق إلى أن البراعة التنظيمية ليست مجرد قدرة على الجمع بين الاستغلال والاستكشاف، وإنما تمثل قدرة استراتيجية تمكّن المؤسسة من تحقيق التوازن بين المحافظة على كفاءة الأداء والاستجابة للتغيرات المستقبلية. كما يرى الباحث أن بناء هذه القدرة يتطلب تكامل القيادة الخادمة، والتخطيط الاستراتيجي، وإدارة المواهب، وهو ما يجعل البراعة التنظيمية أحد المرتكزات الأساسية لتحقيق التميز والاستدامة في المؤسسات الأمنية، ومنها القيادة العامة لشرطة أبو ظبي.

٢،٣،٢ أبعاد البراعة التنظيمية:

اتفقت مجموعة واسعة من الدراسات السابقة منها دراسة كتابجي، (٢٠٢٠ ,Ketabchi; ,Posch; and Garaus, (٢٠١٩؛ ودراسة (٢٠٢٤ ,Titarenko, and Titarenko; Livne-Ofer, et. Al., (٢٠١٩). على أن للبراعة التنظيمية بعدين فقط وهما الاستكشاف والاستغلال، ويمكن توضيحهما كما يلي:

١ –الاستكشاف ويشير إلى التجريب والبحث الناتج عن اللامركزية، البحث عن المعرفة والتغيير الجذري وابتكار عمليات جديدة، وذلك بهدف النمو والتطور من خلال تقديم جيل جديد من المنتجات وفتح أسواق جديدة وإدخال التكنولوجيا الحديثة لمختلف المجالات داخل المنظمة، كما أن أنشطة الاستكشاف تساعد المنظمة على تحقيق الأهداف طويلة الأجل وتحسين قدرتها على التكيف مع البيئة المحيطة (Posch, and Garaus, ٢٠١٩).

٢ –الاستغلال ويشير إلى التعديل والانتقاء والتغيير التدريجي في المنتجات والخدمات الحالية التي تقدمها المنظمة، ويشتمل على استخدام الموارد والكفاءات المتاحة الاستخدام الأمثل بل والتوسع في الكفاءات الحالية، وذلك بهدف الوصول إلى الربحية وتقليل التكاليف وتحسين الفعالية من خلال تحسين الكفاءات الحالية على المدى القريب عن طريق تحسين جودة الخدمات والمنتجات الحالية وتحسين مرونتها وتقليل الهالك من المواد المستخدمة في التصنيع (Livne-Ofer, et. Al., ٢٠١٩).

ومن خلال تحليل البعدين السابقين، يرى الباحث أنه لا يمكن تحقيق البراعة التنظيمية بالتركيز على أحدهما دون الآخر، إذ إن الاستكشاف يدعم الابتكار واستشراف الفرص المستقبلية، بينما يضمن الاستغلال تعظيم الاستفادة من الموارد والإمكانات المتاحة. ومن ثم، فإن قدرة المؤسسات الأمنية على تحقيق التكامل بين هذين البعدين تمثل أحد العوامل الرئيسة لتعزيز كفاءة الأداء واستدامة التميز المؤسسي.

٢،٣،٣ عناصر تحقيق البراعة التنظيمية:

عرضت دراسة (Leo, and Zhang, (٢٠٢٠ مجموعة من العناصر التي يمكن من خلالها تحقيق البراعة التنظيمية، ويمكن ذكرها في النقاط التالية:

التوافر المستمر للوحدات التنظيمية التي تكفل أنشطة الاستغلال والاستكشاف بشكل مستقل عن بعضهما البعض، حيث لكل منهما استراتيجية عمل مختلفة وارتباطات وأهداف مختلفة، وذلك من

حيث الهياكل التنظيمية والمقاييس المختلفة والحوافز، وعلى الرغم من اختلاف أهداف الاستراتيجيتين إلا أنها يعملان بشكل متكامل وليس متعارض من أجل تعظيم الأهداف التنظيمية.

وضع نظام اتصالات يتسم بالكفاءة لكل الوحدات التنظيمية المسئولة عن الاستغلال والاستكشاف، بحيث يلقوا الدعم الكامل من الإدارة العليا. والتحديد الواضح منذ البداية لهدف كلاً من الاستغلال والاستكشاف تفادياً لعدم تعارض الأدوار، حيث تسعى أنشطة الاستغلال إلى الأهداف قصيرة المدى، بينما تعمل أنشطة الاستكشاف على الأهداف طويلة الأجل. صياغة رؤية مشتركة للوحدات التنظيمية المسئولة عن الاستغلال والاستكشاف دون إحداث تعارض فيما بينهما. وفي حالة وجود عقبات أو مشكلات تواجه هذه الوحدات التنظيمية يلزم تدخل الإدارة العليا وحلها بوسائل علمية حديثة تفادياً لعدم تعطيل عمل هذه الوحدات (Palm, and Lilac, ٢٠١٩).

واستنادًا إلى ما سبق، يرى الباحث أن تحقيق البراعة التنظيمية لا يعتمد على توافر هذه العناصر بصورة منفردة، وإنما على تكاملها داخل إطار تنظيمي واحد تدعمه الإدارة العليا. كما أن فعالية هذه العناصر في المؤسسات الأمنية تتطلب وضوح الأدوار، وكفاءة الاتصال، والتنسيق المستمر بين الوحدات التنظيمية، بما يسهم في تحقيق الأهداف الاستراتيجية وتعزيز القدرة على مواجهة المتغيرات الأمنية بكفاءة.

٢،٣،٤ أهمية تطبيق البراعة التنظيمية:

لقد أثبتت الكثير من الدراسات أن هناك دوراً فعالاً للبراعة التنظيمية في تطوير المؤسسات وتطوير أداء الإدارات المؤسسية، وقد أكد البارعدي وآخرون، (٢٠٢٢) إن البراعة التنظيمية أسهمت في اجاد قدر المؤسسات على العمل بكفاء. وأظهرت دراسة (Chakma, et. Al., (٢٠٢١ إن البراعة التنظيمية لها علاقة بالقياد الجدير، وهذا يؤيد الدور الواضح للبراعة التنظيمية في تنمية أداء المؤسسات وعلاقتها الفعالة مع الممارسات القيادية والتنظيمية.

لذلك تسعى المنظمات بكافة أصنافها وأحجامها إلى توفير التميز في أدائها لضمان نموها وديمومتها وبقائها، خصوصا عملها في طبيعة تنافسية غير مؤيدة (Prasetio, et. Al., ٢٠٢٢) في طبيعتهم المتغيرة حتى يتمكنوا من رفع حصتهم في السوق والعمل على الحفاظ على خدماتهم ، يلزم استغلال المرونة التنظيمية (Samad, and Ahmed, ٢٠٢١) وبالتالي، لتوفير التميز في الأداء، يجب على المؤسسات اتخاذ تشكيلة من الإجراءات مع تطوير الاستراتيجيات التي تقدرهم من التكيف والخفة من الجانب التنسيقية والتنظيمية لتحسين وتنويع خدماتهم لتماثل توقعات وأمنيات عملائهم وتقييد القيمة المتصورة من ناحيتهم على أمل تمييز أدائهم التنظيمي للوصول إلى درجة التميز (Köseoglu, et. Al., ٢٠٢٠).

لذلك، فإن التميز في البراعة التنظيمية هو تصرف يحدث التلبية واستجابة لمهمة معينة، سواء تم فرضها من قبل الآخرين أو تم تطبيقها بشكل عفوي، وقد يكون الأداء تلبية ما يمكن تحديدها على أنها أعمال أو ردود الفعل التي تحمل أسس أمر معين. ففي مجموعة تنظيمية، يمثل التميز في البراعة التنظيمية في الوقت نفسه، قدرة الفرد على تحقيق التوقعات الوظيفية في العديد من الجوانب مثل كمية ونوعية الإنتاج والتخطيط والتعاون والموثوقية والجهد والرعاية في العمل، الابتكار والإبداع (Zarei, et. Al., ٢٠٢٢).

ويتطلب تحقيق التميز في البراعة التنظيمية توافر العديد من العناصر، ربما بما في ذلك اعتماد المرونة التنظيمية، والتي أصبحت أيضًا أحد الموضوعات المهمة، خاصة في ظل الانتقال إلى المعرفة. الاقتصاديات والتطور التقني الذي يشهده العالم والذي يشمل جميع مجالات الحياة وله ب تتأثر منظمات الأعمال بشكل مباشر أو غير مباشر (Tariq, et. Al., ٢٠٢٢) ومع ذلك، فإن المرونة التنظيمية هي قدرة المنظمة على إعادة تشكيل استراتيجياتها في بيئتها الحالية من خلال التوقع المستمر والتكيف مع متطلبات العملاء واحتياجاتهم (Khan, et. Al., ٢٠٢٢).

أشارت العديد من الدراسات السابقة إلى أن تطبيق البراعة التنظيمية له العديد من الفوائد التي تعود بالنفع على المنظمة، ولذلك فإن البراعة التنظيمية من أهم الأمور التي يجب على المنظمة أن تدرجها في حسبانها إذا ما أرادت الاستمرارية والبقاء، وبناءً على ذلك ذكرت دراسات: هاني، (٢٠٢٣)؛ (Ahammad, et, al., (٢٠١٩؛ Caniëls, and Veld, (٢٠١٩) نقاط رئيسية تشير إلى أهمية تطبيق البراعة التنظيمية في المنظمات، وكما في الفقرات الآتية:

تطبيق البراعة التنظيمية له تأثير إيجابي على أداء المنظمات. ويُمكن تطبيق البراعة التنظيمية المنظمات من تحقيق مزايا تنافسية والحفاظ عليها. لها دور هام في جذب العملاء واكتشاف طرق جديدة لتحقيق رضا العميل. وإضافة الى ذلك تُمكن البراعة التنظيمية المنظمات من رفع كفاءة تطوير المنتجات من خلال أنشطة إبداعية جديدة. وكذلك تحقق البراعة التنظيمية المرونة الكافية للمنظمات من أجل التكيف مع البيئة المحيطة (Yunita, et. Al., ٢٠٢٣).

ومن خلال تحليل ما سبق، يرى الباحث أن أهمية البراعة التنظيمية لا تقتصر على تحسين الأداء أو تعزيز القدرة التنافسية، وإنما تمتد إلى بناء مؤسسة أكثر قدرة على التكيف مع المتغيرات واستثمار مواردها بكفاءة في آنٍ واحد. وفي المؤسسات الأمنية على وجه الخصوص، تمثل البراعة التنظيمية مدخلًا استراتيجيًا يدعم سرعة الاستجابة، ورفع جودة الخدمات الأمنية، وتحقيق التوازن بين المحافظة على كفاءة العمليات الحالية والاستعداد للتحديات المستقبلية.

تشير نتائج العديد من الدراسات إلى الأهمية الكبيرة للبراعة التنظيمية في تعزيز فاعلية المؤسسات والارتقاء بمستوى الأداء الإداري والتنظيمي فيها. فقد أوضح البارعدي وآخرون (٢٠٢٢) أن تبني ممارسات البراعة التنظيمية يسهم في تعزيز قدرة المؤسسات على العمل بكفاءة وتحقيق الاستفادة المثلى من مواردها. كما بينت دراسة chakma وآخرين (٢٠٢١) وجود ارتباط بين البراعة التنظيمية والقيادة

الجديرة، بما يعكس دورها في دعم الممارسات القيادية والتنظيمية وتحسين أداء المؤسسات. ومن هذا المنطلق، تُعد البراعة التنظيمية من العوامل المحورية التي تمكن المنظمات من تحقيق التوازن بين متطلبات التطوير المستقبلي والحفاظ على كفاءة العمليات الحالية، بما يساعدها على الوصول إلى أهدافها الاستراتيجية قصيرة وطويلة الأجل.

٢,٤ القيادة الخادمة

ظهرتْ النظرية الخادمة في كتاب غرينليف، (١٩٧٠) ,Greenleaf بعنوان "الخادم كقائد"؛ أسس فيه المؤلف مفهوم القيادة الخادمة. وتناول الكتاب بعمق الصفات والسمات التي يجب أن يتحلى بها القائد الخادم. ثم أصدر غرينليف، (١٩٧٧) ,Greenleaf كتابه " القيادة الخدمية: رحلة في طبيعة القوة الشرعية والعظمة"؛ الذي يُعدّ مرجعا أساسيا لفهم مفهوم القيادة الخادمة، حيث تناول فيه العديد من الأبعاد الأساسية لها. ثم نطالع في كتاب غرينليف، (١٩٩٨) "قوة القيادة الخدمية"؛ نظرة شاملة على كيفية تطبيقها في مجموعة متنوعة من السياقات القيادية.

هذا وقد شرح سبيرس، (١٩٩٨) ,Spears في كتابه: "القيادة الخادمة: النظرية والتطبيق"، مقدمة شاملة لنظرية القيادة الخادمة وناقش فيه العديد من الأبعاد المختلفة التي تضمنتها. تلا ذلك كتاب (١٩٩٩) ,Wheatley الموسوم؛ "القيادة والعلم الجديد: اكتشاف النظام في عالم فوضوي". هذا الكتاب رغم أنه ليس مخصصًا بشكل خاص للقيادة الخادمة، إلا أن هذا الكتاب يقدم رؤية جديدة للقيادة تعتمد على العلوم الجديدة والديناميات النظرية للمنظمات الإدارية والمجتمعات في مواجهة التحديات.

ثم ناقش مقال (٢٠٢٣) ,Krumrei-Mancuso & Rowatt الموسوم "التواضع لدى القادة المبتدئين: ارتباطه بالقيادة الخدمية ورضا الأتباع عن القيادة"؛ بعض المواضيع المهمة المتعلقة بالأنماط القيادية التي تعمل على مواجهة التحديات، وتبرر الحاجة لنظرية القيادة الخادمة. كأحد النماذج القيادية والتي تؤكد

على أهمية خدمة القائد لمرؤوسيه، بل يقوم القائد الخدمي ببناء علاقات أقوى مع تابعيه مما يحقق منافع شخصية ومهنية للتابعين وهو ما يترتب عليه مجموعة من النتائج التنظيمية الإيجابية.

ينطوي هذا النمط من القيادة على خليط من الرؤية الشاملة مع القدرة على التأثير في الآخرين، دون الحاجة إلى وسائل قهرية لإجبار التابعين على اتجاهات بعينها، لذلك فكلما كانت الأفكار المطروحة من قبل القادة تلقى موضع اهتمام وقبول للتابعين كلما أمكن تطبيقها وتبنيها، فحين يمتلك القائد مجموعة من الصفات والقيم الروحية والتي من خلالها يمكن التعرف على طبيعة شخصيته يمكن بسهولة أن يقوم بربط معاني هذه القيم والصفات بأداء العمل وطرق إنفاذه للوصول للأهداف المطلوبة (أبو النجا، ٢٠٢٠).

ويستنتج الباحث أن القيادة الخادمة لم تعد تقتصر على كونها إطارًا أخلاقيًا للقيادة، بل أصبحت مدخلًا إداريًا يعزز بناء الثقة، وتمكين العاملين، وتنمية المواهب، وهو ما يجعلها من الأنماط القيادية الملائمة لدعم البراعة التنظيمية في المؤسسات الأمنية. ويمكن للباحث تسليط الضوء على هذا المتغير من خلال تناول وعرض النقاط التالية:

٢،٤،١ مفهوم القيادة الخادمة

تُعد القيادة الخادمة من الأنماط القيادية الحديثة التي تقوم على جعل خدمة العاملين وتنمية قدراتهم محورًا رئيسيًا للعمل القيادي، حيث يركز القائد على فهم احتياجات تابعيه، وتمكينهم، وبناء علاقات قائمة على الثقة والدعم المتبادل. ويُعد Greenleaf (١٩٧٠) من أوائل من وضعوا الأسس النظرية لهذا المفهوم، حيث أشار إلى أن القيادة الخادمة تتمثل في أن يكون الدافع الأساسي للقائد هو خدمة الآخرين ومساعدتهم على تحقيق النمو والتطور، وليس التركيز على السلطة أو المكاسب الشخصية. كما أوضح أن القائد الخادم يعتمد على التواصل المباشر مع العاملين للتعرف على احتياجاتهم وإمكاناتهم، بما يسهم في إخراج أفضل ما لديهم وبناء علاقات تنظيمية طويلة الأجل.

وفي السياق ذاته، أكد (Greenleaf (١٩٧٧ أن جوهر القيادة الخادمة يتمثل في قدرة القائد على تحقيق أهداف المنظمة من خلال الاهتمام بالعاملين وتلبية احتياجاتهم، مع تحقيق التوازن بين قيم التواضع والرعاية من جهة، ومتطلبات العمل والأداء التنظيمي من جهة أخرى. وبناءً على ذلك، يرى الباحث أن القيادة الخادمة تمثل فلسفة قيادية تركز على تمكين الأفراد وتعزيز مشاركتهم، بما يسهم في بناء بيئة تنظيمية داعمة للثقة والالتزام وتحقيق الأداء المتميز.

