الفصل الخامس

مناقشة النتائج والإسهامات والتوصيات

٥,١ تمهيد

يُعنى هذا الفصل بمناقشة النتائج التي تم التوصل إليها من خلال اختبار الفرضيات الرئيسة والفرعية للدراسة، وتحليلها في ضوء الأدبيات السابقة والنماذج النظرية ذات الصلة. وقد ركزت الدراسة على فحص الأثر لكل من القيادة الخادمة والتخطيط الاستراتيجي على البراعة التنظيمية لدى موظفي القيادة العامة لشرطة أبو ظبي، مع النظر في دور إدارة المواهب كمتغير وسيط بين المتغيرات المستقلة والتابعة. وبهذا، يسعى هذا الفصل إلى تفسير مدى اتساق النتائج الحالية مع ما أوردته الدراسات السابقة، مع تقديم تحليل معمق للخصوصيات التي قد تفسر أوجه الاتفاق أو التباين في نتائج الدراسة.

يتناول هذا الفصل أيضاً الإسهامات النظرية والعملية التي تقدمها الدراسة، سواء على صعيد إثراء المعرفة الأكاديمية المتخصصة في مجالات القيادة والتنظيم، أو على مستوى تقديم توصيات قابلة للتطبيق من قبل صانعي القرار والممارسين في بيئات إنفاذ القانون. وإلى جانب ذلك، يتم استعراض مجموعة من التوصيات العملية الموجهة للمؤسسات الأمنية، وكذلك التوصيات الموجهة للباحثين المستقبليين، بما يسهم في بناء أجندة بحثية متقدمة تتناول التفاعلات المعقدة بين القيادة، والتخطيط، وإدارة الموارد البشرية، في سبيل تعزيز الأداء التنظيمي والابتكار المؤسسي.

٥,٢ مناقشة نتائج الفرضيات

مناقشة الفرضية الأولى (H١): العلاقة بين القيادة الخادمة والبراعة التنظيمية

سعت الفرضية الأولى إلى اختبار ما إذا كانت القيادة الخادمة تؤثر بشكل مباشر في تحقيق البراعة التنظيمية لدى موظفي القيادة العامة لشرطة أبو ظبي. ورغم ما أكدته العديد من الدراسات السابقة من وجود علاقة إيجابية بين هذين المتغيرين، إلا أن نتائج هذه الدراسة لم تجد دلالة إحصائية تدعم هذه العلاقة، وهو ما يشير إلى وجود فجوة محتملة بين النظرية والتطبيق، خصوصاً في البيئات التنظيمية ذات الطابع الأمني والتراتبي.

تُعد القيادة الخادمة أحد الأنماط القيادية التي تعزز الثقة والدعم داخل المؤسسة، وتُسهم في تحسين بيئة العمل من خلال التركيز على تمكين الموظفين، دعمهم، وتطوير إمكاناتهم (Eva et al., ٢٠١٩) . وتُظهر أدبيات حديثة أن هذا النوع من القيادة يساهم في تعزيز القدرات التكيفية للمؤسسة، ويمهد الطريق لتحقيق البراعة التنظيمية من خلال خلق بيئة تمكينية تشجع على الابتكار والتعلم (Hunter et al., ٢٠١٣; **Van Dierendonck**, ٢٠١١).

غير أن عدم تحقق العلاقة في هذه الدراسة قد يُعزى إلى الطبيعة الخاصة بالبيئة الأمنية، والتي تتسم بالتراتبية والانضباط وتركز على الامتثال أكثر من المبادرة. مثل هذه البيئات قد تُقيّد فعالية الأنماط القيادية التمكينية، حيث تكون السلطة موزعة بشكل هرمي صارم، ويُحتمل أن لا يُدرك الموظفون ممارسات القيادة الخادمة على نحو كافٍ(Sousa & Van Dierendonck, ٢٠١٧) .

وتُشير بعض الدراسات إلى أن إدراك الموظف لطبيعة القيادة الخادمة يعد شرطًا أساسياً لتفعيل أثرها. فإذا لم يشعر الموظف بأن القائد يدعمه فعلاً أو يُشركه في اتخاذ القرار، فإن ممارسات القائد قد لا تُفضي إلى نتائج إيجابية ملموسة (Van Dierendonck, ٢٠١١) .كما أن فاعلية القيادة الخادمة تعتمد إلى حد كبير على السياق التنظيمي والثقافي، وعلى طبيعة العلاقة بين القائد والمرؤوس، وهو ما يجعل أثرها متفاوتًا بين بيئة وأخرى(Hunter et al., ٢٠١٣) .

علاوة على ذلك، توضح نتائج هذه الدراسة أهمية أخذ المتغيرات الوسيطة بعين الاعتبار. فربما لا تؤثر القيادة الخادمة في البراعة التنظيمية بصورة مباشرة، بل من خلال وسائط مثل إدارة المواهب، التمكين النفسي، أو الثقة التنظيمية. وهذا ما تؤكده دراسات حديثة أفادت بأن أثر القيادة الخادمة على الأداء أو الابتكار التنظيمي غالبًا ما يتم عبر آليات غير مباشرة (Eva et al., ٢٠١٩; Sousa & Van Dierendonck, ٢٠١٧) .

وفي هذا السياق، تتفق نتائج الدراسة مع ما أشار إليه الحارثي (٢٠٢٢) من أن الأثر الإيجابي للقيادة الخادمة مشروط بإدراك الموظفين لهذا النمط القيادي، كما تدعم نتائج العبادلة (٢٠٢٢) التي أكدت أهمية التفاعل الجماعي الفعال لتحقيق نتائج ملموسة لأنماط القيادة التمكينية. وتشير دراسة الهاجري (٢٠٢١) كذلك إلى أن القيادة الخادمة غالباً ما تحتاج إلى متغيرات وسيطة ——مثل الرشاقة الاستراتيجية أو إدارة المعرفة—— لتُحدث أثرًا في النتائج التنظيمية.

من جهة أخرى، لا تُقلل هذه النتيجة من أهمية البراعة التنظيمية بوصفها مفهوماً مركزياً في تعزيز الأداء المؤسسي، بل تُبرز الحاجة إلى تبني أنماط قيادية مرنة يتم تكييفها لتناسب السياق المؤسسي، وهو ما تؤكده دراسات مثل الجنازرة (٢٠٢٢) ومشاهرة (٢٠٢٢)، التي دعت إلى اعتماد أنماط قيادية جديدة تتلاءم مع متطلبات التكيف والابتكار المؤسسي. بناءً على ما تقدم، يمكن القول إن ضعف العلاقة المباشرة بين القيادة الخادمة والبراعة التنظيمية في هذه الدراسة لا يُعدّ مؤشراً على ضعف النموذج النظري بحد ذاته، وإنما يعكس تعقيد السياق التنظيمي الأمني، وضرورة تهيئة بيئة ثقافية وإدارية مناسبة لتفعيل أثر هذا النمط من القيادة. كما تُبرز النتائج أهمية تضمين المتغيرات الوسيطة في نماذج البحث المستقبلية لفهم العلاقات السببية بشكل أدق وأكثر واقعية.

وتكشف هذه النتيجة عن أهمية النظر إلى العلاقة بين القيادة الخادمة والبراعة التنظيمية من منظور يتجاوز العلاقة المباشرة بين المتغيرين؛ إذ إن البراعة التنظيمية تمثل قدرة تنظيمية كلية لا تتشكل بمجرد وجود نمط قيادي داعم، وإنما من خلال تفاعل مجموعة من الآليات التنظيمية التي تحول السلوك القيادي إلى ممارسات مؤسسية مستدامة. وفي سياق القيادة العامة لشرطة أبو ظبي، فإن طبيعة العمل الأمني بما يتسم به من وضوح الهياكل التنظيمية، وتسلسل المستويات الإدارية، والاعتماد على الأنظمة والإجراءات الرسمية، قد تجعل تأثير القيادة الخادمة يظهر بصورة أكثر ارتباطًا بالمستوى الفردي والبشري، وليس بصورة مباشرة على القدرات التنظيمية العليا.