ومن خلال تحليل المفاهيم السابقة، يرى الباحث أن القيادة الخادمة تتجاوز كونها نمطًا قياديًا يركز على خدمة التابعين، لتصبح مدخلًا إداريًا يسهم في بناء بيئة عمل قائمة على الثقة والتمكين وتنمية القدرات البشرية. ويعتقد الباحث أن هذه المرتكزات تمثل الأساس الذي يمكن من خلاله تعزيز إدارة المواهب ودعم البراعة التنظيمية في المؤسسات الأمنية، وهو ما ينسجم مع طبيعة الدراسة الحالية.

٢،٤،٢ أبعاد القيادة الخادمة:

اختلفت الدراسات السابقة في عرضها لأبعاد القيادة الخادمة، حيث لم تتفق على أبعاد محددة للقيادة الخادمة، ويمكن للباحث سرد أهم الأبعاد المذكورة في الدراسات المؤسسة للنظرية، وكما يلي:

القيادة الخدمة لها أبعاد أشار اليها المنظر، (Greenleaf, (١٩٧٧ حين ذكر عدة أبعاد منها الخدمة وهي تعنى اتجاه القائد نحو توجيه خدماته لتابعيه وللمنظمة وللمجتمع. وكذلك التواضع وهو ما يعنى أن يضع القائد نجاح تابعيه فوق نجاحه الشخصي، حيث يعتبر القائد الخدمي أن نجاحه الشخصي من نجاح تابعيه. وأخيرا الرؤية وهي تعنى امتلاك القائد للبصيرة الشاملة لإيصال رؤيته بشكل سليم لتابعيه.

كذلك ذكر سبيرس، (Spears, (١٩٩٨ بعض الأبعاد منها الدعم الشخصي: وتعنى تلقى التابعين الدعم من شخص القائد الخدمي بما في ذلك اشراكهم في اتخاذ القرارات وبناء إمكانيات قيادية لديهم. وبناء المجتمع: وهو قدرة القائد الخدمي على التأثير في المجتمع الداخلي للمنظمة والخارجي لها، لأن

المجتمع الداخلي يتطلب بناء التزام تنظيمي وتحسين روح التعاون بين الجميع، وبالنسبة للمجتمع الخارجي فإنه يتطلب واجب أخلاقي تجاه المجتمع الخارجي لابد من تحسينه.

ومنها أيضا الإيثار: وهي تُعد بمثابة القلب النابض للقيادة الخادمة، حيث يتضمن خدمة القائد لتابعيه دون انتظار مقابل وتفضيل رغباتهم واحتياجاتهم الشخصية على احتياجات القائد نفسه. والمساواة: وهي تعنى استعداد القائد الخدمي لتقبل النقد والتعلم من تابعيه، وكذلك تشجيع تبادل الآراء والأفكار بينه وبين تابعيه دون تحيز شخصي منه. وأخيرا الأمانة الأخلاقية: وهي عنصر أساسي للقيادة الخادمة، حيث أن المنظمة ترفض أي نوع من أنواع التلاعب من أجل تحقيق أهداف شخصية، حيث ينتج عنه صدق وشفافية (العارض وحمزة، ٢٠٢١).

أما Krumrei-Mancuso & Rowatt, (٢٠٢٣) فذكرا عدة أبعاد، منها الاستدعاء: وهي إدراك القائد الخدمي أن مهمته في الحياة هي خدمة الآخرين، والذي ينتج عنه رضا عن الذات لمساعدة الآخرين لتنمية روح الخدمة وتقديمها. ومنها أيضا التواضع: إدراك القائد الخدمي أن سلطته ومكانته غير مهمان عند التعامل مع الآخرين. وكذلك التقمص العاطفي: وتعنى القدرة على إدراك شعور الآخرين دون الحاجة إلى أن يبوحوا بهذا الشعور. وأخيرا الحب غير المشروط: وتعنى أن يحب القائد الخدمي الآخرين كحبه لذاته، وتحركه مشاعره دائماً نحو مساعدة الآخرين.

واستنادًا إلى ما سبق عرضه، يلاحظ الباحث أن وجود تباين بين الدراسات في تحديد أبعاد القيادة الخادمة، ويرجع ذلك إلى اختلاف السياقات التنظيمية التي تناولت فيها هذه الدراسات هذا النمط القيادي. إلا أن معظمها اتفق على مجموعة من المرتكزات الأساسية، تتمثل في خدمة الآخرين، والتمكين، والتواضع، وبناء الثقة، والاهتمام باحتياجات التابعين. ويرى الباحث أن هذه الأبعاد تعد الأكثر ارتباطًا ببيئة

المؤسسات الأمنية؛ لما لها من دور في تعزيز العلاقة بين القائد والعاملين، وتنمية قدراتهم، ودعم ممارسات إدارة المواهب بما يسهم في تحقيق البراعة التنظيمية.

٢،٤،٣ مزايا تطبيق القيادة الخادمة

تعطى القيادة الخادمة صورة إيجابية واضحة عن المنظمة أمام المجتمع. وقد عرضت دراسة وونغ وآخرون، (Wong, et. Al., (٢٠٢٣ تأثيرات القيادة الخادمة في قطاعات مختلفة، واستعرضت مجموعة من المقالات التي أشارت إلى النتائج الإيجابية للقيادة الخادمة على المستوى التنظيمي والشخصي. وأفادت تلك الدراسات من خلال سرد أهم المزايا المترتبة عن تطبيق هذا النمط القيادي؛ في النقاط التالية:

إنها تسهم في التطوير والحفاظ على العلاقات الشخصية القوية بين القائد الخدمي وتابعيه. وتحسين مستويات الالتزام التنظيمي والرضا الوظيفي والفاعلية التنظيمية. وخلق قيمة مضافة لأصحاب المصلحة من ملاك وأعضاء والمجتمع المحيط بالمنظمة. ورفع مستويات المواطنة التنظيمية وسلوكيات الدور الإضافي، حيث توجد مساعدة التابعين المستمرة للنمو والتطور. وزرع ثقافة الخدمة في نفوس التابعين ويعود ذلك بالنفع على المجتمع ككل وليس المنظمة التي يعملون بها فقط. وتؤثر بشكل مباشر في التابعين على ثلاث مستويات مختلفة، حيث يتمثل المستوى الأول في المستوى الفردي للتابعين من خلال الإدراك الذاتي والإحساس بالإيجابية تجاه الوظيفة ومن ثم زيادة مستويات الأداء الوظيفي.

وتؤثر القيادة الخادمة إيجابياً على التابعين على مستوى الفريق من خلال تنمية العمل بروح الفريق وزيادة فاعلية الفريق. وتؤثر القيادة الخادمة إيجابياً على التابعين على المستوى التنظيمي من خلال اكتساب صفة الرغبة في الاستمرارية في العمل داخل المنظمة والإحساس بالمسئولية الاجتماعية. وزيادة مستويات الإبداع والابتكار لدى التابعين، نظراً لشعورهم بالارتياح النفسي لقائدهم الخدمي. وأخيرا تعزيز مستويات الارتباط الوظيفي بالإضافة لخفض مستويات الانحراف داخل العمل.

وقدمت روبن وآخرون، (Robin, et al., (٢٠٢٣ في البحث، مراجعة شاملة للأبحاث المتعلقة بالقيادة الخادمة ودعت إلى إجراء مزيد من البحوث المستقبلية لتطوير هذا المجال، إذْ توفر القيادة الخادمة المتزامنة مع التخطيط الإستراتيجي؛ إدارة مرنة وطرق وأساليب متنوعة ناجحة. لذلك لا بد من مزيد من الدراسات العلمية، نظرا لآن الحاجة إليه ماسة لا سيما بعد تزايد أعداد الموظفين وتباعدهم المكاني، واختلاف القدرات والمهارات.

في حين بحثتْ دراسة أبو رحمن وكندي، (Aboramadan & Kundi, (٢٠٢٠ تأثير القيادة الخادمة على رضا العاملين في قطاع التعليم العالي وكيف يمكن أن تساهم في تحسين النتائج الأكاديمية. واستكشف البحث العلاقة بين القيادة الخادمة والمشاركة في العمل والرضا الوظيفي، مع التركيز على دور الثقة كعوامل وسيط.

وبناءً على ما سبق، يرى الباحث أن مزايا القيادة الخادمة لا تقتصر على تحسين العلاقة بين القائد والتابعين، وإنما تمتد لتشكيل بيئة تنظيمية داعمة للثقة والتمكين وتنمية القدرات البشرية. كما أن أهمية هذا النمط القيادي في المؤسسات الأمنية تظهر من خلال قدرته على تحقيق التوازن بين الانضباط التنظيمي والاهتمام بالعاملين، بما يعزز الاستفادة من المواهب المتاحة ويدعم تحقيق البراعة التنظيمية.

٢,٥ التخطيط الاستراتيجي

خلال العقدين الماضيين تم التركيز على الاهتمام الشامل بالتخطيط الاستراتيجي لما له من مزايا عديدة تحقق العديد من الأهداف التنظيمية، حيث يهدف إلى تحقيق التوازن بين المنظمة والبيئة المحيطة بها، حيث يوفر عملية منهجية لجمع المعلومات حول جميع العمليات المتعلقة بالمنظمة واستخدامها لإنشاء اتجاه طويل الأجل ومن ثم ترجمته إلى أهداف وغايات محددة، كما يمزج بين التفكير المستقبلي والتحليل الموضوعي

والتقييم الذاتي للأهداف والأولويات لرسم مسار عمل من شأنه أن يضمن حيوية وفعالية المنظمة على المدى الطويل (الشديفات، ٢٠٢١).

واكتشفت العديد من المنظمات أنه من أهم العوامل التي تساعد المنظمات على تنفيذ التخطيط الاستراتيجي بطريقة صحيحة تحقق مصالحها هو التوجه الإبداعي للقائد، حيث أن له دور محوري في إنفاذ التخطيط الاستراتيجي وتقديم الدعم خاصة للمهام المعقدة وغير المنظمة (بشير، ٢٠١٩).

وقد أشار (Vuong, ٢٠٢٣) الى أن نجاح المؤسسة والمنظمة رهن بكفاء قادتها وإمكانهم على تنظيم العمل المنظمة وممارستهم للأنماط والأساليب الإيجابية في تصوير ورسم سياسة المؤسسة وتبني التنظيم والتخطيط الاستراتيجي لإرشاد المؤسسة الإرشاد الذي يحقق الأهداف المطلوب.

وأصبحت المنظمات في العصر الحديث تولى اهتماماً بالتخطيط الاستراتيجي نظراً لأهميته في تحديد أهداف المنظمة والاستراتيجيات والبرامج التي ستتبعها المنظمة على الأجل الطويل، حيث يهدف إلى تحقيق التوازن بين المنظمة والبيئة المحيطة بها من خلال تحليل البيئة الداخلية والخارجية، فهو يوفر عملية منهجية لجمع المعلومات حول جميع العمليات المتعلقة بالمنظمة واستخدامها لإنشاء اتجاه طويل الأجل ومن ثم ترجمته إلى أهداف وغايات محددة (Mulyaningsih et al., ٢٠٢٣).

وتتمثل مجالات المرونة التنظيمية في مجال الحساسية الاستراتيجية، تعكس قدرة المنظمة على التكيف مع البيئة الخارجية من حيث صياغة استراتيجية مفتوحة مع رسالتها وأهدافها (Kravariti, et. Al., ٢٠٢٢). بالإضافة إلى الشراكة في المسؤولية مما يعكس اعتماد المنظمة على مشاركة جميع إداراتها في تحملها المسؤولية (Sandeepanie, et. Al., ٢٠٢٣)، إضافة إلى وضوح الرؤية من حيث القدرة على صياغة المنظمة من خلال رؤية واضحة لما تريد أن تكون في المستقبل، وأخيراً اختيار الأهداف الإستراتيجية وهي المواءمة. أهداف المنظمة بالفرص المتاحة مما يساهم في تقسيم العملاء إلى مختلفين الفئات وتقديم الخدمات

المناسبة، في ضوء الكفاءات اللازمة للتطوير، والقدرة على تحديد الإجراءات التي تعمل على تطوير خدماتها (Yunita, et. Al., ٢٠٢٣).

وفي ضوء ما سبق، تسعى الدراسة الحالية، إلى تطوير واختبار نموذج بحثي يفحص طبيعة العلاقة بين المتغيرات المشتملة عليها الدراسة والمتمثلة في القيادة الخادمة والتخطيط الاستراتيجي كمتغيرات مستقلة، والبراعة التنظيمية كمتغير تابع في ظل وجود إدارة المواهب كمتغير وسيط.

فرضت الاتجاهات الإدارية الحديثة على منظمات الأعمال أن تعيد النظر في خططها الاستراتيجية ليس مضمونها فحسب ولكن عملية التخطيط الاستراتيجي كاملة بكل مراحلها، حيث أن استخدام المنظمات للتخيط الاستراتيجي لوضع خططها المستقبلية بعيدة وقريبة المدى لم يعد خياراً أمامها بل أنه أصبح ضرورة ملحة من أجل اللحاق بركب التطور العالمي والحفاظ على التنافسية السوقية بل وتحقيق ميزة تنافسية أيضاً (الدوسري، ٢٠١٩).

وتتمثل سياسة شرطة أبو ظبي في الحفاظ على عملية التخطيط الاستراتيجي؛ لتوضيح اتجاه المنظمة وتحديد الموارد والإجراءات اللازمة للوصول إلى هناك. ويتم تحديث الخطة سنويًا أو حسب الحاجة. المعلومات الواردة في الخطة يجب أن تكون متاحة بسهولة لتقديم التوجيه لكل موظف شرطة. كما يجب أن تكون في متناول المسؤولين المنتخبين في المدينة والجمهور. وتحقيقا لهذه الغاية، تم وضع الخطة على الموقع الإلكتروني للدائرة (بلقاسم، ٢٠٢٣).

وبناءً على ما تقدم، يذهب الباحث إلى أن التخطيط الاستراتيجي لم يعد مجرد عملية إدارية تهدف إلى تحديد الأهداف المستقبلية، وإنما أصبح قدرة تنظيمية تساعد المؤسسات على استباق التغيرات وتحقيق المواءمة بين إمكاناتها الداخلية ومتطلبات البيئة الخارجية. كما يعتقد الباحث أن أهمية التخطيط الاستراتيجي في المؤسسات الأمنية تتجاوز وضع الخطط التقليدية لتشمل بناء قدرات مؤسسية مرنة قادرة على الاستجابة

للتحديات المتجددة، وهو ما يجعله أحد المرتكزات الأساسية لتحقيق البراعة التنظيمية من خلال التكامل بين استثمار الموارد الحالية واستكشاف الفرص المستقبلية. ويمكن للباحث تسليط الضوء على هذا المتغير من خلال تناول وعرض الفقرات التالية:

٢،٥،١ مفهوم التخطيط الاستراتيجي

يُعد التخطيط الاستراتيجي أحد المداخل الإدارية الحديثة التي تساعد المنظمات على تحديد توجهاتها المستقبلية، وتوظيف مواردها وقدراتها بما يحقق أهدافها طويلة الأجل. وقد تعددت تعريفات الباحثين لهذا المفهوم، إلا أنها تتفق في جوهرها على أنه عملية منهجية تهدف إلى استشراف المستقبل، وتحديد الأولويات، ووضع الخطط المناسبة للتعامل مع التحديات واستثمار الفرص المتاحة.

وفي هذا الإطار، يرى بشير (٢٠١٩) أن التخطيط الاستراتيجي يمثل قدرة المنظمة على استشراف مستقبلها والاستعداد لمواجهة المعوقات المحتملة من خلال تطوير الحلول والأدوات المناسبة. بينما يشير الدوسري (٢٠١٩) إلى أنه عملية إدارية منظمة تتضمن تحديد الأهداف بعيدة المدى، وصياغة البدائل الاستراتيجية اللازمة لتحقيقها، بما يساعد المنظمة على التعامل الاستباقي مع المتغيرات. كما يوضح الشديفات (٢٠٢١) أن التخطيط الاستراتيجي يتضمن تصميم المستقبل المرغوب فيه وتحديد الوسائل والإمكانات اللازمة للوصول إليه.

وتزداد أهمية التخطيط الاستراتيجي في المؤسسات الأمنية نظرًا لطبيعة البيئة التي تعمل فيها، والتي تتسم بالتغير المستمر وتنوع التحديات. إذ يتطلب نجاح هذه المؤسسات قدرة قيادية على التعرف إلى الإمكانات الداخلية والفرص الخارجية، واستثمار الموارد البشرية والمادية بكفاءة، حيث تمثل خبرات العاملين ومهاراتهم أحد أهم مصادر التطوير المؤسسي. وفي هذا السياق، يؤكد Ghayas et al.

(٢٠٢٣)أن القادة الفاعلين يسعون إلى اكتشاف الفرص المتاحة داخل المنظمة وتوظيف قدرات العاملين بما يعزز الأداء والقدرة على الاستجابة للمتغيرات.

كما أصبح التخطيط الاستراتيجي ضرورة في ظل التطورات المتسارعة في بيئة الأعمال وثورة المعلومات، إذ لم تعد الأساليب التقليدية كافية لضمان استمرارية المؤسسات وقدرتها على المنافسة. ولذلك تتجه المنظمات إلى تبني ممارسات إدارية حديثة تقوم على المرونة والابتكار وتطوير القدرات التنظيمية، بما يمكنها من التكيف مع التغيرات وتحقيق أهدافها بكفاءة (محيد، ٢٠٢١). وفي المؤسسات الأمنية على وجه الخصوص، يسهم التخطيط الاستراتيجي في تعزيز الجاهزية المؤسسية، وتحقيق التكامل بين الموارد البشرية والتقنية والتنظيمية بما يدعم جودة الأداء وتحقيق الأمن والاستقرار (بلقاسم، ٢٠٢٣).

وبناءً على ما سبق، يرى الباحث أن التخطيط الاستراتيجي يمثل عملية إدارية متكاملة تمكن المنظمة من تحديد رؤيتها المستقبلية، وتحليل بيئتها الداخلية والخارجية، وتوظيف مواردها بكفاءة لتحقيق أهدافها، مع المحافظة على المرونة والقدرة على التكيف مع المتغيرات، وهو ما يجعله أحد المرتكزات الأساسية لتعزيز البراعة التنظيمية.

وفي ضوء التحليل السابق، يمكن للباحث أن يقرر أن التخطيط الاستراتيجي لم يعد مجرد عملية إجرائية لوضع الخطط المستقبلية، بل أصبح قدرة تنظيمية تساعد المؤسسات على استشراف المتغيرات، وتوظيف مواردها بكفاءة، وتحقيق المواءمة بين أهدافها الداخلية ومتطلبات البيئة المحيطة. كما يرى الباحث أن أهمية التخطيط الاستراتيجي في المؤسسات الأمنية تتمثل في قدرته على دعم المرونة التنظيمية وتعزيز سرعة الاستجابة للتحديات، من خلال الربط بين الرؤية المستقبلية والقدرات البشرية والتنظيمية المتاحة، بما يسهم في تحقيق البراعة التنظيمية واستدامة الأداء المؤسسي.

٢،٥،٢ أهمية التخطيط الاستراتيجي

هناك نقاط تبرز أهمية التخطيط الاستراتيجي والتي تجعل المنظمات تركز عليه التركيز الأمثل، ويمكن للباحث تلخيص أهم هذه النقاط كما أشارت إليها دراسة (Azadeh, (٢٠٢١؛ (Currie, et. Al., ٢٠٢٠)، على النحو التالي:

مساعدة المنظمة على تركيز الانتباه والموارد نحو الأهداف والاستراتيجيات التي من شأنها مساعدة المنظمة على النمو والتطور. والمساعدة في تنظيم الميزانية واكتساب التعاون داخل المنظمة. والمساهمة في وضع جدول زمني ينتهي في نهاية المطاف بتركيز المنظمة على ما هو مهم وما يجب معالجته. كذلك توفير إطار محدد لما يجب القيام به وكيفية القيام به. والمساهمة في تقديم استراتيجيات لمنتجات جديدة من شأنها أن تكون موضع ميزة تنافسية. وتزويد المنظمات بالمعلومات الحقيقية عن بيئتها الخارجية والداخلية ووضعها في موضع المبادرة للتعامل مع أي متغيرات بيئية غير متوقعة. والتعرف على إمكانيات المنظمة الداخلية وما بها من نقاط قوة يمكن استغلالها الاستغلال الأمثل ونقاط ضعف يمكن معالجتها وتقويتها. وتحليل بيئة العمل الخارجية وتحديد ما بها من طرق يمكن استثمارها.

ولا تقتصر أهمية التخطيط الاستراتيجي على النتائج التي يحققها للمنظمة، بل ترتبط أيضًا بمجموعة من العناصر الأساسية التي تحدد كيفية بنائه وتنفيذه بصورة فعالة.

٢،٥،٣ عناصر التخطيط الاستراتيجي:

أشارت دراسة الشديفات، (٢٠٢١) إلى أن هناك مجموعة من العناصر التي يتكون منها التخطيط الاستراتيجي وهي:

وضع الإطار العام للاستراتيجيات. منها الدراسة الكافية للعوامل البيئية التي تحيط بالمنظمة الداخلية منها والخارجية، بما في ذلك تحديد الفرص المتاحة والتهديدات المفروضة. وتحديد الأهداف والغايات.

ووضع الاستراتيجيات البديلة والمقارنة بينها للوصول إلى الاستراتيجية الأمثل والقابلة للتطبيق الفعلي. وأيضا الاختيار الأمثل للبديل الاستراتيجي والذي من شأنه أن يعظم من تحقيق الأهداف المنشودة في ظل ظروف البيئة المحيطة.

وضع الإجراءات والسياسات والقواعد والبرامج في سبيل ترجمة الغايات والأهداف طويلة المدى إلى أهداف متوسطة وقصيرة المدى، وعلاوة على ذلك وضعها على هيئة برامج زمنية قابلة التنفيذ الحقيقي. وعمل تقييم للأداء في ظل الأهداف والاستراتيجيات والخطط الموضوعة مع مراجعة وتقييم هذه الاستراتيجيات في ضوء الظروف البيئية المحيطة. واستيفاء المتطلبات اللازمة لتنفيذ الاستراتيجية مع مراعاة جعل المنظمة في حالة تكيف مع القرارات الاستراتيجية والتغيرات المصاحبة لها (الشديفات، ٢٠٢١).

وبعد تحديد عناصر التخطيط الاستراتيجي، فإن فهم طبيعته يتطلب التعرف إلى الخصائص التي تميزه عن غيره من أنماط التخطيط الإداري.

٢،٥،٤ خصائص التخطيط الاستراتيجي:

أشارت دراسة الدوسري (٢٠١٩) إلى أن التخطيط الاستراتيجي يتسم بمجموعة من الخصائص التي تميزه عن غيره من أنماط التخطيط الإداري، إذ يُعد عملية إدارية منظمة تُنفذ وفق إجراءات واضحة ومحددة، وتتولى مسؤولية تنفيذها جهات ووحدات تنظيمية مختصة داخل المنظمة. كما يعتمد في بنائه على نتائج الدراسات والبحوث العلمية في مختلف المجالات، مثل البحوث الصناعية وبحوث التسويق، بما يسهم في دعم عملية اتخاذ القرار على أسس علمية وموضوعية.

ويتميز التخطيط الاستراتيجي كذلك بأنه يقوم على التكامل والتنسيق بين جهود العاملين في مختلف الإدارات والأقسام، بما يضمن توحيد الرؤى وتحقيق الأهداف المشتركة للمنظمة. كما تُترجم مخرجاته

إلى برامج وخطط مكتوبة تُحدد الأولويات، وتوضح آليات التنفيذ، وتُسهم في متابعة الأداء وتقويمه بصورة منهجية.

ومن أبرز خصائص التخطيط الاستراتيجي اعتماده على الرؤية المستقبلية، إذ يستند إلى استشراف المتغيرات المحتملة وتحليل النتائج المتوقعة للقرارات الحالية، بما يساعد المنظمة على الاستعداد للتحديات واستثمار الفرص المستقبلية. كما يعكس الفلسفة الإدارية التي تتبناها المنظمة، ويُترجم توجهاتها الاستراتيجية إلى منظومة متكاملة من الخطط طويلة وقصيرة الأجل تغطي مختلف المستويات الإدارية والمجالات الوظيفية، بما يحقق الاتساق بين الأهداف الاستراتيجية والأنشطة التنفيذية

ومن خلال استقراء أهمية التخطيط الاستراتيجي وعناصره وخصائصه، تبين للباحث أن التخطيط الاستراتيجي يمثل أكثر من مجرد أداة إدارية لوضع الخطط، فهو منهج متكامل يساعد المؤسسات على توجيه مواردها، واستباق التغيرات، وتحقيق المواءمة بين قدراتها الداخلية ومتطلبات البيئة الخارجية. كما يرى الباحث أن فاعلية التخطيط الاستراتيجي في المؤسسات الأمنية ترتبط بقدرته على توفير رؤية واضحة، ومرونة كافية للتعامل مع المستجدات، وربط الأهداف الاستراتيجية بالممارسات التنفيذية، بما يدعم تحقيق البراعة التنظيمية وتعزيز استدامة الأداء المؤسسي.

٢,٦ إدارة المواهب

على مدى العقدين الماضيين، اكتسبت إدارة المواهب شعبية كبيرة في بيئة الأعمال، وذلك لأن المورد البشري هو أهم العناصر الرئيسية نحو نجاح المنظمات، ولذلك اهتمت المنظمات بالاستثمار في اختيار المواهب وجذبها وتطويرها لإنشاء جيل جديد من القادة المستقبليين القادرين على إنجاز الأهداف التنظيمية، وعلى الرغم من أهمية المواهب إلا أن المنظمات تعمل على هذه القضية ببطء نظراً لأنها عملية مقعدة ومتعددة المراحل المتعاقبة (Kaliannan, et. Al., ٢٠٢٣).

وذكرت السلمي والشماسي، (٢٠٢٢) إن إدارة المواهب تحظى بأهمية كبيرة في الوقت الحالي، حيث تسعى المنظمة من خلالها إلى تطوير وتعزيز المواهب والقدرات الإبداعية للعاملين بها وكذلك اختيار المديرين الموهوبين في كافة المستويات الإدارية وهو ما يساهم بشكل فعال في إحداث فروق إيجابية ومستمرة في الأداء التنظيمي. ومن جهة أخرى يتفق عدد كبير من الباحثين على ضرورة اهتمام المنظمات بالبراعة التنظيمية وذلك من خلال زيادة قدرتها على اكتشاف واستغلال الموارد والفرص المتاحة من أجل البقاء والنمو (Banneton, et. Al., ٢٠١٩).

وفى الوقت الراهن أصبح الاهتمام بتطوير إدارة المواهب من أهم العوامل التي تؤدى لتحقيق ميزة تنافسية قوية للمنظمات والذي يساعدها على الازدهار والتطور، حيث تعلم المنظمات علم اليقين أنها لكي تحافظ على المنافسة السوقية يتحتم عليها جذب واستقطاب أفضل المواهب وتحاول دائما إدارتها بشكل سليم يكفل لها تنميتها والحفاظ عليها لأنها حجر الأساس في التوصل للمزيد من الحلول للمشكلات التي تواجه المنظمة (Bartrop-Sackey, et. Al., ٢٠٢٢).

وتُعد الموارد البشرية من أكثر العوامل حيوية في ظل تزايد حدة المنافسة بين منظمات الأعمال في العصر الحديث، ولم تعد الاستراتيجيات الحديثة ونظم التكنولوجيا المتطورة وحدها كافية لضمان بقاء المنظمات، بل أصبح الموظفون ذوي الكفاءة العالية هم من يعطون ثقل وميزة تنافسية بالغة الأهمية للمنظمات، لذلك كان حتماً ولزاماً على المنظمات الاهتمام والتركيز باستقطاب أفضل المواهب البشرية وإدارتها بشكل سليم وتطويرها بشكل يتناسب مع أهدافها (Al-Tal, and Emeagwali, ٢٠١٩)

يسعى العديد من قادة الشرطة الحاليين والطامحين إلى امتلاك نظرة ثاقبة، حول كيف يصبح قائدًا فعالًا للشرطة، ونوع أسلوب القيادة الذي سيعمل بشكل أفضل في هذا المناخ. ويرى العارض وآخرون،

(٢٠٢١) إن الجواب بسيط، إذ ليس هناك أسلوب واحد فقط، بل هناك عددًا من أساليب القيادة والسمات والمهارات والمسؤوليات التي يجب أن يفهمها قادة الشرطة ويمارسونها لتحقيق النجاح.

يتضح من المفاهيم السابقة أن إدارة المواهب تجاوزت كونها وظيفة تقليدية لإدارة الموارد البشرية، لتصبح توجهًا استراتيجيًا يسهم في بناء القدرات التنظيمية وتعزيز التكيف والابتكار. وتبرز أهميتها في المؤسسات الأمنية لاعتمادها على رأس المال البشري ذي الكفاءة العالية، حيث تمثل إدارة المواهب حلقة وصل بين الممارسات القيادية وتحقيق البراعة التنظيمية من خلال تحويل قدرات الأفراد إلى طاقات تنظيمية مستدامة تدعم الأداء والتطوير المستقبلي.

٢،٦،١ أهمية إدارة المواهب:

عرضت دراسة صيتي، (٢٠٢٠)؛ مفهوم إدارة المواهب وعرفها الباحث بأنها عمليات وأنشطة تتضمن تحديد منهجي للوظائف الأساسية التي تعد بمثابة مساهمة بشكل كبير ومختلف في إيجاد ميزة تنافسية مستدامة للمنظمة. وعرفتها زيادة، (٢٠٢٠) بأنها عملية متكاملة تهدف إلى اختيار واستقطاب والاحتفاظ بأفضل المواهب من العنصر البشرى. أما صالحي، (٢٠٢٠) فذكر إنها عملية يتم فيها تحديد وجذب وتوظيف وتحفيز وتطوير والحفاظ على العنصر البشرى الذي لديه القدرة والإمكانيات لتحقيق الأهداف التنظيمية.

وأضاف (Dalayga, and Baskaran, (٢٠١٩ بأنها إنشاء ثقافة تنظيمية داخلية تهتم بتعزيز وتشجيع أفضل العناصر من رأس المال البشرى وإدارته بشكل صحيح يتماشى مع رؤية ورسالة وأهداف المنظمة. وأنها التفاعل المتكامل بين مجموعة من النظم والممارسات التي تسعى لجذب العمالة الماهرة والحفاظ عليهم وتطويرهم.

وعلى مدى العقدين الماضيين، اكتسبت إدارة المواهب شعبية كبيرة في بيئة الأعمال، وذلك لأن المورد البشري هو أهم العناصر الرئيسية نحو نجاح المنظمات، ولذلك اهتمت المنظمات بالاستثمار في اختيار المواهب وجذبها وتطويرها لإنشاء جيل جديد من القادة المستقبليين القادرين على إنجاز الأهداف التنظيمية، وعلى الرغم من أهمية المواهب إلا أن المنظمات تعمل على هذه القضية ببطء نظراً لأنها عملية مقعدة ومتعددة المراحل المتعاقبة (Al-Dahalmeh, ٢٠٢٠).

تكتسب إدارة المواهب أهمية كبيرة في الوقت الحالي حيث تسعى المنظمة من خلالها إلى تطوير وتعزيز المواهب والقدرات الإبداعية للعاملين بها وكذلك اختيار المديرين الموهوبين في كافة المستويات الإدارية وهو ما يساهم بشكل فعال في إحداث ففروق إيجابية ومستمرة في الأداء التنظيمي (Banneton, et. Al, ٢٠١٩)، ومن جهة أخرى يتفق عدد كبير من الباحثين على ضرورة اهتمام المنظمات بالبراعة التنظيمية وذلك من خلال زيادة قدرتها على اكتشاف واستغلال الموارد والفرص المتاحة من أجل البقاء والنمو (Amushila, and Bussin, ٢٠٢١).

ومن خلال استطلاع المفاهيم المختلفة لإدارة المواهب من واقع الدراسات السابقة واتفاقاً معها، يمكن أن يعتمد الباحث في دراسته الحالية على المفهوم التالي: عملية إدارية تتطلب جذب واستقطاب أفضل المواهب من العنصر البشرى وتطويرها والحفاظ عليها لمواجهة التحديات السوقية وتحقيق الأهداف التنظيمية.

٢،٦،٢ خطوات إدارة المواهب:

عرض السلمي والشماسي، (٢٠٢٢) مجموعة من الخطوات الواجب تنفيذها لضمان تسيير إدارة المواهب في الاتجاه الصحيح نحو تحقيق الأهداف التنظيمية والتي يمكن توضيحها في النقاط التالية: منها تحديد وجذب المواهب: سواء داخل أو خارج المنظمة، وتتم هذه العملية بأكثر من طريقة فيمكن أن تتم

من خلال تقديم المنظمة لنفسها في الجامعات والمعارض لجذب المواهب وإعطاء نبذة مختصرة عن نفسها وتسويق نفسها بطريقة تجذب المواهب إليها. وتوزيع المواهب: وهي عملية يتم من خلال وضع المواهب في أماكنها المناسبة، وهي عملية حيوية جداً يتم فيها تحديد المهام المطلوبة وتوزيع المواهب بناءً على الكفاءة في إنجاز هذه المهام. كذلك تطوير المواهب: والتي تتم من خلال تحديد متطلبات التطوير عن طريق الإمكانيات والأداء الفعلي، وهي مرحلة تعد بمثابة تخطيط طويل المدى للمسار الوظيفي للمواهب التي تمتلكها المنظمة.