وتتضح أهمية هذه القراءة عند تفسير النتيجة في ضوء العلاقة بين القيادة الخادمة وإدارة المواهب؛ إذ أظهرت نتائج الدراسة وجود تأثير معنوي للقيادة الخادمة على إدارة المواهب، مما يشير إلى أن هذا النمط القيادي يؤثر بصورة أكبر في الجوانب المتعلقة بتنمية العاملين، ودعم قدراتهم، وتعزيز ارتباطهم بالمنظمة، إلا أن انتقال هذا الأثر إلى مستوى البراعة التنظيمية يتطلب وجود منظومة تنظيمية قادرة على استثمار هذه القدرات البشرية وتحويلها إلى معرفة مؤسسية، وابتكار، وقدرة على تحقيق التوازن بين الاستغلال والاستكشاف.

وبذلك، فإن عدم وجود أثر مباشر للقيادة الخادمة على البراعة التنظيمية لا يمثل تناقضًا مع وجود أثرها على إدارة المواهب، بل يعكس اختلاف مستوى التأثير؛ فالقيادة الخادمة تعد مدخلًا داعمًا لبناء رأس المال البشري، بينما تمثل إدارة المواهب إحدى الآليات التي يتم من خلالها تحويل هذا المدخل إلى قدرة تنظيمية. وهذا ما تؤكده نتيجة اختبار الوساطة، حيث ظهر أن إدارة المواهب تقوم بدور وسيط في نقل جزء من تأثير القيادة الخادمة نحو البراعة التنظيمية، بما يشير إلى أن العلاقة بين المتغيرين ليست علاقة مباشرة بقدر ما هي علاقة تعتمد على وجود آليات تنظيمية وسيطة. وعليه، فإن هذه النتيجة تقدم إسهامًا

تفسيريًا مهمًا، حيث توضح أن فاعلية القيادة الخادمة في المؤسسات الأمنية لا ترتبط فقط بتبني هذا النمط القيادي، وإنما بمدى قدرة المنظمة على بناء أنظمة وممارسات داعمة تستثمر أثره في تطوير الكفاءات وتحويلها إلى قدرات تنظيمية استراتيجية.

ومن المنظور النظري، يمكن تفسير هذه النتيجة في ضوء نظرية القيادة الخادمة (Servant Leadership Theory)، التي تفترض أن القائد يحقق النتائج التنظيمية من خلال التركيز على خدمة العاملين، وتنمية قدراتهم، وتمكينهم، وبناء علاقات قائمة على الثقة والاحترام المتبادل، بما يؤدي إلى تحسين الأداء التنظيمي على المدى الطويل .(Greenleaf, ١٩٧٧; Van Dierendonck, ٢٠١١) إلا أن هذه النظرية لا تفترض بالضرورة وجود تأثير مباشر وفوري على جميع المخرجات التنظيمية، بل تؤكد أن أثر القيادة الخادمة يتبلور تدريجياً من خلال تطوير الموارد البشرية، وتعزيز الالتزام، ورفع مستويات الثقة والتمكين. ومن ثم فإن عدم وجود تأثير مباشر في هذه الدراسة لا يتعارض مع افتراضات النظرية، وإنما يشير إلى أن تأثير القيادة الخادمة قد ينتقل عبر متغيرات وسيطة، وهو ما أكدته نتائج الدراسة الحالية التي أظهرت وجود أثر غير مباشر للقيادة الخادمة في البراعة التنظيمية من خلال إدارة المواهب.

كما يمكن تفسير النتائج في ضوء نظرية الموارد والقدرات(Resource-Based View) ، التي ترى أن تحقيق الميزة التنافسية والبراعة التنظيمية يعتمد على امتلاك المنظمة لموارد استراتيجية يصعب تقليدها، وفي مقدمتها رأس المال البشري والقدرات التنظيمية والمعرفة المؤسسية .(Barney, ١٩٩١) ووفقاً لهذه النظرية، فإن القيادة الخادمة لا تُعد هدفاً في حد ذاتها، وإنما تمثل آلية لتطوير هذه الموارد الاستراتيجية. وعليه، فإن عدم تحقق العلاقة المباشرة بين القيادة الخادمة والبراعة التنظيمية قد يرجع إلى أن القيادة لا تؤثر في البراعة بصورة مستقلة، وإنما من خلال تنمية الموارد البشرية وإدارة المواهب، وهي النتيجة التي دعمتها

الدراسة الحالية عندما أثبتت وجود تأثير إيجابي للقيادة الخادمة على إدارة المواهب، وتأثير إدارة المواهب بدورها في البراعة التنظيمية.

وتتضح هذه التفسيرات بصورة أكبر عند إسقاطها على واقع القيادة العامة لشرطة أبو ظبي؛ إذ تعمل المؤسسة ضمن بيئة أمنية تتسم بالهيكل التنظيمي الهرمي، ووضوح خطوط السلطة، والالتزام بالإجراءات والأنظمة التشغيلية. وفي مثل هذا السياق، تصبح سرعة الاستجابة والانضباط المؤسسي معتمدين بدرجة كبيرة على الأنظمة والإجراءات والقدرات التنظيمية أكثر من اعتمادهما على السلوك القيادي الفردي وحده. لذلك فإن ممارسات القيادة الخادمة قد تنعكس أولاً على تنمية الكفاءات، واستقطاب المواهب، والمحافظة عليها، وتعزيز جاهزية الموارد البشرية، قبل أن تتحول إلى براعة تنظيمية ملموسة على مستوى المؤسسة. وهذا يفسر عدم ظهور الأثر المباشر، مقابل ظهور أثر غير مباشر عبر إدارة المواهب، وهو ما يعكس توافق النتائج التطبيقية مع التفسير النظري لكل من نظرية القيادة الخادمة ونظرية الموارد والقدرات.

وبناءً على ما تقدم، يمكن القول إن ضعف العلاقة المباشرة بين القيادة الخادمة والبراعة التنظيمية لا يُمثل قصوراً في نظرية القيادة الخادمة أو في نموذج الدراسة، وإنما يعكس طبيعة العلاقة التي تطرحها الأدبيات الإدارية، والتي تؤكد أن القيادة تؤثر في النتائج التنظيمية عبر بناء الموارد والقدرات التنظيمية وتنميتها. كما يعكس خصوصية البيئة الأمنية في القيادة العامة لشرطة أبو ظبي، حيث تلعب الأنظمة التنظيمية وإدارة المواهب والقدرات المؤسسية دوراً محورياً في تحقيق البراعة التنظيمية. ومن ثم، تؤكد نتائج الدراسة أهمية توظيف المتغيرات الوسيطة عند دراسة أثر القيادة الخادمة، بما يسهم في تقديم تفسير أكثر دقة للعلاقات السببية في المؤسسات الأمنية، ويتسق مع الافتراضات التي قدمتها نظرية القيادة الخادمة ونظرية الموارد والقدرات.

٥,٢,١ مناقشة الفرضية الثانية(*H2*): العلاقة بين القيادة الخادمة وإدارة المواهب

سعت الفرضية الثانية إلى اختبار العلاقة بين القيادة الخادمة وإدارة المواهب لدى موظفي القيادة العامة لشرطة أبو ظبي. وقد أظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين المتغيرين، ما يدل على أن تبنّي نمط القيادة الخادمة يسهم بفاعلية في تعزيز القدرة المؤسسية على جذب وتطوير واستبقاء الكفاءات. وتعد هذه النتيجة من النتائج المتسقة مع ما أكدته الأدبيات السابقة، التي بيّنت أن القيادة الخادمة تُعد عاملاً تمكينيًا مهمًا لإدارة المواهب الفعالة في المنظمات.