أما الاحتفاظ بالمواهب: فهي عملية تنطوي على تحفيز المواهب البشرية والاحتفاظ بها ضد مغريات المنظمات المنافسة، وهي مرحلة في غاية الأهمية لأن المنظمة يمكن أن تتحمل الكثير من الخسائر إذا ما رحلت مواهبها تجاه المنظمات المنافسة لها (صالحي، ٢٠٢٠).

٢،٦،٣ أهداف إدارة المواهب:

أشار Younas و Bari (٢٠٢٠) إلى أن إدارة المواهب تهدف إلى بناء قاعدة بشرية قادرة على تحقيق الميزة التنافسية وتعزيز الأداء المؤسسي من خلال مجموعة من الأهداف الاستراتيجية المتكاملة. ويتمثل أبرز هذه الأهداف في تحديد القدرات والمهارات ذات الأهمية الاستراتيجية وربطها بالأدوار الوظيفية المناسبة، بما يسهم في إعداد خطط طويلة المدى لتوفير الموارد البشرية المؤهلة. كما تهدف إدارة المواهب إلى استقطاب الأفراد ذوي الكفاءات العالية القادرين على الإبداع والتطوير، والعمل على تنمية قدراتهم وفقًا للمعايير والممارسات العالمية، بما يضمن رفع مستوى الأداء وتعزيز جاهزية المنظمة لمواجهة التحديات المستقبلية.

وتسعى إدارة المواهب كذلك إلى الاحتفاظ بالكفاءات المتميزة من خلال توفير بيئة عمل داعمة، وتطبيق آليات فعّالة للتغذية الراجعة بما يضمن توافق مخرجات الأداء مع الاحتياجات الاستراتيجية للمنظمة. كما تركز على تحقيق الاستدامة في توفير المواهب عبر مختلف الوحدات التنظيمية، وإسناد الأفراد إلى

المناصب التي تتناسب مع مؤهلاتهم وقدراتهم، إلى جانب تخصيص الموارد البشرية بصورة تحقق الاستخدام الأمثل للإمكانات والمهارات الوظيفية، بما يدعم تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمنظمة ويعزز كفاءتها التنظيمية.

٢،٦،٤ مبادئ إدارة المواهب:

تسعى المنظمات الحديثة إلى تبني إدارة المواهب باعتبارها أحد المداخل الاستراتيجية لتحقيق الميزة التنافسية وتعزيز قدرتها على استقطاب الكفاءات والمحافظة عليها. ويتطلب تحقيق هذا الهدف تطبيق مجموعة من المبادئ والأسس التي تضمن فاعلية ممارسات إدارة المواهب، وقد أشارت دراسة Mantow و(٢٠٢٢) Nilasari، ودراسة Tetik و (٢٠٢١) Halilإلى عدد من المبادئ الأساسية التي ترتكز عليها إدارة المواهب، ويمكن توضيحها على النحو الآتي:

يتمثل المبدأ الأول في "التوافق مع استراتيجية المنظمة"، حيث تعد استراتيجية المنظمة الإطار المرجعي الذي تستند إليه إدارة المواهب في تحديد الاحتياجات المستقبلية من الموارد البشرية، واختيار الكفاءات القادرة على الإسهام في تحقيق الرؤية والرسالة والأهداف الاستراتيجية للمنظمة. فكلما ارتبطت ممارسات إدارة المواهب بالتوجهات الاستراتيجية، زادت قدرتها على تحقيق قيمة مضافة للمنظمة.

ويأتي بعد ذلك مبدأ "الاتساق الداخلي بين مكونات إدارة المواهب"، إذ لا تحقق إدارة المواهب أهدافها من خلال تطبيق ممارسات منفردة، وإنما من خلال تكامل عمليات الاستقطاب والتطوير والتقييم والاحتفاظ بالكفاءات. فتنمية المواهب، على سبيل المثال، يجب أن تترافق مع سياسات فعّالة للاحتفاظ بها وضمان استمرار إسهامها في تحقيق أهداف المنظمة.

كما يعد"ترسيخ قيمة المواهب ضمن الثقافة التنظيمية" من المبادئ الأساسية لإدارة المواهب، إذ ينبغي أن تصبح تنمية الكفاءات واستثمار قدراتها جزءًا من القيم والممارسات السائدة داخل المنظمة، بما يعزز اهتمام العاملين بالتطوير المستمر، ويدعم بناء بيئة تنظيمية تشجع التميز والابتكار.

ويُعد "دعم ومشاركة الإدارة العليا والوسطى والإشرافية" عنصرًا حاسمًا في نجاح إدارة المواهب، حيث إن تحقيق الفاعلية في هذا المجال يتطلب التزام القيادات التنظيمية وتوفير الموارد اللازمة، والمشاركة الفعلية في عمليات اكتشاف المواهب وتنميتها والمحافظة عليها.

ومن المبادئ المهمة كذلك "تحقيق التوازن بين المتطلبات العالمية والاحتياجات المحلية"، خاصة في المنظمات التي تعمل في بيئات متعددة أو ذات امتداد دولي، إذ يتعين عليها تبني معايير وممارسات عالمية في إدارة المواهب مع مراعاة خصوصية البيئة المحلية واحتياجاتها، بما يضمن تحقيق التكيف والاستدامة في الأسواق التي تعمل بها.

وأخيرًا، تسهم "بناء صورة ذهنية إيجابية ومتميزة للمنظمة" في تعزيز قدرتها على جذب أفضل المواهب البشرية، إذ تمثل سمعة المنظمة وبيئة العمل فيها عوامل مؤثرة في قرار الأفراد ذوي الكفاءة العالية للانضمام إليها والاستمرار فيها. ومن ثم فإن بناء علامة وظيفية متميزة يعد من المرتكزات المهمة التي تدعم نجاح استراتيجية إدارة المواهب.

ومن خلال ما سبق، يرى الباحث أن إدارة المواهب لم تعد وظيفة تقليدية تقتصر على استقطاب العاملين وتطويرهم، بل أصبحت مدخلاً استراتيجيًا لبناء القدرات التنظيمية وتعزيز القدرة على التكيف والابتكار، وتزداد أهميتها في المؤسسات الأمنية لاعتمادها على الكفاءات البشرية في مواجهة التحديات المتغيرة، حيث تسهم في تحقيق التوازن بين استثمار القدرات الحالية وتطوير قدرات مستقبلية، مما يجعلها

حلقة وسيطة مهمة بين القيادة والتخطيط الاستراتيجي وتحقيق البراعة التنظيمية، وهو ما يتوافق مع نموذج الدراسة الحالية.

٢,٦,٥ إدارة المواهب في القيادة العامة لشرطة أبو ظبي

استنادا لأمر القائد العام لشرطة أبو ظبي في عام (٢٠١٧) تم استحداث مركز خاص لإدارة المواهب على مستوى القيادة العامة لشرطة أبو ظبي، وهو أول مركز مختص بالمواهب على مستوى الدولة. والجدير بالذكر أنه تم إنشاء المركز قبل إطلاق منوية الإمارات ٢٠١٧ والتي تضمنت إدارة المواهب. تعتبر هذه خطوة استباقية من شرطة أبو ظبي وتعبر عن قوتها وتمكنها في مجال استشراف المستقبل، وعليه بادر قطاع الموارد البشرية باستحداث مركز إدارة المواهب بالقرار الإداري رقم (١٧٤) لسنة ٢٠١٧ ويتعبر الأول من نوعه على مستوى المنطقة بحيث يعمل هذا المركز على استكشاف الموهوبين من العاملين في شرطة أبو ظبي وتقديم البرامج اللازمة لرعاية هذه المواهب وتسخيرها لخدمة احتياجات العمل.

علاوة على ذلك شارك وفد من شرطة أبو ظبي في مؤتمر لإدارة المواهب بمدينة دالاس في الولايات المتحدة الأمريكية، وتأتي هذه المشاركة لمركز إدارة المواهب بقطاع الموارد البشرية في المؤتمر للاطلاع على أفضل الممارسات العملية للإسهام في رفع كفاءة العاملين، والاستثمار الأمثل للمواهب الوطنية في تحقيق رؤية رسالة شرطة أبو ظبي. ويذكر أن مؤتمر (Talent Connect) يُعد من أهم المؤتمرات ففي مجال عرض أفضل الممارسات العالمية لإدارة المواهب، كما يحظى بمشاركة واسعة من قبل أكبر الشركات في جميع أنحاء العالم، ويستقطب أكثر من (٤٥٠٠) مسؤول من مختلف المستويات في مجال إدارة المواهب (صحيفة البيان، ٢٠١٩).

ويرى الباحث إنَّ إدارة المواهب تمثل حقلة وصل محورية وفاعلة بين ممارسات القيادة الخادمة وعمليات التخطيط الاستراتيجي، بما يعزز من مستوى البراعة التنظيمية في القيادة العامة لشرطة أبو ظبي.

فقد أظهرت المؤشرات النظرية والتطبيقية أن القائد الخادم، الذي يركز على خدمة المرؤوسين وتنمية قدراتهم وتمكينهم، يهيئ بيئة تنظيمية داعمة لاكتشاف وتطوير الكفاءات، مما يرفع كفاءة منظومة إدار المواهب في استقطاب العناصر المتميزة والاحتفاظ بها وتطويرها مهنياً. وفي المقابل، فإن وجود نظام فعال لإدارة المواهب يسهم في تحويل الرئى القيادية إلى خطط استراتيجية واقعية قابلة للتنفيذ، بفضل ما يتيحه من توافق بين مهارات الموارد البشرية ومتطلبات الأهداف الاستراتيجية.

ومن هذا المنطلق، يؤكد الباحث أن إدارة المواهب تعد وسيطاً جوهرياً يمكّن القيادة الخادمة من تحقيق أهداف التخطيط الاستراتيجي بصورة أكثر مرونة واستجابة للتغيرات، الأمر الذي ينعكس إيجابياً على قدرة المؤسسة في التكيف مع المستجدات وتحقيق البراعة التنظيمية. كما يرى الباحث أن الاهتمام المنهجي بتنمية المواهب داخل القيادة العامة لشرطة أبو ظبي يسهم في تعزيز الابتكار المؤسسي، وتسريع اتخاذ القرار، ورفع مستوى رضا العاملين وانتمائهم المؤسسي، بما ينعكس مباشرة على جودة الأداء الشرطي والخدمات المقدمة للمجتمع.

بناءً على ذلك يوصي الباحث بضرورة ترسيخ ثقافة القيادة الخادمة في المستويات الإدارية كافة، وربطها بسياسات متكاملة لإدارة المواهب، لتكون ركيزة أساسية في عمليات التخطيط الاستراتيجي، وضمان تحقيق التميز والريادة المؤسسية المستدامة.

٢،٧ الدراسات السابقة

لقد انصبت جهود الباحثين والدراسات على اختبار العلاقة بين أداء المؤسسات والبراعة التنظيمية، مؤكدة الدور المهم للبراعة التنظيمية في تجويد وتحسين الأداء بشك لعام، مما دفعهم لدراسة هذه العلاقة الإيجابية من عديد زوايا، نظراً للتطوير اللامحدود الذي تحققه وتعود عليه طبيعة العمل بشك العام وفي

البيئة الوظيفية بشك الخاص، حيث أصبحت البراعة التنظيمية وصلا عظيما من اهتمام المنظومة الإدارية في مختلف المؤسسات الإدارية (الجميعي والحارثي، ٢٠٢١).

٢،٧،١ دراسات حول البراعة التنظيمية:

هناك دراسات مختلفة أكدت على أهمية البراعة التنظيمية، حيث أظهرت دراسة الجنازرة، (٢٠٢٢)، حول البراعة التنظيمية لدى مديري المدارس الخاصة في محافظة العاصمة عمان، وعلاقتها بالإدارة بالتجوال من وجهة نظر المشرفين ومساعدي المديرين هدفت الدراسة التعرف على درجة توافر البراعة التنظيمية لدى مديري المدارس الخاصة في محافظة العاصمة عمان من وجهة نظر المشرفين التربويين ومساعدي المديرين. استخدمت المنهج الوصفي الارتباطي. وتكونت عينة الدراسة من (٣٦٢) من المشرفين التربويين ومساعدي المديرين في المدارس الخاصة في محافظة العاصمة عمان. وأظهرت النتائج: وجود علاقة إيجابية وذات دلالة إحصائية بين درجة توافر البراعة التنظيمية لدى مديري المدار الخاصة ودرجة ممارسة الإدارة بالتجوال في المدار الخاصة في محافظة العاصمة عمان.

وكرست دراسة مشاهرة، (٢٠٢٢) حول البراعة التنظيمية لدى مدراء المدارس التابعة لمبدية القدس من وجهة نظر المعممين من جامعة الخميل، فمسطين. ولقد هدفت الدراسة إلى التعرف الى درجة توافر البراعة التنظيمية لدى مدراء المدارس التابعة لبلدية القدس من وجهة نظر المعلمين، والكشف عما إذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq ٠,٠٥$) بين متوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة لدرجة توافر البراعة التنظيمية لدى مدراء المدارس التابعة لبلدية القدس من وجهة نظر المعلمين الى لمتغيرات الدراسة (الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخبر والمرحلة التعليمية)، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي (الكمي). وأظهرت نتائج الدراسة أن درجة توافر البراعة التنظيمية لدى مدراء المدارس التابعة لبلدية القدس من وجهة نظر المعلمين جاءت بدرجة مرتفعة، حيث جاءت درجة توافر الاستغلال

لدى المدراء أعلى من درجة توافر براعة الاستكشاف. وأنه لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة.

كما أظهرت دراسة (بدوي، ٢٠٢٣) تأثيرها على الابتكار وجودة الخدمة وموثوقية التسليم ومرونة العملية وقيادة التكلفة. وجاءت دراسة) سليم،٢٠٢٣)، لتبيان تأثير البراعة التنظيمية على الأداء، وخلصت الدراسة إلى أن هناك علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين سرعة الحركة التنظيمية والبراعة التنظيمية. أظهرت دراسة (عبد المجيد، ٢٠٢٤) أيضًا مدى ملاءمة البراعة التنظيمية كإطار استراتيجي للشركات الصغيرة والمتوسطة.

٢،٧،٢ دراسات حول التخطيط الاستراتيجي:

أجرى "جريتشن جاجيل"، (٢٠١٨) دراسة في جامعة ولاية كولورادو، حول آثار سلوكيات القيادة لاستراتيجية على سرعة التنظيم في وحدة أعمال مقرها الولايات المتحدة. كان الغرض من الدراسة: إجراء دراسة بحثية استنتاجية لتحديد ما إذا كانت سلوكيات القيادة تتنبأ بخفة الحركة التنظيمية. تضمنت عينة البحث (١٢٦) وحدة أعمال مقرها الولايات المتحدة، ضمن (٤٧) مؤسسة تضم أكثر من (١٠٠٠) موظف. كان من نتائج الدراسة: نتائج تسهم في تكوين مجموعة المعرفة بخفة الحركة التنظيمية، من خلال إعلام العلماء والممارسين وقادة المنظمات، بسلوكيات القيادة والسمات التي تتنبأ بمستويات أعلى وأقل من سرعة المنظمة.

أما دراسة "تيموثي كيتور"، (٢٠٢٠) من جامعة "كينياتا" في كينيا، حول العلاقة بين المرونة التنظيمية والأداء الراسخ بين شركات الرحلات والسفر في نيروبي، كينيا. كانت أهداف الدراسة: فحص تأثير سيولة الموارد على أداء الشركات للجولات وشركات السفر في كينيا. ودراسة الارتباط بين المعالم الثقافية والأداء الراسخ للجولات وشركات السفر في كينيا. وسعى البحث بعد تقييم حصيلة القيادة على أداء

الجولات وشركات السفر في كينيا. وكذلك تحليل تأثير تكنولوجيا المعلومات على أداء الشركات للجولات وشركات السفر في كينيا. تم استخدام الطريقة الكمية في جمع البيانات المطلوبة، وتحليل البيانات باستخدام طريقة المربعات الصغرى. لم تجد النتائج البحث ارتباطًا كبيرًا بين مرونة الموارد وأداء الجولات وشركات السفر في كينيا. أيضًا، لم يتم إنشاء ارتباط ذي دلالة إحصائية بين المعالم الثقافية وأداء الرحلات وشركات السفر في كينيا خلال الدراسة.

دراسة Evangelist-Roach, (٢٠٢٠) من جامعة "والدن"، حول استراتيجيات تخطيط مرونة القوى العاملة، لتحسين النجاح ومعدل نجاح مبادرات التغيير. وان الغرض من دراسة الحالة النوعية المتعددة هذه؛ هو استكشاف استراتيجيات خفة الحركة للقوى العاملة التي يستخدمها قادة الأعمال المالية لتحسين معدل نجاح مبادرات التغيير. تم جمع البيانات من المقابلات شبه المنظمة، والخطط الاستراتيجية التنظيمية والتقارير السنوية، وخطط إدارة التغيير. كانتْ نتائج الدراسة قد شملت؛ الآثار المترتبة على التغيير الاجتماعي الإيجابي مع إمكانية قيام قادة الأعمال المالية بإنشاء وتعزيز اقتصاد محلي مستدام، وتحفيز التغيير الإيجابي في السلوك لدى الموظفين وأفراد المجتمع.

دراسة Ributhi Jane Njoki (٢٠٢٠) من جامعة كينيا "ميثوديست"، حول تأثير الثقافة المركزة على المعرفة على المرونة التنظيمية: دور الوسيط لتقاسم المعرفة (TACIT)لأعضاء الصندوق الوطني لتأمين المستشفيات. وهدفت الباحثة الى تحديد تأثير الثقافة التي تركز على المعرفة، على سرعة الحركة التنظيمية مع مراعاة دور الوساطة في المشاركة الضمنية للمعرفة. اعتمدت الدراسة نهجًا إيجابيًا لأنها سمحت بجمع المعلومات من عدد كبير من السكان. تم اعتماد تصميم البحث الارتباطي الكمي، حيث ساعد في شرح أنماط العلاقة بين المتغيرات. وأثبتت النتائج وجود تأثير وسيط قوي لمشاركة المعرفة الضمنية وسط ثقافة تركز على المعرفة وخفة الحركة التنظيمية. ساهمت الدراسة بشكل كبير في الهيئة السائدة لإدارة المعرفة من خلال

إعطاء بُعد جديد لعرض الثقافة المتمحورة حول المعرفة باستخدام معايير جديدة مثل المعرفة والمشاركة التي لم تتم دراستها على نطاق واسع.

بحث "ليبيديفا"، (٢٠٢١) من جامعة زيورخ للعلوم التطبيقية، حول التيسير الاستراتيجي للرشاقة. وكان الهدف الرئيسي من البحث هو مساعدة ميسري الإستراتيجيات الحديثة على اكتساب المهارات الكافية، لمساعدة عملائهم في مواكبة متطلبات بيئة الأعمال الديناميكية. استعمل البحث أسلوب بحث نوعي مبني على بيانات ثانوية وأولية؛ لفحص الافتراضات والإجابة عن أسئلة البحث. تم توظيف حجم عينة من (١٧٦) من إجمال وحدة سكان (٥٨٦). وتم استخدام استبيان لجمع البيانات المطلوبة. وتم تحليل البيانات باستخدام طريقة المربعات الصغرى. أستنتج الباحث؛ إن سمات القيادة لم تلعب دورًا مهمًا في تحديد خصائص الميسر.

دراسة ميس حسن، (٢٠٢٢) من جامعة الشرق الأوسط للأعمال، حول استكشاف الدور الوسيط للرشاقة الاستراتيجية في تأثير التفكير الاستراتيجي على الأداء من مراجعة منهجية للأدبيات التنظيمية. هدفت الدراسة إلى استكشاف الدور الوسيط للرشاقة الإستراتيجية في تأثير التفكير الإستراتيجي على الأداء التنظيمي باستخدام طريقة مراجعة الأدبيات المنهجية، وأجريت عملية البحث من خلال خمسة محركات بحث وفقًا لبروتوكول الدراسة هي: (Emerald Insight و ebeco و Pro Quest و Scopus و Google Scholar)باستخدام المحاور الرئيسية التالية؛ التفكير الاستراتيجي والرشاقة الاستراتيجية والأداء التنظيمي. وجدت نتائج الدراسة؛ بأن هناك تأثير للتفكير الاستراتيجي على الأداء التنظيمي، وهناك تأثير للتفكير الاستراتيجي على سرعة الحركة الاستراتيجية، وهناك تأثير للرشاقة الاستراتيجية على الأداء التنظيمي. كانت الأبعاد الأكثر استخدامًا للتفكير الاستراتيجي هي التفكير المنظم، والقيادة التحويلية، وقيادة المعاملات، والانتهازية، والتفكير الإبداعي. أما ما يتعلق بالرشاقة الاستراتيجية؛ فكانت الأبعاد

الأكثر دراسة هي المرونة، والحساسية الاستراتيجية، وسيولة الموارد، والالتزام الجماعي، والقدرات التكنولوجية. أخيرًا، كانت أبعاد الأداء التنظيمي التي تمت دراستها بشكل متكرر هي الأداء المالي، وحصة السوق، والنمو، ورضا أصحاب المصلحة.

دراسة (٢٠٢٢) Sylvi Nerskogen من جامعة أغدر، حول المرونة التنظيمية في القطاع العام وخصوصا حالة لمكتب المدقق العام في النرويج. هدفت الدراسة إلى التحقيق فيما إذا كان مفهوم المرونة التنظيمية يمكن أن يكون مناسبًا للقطاع العام، حتى بدون وجود منافسين واضحين أو التركيز على الربح. ونتج البحث إلى نموذج مفاهيمي يشكل العدسة النظرية لتلك الدراسة. اشتمل النموذج على ثلاثة عناصر رئيسية: الدوافع (الخارجية والداخلية)، والرشاقة التنظيمية (عوامل التمكين والقدرات الرشيقة) والأداء التنظيمي.

دراسة (٢٠٢٢) ,Mashudu Nethavhani في معهد القدرات التنفيذية "بيلين"، حول تأثير المرونة التنظيمية على الأداء التنظيمي. وان الهدف الرئيسي من الدراسة هو فهم إطار العمل الخفيف، وتأثيره النسبي على الأداء التنظيمي. وتم توضيح طبيعة هذه الدراسة على أنها بحث توضيحي ووصفي؛ اعتمد نهج الأساليب المختلطة. ونتج البحث إلى أن هناك علاقة قوية بين المرونة التنظيمية والأداء التنظيمي، من حيث رضا العملاء، وتميل المؤسسات الرشيقة إلى الحصول على مستوى عالٍ من رضا العملاء. من ناحية أخرى، وجد البحث أيضًا أنه لا توجد علاقة بين المرونة التنظيمية والأداء التنظيمي من حيث رضا الموظفين.

٢,٧,٣ العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي والبراعة التنظيمية

قد تبين من التحليل أن اختلاف نتائج الدراسات يعود إلى مجموعة من العوامل، أهمها اختلاف البيئات التنظيمية التي أجريت فيها الدراسات، حيث تناولت بعض الدراسات مؤسسات تعليمية، وأخرى

مؤسسات صناعية أو خدمية أو حكومية، وهو ما يؤدي إلى تباين طبيعة الممارسات الإدارية ومستوى تطبيق التخطيط الاستراتيجي والبراعة التنظيمية. كما يرجع هذا التباين إلى اختلاف الأطر النظرية التي اعتمدتها الدراسات، وتنوع أبعاد التخطيط الاستراتيجي والبراعة التنظيمية التي تم قياسها، بالإضافة إلى اختلاف المناهج البحثية، وأدوات جمع البيانات، وأحجام العينات، والظروف الاقتصادية والتنظيمية التي أحاطت بكل دراسة.

ويرى الباحث أن الدراسات التي توصلت إلى وجود علاقة إيجابية بين التخطيط الاستراتيجي والبراعة التنظيمية كانت في الغالب في منظمات تتسم بمرونة تنظيمية مرتفعة وثقافة داعمة للابتكار، حيث يسهم التخطيط الاستراتيجي في توجيه الموارد وتحقيق التوازن بين أنشطة الاستكشاف والاستغلال، بما يعزز البراعة التنظيمية. في المقابل، فإن الدراسات التي لم تجد علاقة قوية أو أشارت إلى نتائج محدودة أجريت في بيئات يغلب عليها الطابع البيروقراطي أو الجمود الإداري، أو في منظمات تركز على التخطيط التقليدي الجامد، الأمر الذي قد يحد من قدرة المنظمة على التكيف السريع والاستجابة للمتغيرات البيئية.

وبناءً على ذلك، خلص الباحث إلى أن أثر التخطيط الاستراتيجي في البراعة التنظيمية ليس أثرًا مطلقًا، وإنما يتأثر بمجموعة من العوامل التنظيمية والبيئية، مثل مرونة الهيكل التنظيمي، ودعم القيادة العليا، والثقافة التنظيمية، ومستوى الابتكار، وتوافر الموارد، وهو ما يفسر التباين في نتائج الدراسات السابقة، ويبرز الحاجة إلى اختبار هذه العلاقة في بيئة الدراسة الحالية للتحقق من طبيعتها في سياقها التنظيمي.

٢,٨ تعقيب على الدراسات السابقة:

تُظهر مراجعة الدراسات السابقة وجود اتفاق عام على أن البراعة التنظيمية والتخطيط الاستراتيجي يرتبطان إيجابياً بتحسين الأداء المؤسسي، إلا أن هذه النتائج جاءت في سياقات تنظيمية وثقافية مختلفة، الأمر الذي يستدعي التعامل معها بحذر عند تعميمها على البيئة الإماراتية. فقد أُجريت نسبة كبيرة من

الدراسات الأجنبية في بيئات غربية، مثل الولايات المتحدة والنرويج وسويسرا، أو في بيئات آسيوية وأفريقية مثل كينيا، وهي بيئات تختلف في أنظمتها الإدارية، ومستويات اللامركزية، والثقافة التنظيمية، وطبيعة القيادة، وآليات إدارة الموارد البشرية، مقارنة بالمؤسسات الحكومية في دولة الإمارات العربية المتحدة.

ففي الدراسات الغربية ركز الباحثون بصورة رئيسة على مفاهيم الرشاقة التنظيمية، والقيادة الاستراتيجية، ومرونة الموارد، وإدارة التغيير بوصفها أدوات لتعزيز القدرة التنافسية في مؤسسات تعمل في بيئات سوقية تتسم بدرجة عالية من المنافسة والاستقلالية الإدارية. أما الدراسات الآسيوية والأفريقية فقد أولت اهتماماً أكبر بأثر الثقافة التنظيمية، ومشاركة المعرفة، وتوافر الموارد، والقيادة في تعزيز المرونة التنظيمية، مع الإشارة إلى أن بعض هذه الدراسات لم تجد علاقة دالة بين بعض أبعاد المرونة التنظيمية والأداء المؤسسي، وهو ما يعكس تأثير الخصائص الاقتصادية والتنظيمية لتلك البيئات.

وفي المقابل، تتميز البيئة الإماراتية — ولا سيما المؤسسات الأمنية والحكومية — بخصائص تنظيمية مختلفة، من أبرزها وضوح التسلسل القيادي، والاعتماد على التخطيط الاستراتيجي المؤسسي، والتوجه نحو التميز الحكومي، والتحول الرقمي، والاستثمار الكبير في رأس المال البشري، إضافة إلى تبني الدولة سياسات متقدمة في استقطاب الكفاءات وتطوير المواهب. ومن ثم فإن العوامل المؤثرة في تحقيق البراعة التنظيمية قد تختلف من حيث طبيعتها وقوة تأثيرها مقارنة بما توصلت إليه الدراسات الأجنبية.

كما يلاحظ أن معظم الدراسات السابقة تناولت العلاقة المباشرة بين القيادة أو التخطيط الاستراتيجي والرشاقة أو البراعة التنظيمية، أو ركزت على تأثير الثقافة التنظيمية أو المعرفة أو المرونة التنظيمية في الأداء، بينما لم تتناول — في حدود اطلاع الباحثة — نموذجاً يدمج القيادة الخادمة وإدارة المواهب والتخطيط الاستراتيجي والبراعة التنظيمية في إطار سببي واحد، خاصة في قطاع أمني حكومي كشرطة أبو ظبي.

وعليه، تتميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة بأنها تختبر نموذجاً متكاملاً يفسر أثر القيادة الخادمة في البراعة التنظيمية من خلال الدور الوسيط لإدارة المواهب والتخطيط الاستراتيجي داخل القيادة العامة لشرطة أبو ظبي، بما يسهم في سد فجوة بحثية تتعلق بندرة الدراسات التي تناولت هذه المتغيرات مجتمعة في البيئة الإماراتية، ويوفر نتائج أكثر ملاءمة لخصوصية المؤسسات الأمنية الحكومية في دولة الإمارات العربية المتحدة.

٢,٩ العلاقة بين متغيرات الدراسة:

تبين لدى الباحث من خلال بحوث ودراسات سابقة عدة متنوعة جوانب عدة، حول تأثير القيادة الخادمة والتخطيط الإستراتيجي على البراعة التنظيمية. ويقدم الباحث في النقاط التالية عرضا بالعلاقات بين متغيرات الدراسة من أجل استنتاج فرضيات الدراسة، وذلك كما يلي:

٢,٩,١ العلاقة بين القيادة الخادمة والبراعة التنظيمية:

تُعد القيادة الخادمة من الاتجاهات القيادية الحديثة التي تركز على بناء علاقات إيجابية بين القائد والعاملين، من خلال تقديم الدعم والتمكين، وتنمية قدراتهم، وتعزيز مشاركتهم في تحقيق أهداف المنظمة. ويستند هذا النمط القيادي إلى مجموعة من القيم والسلوكيات، مثل التواضع، والثقة، والرعاية، والاهتمام بتطوير الأفراد، مما يسهم في خلق بيئة تنظيمية محفزة على التعلم والابتكار والتكيف مع المتغيرات. وفي المقابل، تمثل البراعة التنظيمية قدرة المنظمة على تحقيق التوازن بين استثمار الموارد والقدرات الحالية بكفاءة، واستكشاف فرص جديدة تدعم التطوير والابتكار مستقبلًا. ويتطلب تحقيق هذه القدرة وجود قيادة قادرة على تحفيز العاملين، وإدارة المعرفة، وتعزيز المرونة التنظيمية. ومن هذا المنطلق، تبرز العلاقة بين القيادة الخادمة والبراعة التنظيمية؛ إذ تسهم ممارسات القيادة الخادمة في تمكين العاملين، وتعزيز رأس المال النفسي،

وبناء ثقافة تنظيمية داعمة للإبداع والتحسين المستمر، وهي عوامل تعد من المرتكزات الأساسية لتحقيق البراعة التنظيمية.

وعليه، فإن القيادة الخادمة لا تقتصر على تحسين العلاقات الإنسانية داخل المنظمة، بل تمتد آثارها إلى تعزيز القدرات التنظيمية التي تمكن المنظمة من التكيف مع التحديات وتحقيق التميز المؤسسي، الأمر الذي يجعلها أحد المتغيرات القيادية المهمة المؤثرة في مستوى البراعة التنظيمية، وتشير الأدبيات الإدارية إلى أن القيادة الخادمة تُعد أحد الأنماط القيادية الحديثة التي تسهم في تعزيز البراعة التنظيمية من خلال التركيز على تمكين العاملين، وبناء الثقة، وتنمية العلاقات التنظيمية، وتهيئة بيئة داعمة للإبداع والتكيف. فقد أوضحت دراسة Liden (٢٠٠٨) أن القيادة الخادمة تعزز الثقة والالتزام التنظيمي، بما يدعم قدرة المنظمة على مواجهة المتغيرات، كما بينت دراسة الفقعاوي (٢٠١٩) و Eva (٢٠١٩) دورها في تعزيز رأس المال النفسي وتنمية قدرات العاملين بما ينعكس على الابتكار والتكيف التنظيمي.

كما أكدت دراسات الشربيني (٢٠٢٠)، والهاجري (٢٠٢١)، والحارثي (٢٠٢٢)، والعبادلة (٢٠٢٢)، وأبو المعاطي ومنصور (٢٠٢٢) أن القيادة الخادمة تسهم في تحسين الأداء، وتعزيز السلوكيات الإبداعية، ودعم العمل الجماعي، ورفع قدرة المنظمة على الاستغلال الأمثل للموارد وتحقيق التوازن بين الكفاءة والابتكار. وبناءً على ما توصلت إليه هذه الدراسات، يمكن القول إن القيادة الخادمة تمثل أحد العوامل المؤثرة في تحقيق البراعة التنظيمية من خلال تمكين العاملين، وتعزيز الابتكار، وتوفير بيئة تنظيمية مرنة وداعمة، ومن ثم تُصاغ الفرضية الأولى على النحو الآتي:

الفرضية الأولى (H١) توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيادة الخادمة والبراعة التنظيمية لدى موظفي القيادة العامة لشرطة أبو ظبي.

٢,٩,٢ العلاقة بين القيادة الخادمة وإدارة المواهب:

تُعد القيادة الخادمة من أكثر الأنماط القيادية التي تسهم في تعزيز إدارة المواهب داخل المنظمات، نظراً لتركيزها على القيم الإنسانية مثل خدمة الآخرين، التواضع، التمكين، وبناء العلاقات .إذ تسعى هذه القيادة إلى خلق بيئة عمل داعمة تُشجّع الموظفين على تطوير مهاراتهم وإبراز مواهبهم، بما يعزز من قدرتهم على المساهمة في تحقيق الأهداف التنظيمية.