تشير الدراسات إلى أن القادة الخادمين يُظهرون اهتمامًا عميقًا بنمو الأفراد وتطويرهم، وهو ما يخلق بيئة تنظيمية تُشجع على التعلم، وتدعم مشاركة المعرفة، وتُحفز الموظفين على بذل أقصى ما لديهم من قدرات (Eva et al., ٢٠١٩و Wong et al., ٢٠٢٣). فالقيادة الخادمة تُسهم في بناء ثقافة مؤسسية قائمة على التمكين والثقة، وهو ما يعزز من مستويات الالتزام الوظيفي والرضا، وهي عناصر جوهرية في استراتيجيات إدارة المواهب الناجحة(Mcquade et al., ٢٠٢١) .

وقد أوضحت نتائج الدراسة الحالية أن وجود ممارسات قيادية قائمة على الاهتمام الشخصي، التواضع، ورعاية النمو المهني للموظف، يسهم بشكل مباشر في تحسين فاعلية إدارة المواهب داخل المؤسسة الأمنية. وهذا يتفق مع ما أشارت إليه دراسة فرانكو وأنتونيز(Franco & Antunez (٢٠٢٠ والتي أوضحت أن القائد الخدمي يركز على تطوير القدرات الفردية ضمن رؤية شمولية تهدف إلى تحقيق الأداء الجماعي المتميز. هذا النمط من القيادة لا يقتصر على التوجيه، بل يمتد إلى بناء علاقات إنسانية داعمة تخلق بيئة تنظيمية تُحفّز على الاستمرارية والتعلم الذاتي. وفي السياق ذاته، تؤكد دراسة لي وآخرين (Li et al., ٢٠٢١) أن القيادة الخادمة تُعزز ما يُعرف بـ "الأمان النفسي(psychological safety) "، وهو أحد

المحفزات المهمة للموظف كي يُظهر إمكاناته ويُبادر في التطوير. كما أن هذا الأمان يُسهم في تقوية الشعور بالانتماء والالتزام تجاه المؤسسة، وهما عاملان أساسيان في نجاح استراتيجيات استبقاء المواهب.

وتدعم نتائج هذه الدراسة ما ورد في نظرية القيادة الخادمة كحافز للتنمية التنظيمية، التي ترى أن القائد الخدمي يُركز على دعم الأفراد كمحور لتحقيق الأهداف التنظيمية، وليس كوسائل لإنجاز المهام فحسب .(Eva et al., ٢٠١٩) وبالتالي، فإن هذا النوع من القيادة يُعد أحد المكّنات التنظيمية الأساسية لبناء رأس مال بشري قوي ومستدام، وهو ما يشكّل جوهر مفهوم إدارة المواهب، وتجدر الإشارة إلى أن أهمية هذه النتيجة تتضاعف في البيئة الأمنية، حيث تُعد إدارة الكفاءات مسألة حساسة ومحورية لاستمرارية الأداء واستقراره. إذ أن قدرة المؤسسة الأمنية على تطوير وتوجيه المواهب ترتبط مباشرة بجاهزيتها لمواجهة المتغيرات الميدانية والمجتمعية، وهذا ما يجعل من القيادة الخادمة خيارًا استراتيجيًا طويل المدى في هذا السياق التنظيمي الخاص.

من منظور تطبيقي، تعني هذه النتائج أن المؤسسات الأمنية التي تتبنى نمط القيادة الخادمة تخلق مناخاً ملائماً لتحديد الأفراد ذوي الإمكانات العالية، والعمل على تطويرهم والاحتفاظ بهم، بما يُسهم في رفع مستوى الأداء الكلي، وضمان استمرارية الموارد البشرية الحيوية، وتقليل معدلات الدوران الوظيفي، تؤكد نتائج الفرضية الثانية أن القيادة الخادمة ليست مجرد فلسفة قيادية إنسانية، بل هي آلية استراتيجية لإدارة الموارد البشرية .إذ تهيّئ هذه القيادة بيئة تنظيمية محفزة ترتكز على الثقة والدعم الشخصي، مما يُعدّ عاملاً حاسماً في بناء أنظمة فعالة لإدارة المواهب. وتدعو هذه النتيجة إلى تعزيز هذا النمط القيادي داخل مؤسسات إنفاذ القانون، مع تهيئة الظروف المؤسسية التي تسمح له بالعمل والتأثير، لا سيما في ظل التحديات التي تواجه الاحتفاظ بالكفاءات وتطويرها في البيئات ذات الطابع الأمني والانضباطي.

وتعكس نتيجة الفرضية الثانية أن تأثير القيادة الخادمة يظهر بصورة أكثر وضوحًا في المجالات المرتبطة بإدارة العنصر البشري مقارنة بتأثيرها المباشر على القدرات التنظيمية العليا، وهو ما ينسجم مع طبيعة هذا النمط القيادي الذي يركز أساسًا على تطوير الأفراد وتمكينهم وبناء علاقات قائمة على الثقة والدعم. فإدارة المواهب تمثل المجال التنظيمي الذي تتحول فيه الممارسات القيادية إلى إجراءات وسياسات مرتبطة باستقطاب الكفاءات، وتطويرها، وتحفيزها، والمحافظة عليها. وفي سياق القيادة العامة لشرطة أبو ظبي، يمكن تفسير هذه النتيجة بأن طبيعة العمل الأمني، رغم اعتمادها على الهياكل الرسمية والانضباط التنظيمي، لا تلغي أهمية العلاقات الإنسانية في بناء القدرات البشرية. فالقيادة الخادمة قد تكون أكثر قدرة على التأثير في سلوك العاملين واتجاهاتهم من خلال تعزيز الشعور بالتقدير، ودعم النمو المهني، وتوفير بيئة تشجع على التعلم وتحمل المسؤولية، وهي جميعها عناصر ترتبط مباشرة بفاعلية إدارة المواهب.

كما أن هذه النتيجة تقدم تفسيرًا إضافيًا لعدم تحقق الفرضية الأولى الخاصة بالعلاقة المباشرة بين القيادة الخادمة والبراعة التنظيمية؛ إذ تشير إلى أن مجال التأثير الطبيعي للقيادة الخادمة يبدأ من مستوى الأفراد والموارد البشرية، ثم ينتقل إلى مستوى ٦٦القدرات التنظيمية من خلال آليات وسيطة. وبذلك فإن إدارة المواهب تمثل المسار التنظيمي الذي يتم من خلاله تحويل السلوك القيادي الداعم إلى قدرات مؤسسية تسهم في تعزيز المرونة والتكيف والتطوير. وعليه، فإن العلاقة الإيجابية بين القيادة الخادمة وإدارة المواهب لا تعكس فقط توافقًا مع الأدبيات السابقة، وإنما تكشف عن أهمية الدور الذي يمكن أن تؤديه القيادة في المؤسسات الأمنية عند ارتباطها بمنظومة متكاملة لإدارة رأس المال البشري. فنجاح القيادة الخادمة لا يعتمد على تبني قيم الخدمة والدعم فقط، وإنما على قدرة المنظمة على ترجمة هذه القيم إلى ممارسات مؤسسية مستدامة تضمن تنمية الكفاءات والاستفادة منها بما يخدم الأهداف الاستراتيجية للمنظمة.

هدفت الفرضية الثانية إلى التحقق من أثر القيادة الخادمة في إدارة المواهب لدى العاملين في القيادة العامة لشرطة أبو ظبي، وقد بينت النتائج وجود تأثير إيجابي ذي دلالة إحصائية، بما يؤكد أن تبني ممارسات القيادة الخادمة يسهم في تعزيز فعالية عمليات إدارة المواهب داخل المؤسسة. وتشير هذه النتيجة إلى أن القائد الذي يولي اهتماماً بتنمية العاملين، والاستماع إلى احتياجاتهم، ودعم تطورهم المهني، يهيئ بيئة تنظيمية تساعد على اكتشاف الكفاءات والمحافظة عليها وتطويرها، وهو ما ينعكس إيجاباً على كفاءة إدارة المواهب.