فقد تناولت دراسة وونغ وزملاؤه (Wong et al., ٢٠٢٣) أثر القيادة الخادمة في قطاع الرعاية الصحية، وأظهرت أن القادة الخدميين يساهمون في تهيئة الظروف الملائمة لتطوير الموظفين واستثمار مواهبهم، حيث انعكس ذلك على أداء الفرق الطبية الذين يُعدّون من أبرز المواهب في تلك المؤسسات. وبالمثل، أوضحت دراسة ماكواید وزملاؤه (Mcquade et al., ٢٠٢١) من خلال مراجعة شاملة للأدبيات، أن القيادة الخادمة تعزز التعلم والنمو المستمر للموظفين، مما يتيح لهم إبراز إمكاناتهم الفردية وتطوير مواهبهم بما يخدم المصلحة التنظيمية.

كما دعمت دراسة إيفا وزملاؤه (Eva et al., ٢٠١٩) هذه النتائج، حيث أكدت وجود علاقة ارتباط قوية بين القيادة الخادمة والتطوير الذاتي للموظفين، الأمر الذي ينعكس إيجاباً على إدارة المواهب وتوجيهها لخدمة أهداف المنظمة. أما دراسة فرانكو وأنتونيز (Franco & Antunes, ٢٠٢٠) فقد تناولت أبعاد القيادة الخادمة في السياق البرتغالي عبر دراسات حالة استكشافية متعددة، وخلصت إلى أن هذا النمط القيادي يُعد محفزاً أساسياً لاستثمار المواهب داخل بيئات العمل المختلفة.

وفي السياق ذاته، درست لي وزملاؤه (Li et al., ٢٠٢١) دور القيادة الخادمة في تعزيز الالتزام العاطفي للموظفين عبر وسائط مثل الأمان النفسي وتقليل الإرهاق الوظيفي، وأظهرت النتائج أن القائد

الخدمي يوفر بيئة عمل آمنة ومرنة تُسهم في تعزيز ولاء الموظفين ورغبتهم في الاستمرار، وهو ما يُعد عاملاً مهماً في الاحتفاظ بالمواهب وتنميتها.

وتتفق هذه النتائج مع ما توصلت إليه بعض الدراسات العربية؛ فقد أوضح الشمري (٢٠٢٠) أن القيادة الخادمة في المؤسسات التعليمية الكويتية تُعزز تنمية المهارات الفردية والجماعية للمعلمين، مما يرفع من قدرتهم على الابتكار والاستمرار في تقديم أداء متميز. كما أشارت دراسة الحربي (٢٠٢١) في القطاع المصرفي السعودي إلى أن القادة الخدميين يسهمون في اكتشاف المواهب الشابة وتطويرها من خلال التدريب والتوجيه المستمر، مما يساعد المؤسسات على بناء قاعدة بشرية قادرة على مواجهة تحديات المستقبل. وأكدت دراسة البدران (٢٠٢٢) أن القيادة الخادمة تُعد عاملاً جوهرياً في الاحتفاظ بالمواهب في المؤسسات الحكومية الإماراتية، حيث تخلق بيئة عمل داعمة قائمة على الثقة والتمكين.

وتُظهر هذه الأدلة أن العلاقة بين القيادة الخادمة وإدارة المواهب تقوم على عدة آليات أساسية، منها:

١. تمكين الموظفين :عبر إشراكهم في اتخاذ القرار وتقدير مساهماتهم، مما يُعزز ثقتهم ويحفّزهم على تطوير مواهبهم.
٢. تهيئة بيئة عمل داعمة :من خلال توفير الأمان النفسي وتقليل الضغوط، وهو ما يُساعد على الاحتفاظ بالمواهب.
٣. التطوير المستمر :عبر برامج التدريب والإرشاد التي يقدمها القادة الخدميون، مما يُتيح للموظفين تحسين مهاراتهم.
٤. تعزيز الالتزام التنظيمي :من خلال بناء علاقات قائمة على الثقة والرعاية، وهو ما يقلل من معدلات دوران العمل ويحافظ على الكفاءات.

وبناءً على ما سبق، يتضح أن القيادة الخادمة تمثل مدخلاً استراتيجياً لإدارة المواهب، فهي لا تكتفي بتعزيز النمو الفردي، بل تسهم أيضاً في ضمان استدامة المواهب داخل المنظمة بما يدعم أهدافها الاستراتيجية طويلة المدى. وعليه، يمكن صياغة الفرضية الثانية كما يلي:

الفرضية الثانية (H٢) توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيادة الخادمة وإدارة المواهب لدى موظفي القيادة العامة لشرطة أبو ظبي.

٢,٩,٣ العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي والبراعة التنظيمية:

ناقشت دراسة وانغ وزملاؤه (Wang et al., ٢٠١٩) طبيعة العلاقة المتباينة بين التخطيط الاستراتيجي والبراعة التنظيمية، حيث أشارت إلى أن الجدل ما زال قائماً بين الباحثين حول أثر التخطيط الاستراتيجي على الإبداع باعتباره أحد المكونات الرئيسة للبراعة التنظيمية. فمن ناحية، هناك دراسات رأت أن التخطيط الاستراتيجي قد يفرض قيوداً تحد من الأنشطة الإبداعية وتعرقل الاستكشاف، ومن ناحية أخرى، أكدت دراسات أخرى أن التخطيط الاستراتيجي إذا ما تم ممارسته بمرونة فإنه يسهم في تعزيز البراعة التنظيمية.

في الاتجاه الأول، أوضح الخُرَيّف وماكلاوفلين (Alkhoraif & McLaughlin, ٢٠٢٠) أن التخطيط الاستراتيجي يعمل على تقليص الأنشطة الإبداعية التي يصعب إخضاعها للتخطيط المسبق، ويحول دون تطوير أفكار جديدة خارج الإطار المحدد، مما يجعله أداة جامدة غير قادرة على التكيف مع الظروف المفاجئة والتغيرات البيئية المتسارعة. كما دعمت دراسة سيرين وكوتهماكي (Sirén & Kohtamäki, ٢٠١٦) هذا الاتجاه، حيث خلصت إلى أن الاعتماد المفرط على التخطيط الاستراتيجي دون آليات داعمة يؤدي إلى توجيه الموارد بعيداً عن الاستكشاف والابتكار والاكتفاء بالمعرفة التقليدية، وهو ما يحد من قدرة المنظمة على تحقيق البراعة التنظيمية.

في المقابل، ذهبت بعض الدراسات إلى تأكيد الأثر الإيجابي للتخطيط الاستراتيجي. فقد أوضح جبريل وزملاؤه (Jibril et al., ٢٠٢١) أن التخطيط الاستراتيجي يساهم في تسريع تطوير المنتجات الجديدة وتقليل معدلات الفشل وتنسيق الجهود بين الموظفين، مما يرفع من مستويات الإبداع داخل المنظمة. كما بينت دراسة غاروس وبوش (Garaus & Posch, ٢٠١٩) أن التخطيط الاستراتيجي إذا ما طُبّق بأسلوب مرن، يمكن أن يسهم في تحسين الاستجابة للتغيرات وتعزيز البراعة التنظيمية. وأكدت دراسة وانغ وزملاؤه (٢٠١٩) أن الأثر النهائي للتخطيط الاستراتيجي يعتمد بدرجة كبيرة على العوامل التنظيمية والآليات المصاحبة التي تسمح بتوظيف الأنشطة الإبداعية في إطار استراتيجي متوازن.

وعلى الصعيد العربي، دعمت دراسات متعددة فكرة ارتباط التخطيط الاستراتيجي بالبراعة التنظيمية. فقد أظهرت دراسة عبد الرحمن (٢٠٢٤) أن الرشاقة الاستراتيجية في البنوك المصرية تؤثر إيجاباً على البراعة التنظيمية، بينما اعتبرت دراسة الجيار (٢٠٢٠) أن إبداع القائد يمثل أحد المحددات الرئيسة لنجاح التخطيط الاستراتيجي، حيث يسهم في تشجيع الموظفين على التفكير الاستكشافي والمشاركة في تطوير الأفكار الجديدة. كما بينت نتائج النعيمي وعلي (٢٠٢٢)، وإنشاصي (٢٠١٩)، وأريزا–مونتيس وزملاؤه (Ariza-Montes et al., ٢٠٢٢) أن إبداع القائد يمثل مرونة مضافة للتخطيط الاستراتيجي، ويساعد على تحقيق التوازن بين الاستغلال والاستكشاف، وبالتالي تحقيق البراعة التنظيمية. وفي السياق ذاته، توصلت دراسة المصري (٢٠٢١) إلى أن التخطيط الاستراتيجي المرن يعزز الأداء الابتكاري لدى العاملين في شركات الاتصالات الأردنية، وهو ما ينعكس إيجاباً على البراعة التنظيمية. وأكدت دراسة الحربي (٢٠٢٠) حول البنوك السعودية أن التخطيط الاستراتيجي المبني على مشاركة الموظفين وتمكينهم يسهم في تحقيق قدر أكبر من الاستجابة للتغيرات البيئية ويزيد من مستويات المرونة التنظيمية.

ويرى العديد من المنظرين أن النقاش حول التخطيط الاستراتيجي قديم ومتجدد؛ فقد انتقد مينتزبرغ (Mintzberg, ١٩٩٤) الطابع الجامد للتخطيط الاستراتيجي ورأى أن الإفراط في اعتماده يقوض الإبداع، بينما أشار هريبينياك (Hrebiniak, ٢٠٠٦) إلى أن التحديات المرتبطة بتنفيذه قد تحوله من أداة داعمة إلى معيق أمام التطوير. أما فينكاترامان (Venkatraman, ١٩٨٩) فقد ناقش فكرة الملاءمة مؤكداً أن نجاح التخطيط الاستراتيجي يتوقف على توافقه مع البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة.

وبالنظر إلى هذه النتائج المتعارضة، يتضح أن التخطيط الاستراتيجي يمكن أن يمثل عاملاً داعماً أو مقيداً للبراعة التنظيمية بحسب آليات تطبيقه ومدى ارتباطه بالابتكار والمرونة. فإذا صُمم بأسلوب يراعي التغيرات البيئية ويمكّن الموظفين من الإبداع، فإنه يسهم في رفع مستويات الاستغلال والاستكشاف معاً، أما إذا مورِس بشكل جامد، فإنه يتحول إلى قيد يعيق التكيف ويضعف القدرات الابتكارية للمنظمة. وبناءً عليه يمكن صياغة الفرضية الثالثة كما يلي:

الفرضية الثالثة (H٣) توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التخطيط الاستراتيجي والبراعة التنظيمية لدى موظفي القيادة العامة لشرطة أبو ظبي.

٢,٩,٤ العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي وإدارة المواهب.

يُعد التخطيط الاستراتيجي من الأدوات الإدارية المحورية التي تساعد المنظمات على المواءمة بين أهدافها طويلة المدى وقدراتها البشرية المتاحة، وبخاصة المواهب التي تشكل رأس المال البشري المتميز. فهو لا يقتصر على تحديد التوجهات المستقبلية للمنظمة، بل يشمل كذلك صياغة سياسات واضحة لاستقطاب المواهب، وتطويرها، والاحتفاظ بها، بما يضمن استدامة الميزة التنافسية. ومن ثم، فإن العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي وإدارة المواهب تقوم على أساس أن المواهب هي الوسيط الرئيس لترجمة الاستراتيجيات إلى نتائج ملموسة.

فقد أوضحت دراسة دو وزملاؤه (Doh et al., ٢٠٢١) أن التخطيط الاستراتيجي يلعب دوراً رئيسياً في تطوير الموارد البشرية، ويسهم في تحسين إدارة المواهب خصوصاً في أوقات التغيير الكبير وعدم اليقين. وأكدت الدراسة أن للتخطيط الاستراتيجي تأثيراً إيجابياً على إدارة المواهب من خلال تعزيز التعلم التنظيمي وبناء قدرات الموظفين. وبالمثل، تناولت دراسة كولينجز وزملاؤه (Collings et al., ٢٠٢١) التقدم المحرز في مجال إدارة المواهب، وأشارت إلى أن التخطيط الاستراتيجي يحدد الكفاءات الحرجة داخل المنظمة، ويمثل أداة لتوجيه سياسات الاستقطاب والتطوير بما يتماشى مع الأهداف الاستراتيجية.

كما ناقشت دراسة ثونيسن وغاياردو–غاياردو (Thunnissen & Gallardo-Gallardo, ٢٠٢٢) التحديات التي تواجه المنظمات في إدارة المواهب، وأبرزت أهمية التخطيط الاستراتيجي في التصدي لهذه التحديات عبر توفير رؤية متكاملة لكيفية استغلال الإمكانيات البشرية وتحقيق أقصى استفادة منها. وتشير نتائج هذه الدراسات مجتمعة إلى أن التخطيط الاستراتيجي يوفر الإطار الذي يُمكّن المنظمات من إدارة مواهبها بكفاءة، بما يدعم الأداء الفردي والجماعي ويعزز المرونة التنظيمية.

وفي السياق العربي، وجدت دراسة الزيدي (٢٠٢٠) أن التخطيط الاستراتيجي في المؤسسات الحكومية السعودية ساعد على تحديد الكفاءات الحرجة وتطويرها بما يضمن استدامة الأداء المؤسسي. كما أوضحت دراسة الخطيب (٢٠٢١) في البنوك الأردنية أن دمج التخطيط الاستراتيجي مع إدارة الموارد البشرية يُسهم في الاحتفاظ بالمواهب وتطوير قدراتها، وهو ما ينعكس على تحقيق أهداف البنوك التنافسية. وأكدت دراسة المهيري (٢٠٢٢) في الإمارات أن وجود خطط استراتيجية واضحة لإدارة المواهب يعزز من استبقاء الكفاءات الوطنية الشابة في القطاعات الحيوية، ويساعد على مواءمة المهارات المتاحة مع متطلبات التنمية المستقبلية.

وتُظهر هذه الأدلة أن التخطيط الاستراتيجي وإدارة المواهب متلازمان؛ فالأول يحدد الاتجاهات الكبرى والأهداف طويلة المدى، والثانية تمثل الأداة العملية لترجمتها من خلال تطوير الكفاءات والمهارات المطلوبة. وتقوم هذه العلاقة على عدة آليات، منها:

١. تحديد المواهب الحرجة وربطها بالأولويات الاستراتيجية للمنظمة.

٢. توجيه برامج التطوير والتدريب وفقاً للاحتياجات المستقبلية.

٣. الاحتفاظ بالكفاءات عبر توفير بيئة عمل تتوافق مع رؤية المنظمة ورسالتها.

٤. تعزيز القدرة على التكيف من خلال مواءمة المواهب مع متطلبات الاستكشاف والاستغلال، باعتبارهما أساس البراعة التنظيمية.

وعليه، فإن التخطيط الاستراتيجي لا يُنظر إليه فقط كخطة عمل للمستقبل، وإنما كمنظومة متكاملة تُعيد صياغة سياسات إدارة المواهب وتُسهم في توجيهها بشكل استراتيجي يخدم أهداف المنظمة.

وبناءً على ما تقدم، يمكن صياغة الفرضية الرابعة كما يلي:

الفرضية الرابعة (H٤) توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التخطيط الاستراتيجي وإدارة المواهب لدى موظفي القيادة العامة لشرطة أبو ظبي.

٢,٩,٥ العلاقة بين إدارة المواهب والبراعة التنظيمية:

تُعد إدارة المواهب من المفاهيم الاستراتيجية التي حظيت باهتمام واسع خلال العقدين الأخيرين، نظراً لدورها الحيوي في تحقيق التميز المؤسسي، وتعزيز القدرة على التكيف مع البيئات الديناميكية. إذ يشير مفهوم إدارة المواهب إلى مجموعة من الممارسات التي تشمل استقطاب الكفاءات، تطويرها، الاحتفاظ بها، وتحفيزها بما يعزز الأداء والإبداع، ويُسهم في بناء ميزة تنافسية مستدامة. وترتبط هذه الممارسات بشكل

وثيق بالبراعة التنظيمية، التي تقوم على قدرة المنظمة على الاستكشاف لفرص وأسواق جديدة، والاستغلال الأمثل لمواردها وإمكاناتها الحالية.

فقد ناقش سبارو وزملاؤه (Sparrow et al., ٢٠٢٠) قضايا إدارة المواهب من منظور دولي، وأوضحوا أن الاستثمار في المواهب يمثل آلية أساسية لتحسين الأداء التنظيمي وتعزيز قدرة المنظمات على التكيف مع التغيرات المفاجئة. وأكدوا أن توفير بيئة عمل تسمح للموهوبين بحرية التعبير عن آرائهم وأفكارهم يسهم في تحفيز الإبداع والابتكار، وهو ما ينعكس على البراعة التنظيمية. وبالمثل، أوضح كولينجز وزملاؤه (Collings et al., ٢٠١٩)أن الشركات متعددة الجنسيات التي تعتمد ممارسات استراتيجية في إدارة المواهب تحقق مستويات أعلى من المرونة والابتكار، مما يجعلها أكثر قدرة على مواجهة المنافسة العالمية.

وفي ذات السياق، أشار فايمان وزملاؤه (Vaiman et al., ٢٠٢٠) إلى أن إدارة المواهب في الأسواق الناشئة تمثل رافعة استراتيجية لتحقيق البراعة التنظيمية، حيث تعمل البرامج التطويرية والتدريبية على إطلاق القدرات الكامنة للموهوبين، بما يؤدي إلى رفع مستويات الإبداع وتحسين التوافق مع الأهداف الاستراتيجية. كما أكد سكاليون وكولينجز (Scullion & Collings, ٢٠١١) أن المواهب تمثل أحد أهم الأصول غير الملموسة للمنظمات، وأن إدارتها بشكل فعال يسهم في تعزيز القدرة التنظيمية على التكيف والتجديد.

وعلى الصعيد العربي، وجدت دراسة النجدي (٢٠٢٠) أن إدارة المواهب تسهم بشكل مباشر في تعزيز الابتكار المؤسسي في الجامعات السعودية، بما ينعكس على قدرتها في تحقيق التميز الأكاديمي والمرونة. وأوضحت دراسة العنزي (٢٠٢١) أن المؤسسات الحكومية التي تتبنى استراتيجيات واضحة في استقطاب وتنمية المواهب تحقق مستويات أعلى من الإبداع التنظيمي والرضا الوظيفي، وهو ما يُعد مدخلاً لتحقيق البراعة التنظيمية. كما بينت دراسة الكندري (٢٠٢٢) أن الاستثمار في تدريب وتطوير المواهب

داخل القطاع المصرفي الكويتي يؤدي إلى تحسين الأداء الفردي والجماعي، ويزيد من قدرة المؤسسات على الاستجابة للتغيرات البيئية المتسارعة. وأكدت دراسة المطيري (٢٠٢١) على أهمية دمج ممارسات إدارة المواهب مع استراتيجيات الرشاقة التنظيمية في المؤسسات السعودية، حيث أشارت النتائج إلى أن تنمية المهارات والقدرات الإبداعية للموظفين تمثل عاملاً محورياً لتحقيق البراعة التنظيمية.

وتكشف هذه الأدلة أن إدارة المواهب تسهم في تحقيق البراعة التنظيمية عبر عدة آليات مترابطة:

١. تعزيز رأس المال البشري :حيث تعمل على تطوير المهارات والمعارف اللازمة لدعم التكيف والاستجابة للتغيرات.
٢. تمكين الموظفين :من خلال منحهم الحرية والمسؤولية، بما يشجع على الاستكشاف والابتكار.
٣. تعزيز التعاون التنظيمي :عبر بناء فرق عمل عالية الكفاءة وقادرة على مواجهة التحديات.
٤. تحقيق التوازن بين الاستكشاف والاستغلال :حيث تساعد المواهب على ابتكار حلول جديدة، وفي الوقت نفسه تحسين الكفاءة التشغيلية.
٥. خلق ميزة تنافسية مستدامة :من خلال الحفاظ على الكفاءات وتوجيهها لتحقيق الأهداف الاستراتيجية.

وعليه، يمكن القول إن إدارة المواهب تمثل ركيزة أساسية في بناء منظمات مرنة وقادرة على التكيف والإبداع، وتدعم بشكل مباشر تحقيق البراعة التنظيمية في مختلف القطاعات.

وبناءً على ما سبق، يمكن صياغة الفرضية الخامسة كما يلي:

الفرضية الخامسة (H٥) توجد علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين إدارة المواهب والبراعة التنظيمية لدى موظفي القيادة العامة لشرطة أبو ظبي.

٢,٩,٦ الدور الوسيط لإدارة المواهب في العلاقة بين القيادة الخادمة والبراعة التنظيمية:

تشير الأدبيات إلى أن القيادة الخادمة تسهم بشكل مباشر في تعزيز البراعة التنظيمية من خلال تمكين الموظفين، وبناء بيئة عمل آمنة تعزز الابتكار والمرونة(Liden et al., ٢٠٠٨ ؛ Eva et al., ٢٠١٩؛ الحارثي، ٢٠٢٢ .(وفي الوقت ذاته، أثبتت دراسات أخرى أن القيادة الخادمة ترتبط ارتباطاً وثيقاً بإدارة المواهب، حيث تسهم في اكتشاف القدرات الكامنة لدى الموظفين وتنميتها عبر التمكين والتطوير المستمر(Wong et al., ٢٠٢٣؛ Mcquade et al., ٢٠٢١ ؛ البدران، ٢٠٢٢ .(ومن جانب آخر، أوضحت أبحاث متعددة أن إدارة المواهب تمثل عاملاً حاسماً في تعزيز البراعة التنظيمية، إذ تساعد على المواءمة بين أنشطة الاستكشاف والاستغلال بما يرفع من مرونة المنظمة وقدرتها على التكيف مع التغيرات (Sparrow et al., ٢٠٢٠؛ Collings et al., ٢٠١٩ ؛ النجدي، ٢٠٢٠.(

وفي هذا الإطار، يمكن النظر إلى إدارة المواهب كمتغير وسيط يربط بين القيادة الخادمة والقدرة التنظيمية على التكيف والابتكار. فقد أوضح لي وزملاؤه (Li et al., ٢٠٢١) أن القيادة الخادمة تعزز الالتزام العاطفي من خلال الأمان النفسي وتقليل الإرهاق الوظيفي، الأمر الذي يزيد من رغبة الموظفين في الاستمرار داخل المنظمة ويهيئ بيئة ملائمة لتطوير مواهبهم. ومن جهة أخرى، بيّنت دراسة فايمان وزملاؤه (Vaiman et al., ٢٠٢٠) أن الاستثمار في برامج تطوير المواهب يؤدي إلى إطلاق القدرات الكامنة للموظفين بشكل أكبر، وهو ما يترجم عملياً إلى مرونة أعلى وقدرة أكبر على الابتكار، أي إلى تحقيق البراعة التنظيمية.

وعلى الصعيد العربي، توصلت دراسة الحربي (٢٠٢١) إلى أن القيادة الخادمة في القطاع المصرفي السعودي تساهم في تطوير المواهب الشابة عبر التدريب والتوجيه، وهو ما يرفع من كفاءة الموظفين ويزيد من فرص إبداعهم. وأشارت دراسة المطيري (٢٠٢١) إلى أن ممارسات إدارة المواهب تمثل وسيطاً مهماً

بين أنماط القيادة المختلفة والرشاقة التنظيمية، حيث إن الاهتمام بتطوير المهارات والقدرات الفردية يُعزز قدرة المؤسسات على تحقيق التوازن بين الاستغلال والاستكشاف.

وبذلك، يمكن القول إن إدارة المواهب تعمل كآلية تحويلية تُترجم أثر القيادة الخادمة إلى مخرجات تنظيمية ملموسة. فالقائد الخدمي يهيئ بيئة داعمة تقوم إدارة المواهب باستثمارها عبر استقطاب الكفاءات، تطويرها، وتحفيزها، بما يؤدي في النهاية إلى رفع مستويات الإبداع والمرونة التي تمثل جوهر البراعة التنظيمية. أي أن أثر القيادة الخادمة على البراعة التنظيمية لا يكون مباشراً فقط، بل يمر أيضاً عبر إدارة المواهب التي تلعب دور الوسيط في هذه العلاقة.

ومع ذلك، تُظهر مراجعة الدراسات السابقة وجود فجوة بحثية واضحة؛ إذ إن معظم الأبحاث ركزت على العلاقة المباشرة بين القيادة الخادمة والنتائج التنظيمية، أو بين القيادة الخادمة وإدارة المواهب، دون التعمق في اختبار الدور الوسيط لإدارة المواهب في هذه العلاقة، لا سيما في السياق العربي والخليجي. كما أن البحوث التي عالجت الوساطة غالباً ما كانت في بيئات تعليمية أو صحية أو شركات متعددة الجنسيات، بينما يندر تناول هذا الموضوع في المؤسسات الأمنية. ومن هنا تنبع أهمية هذه الدراسة في اختبار هذا الدور الوسيط في بيئة القيادة العامة لشرطة أبو ظبي، بما يسهم في سد هذه الفجوة وإضافة معرفة جديدة للأدبيات.

وبناءً عليه، يمكن صياغة الفرضية السادسة كما يلي:

الفرضية السادسة (H٦) تتوسط إدارة المواهب العلاقة بين القيادة الخادمة والبراعة التنظيمية لدى موظفي القيادة العامة لشرطة أبو ظبي.

٢,٩,٧ الدور الوسيط لإدارة المواهب في العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي والبراعة التنظيمية:

تشير الأدبيات الإدارية إلى أن التخطيط الاستراتيجي يعد من أهم الأدوات الإدارية التي تساعد المنظمات على رسم توجهاتها المستقبلية، وتخصيص مواردها بما يتماشى مع أهدافها طويلة المدى. ومن جانب آخر، فإن إدارة المواهب تُعتبر من أبرز الآليات التي تمكن المنظمات من ترجمة هذه الخطط إلى واقع عملي من خلال استقطاب الكفاءات، تطويرها، والاحتفاظ بها. فقد أوضح دو وزملاؤه (Doh et al., ٢٠٢١) أن التخطيط الاستراتيجي يسهم في تطوير الموارد البشرية، ويساعد على تحسين إدارة المواهب خصوصاً في أوقات التغيير الكبير، وذلك عبر تعزيز التعلم التنظيمي وتطوير القدرات الفردية بما يتناسب مع متطلبات المنظمة. كما بيّنت دراسة كولينجز وزملاؤه (Collings et al., ٢٠٢١) أن التخطيط الاستراتيجي يمثل أداة مهمة لتحديد الكفاءات الحرجة، والعمل على تطويرها والحفاظ عليها بما يضمن استمرارية الأداء المتميز على المدى الطويل.

وفي السياق ذاته، أشار ثونيسن وغاياردو-غاياردو (Thunnissen & Gallardo-Gallardo, ٢٠٢٢) إلى أن التحديات التي تواجه إدارة المواهب مثل الاستبقاء والاستقطاب الفعّال، تتطلب دعماً من التخطيط الاستراتيجي لتوفير رؤية شاملة لكيفية الاستفادة من الإمكانات البشرية. كما أوضح فايمان وزملاؤه (Vaiman et al., ٢٠٢٠) أن التخطيط الاستراتيجي حينما يقترن باستثمار فعّال في إدارة المواهب، يتيح للمنظمات تعزيز الابتكار والمرونة، وهو ما يعكس أبعاد البراعة التنظيمية المتمثلة في الاستكشاف والاستغلال.

وعلى المستوى العربي، أوضحت دراسة الزيدي (٢٠٢٠) أن التخطيط الاستراتيجي في المؤسسات الحكومية السعودية ساعد على تفعيل إدارة المواهب كأداة لربط الأهداف بعيدة المدى بالقدرات البشرية المتاحة. كما بينت دراسة الخطيب (٢٠٢١) أن الدمج بين التخطيط الاستراتيجي وسياسات الموارد البشرية في البنوك الأردنية يسهم في تعزيز الاحتفاظ بالمواهب وتحفيزها، وهو ما يدعم القدرات الابتكارية والتنظيمية.

وفي الإمارات، أكدت دراسة المهيري (٢٠٢٢) أن وضع خطط استراتيجية لإدارة الكفاءات الوطنية ساعد المؤسسات الحكومية على مواءمة مهارات الموظفين مع متطلبات التنمية المستدامة، مما رفع من مستويات مرونتها التنظيمية.

وبناءً على ما تقدم، يتضح أن العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي والبراعة التنظيمية ليست مباشرة بالكامل، بل تمر عبر إدارة المواهب التي تقوم بدور الوسيط. فالتخطيط الاستراتيجي يرسم ملامح الاحتياجات المستقبلية للمنظمة، بينما تتولى إدارة المواهب مهمة استقطاب هذه الكفاءات وتطويرها وتوجيهها نحو تحقيق الأهداف الاستراتيجية. وبهذا، فإن إدارة المواهب تُحوّل الأهداف طويلة المدى إلى ممارسات عملية، بما يؤدي إلى تعزيز الابتكار والمرونة وتحقيق البراعة التنظيمية.

غير أن مراجعة الأدبيات تكشف عن وجود فجوة بحثية مهمة؛ إذ ركزت معظم الدراسات السابقة على العلاقة المباشرة بين التخطيط الاستراتيجي والنتائج التنظيمية، أو بين إدارة المواهب والقدرة التنظيمية، دون تناول كافٍ للدور الوسيط لإدارة المواهب في هذه العلاقة. كما أن غالبية هذه الدراسات أُجريت في سياقات اقتصادية وتجارية (شركات متعددة الجنسيات، بنوك، مؤسسات تعليمية)، بينما يندر تناول هذه العلاقة في السياقات الأمنية والعسكرية، وبخاصة في المنطقة العربية والخليجية. ومن هنا، تأتي أهمية هذه الدراسة لتسد هذه الفجوة عبر اختبار الدور الوسيط لإدارة المواهب في العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي والبراعة التنظيمية في سياق القيادة العامة لشرطة أبو ظبي.

وبناءً على ذلك، يمكن صياغة الفرضية السابعة كما يلي:

الفرضية السابعة (H٧) تتوسط إدارة المواهب العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي والبراعة التنظيمية لدى موظفي القيادة العامة لشرطة أبو ظبي.

٢,١٠ الدراسة الحالية في المنظور الإسلامي:

في هذه الدراسة: "أثر القيادة الخادمة والتخطيط الاستراتيجي على البراعة التنظيمية من خلال إدارة المواهب كمتغير وسيط"؛ يمكن للباحث تقديم فكرة موجزة عن هذا الموضوع في المنظور الإسلامي، من خلال عنوانين فرعين هما:

الأول: تحليل متغيرات الدراسة في المنظور الإسلامي.

الثاني: تحليل العلاقات وبين المتغيرات وتفاعلاتها في ضوء المنظور الإسلامي، وكما مبين في الفقرات الآتية:

تحليل متغيرات الدراسة في ضوء المنظور الإسلامي

القيادة الخادمة في المنظور الإسلامي:

القيادة الخادمة هي مفهوم حديث، يتماشى بشكل كبير مع القيم الإنسانية التي يؤكد الدين الإسلامي ويحث على تطبيقها، حيث تركز على خدمة الآخرين وتقديم المصلحة العامة. وفي هذا السياق كتب الأعظمي (٢٠١٢) حول القيادة في ضوء القرآن الكريم؛ وكتاب السويدان، (د.ت). الرسول القائد. ويتجلى ذلك في قوله صلى الله عليه وسلم: {خير الناس أنفعهم للناس} (رواه جابر بن عبد الله، المحدث: ابن حبان رقم: ٢/٤٨). وفي الحديث الشريف: {كلُّكم راعٍ وكلٌّ مسؤولٌ عن رعيتِه} فالأميرُ راعٍ على الناسِ ومسؤولٌ عن رعيتِه، والرجلُ راعٍ على أهلِ بيتِه وهو مسؤولٌ عن زوجتِه وما ملكت يمينُه والمرأةُ راعيةٌ لزوجِها ومسؤولةٌ عن بيتِها وولدِها، والمملوكُ راعٍ على مولاه ومسؤولٌ عن مالِه. وكلُّكم راعٍ وكلُّكم مسؤولٌ عن رعيتِه؛ فأعدُّوا للمسائلِ جوابًا. قالوا يا رسولَ اللهِ وما جوابُها؟ قال أعمالُ البرِّ (رواه أنس بن مالك، المحدث: الهيثمي، في مجمع الزوائد الرقم: ٥/٢١٠)

فالمفهوم هنا يرتبط بتقديم المنفعة والخدمة للمجتمع والموظفين، وهو ما يتماشى مع مبادئ القيادة الخادمة التي تركز على تلبية احتياجات الآخرين. وقد ناقش قطب في كتابه "القيادة في الإسلام" مفهوم القيادة وأهمية خدمة الناس.

فالقيادة الخادمة تشجع على الاحترام المتبادل، التواضع، والعدالة، وهذه القيم الإسلامية بمعانيها وأبعادها؛ يمكن أن تؤدي إلى تحسين رضا الموظفين وزيادة الولاء المؤسسي، مما ينعكس إيجابياً على الأداء التنظيمي والبراعة التنظيمية.

التخطيط الاستراتيجي في المنظور الإسلامي:

التخطيط هو جزء أساسي من التعاليم الإسلامية، ويطالعنا كتاب المشني، (د.ت) الإدارة من منظور إسلامي. وتوري وآخرون، (٢٠١٧) القيادة في القرآن والسنة؛ حيث تظهر بوضوح في كثير من الآيات القرآنية، والأحاديث النبوية التي تدعو للتفكر والتدبر قبل اتخاذ القرار. مثال ذلك، قوله تعالى:﴿ وأعدوا لهم ما استطعتم من قوة ومن رباط الخيل ﴾[سورة الأنفال، الآية: ٦٠) يشير إلى أهمية التخطيط والتحضير المسبق، والإعداد بوقت مبكر من خلال سبق النظر.