وتنسجم هذه النتيجة مع الأدبيات الإدارية الحديثة التي تؤكد أن القيادة الخادمة تعد من أكثر الأنماط القيادية قدرةً على بناء بيئة عمل داعمة للنمو المهني والتعلم المستمر، إذ تركز على تمكين العاملين وإشراكهم في تحمل المسؤولية، وتوفير فرص التطور المهني، وتعزيز العلاقات القائمة على الثقة والاحترام المتبادل، الأمر الذي يزيد من قدرة المنظمة على استثمار طاقات العاملين والمحافظة عليهم (Eva et al., ٢٠١٩; **Wong et al., ٢٠٢٣; McQuade et** al., ٢٠٢١).

ومن منظور نظرية رأس المال البشري، فإن العنصر البشري يمثل أهم أصول المنظمة وأكثرها قدرة على تحقيق القيمة المضافة، ولذلك فإن الاستثمار في تطوير معارف العاملين ومهاراتهم يعد استثماراً في مستقبل المنظمة ذاته (Becker, ١٩٦٤). ووفقاً لهذا المنظور، فإن القيادة الخادمة لا تقتصر على إدارة العاملين، وإنما تعمل على تنمية قدراتهم وإعدادهم لتحمل مسؤوليات أكبر، وهو ما يرفع كفاءة عمليات إدارة المواهب في مجالات الاستقطاب والتطوير والتعاقب الوظيفي والاحتفاظ بالكفاءات. وتوضح نتائج الدراسة الحالية أن هذا التوجه يتجسد بصورة واضحة داخل القيادة العامة لشرطة أبو ظبي، حيث ارتبطت ممارسات القيادة الخادمة بارتفاع مستوى إدارة المواهب.

كما يمكن تفسير هذه النتيجة في ضوء نظرية التبادل الاجتماعي(Social Exchange Theory) ، التي تفترض أن العلاقات التنظيمية تقوم على مبدأ المعاملة بالمثل؛ فكلما شعر العاملون بأن قادتهم يقدمون لهم الدعم والاهتمام والإنصاف، ازداد استعدادهم لإظهار مستويات أعلى من الالتزام والمشاركة والإبداع. وفي هذا السياق، تسهم القيادة الخادمة في بناء علاقة قائمة على الثقة المتبادلة بين القائد والمرؤوس، مما يدفع الموظفين إلى الاستثمار بصورة أكبر في تطوير قدراتهم والمحافظة على ارتباطهم بالمؤسسة، وهو ما ينعكس في ارتفاع كفاءة ممارسات إدارة المواهب.

وتدعم نظرية الموارد والقدرات (Resource-Based View) هذا التفسير، إذ ترى أن الميزة التنافسية المستدامة لا تتحقق من خلال الموارد المادية وحدها، وإنما تعتمد بصورة أساسية على الموارد البشرية التي تمتلك معارف وخبرات يصعب تقليدها .(Barney, ١٩٩١) ومن هذا المنطلق، تؤدي القيادة الخادمة دوراً محورياً في تنمية هذه الموارد الاستراتيجية، من خلال توفير بيئة تنظيمية تشجع التعلم المستمر، وتدعم الإبداع، وتعزز الولاء المؤسسي، بما يزيد من قدرة المنظمة على الاحتفاظ بالمواهب وتطويرها واستثمارها في تحقيق أهدافها الاستراتيجية.

وتتجلى أهمية هذه النتيجة بصورة أوضح عند تطبيقها على القيادة العامة لشرطة أبو ظبي، إذ تعمل المؤسسة في بيئة أمنية تعتمد بدرجة كبيرة على الكفاءات البشرية المؤهلة، سواء في الجوانب الأمنية أو التقنية أو الإدارية. وفي ظل التطورات المتسارعة التي تشهدها بيئة العمل الشرطي، أصبح نجاح المؤسسة مرتبطاً بقدرتها على استقطاب العناصر المتميزة، وتأهيلها، والمحافظة عليها، وهو ما يجعل القيادة الخادمة إحدى الأدوات الإدارية التي تدعم استدامة رأس المال البشري وتعزز جاهزية المؤسسة لمواجهة التحديات المستقبلية.

وتتفق هذه النتيجة مع دراسة Franco and Antúnez (٢٠٢٠) التي أكدت أن القيادة الخادمة توفر بيئة تنظيمية تساعد العاملين على تنمية قدراتهم وتحقيق إمكاناتهم، كما تتوافق مع نتائج Li et al. (٢٠٢١)التي أوضحت أن هذا النمط القيادي يعزز الأمان النفسي، ويزيد من استعداد العاملين للمشاركة في التعلم والتطوير، وهي عوامل ترتبط ارتباطاً وثيقاً بنجاح إدارة المواهب. كما تتسق مع ما توصلت إليه Eva et al. (٢٠١٩)من أن القيادة الخادمة تمثل مدخلاً استراتيجياً لبناء رأس مال بشري قادر على دعم الأداء المؤسسي وتحقيق الاستدامة التنظيمية.

وبناءً على ذلك، تؤكد نتائج الفرضية الثانية أن القيادة الخادمة تمثل مدخلاً إدارياً فاعلاً لتعزيز إدارة المواهب داخل القيادة العامة لشرطة أبو ظبي، ليس فقط من خلال الاهتمام بالعاملين، وإنما عبر بناء منظومة تنظيمية تشجع التعلم، وتدعم التطوير المستمر، وتعزز الاحتفاظ بالكفاءات. كما توضح النتائج أن الاستثمار في هذا النمط القيادي يمكن أن يسهم في رفع جاهزية المؤسسة الأمنية، وتحقيق استدامة مواردها البشرية، وتعزيز قدرتها على مواكبة المتغيرات الأمنية والتنظيمية، وهو ما ينسجم مع التوجهات الإدارية الحديثة التي تجعل إدارة المواهب أحد أهم مرتكزات التميز المؤسسي.

٥,٢,٢ مناقشة الفرضية الثالثة (*H3*): العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي والبراعة التنظيمية

اختبرت الفرضية الثالثة العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي والبراعة التنظيمية، وقد أظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة طردية قوية ودالة إحصائيًا بين المتغيرين. وتدل هذه النتيجة على أن التخطيط الاستراتيجي الفعّال لا يقتصر على تحديد الأهداف المستقبلية، بل يسهم بفاعلية في تمكين المؤسسة من تحقيق قدر عال من البراعة التنظيمية، أي القدرة على التوازن بين الاستكشاف (exploration) والاستغلال .وتعد هذه النتيجة متسقة مع الاتجاهات الحديثة في الأدبيات الإدارية التي ربطت بين جودة التخطيط الاستراتيجي ورشاقة الأداء المؤسسي.

تشير دراسات متعددة إلى أن التخطيط الاستراتيجي يُعد أحد المحركات الرئيسة للبراعة التنظيمية، حيث يسمح للمؤسسة بالتنبؤ بالتغيرات البيئية، وتكييف بنيتها التنظيمية ومواردها بما يواكب تلك التغيرات (Garaus & Posch, ٢٠١٩; Jibril et al., ٢٠٢١). فالمؤسسات التي تطبق ممارسات تخطيط مرنة تتسم بقدرة أعلى على دمج أنشطة الابتكار مع أنشطة التحسين المستمر، وهو ما يُشكل جوهر البراعة التنظيمية.

وقد أكدت دراسة Wang et al (٢٠١٩) أن التأثير الإيجابي للتخطيط الاستراتيجي يعتمد على مدى قابلية هذا التخطيط للتكيف مع المستجدات البيئية، وأن المؤسسات التي تتبع نهجًا جامداً أو تقليدياً في التخطيط غالباً ما تفشل في مواكبة التغيرات المتسارعة. وفي هذا السياق، أظهرت نتائج الدراسة الحالية أن القيادة العامة لشرطة أبو ظبي قد تبنت آليات تخطيط استراتيجية مرنة، مما انعكس إيجابيًا على مستوى البراعة التنظيمية لديها، كما بينت دراسة عبد الرحمن (٢٠٢٤) أن الرشاقة الاستراتيجية، بوصفها مخرجًا طبيعيًا للتخطيط الاستراتيجي الواعي، تُعد عنصرًا محفزًا للبراعة التنظيمية، حيث تُمكن المؤسسة من المواءمة المستمرة بين الفرص والمخاطر، وبين الإمكانات الداخلية والتحديات الخارجية.

أما من الناحية التطبيقية المحلية، فقد دعمت دراسة الشحي (٢٠١٨) هذه الرؤية من خلال تحليلها لبيئة العمل الشرطية في الإمارات، حيث أكدت أن التفكير الاستراتيجي المتكامل مع ثقافة مؤسسية منفتحة يمثل أحد العوامل المؤثرة إيجابيًا في قدرة الأجهزة الأمنية على التكيف والابتكار، وبالتالي في تحقيق البراعة التنظيمية، من جهة أخرى، لا تخلو الأدبيات من تحذيرات بشأن الأثر السلبي المحتمل للتخطيط الاستراتيجي إذا ما تمّ تطبيقه بشكل تقليدي أو صارم. فقد أشار كل من Alkhoraif and McLaughlin (٢٠٢٠) و Sirén and Kohtamäki (٢٠١٦) إلى أن التخطيط المفرط في الرسمية قد يحدّ من قدرة الموظفين على الابتكار، ويُقيد استجابتهم للتغير، خاصة في المؤسسات التي تفتقر إلى مرونة تنظيمية أو صلاحيات

تفويض فعّالة. إلا أن نتائج الدراسة الحالية توضح أن هذا القيد قد تم تجاوزه بوجود آليات داخلية تُعزز من قدرة المؤسسة على التكيف، مثل فرق العمل المتداخلة، وتفويض الصلاحيات، وربط الخطط الاستراتيجية بالتحسين المستمر.

من جهة الأداء التنظيمي، توضح دراسات مثل Chen and Siau (٢٠٢٠) و Liu and Yang (٢٠٢٠)أن البراعة التنظيمية لا تمثل فقط قدرة داخلية، بل هي إطار استراتيجي معزز للأداء الكلي، يعتمد إلى حد كبير على التخطيط المبني على استشراف التحديات والاستثمار في القدرات التنظيمية. وتشير هذه الدراسات إلى أن المنظمات القادرة على تحقيق التوازن بين التوجه الاستراتيجي طويل الأمد ومرونة القرارات التنفيذية تكون أكثر استعدادًا لمواجهة التغيرات المعقدة وغير المتوقعة.

تدل نتائج الفرضية الثالثة على أن التخطيط الاستراتيجي لا يُعد فقط وسيلة لتحديد الرؤية والأهداف، بل يمثل في ذاته أداة ديناميكية لتحقيق التكيف، الابتكار، والاستمرارية. وتؤكد الدراسة أن فاعلية التخطيط في تعزيز البراعة التنظيمية تعتمد على كونه تخطيطاً مرنًا وقابلاً للتحديث، لا مجرد وثيقة جامدة. وتبرز أهمية تعزيز ثقافة تنظيمية تشجع على التعلّم والتحسين المستمر، ودمج أصحاب المصلحة الداخليين في عمليات التخطيط، بما يعزز من قدرة المؤسسة على الاستكشاف والاستغلال بشكل متوازن، وهو ما يشكل جوهر البراعة التنظيمية.

وتكتسب هذه النتيجة أهمية خاصة عند تفسيرها في ضوء طبيعة المؤسسة محل الدراسة؛ فالقيادة العامة لشرطة أبو ظبي تعمل في بيئة تتسم بدرجة عالية من التعقيد، نتيجة تعدد المتطلبات الأمنية والتكنولوجية والمجتمعية، وهو ما يجعل التخطيط الاستراتيجي ليس مجرد أداة إدارية لتحديد الاتجاهات المستقبلية، وإنما آلية تنظيمية لضبط الأولويات وتنسيق الموارد وبناء القدرات اللازمة للاستجابة للمتغيرات. ومن ثم، فإن العلاقة القوية بين التخطيط الاستراتيجي والبراعة التنظيمية يمكن تفسيرها بأن التخطيط يوفر

الإطار الذي يسمح للمؤسسة بالموازنة بين المحافظة على كفاءة العمليات القائمة (الاستغلال) وبين تطوير أساليب جديدة للاستجابة للتحديات المستقبلية (الاستكشاف) .

كما تشير هذه النتيجة إلى أن التخطيط الاستراتيجي في البيئة الأمنية لا يعمل بمعزل عن التنفيذ، وإنما يرتبط بقدرة المؤسسة على تحويل التوجهات الاستراتيجية إلى ممارسات تشغيلية قابلة للتطبيق. فوجود رؤية واضحة، وأهداف محددة، وآليات لمتابعة الأداء، يساعد على خلق حالة من المواءمة بين مختلف الوحدات التنظيمية، ويعزز قدرة المؤسسة على التعلم المؤسسي واتخاذ القرارات المبنية على المعلومات.

ومن منظور تكاملي، فإن قوة تأثير التخطيط الاستراتيجي على البراعة التنظيمية مقارنة ببعض المتغيرات الأخرى في النموذج تعكس أن البراعة التنظيمية تحتاج في المقام الأول إلى إطار استراتيجي يحدد اتجاه التطوير ويوازن بين متطلبات الحاضر وتحديات المستقبل؛ فالقيادة الخادمة وإدارة المواهب تسهمان في بناء القدرات البشرية، إلا أن التخطيط الاستراتيجي يمثل الآلية التي توجه هذه القدرات نحو تحقيق الأهداف التنظيمية وتحويلها إلى قيمة مؤسسية. وبذلك، فإن نتائج الفرضية الثالثة لا تؤكد فقط وجود علاقة إحصائية بين التخطيط الاستراتيجي والبراعة التنظيمية، وإنما تكشف عن الدور المحوري للتخطيط بوصفه قدرة تنظيمية تمكن المؤسسة الأمنية من الانتقال من الاستجابة للتغيرات إلى استباقها، ومن إدارة الموارد المتاحة إلى تطوير موارد وقدرات جديدة تدعم استدامة الأداء المؤسسي.

هدفت الفرضية الثالثة إلى اختبار أثر التخطيط الاستراتيجي في البراعة التنظيمية لدى القيادة العامة لشرطة أبو ظبي، وقد كشفت نتائج الدراسة عن وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين المتغيرين، بما يؤكد أن فعالية التخطيط الاستراتيجي تمثل أحد المرتكزات الأساسية لتعزيز البراعة التنظيمية داخل المؤسسات الأمنية. وتعكس هذه النتيجة أن التخطيط الاستراتيجي لا يقتصر على صياغة الأهداف

المستقبلية، وإنما يسهم في توجيه الموارد والقدرات التنظيمية نحو تحقيق التوازن بين استثمار الإمكانات الحالية واستكشاف الفرص المستقبلية، وهو ما يمثل جوهر البراعة التنظيمية.

وتتفق هذه النتيجة مع العديد من الدراسات التي أكدت أن التخطيط الاستراتيجي يمثل إطاراً إدارياً يساعد المؤسسات على استشراف التغيرات البيئية، وإعادة توجيه مواردها، وتطوير آليات الاستجابة للتحديات والفرص بصورة أكثر كفاءة(Garaus & Posch, ٢٠١٩ ؛ Jibril et al., ٢٠٢١). كما أوضحت دراسة Wang et al. (٢٠١٩) أن التخطيط الاستراتيجي يحقق أثره عندما يتسم بالمرونة وقابلية التكيف مع المتغيرات، بما يسمح للمؤسسة بمراجعة أولوياتها وتحديث خططها بصورة مستمرة، وهو ما ينعكس إيجاباً على قدرتها في تحقيق البراعة التنظيمية.