ففي سياق المؤسسات، يُعنى التخطيط الاستراتيجي؛ بوضع رؤية ورسالة مستقبلية تهدف لتحقيق الأهداف طويلة الأمد، مع الاسترشاد بالقيم الإسلامية مثل الأمانة والإخلاص. إذْ إنّ التخطيط الاستراتيجي في المنظور الإسلامي ينبغي أن يتسم بالمرونة، ويأخذ بعين الاعتبار الأبعاد الروحية والاجتماعية، إلى جانب العوامل الاقتصادية.

- مرجع مقترح: كتاب "الإدارة من منظور إسلامي" للدكتور مصطفى أحمد المشني.

إدارة المواهب في المنظور الإسلامي:

أشار سويدان، (د.ت) في كتابه "الإدارة الإسلامية" إلى جوانب تعنى بممارسة الإدارة في ضوء تعاليم الدين السمحاء، وحيث إنَّ إدارة المواهب تتعلق بالتطوير والتدريب والاستثمار في الموارد البشرية. فإن الإسلام يشجع على تطوير الذات والتعلم المستمر. حيث يقول النبي محمد صلى الله عليه وسلم: {لا يزال الناس بخير ما أخذوا العلم عن أكابرهم فإذا أخذوه من اصاغرهم وأشرارهم هلكوا} (حديث صحيح، الألباني، السلسلة الصحيحة: ٢/٣٠١).

فالمفهوم الإسلامي لإدارة المواهب يشمل تمكين الأفراد، وتوجيههم نحو الاستخدام الأمثل لقدراتهم بما يخدم أهداف المؤسسة وأهدافهم الشخصية في نفس الوقت. كما يمكن اعتبار تحفيز الأفراد وتعزيز الشعور بالانتماء إلى المنظمة جزءاً من واجبات القيادة الإسلامية؛ التي تشجع على العدل والإحسان (القحطاني، ٢٠١٨).

البراعة التنظيمية في المنظور الإسلامي:

تعني البراعة التنظيمية؛ قدرة المنظمة على التكيف مع التغيرات الخارجية، وتقديم خدمات أو منتجات عالية الجودة. من منظور إسلامي، يمكن ربطها بمفهوم الإحسان، الذي يعني الإتقان في العمل (القحطاني، ٢٠١٨).

وفي الحديث الشريف؛ قال النبي محمد صلى الله عليه وسلم: {إن الله تعالى يحب إذا عمل أحدكم عملاً أن يتقنه} (روته عائشة، المحدث الألباني، صحيح الجامع: ١٨٨٠). وهذا يشير إلى أهمية الجودة والتميز في أداء الأعمال.

– يمكن ربط البراعة التنظيمية بالمرونة والتكيف، مع الحفاظ على المبادئ الإسلامية مثل العدالة والشورى والصدق، مما يعزز الابتكار ويزيد من قدرة المنظمة على التكيف مع المتغيرات.

العلاقات بين المتغيرات وتفاعلها:

فالعلاقة بين القيادة الخادمة والتخطيط الاستراتيجي، تبرز عندما يتمكن القائد الخادم من تنفيذ التخطيط الاستراتيجي بشكل أكثر فاعلية، حيث يستخدم التوجيه والإرشاد لدفع العاملين نحو تحقيق الأهداف المشتركة.

القيادة الخادمة وإدارة المواهب: القادة الخادمون يكونون أكثر اهتماماً بتنمية الموظفين، مما يعزز إدارة المواهب داخل المنظمة ويؤدي إلى تحسين الأداء التنظيمي.

التخطيط الاستراتيجي وإدارة المواهب: من خلال التخطيط الاستراتيجي السليم، يمكن للمنظمة توجيه استثماراتها في تطوير الموظفين، وبالتالي تحسين الأداء التنظيمي.

البراعة التنظيمية كنتيجة نهائية: تتحقق البراعة التنظيمية من خلال تكامل هذه المتغيرات، حيث تعمل القيادة الخادمة على تعزيز الالتزام لدى الموظفين، ويضمن التخطيط الاستراتيجي وضوح الرؤية، بينما تدعم إدارة المواهب الابتكار والمرونة.

٢,١١ نظرية الدراسة

هناك العديد من النظريات التي يمكن أن تخدم دراسة؛ أثر القيادة الخادمة والتخطيط الاستراتيجي على البراعة التنظيمية لمؤسسات الشرطة. ولعل من أبرز تلك النظريات ما يأتي:

٢,١١,١ نظرية القيادة الخادمة

بحسب المنظر (Greenleaf, (١٩٧٠ تبرز هذه النظرية أهمية التركيز على خدمة الآخرين كأساس للقيادة الفعالة. يعتبر القائد الخادم نفسه خادمًا لمن تديرهم، حيث يسعى جاهدًا لتلبية احتياجاتهم ودعمهم في تطوير أنفسهم وتحقيق أهدافهم. يُظهر القائد الخادم التواضع والاهتمام الحقيقي بمصلحة الفريق على مصلحته الشخصية.

تركز هذه النظرية على فكرة أن القادة الفعّالين هم الذين يخدمون فرقهم بشكل فعّال، ويسعون إلى تلبية احتياجاتهم وتحقيق أهدافهم. يعتقد القادة الخدام أن القوة ليست في القيادة بذاتها، بل في خدمتهم للآخرين. ترتبط هذه النظرية بتحسين العلاقات داخل المؤسسة وتعزيز الثقة بين القادة والمرؤوسين.

وتشير الأبحاث إلى أن القيادة الخادمة ترتبط بزيادة مستويات الرضا لدى الموظفين، وتحسين الأداء التنظيمي، وزيادة التفاعل الإيجابي بين أعضاء الفريق.

٢,١١,٢ نظرية التخطيط الاستراتيجي

هذه النظرية لـ Bryson, (٢٠١٨) تشير إلى أهمية وجود رؤية واضحة وخطة استراتيجية محددة لتوجيه سلوك وأنشطة المؤسسة نحو تحقيق الأهداف المحددة. يساعد التخطيط الاستراتيجي على تحديد الأولويات وتوجيه الجهود والموارد بشكل فعّال نحو تحقيق الرؤية المطلوبة.

ويعتبر التخطيط الاستراتيجي عملية حيوية للمؤسسات لتحديد أهدافها ووضع استراتيجيات لتحقيقها. يساعد التخطيط الاستراتيجي في توجيه الجهود وتنسيق الموارد بشكل فعّال، مما يزيد من فرص نجاح المؤسسة في بيئة متغيرة. وتشير الدراسات إلى أن المؤسسات التي تعتمد على التخطيط الاستراتيجي يكون لديها أداء أفضل وقدرة أكبر على التكيف مع التحديات الخارجية.

٢,١١,٣ نظرية البراعة التنظيمية

قدم مفهوم نظرية "البراعة التنظيمية"؛ الباحث "جيمس مارش: (James March) في عام ١٩٩١، من خلال مقاله: "الاستكشاف والاستغلال في التعلم التنظيمي". وفيها ناقش مارش أهمية توازن المنظمات؛ بين استكشاف فرص جديدة واستغلال الموارد الحالية لتحقيق النجاح المستدام.

تركز هذه النظرية على دراسة العوامل التي تجعل المؤسسات متميزة وفعّالة في تحقيق أهدافها. تشمل هذه العوامل القيادة الفعّالة، والتخطيط الاستراتيجي، والابتكار، وإدارة الموارد البشرية، والتفاعل مع البيئة

الخارجية. وتنظر هذه النظرية إلى العوامل الرئيسية التي تجعل المؤسسات متميزة وفعّالة في أداء مهامها. تشمل هذه العوامل القدرة على التخطيط الاستراتيجي، وتوجيه القيادة، وتعزيز الابتكار، وإدارة الموارد بشكل فعّال. وتشير البحوث في هذا المجال، إلى أن المؤسسات التي تسعى جاهدة نحو التميز التنظيمي، وتطبق مبادئ البراعة التنظيمية؛ تكون أكثر قدرة على تحقيق النجاح والاستمرارية في الطويل الأجل.

تتعاون هذه النظريات معًا لفهم؛ كيف يمكن للقيادة الخادمة والتخطيط الاستراتيجي أن تؤثر بشكل إيجابي على البراعة التنظيمية لمؤسسات الشرطة، وتوجيهها نحو النجاح والتميز في أداء مهامها الأساسية. وهذه التوجهات يمكن أنْ تعزز فهمنا لكيفية تأثير كل من هذه النظريات على براعة التنظيم والأداء الفعال لمؤسسات الشرطة.

٢,١٢ فرضيات الدراسة

تشير فرضيات الدراسة إلى تأكيد مدى ملائمة النموذج وفهم أسئلة الدراسة حول أثر بين القيادة الخادمة، والتخطيط الاستراتيجي، في البراعة التنظيمية، من خلال إدارة المواهب، لدى القيادة العامة الشرطة أبو ظبي في دولة الإمارات العربية المتحدة. لذلك يمكن عرض فرضيات الدراسة كما مبين أدناه:

الفرضيات الرئيسة:

١. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيادة الخادمة والبراعة التنظيمية لدى موظفي القيادة العامة لشرطة أبو ظبي.

٢. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيادة الخادمة وإدارة المواهب لدى موظفي القيادة العامة لشرطة أبو ظبي.

٣. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التخطيط الاستراتيجي والبراعة التنظيمية لدى موظفي القيادة العامة لشرطة أبو ظبي.

٤. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التخطيط الاستراتيجي وإدارة المواهب لدى موظفي القيادة العامة لشرطة أبو ظبي.

٥. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين إدارة المواهب والبراعة التنظيمية لدى موظفي القيادة العامة لشرطة أبو ظبي.

الفرضيات الخاصة بالتأثيرات الوسيطة (الفرضيات الغير مباشرة):

٦. تقوم إدارة المواهب بدور الوسيط في العلاقة بين القيادة الخادمة والبراعة التنظيمية لدى موظفي القيادة العامة لشرطة أبو ظبي.

٧. تقوم إدارة المواهب بدور الوسيط في العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي والبراعة التنظيمية لدى موظفي القيادة العامة لشرطة أبو ظبي.

٢,١٣ الفجوة البحثية:

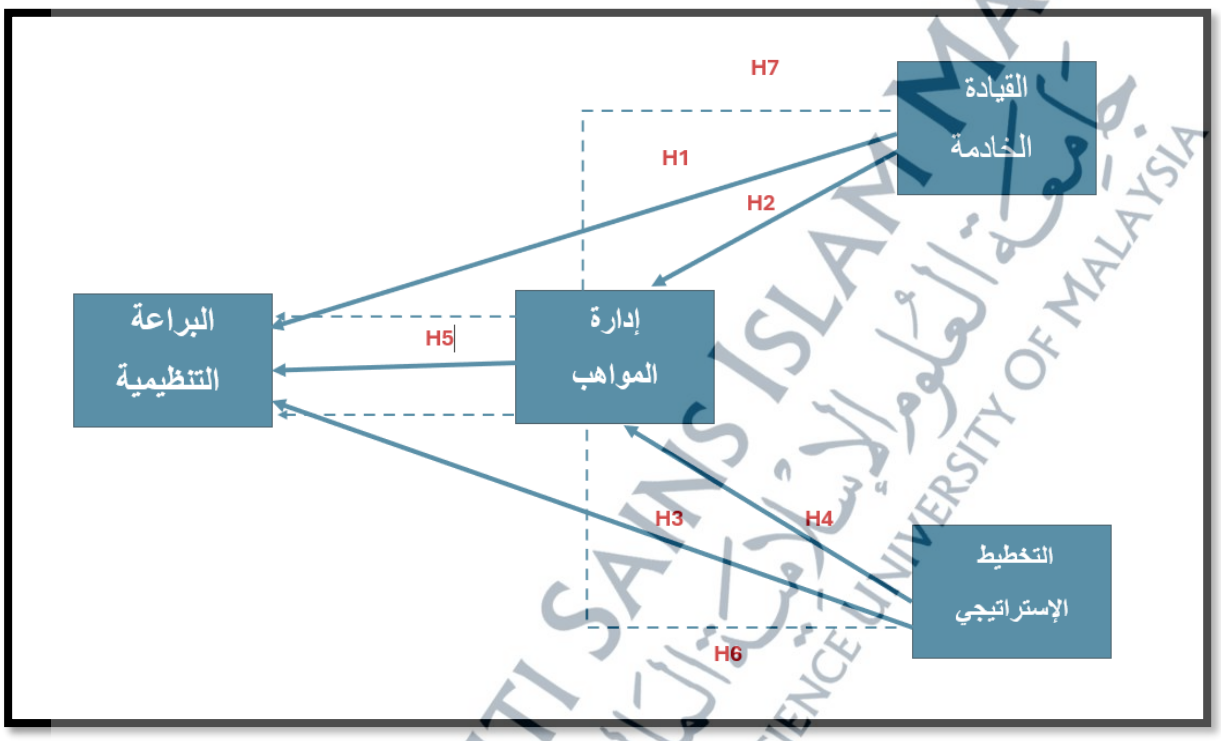
في ضوء ما تم الاطلاع عليه من الأدبيات السابقة التي تخص متغيرات الدراسة، لاحظ الباحث ندرة الأدبيات التي قامت بدراسة العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي والبراعة التنظيمية بشكل مباشر. أظهرت نتائج بعض الأدبيات ضرورة وجود إبداع القائد لتحسين وتعزيز العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي والبراعة التنظيمية. ندرة الأدبيات السابقة التي تناولت طبيعة العلاقة بين القيادة الخادمة والبراعة التنظيمية بشكل مباشر.

لم يكتشف الباحث وجود أدبيات سابقة قامت بتوسيط إدارة المواهب في العلاقة بين متغيري القيادة الخادمة والتخطيط الاستراتيجي من جهة ومتغير البراعة التنظيمية. ولكن هذه الدراسة سوف تتناول أثر الدور الوسيط، وأثر ذلك على سلوك رجال وضباط الشرطة في دولة الإمارات العربية المتحدة دراسة

تطبيقية على قيادة شرطة أبو ظبي، وهو مالم تتناوله الدراسات السابقة، وهذه هي الفجوة التي تبرر إجراء هذه الدراسة.

٢,١٤ مخطط الدراسة

بناءً على ما تقدم من استعراض لمتغيرات الدراسة والعلاقات فيما بينها، يمكن توضيح مخطط الدراسة من خلال الشكل (١) كما يلي:



شكل (٢,١): نموذج الدراسة المقترح

٢،١٥ خلاصة الفصل الثاني

عرض الفصل نبذة عن مجتمع الدراسة المتمثل بالقيادة العامة لشرطة أبو ظبي في دولة الإمارات العربية المتحدة. وناقش هذا الفصل عناصر وأبعاد إدارة المواهب ومهارات القيادة الخادمة، والتخطيط الاستراتيجي، وإبداع القائد، والبراعة التنظيمية. وقد تضمن استعراض شامل ونظري لتفاعلات متغيرات الدراسة من حيث التعريف والمفهوم والابعاد والعوامل المؤثرة فيها.

كما تناول الفصل الدراسات السابقة وما توصلت إليه من نتائج من مختلف الدراسات، لتؤكد بمجملها وجود فجوة تستوجب تجسيرها من خلال هذه الدراسة. كما عرض الباحث العلاقات بين المتغيرات، وتوقف عند العديد من الدراسات التي تقاطعت حول أثر التخطيط الاستراتيجي في الإبداع والبراعة، حين وجدت بعض الدراسات دورا معيقا للإبداع فيما أكدت دراسات أخرى فائدته لعمل المنظمات، وقد أدلى الباحث بدلوه في هذا الصدد. خلصت المناقشات المتعلقة بعرض الأدبيات ونتائجها وتفاعلاتها إلى بناء الفرضيات الخاصة بهذه الدراسة.

لقد تطرق الفصل إلى النظريات التي تخدم هذه الدراسة، وهي: نظرية القيادة الخادمة، نظرية التخطيط الاستراتيجي، نظرية البراعة التنظيمية؛ بوصفها نظريات داعمة تلامس ظاهرة الدراسة البحثية الحالية من حيث المفهوم والمضمون. بحيث تتعاون هذه النظريات معًا لفهم كيف يمكن للقيادة الخادمة والتخطيط الاستراتيجي أن تؤثر بشكل إيجابي على البراعة التنظيمية لمؤسسات الشرطة، وتوجيهها نحو النجاح والتميز في أداء مهامها الأساسية. وأخيرا عرض الباحث مخطط الدراسة.

UNIVERSITI SAINS ISLAM MALAYSIA
ISLAMIC SCIENCE UNIVERSITY OF MALAYSIA