ومن المنظور النظري، يمكن تفسير هذه النتيجة في ضوء نظرية القدرات الديناميكية (Dynamic Capabilities Theory)، التي ترى أن نجاح المؤسسات في البيئات المتغيرة يعتمد على قدرتها على استشعار التغيرات، واغتنام الفرص، وإعادة تشكيل مواردها وقدراتها بما يتلاءم مع المتغيرات الداخلية والخارجية (Teece, Pisano, & Shuen, ١٩٩٧). ووفقاً لهذه النظرية، فإن التخطيط الاستراتيجي لا يمثل عملية إدارية ثابتة، وإنما يعد وسيلة مستمرة لإعادة توجيه الموارد والقدرات التنظيمية بما يضمن المحافظة على قدرة المؤسسة على التكيف والابتكار. ومن ثم، فإن العلاقة الإيجابية التي أظهرتها الدراسة الحالية تؤكد أن التخطيط الاستراتيجي في القيادة العامة لشرطة أبو ظبي يسهم في تنمية القدرات الديناميكية للمؤسسة، الأمر الذي ينعكس في ارتفاع مستوى البراعة التنظيمية.

كما يمكن تفسير النتائج من خلال نظرية الموارد والقدرات(Resource-Based View) ، التي تؤكد أن تحقيق التميز المؤسسي يرتبط بقدرة المنظمة على إدارة مواردها الاستراتيجية وتوظيفها بكفاءة لتحقيق قيمة يصعب على المنافسين تقليدها .(Barney, ١٩٩١) وفي هذا الإطار، يمثل التخطيط

الاستراتيجي الأداة التي تمكن المؤسسة من تحديد أولويات الاستثمار في الموارد البشرية والتقنية والمعرفية، وتوجيهها نحو تحقيق أهدافها بعيدة المدى، وهو ما يعزز قدرتها على المواءمة بين الاستغلال الأمثل للموارد الحالية واستكشاف فرص التطوير المستقبلية، وهي الأبعاد الأساسية للبراعة التنظيمية.

وتنسجم هذه النتيجة أيضاً مع نظرية النظم(Systems Theory) ، التي تنظر إلى المنظمة باعتبارها نظاماً مفتوحاً يتفاعل بصورة مستمرة مع البيئة المحيطة. ووفقاً لهذا المنظور، فإن التخطيط الاستراتيجي يمثل آلية لربط المتغيرات البيئية بالقرارات التنظيمية، بما يضمن سرعة الاستجابة للتغيرات والمحافظة على توازن المنظمة واستمرارية أدائها. وبالتالي، فإن ارتفاع مستوى البراعة التنظيمية يعكس نجاح المؤسسة في بناء نظام إداري قادر على استيعاب المتغيرات وتحويلها إلى فرص للتطوير والتحسين المستمر.

وتتضح هذه التفسيرات بصورة عملية في القيادة العامة لشرطة أبو ظبي، التي تعمل في بيئة أمنية تتسم بسرعة التغير وتعدد التحديات الأمنية والتقنية والمجتمعية. وفي مثل هذه البيئة، لا يكفي وجود خطط استراتيجية تقليدية، بل يتطلب الأمر تخطيطاً يتميز بالمرونة، ويرتبط بآليات متابعة وتقييم مستمرة، ويعتمد على تحديث الأولويات وفقاً للمتغيرات الميدانية. وتشير نتائج الدراسة إلى أن هذا التوجه قد أسهم في تعزيز قدرة المؤسسة على التوفيق بين تطوير أساليب العمل الحالية واستحداث حلول أمنية مبتكرة، وهو ما انعكس في ارتفاع مستوى البراعة التنظيمية.

وتتفق هذه النتائج مع ما توصل إليه عبد الرحمن (٢٠٢٤)، الذي أكد أن التخطيط الاستراتيجي يمثل المدخل الرئيس لتعزيز الرشاقة الاستراتيجية والبراعة التنظيمية، كما تتوافق مع دراسة الشحي (٢٠١٨) التي أوضحت أن نجاح المؤسسات الأمنية في دولة الإمارات يرتبط بوجود رؤية استراتيجية واضحة تدعم الابتكار والتطوير المستمر. وفي المقابل، تتفق الدراسة مع ما أشار إليه كل من Alkhoraif and McLaughlin (٢٠٢٠) وSirén and Kohtamäki (٢٠١٦) من أن التخطيط قد يفقد فاعليته إذا اتسم

بالجمود والبيروقراطية، إلا أن النتائج الحالية تشير إلى أن القيادة العامة لشرطة أبو ظبي استطاعت تجاوز هذه التحديات من خلال اعتماد ممارسات تخطيطية أكثر مرونة وتكاملاً مع عمليات التطوير المؤسسي.

وبناءً على ذلك، تؤكد نتائج الفرضية الثالثة أن التخطيط الاستراتيجي يمثل محركاً أساسياً للبراعة التنظيمية، ليس لأنه يحدد الأهداف المستقبلية فحسب، وإنما لأنه يوفر إطاراً لإدارة الموارد والقدرات، واستشراف المتغيرات، وإعادة توجيه العمليات التنظيمية بما يضمن تحقيق التوازن بين الاستقرار والتجديد. كما تعكس النتائج انسجامها مع افتراضات نظرية القدرات الديناميكية، ونظرية الموارد والقدرات، ونظرية النظم، التي تؤكد جميعها أن البراعة التنظيمية هي نتاج لقدرة المؤسسة على المواءمة المستمرة بين التخطيط الاستراتيجي ومرونة التنفيذ. ويشير ذلك إلى أن استمرار القيادة العامة لشرطة أبو ظبي في تطوير منظومة التخطيط الاستراتيجي سيعزز من جاهزيتها المؤسسية، ويدعم قدرتها على مواجهة التحديات المستقبلية وتحقيق التميز في الأداء الأمني.

٥,٢,٣ مناقشة الفرضية الرابعة(*H4*): العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي وإدارة المواهب

سعت الفرضية الرابعة إلى اختبار العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي وإدارة المواهب، وقد جاءت نتائج هذه الفرضية لتكون الأقوى من حيث الدلالة الإحصائية وحجم التأثير، مقارنة ببقية فرضيات الدراسة، وقد أظهرت النتائج أن هناك علاقة إيجابية قوية ومباشرة بين جودة التخطيط الاستراتيجي وممارسات إدارة المواهب في القيادة العامة لشرطة أبو ظبي، الأمر الذي يعكس فاعلية الدمج بين التخطيط بعيد المدى وإدارة المورد البشري في البيئة الأمنية.

تتفق هذه النتيجة مع ما أكدته أدبيات الإدارة الإستراتيجية المعاصرة، والتي تعتبر أن إدارة المواهب لم تعد مجرد وظيفة من وظائف الموارد البشرية، بل تحولت إلى ركيزة استراتيجية أساسية لضمان استمرارية المؤسسة وتنافسيتها(Doh et al., ٢٠٢١) ، حيث يؤكد هؤلاء الباحثون أن التخطيط الاستراتيجي الناجح

هو الذي يتضمن تصورًا مستقبليًا لحاجات المؤسسة من الكفاءات، ويعتمد في ذلك على أدوات تحليل الفجوات في القدرات البشرية، ورسم سيناريوهات تتعلق باستقطاب وتطوير واستبقاء المواهب. وفي السياق ذاته، تشير دراسة Collings et al. (٢٠٢١) إلى أن فعالية إدارة المواهب تزداد بشكل ملحوظ عندما يتم دمجها ضمن إطار التخطيط المؤسسي الشامل، بحيث تصبح جزءًا من العمليات الاستراتيجية لا مجرد نشاط تشغيلي. ويُسهم هذا الدمج في ضمان المواءمة بين أهداف المؤسسة بعيدة المدى، والقدرات البشرية المتاحة لتحقيق تلك الأهداف.

وقد دعمت نتائج الدراسة هذا التوجه من خلال ما أظهرته من وجود تخطيط استراتيجي مرن ومنفتح على التحديث داخل المؤسسة الأمنية محل الدراسة، الأمر الذي ساعد في تحديد أولويات المواهب، وتصميم مسارات التطوير الوظيفي، وربطها مباشرة باحتياجات المؤسسة المستقبلية، وهو ما يتسق مع ما طرحته دراسية Thunnissen and Gallardo-Gallardo (٢٠٢٢) من أن إدارة المواهب الفعالة لا يمكن أن تنجح بمعزل عن رؤية استراتيجية واضحة تُوجه القرارات المتعلقة بالتعيين، والتطوير، والاستبقاء، وتؤكد دراسة Evangelist-Roach (٢٠٢٠) أن العلاقة بين التخطيط وإدارة المواهب تزداد قوة عندما تتوفر بيئة تنظيمية مرنة تُتيح تعديل الاستراتيجيات تبعًا للتغيرات البيئية والداخلية. حيث أن هذا التفاعل بين المرونة والتخطيط طويل الأمد يُمكّن المؤسسة من تبني استجابات ذكية في إدارة قواها البشرية، لا سيما في سياقات تشهد تحولات متسارعة، كما هو الحال في المؤسسات الأمنية.

علاوة على ذلك، تشير دراسات أخرى إلى أن هذه العلاقة لا تعتمد فقط على وجود خطة استراتيجية رسمية، بل على طبيعة الثقافة التنظيمية التي تحكم العلاقة بين القيادة والموظفين. إذ أظهرت دراسات مثل Mashudu Nethavhani (٢٠٢٢) و Ributhi Jane Njoki (٢٠٢٠)أن المؤسسات التي تتبنى ثقافة تنظيمية مرنة، وتميل إلى الشفافية في التواصل، وتُشرك الموظفين في صنع القرار، تكون أكثر قدرة

على تحقيق التكامل بين التخطيط وإدارة الكفاءات .ويبدو أن هذا النوع من الثقافة متحقق جزئيًا في القيادة العامة لشرطة أبو ظبي، وهو ما انعكس إيجابًا على العلاقة المدروسة.

من الناحية النظرية، تدعم هذه النتيجة ما يُعرف بنظرية "التكامل الاستراتيجي للموارد البشرية، والتي تؤكد أن المورد البشري لا يمكن النظر إليه كمكون منفصل عن عمليات التخطيط المؤسسي، بل ينبغي أن يُدمج بالكامل في تحليل البيئة، وتحديد الأهداف، وتخصيص الموارد (Collings et al., ٢٠٢١) وتُعد هذه النظرية مرجعية أساسية لفهم كيفية بناء أنظمة مستدامة لإدارة المواهب ترتبط عضويًا بالرؤية المستقبلية للمؤسسة.

تُشير نتائج الفرضية الرابعة إلى أن التخطيط الاستراتيجي لا يُحقق أهدافه بالكامل ما لم يكن مرتبطاً بإدارة منهجية للمواهب. فالمؤسسة التي تخطط لمستقبلها دون الاستثمار في رأس مالها البشري إنما تضعف من قدرتها على التنفيذ والتكيف. وتؤكد هذه النتيجة أهمية أن تقوم المؤسسات الأمنية، مثل القيادة العامة لشرطة أبو ظبي، بتبني منهج استراتيجي متكامل لإدارة المواهب، يبدأ من تحديد الاحتياجات المستقبلية، ويمتد إلى بناء منظومات تطوير وتقييم وتحفيز تُسهم في استبقاء الكفاءات، وتعزيز قدرات المؤسسة في مواجهة تحدياتها المتغيرة.

وتبرز أهمية هذه النتيجة عند تحليلها في ضوء طبيعة المؤسسة الأمنية محل الدراسة؛ إذ إن قوة العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي وإدارة المواهب تعكس أن إدارة الكفاءات في القيادة العامة لشرطة أبو ظبي لا تُمارس باعتبارها نشاطًا إداريًا منفصلًا، وإنما باعتبارها امتدادًا مباشرًا للتوجهات الاستراتيجية للمؤسسة. فطبيعة العمل الأمني تتطلب وجود كوادر بشرية تمتلك مهارات متخصصة وقدرات متجددة تتوافق مع التحولات الأمنية والتقنية والمجتمعية، الأمر الذي يجعل التخطيط المسبق للاحتياجات البشرية وتطويرها عنصرًا أساسيًا لضمان الجاهزية المؤسسية.

كما يمكن تفسير ارتفاع حجم تأثير التخطيط الاستراتيجي على إدارة المواهب بأن التخطيط يمثل الإطار الذي يحدد فلسفة المؤسسة في التعامل مع رأس المال البشري؛ فهو يوجه قرارات الاستقطاب، والتأهيل، والتدريب، والمسارات الوظيفية، بما يضمن توافق قدرات العاملين الحالية والمستقبلية مع الأولويات التنظيمية. وبالتالي، فإن فاعلية إدارة المواهب لا تنبع فقط من جودة ممارسات الموارد البشرية، وإنما من مدى ارتباط هذه الممارسات برؤية استراتيجية واضحة ومتكاملة.

وتشير هذه النتيجة كذلك إلى أن المؤسسة الأمنية التي تمتلك تخطيطًا استراتيجيًا واضحًا تكون أكثر قدرة على الانتقال من الإدارة التقليدية للموارد البشرية إلى الإدارة الاستراتيجية للمواهب، حيث لا يقتصر الاهتمام على سد الاحتياجات الوظيفية الحالية، بل يمتد إلى بناء قاعدة مستقبلية من الكفاءات القادرة على دعم الابتكار والتكيف والاستجابة للتحديات. وهذا يفسر ظهور التخطيط الاستراتيجي كأقوى المتغيرات تأثيرًا في إدارة المواهب ضمن نموذج الدراسة.

وعليه، فإن نتيجة الفرضية الرابعة تقدم دلالة مهمة مفادها أن نجاح إدارة المواهب في المؤسسات الأمنية يرتبط بدرجة كبيرة بمدى دمجها داخل النظام الاستراتيجي للمؤسسة، وأن الاستثمار في العنصر البشري يصبح أكثر فاعلية عندما يكون موجهاً وفق رؤية مستقبلية واضحة، وليس مجرد استجابة لاحتياجات تشغيلية آنية.

هدفت الفرضية الرابعة إلى التعرف على أثر التخطيط الاستراتيجي في إدارة المواهب لدى العاملين في القيادة العامة لشرطة أبو ظبي، وقد أظهرت النتائج وجود علاقة إيجابية قوية ذات دلالة إحصائية، كما سجلت هذه العلاقة أعلى قيمة بين جميع العلاقات المباشرة في نموذج الدراسة. ويعكس ذلك أن التخطيط الاستراتيجي يمثل أحد العوامل الرئيسة التي تسهم في رفع كفاءة إدارة المواهب، من خلال توجيه السياسات

والبرامج الخاصة باستقطاب الكفاءات، وتنميتها، والمحافظة عليها بما يتوافق مع التوجهات المستقبلية للمؤسسة.

وتتفق هذه النتيجة مع الاتجاهات الحديثة في الإدارة الاستراتيجية، التي تنظر إلى إدارة المواهب بوصفها جزءاً لا يتجزأ من عملية التخطيط الاستراتيجي، وليس مجرد وظيفة تنفيذية ضمن إدارة الموارد البشرية. فالتخطيط الاستراتيجي الفعال يحدد الاحتياجات المستقبلية من الموارد البشرية، ويعمل على إعداد الكفاءات القادرة على تنفيذ الخطط وتحقيق الأهداف الاستراتيجية، وهو ما أكدته دراسات Doh et al. (٢٠٢١) وCollings et al. (٢٠٢١)، اللتان أوضحتا أن نجاح المؤسسات في تنفيذ استراتيجياتها يرتبط بمدى تكامل تخطيط الموارد البشرية مع التخطيط المؤسسي.

ويمكن تفسير هذه النتيجة في ضوء نظرية المواءمة الاستراتيجية (Strategic Alignment Theory)، التي تؤكد أن تحقيق الأداء المؤسسي المتميز يتطلب توافقاً كاملاً بين الاستراتيجية العامة للمنظمة واستراتيجيات إدارة الموارد البشرية. ووفقاً لهذا المنظور، فإن إدارة المواهب تصبح أكثر فاعلية عندما تُبنى سياساتها وبرامجها انطلاقاً من الرؤية الاستراتيجية للمؤسسة، بحيث يتم تحديد الكفاءات المطلوبة، ووضع خطط لتطويرها، وربطها بالأولويات المستقبلية. ولذلك، فإن العلاقة القوية التي كشفت عنها الدراسة تعكس نجاح القيادة العامة لشرطة أبو ظبي في تحقيق درجة مرتفعة من المواءمة بين التخطيط الاستراتيجي وسياسات إدارة المواهب.

كما يمكن تفسير النتائج بالاستناد إلى نظرية رأس المال البشري، التي تنظر إلى العاملين باعتبارهم مورداً استراتيجياً يمثل المصدر الحقيقي للقيمة المضافة والتميز المؤسسي .(Becker, ١٩٦٤) ومن هذا المنطلق، فإن التخطيط الاستراتيجي لا يقتصر على تحديد الأهداف أو توزيع الموارد المالية، بل يمتد إلى التخطيط للاستثمار في الكفاءات البشرية، باعتبارها العنصر القادر على تحويل الخطط إلى نتائج فعلية.

وعليه، فإن ارتفاع مستوى التخطيط الاستراتيجي يقود بطبيعته إلى تطوير ممارسات إدارة المواهب، من خلال تحسين عمليات الاستقطاب، والتأهيل، والتعاقب الوظيفي، والمحافظة على أصحاب الكفاءات.

وتنسجم هذه النتيجة كذلك مع نظرية الموارد والقدرات(Resource-Based View) ، التي تؤكد أن الموارد البشرية المتميزة تمثل مورداً يصعب تقليده، وأن المحافظة عليها وتنميتها تعد شرطاً أساسياً لتحقيق الميزة التنافسية المستدامة .(Barney, ١٩٩١) وفي هذا السياق، يمثل التخطيط الاستراتيجي الآلية التي تضمن توجيه الموارد البشرية نحو الأولويات المستقبلية للمؤسسة، وتحديد الاحتياجات من الكفاءات قبل ظهورها، بما يحد من فجوات المهارات ويزيد من قدرة المؤسسة على الاستجابة للتحديات.

وتتضح أهمية هذه العلاقة بصورة أكبر في القيادة العامة لشرطة أبو ظبي، التي تعمل في بيئة أمنية تتطلب جاهزية بشرية عالية، وقدرة مستمرة على مواكبة التطورات التقنية والأمنية والتشريعية. ولذلك، فإن التخطيط الاستراتيجي داخل المؤسسة لا يقتصر على وضع الخطط التشغيلية، وإنما يشمل التخطيط للاحتياجات المستقبلية من القيادات والكوادر المتخصصة، وإعداد برامج التطوير المهني والتعاقب الوظيفي بما يضمن استمرارية الأداء المؤسسي ورفع مستوى الجاهزية الأمنية. ويبدو أن هذا التوجه انعكس بصورة واضحة في النتائج، التي أظهرت قوة العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي وإدارة المواهب.

وتتوافق هذه النتائج مع ما توصل **إليه**(٢٠٢٢) Thunnissen and Gallardo-Gallardo ، اللذين أكدا أن إدارة المواهب تصبح أكثر فاعلية عندما تكون جزءاً من عملية التخطيط الاستراتيجي، كما تتفق مع(٢٠٢٠) Evangelist-Roach ، التي أوضحت أن مرونة التخطيط الاستراتيجي تسهم في تطوير سياسات أكثر كفاءة لإدارة المواهب في البيئات سريعة التغير. كذلك، تدعم نتائج الدراسة ما توصل إليه Mashudu Nethavhani (٢٠٢٢)و Ributhi Jane Njoki (٢٠٢٠)، اللذان أكدا أن نجاح العلاقة بين

التخطيط وإدارة المواهب يرتبط بوجود ثقافة تنظيمية تشجع المشاركة، والشفافية، والتطوير المستمر، وهي ممارسات تبدو متوافرة بدرجات متفاوتة داخل القيادة العامة لشرطة أبو ظبي.

وبناءً على ذلك، تؤكد نتائج الفرضية الرابعة أن التخطيط الاستراتيجي يمثل الأساس الذي تُبنى عليه ممارسات إدارة المواهب داخل المؤسسات الأمنية، إذ يوجه قرارات استقطاب الكفاءات، وتنمية قدراتها، والمحافظة عليها بما يتوافق مع الأولويات الاستراتيجية للمؤسسة. كما توضح النتائج أن تحقيق التكامل بين التخطيط الاستراتيجي وإدارة المواهب يعزز جاهزية القيادة العامة لشرطة أبو ظبي لمواجهة المتغيرات المستقبلية، ويضمن توافر الكفاءات اللازمة لتنفيذ استراتيجياتها بكفاءة، وهو ما ينسجم مع مبادئ المواءمة الاستراتيجية، ونظرية رأس المال البشري، ونظرية الموارد والقدرات، التي تؤكد جميعها أن الاستثمار المخطط في الموارد البشرية يمثل أحد أهم مرتكزات التميز المؤسسي والاستدامة التنظيمية.

٥,٢,٤ مناقشة الفرضية الخامسة(*H5*): العلاقة بين إدارة المواهب والبراعة التنظيمية

هدفت الفرضية الخامسة إلى استكشاف العلاقة بين إدارة المواهب والبراعة التنظيمية، وقد أكدت النتائج وجود علاقة إيجابية دالة إحصائيًا بين المتغيرين. وتشير هذه النتيجة إلى أن المؤسسات التي تنتهج سياسات فعالة في إدارة المواهب تكون أكثر قدرة على تحقيق البراعة التنظيمية، من خلال تعزيز قدرتها على الاستكشاف (الابتكار والتجريب) والاستغلال (التحسين والكفاءة)، وهما البُعدان اللذان يُشكلان جوهر مفهوم البراعة التنظيمية.

تتوافق هذه النتيجة مع ما أشار إليه(٢٠٢٠) .Sparrow et al ، الذين أكدوا أن إدارة المواهب أصبحت من المداخل الاستراتيجية المحورية لتعزيز القدرات التنظيمية في البيئات المعقدة. ويُشير هؤلاء الباحثون إلى أن المؤسسات التي تستثمر في تطوير كوادرها البشرية، وتوفر لها فرصًا للنمو والتعبير عن القدرات، تكون أكثر قدرة على التكيف مع التغيرات المحيطة وتحقيق أداء مؤسسي متفوق.

وفي السياق ذاته، يرى Vaiman et al. (٢٠٢٠) أن إدارة المواهب ليست فقط أداة استقطاب للكوادر المؤهلة، بل هي آلية لتعظيم رأس المال الفكري داخل المؤسسة، وهو ما يشكل أحد أبرز محددات البراعة التنظيمية في ظل اقتصاد المعرفة. كما أظهرت دراسة Collings et al. (٢٠١٩) أن الممارسات الاستراتيجية في إدارة المواهب —مثل التخطيط الوظيفي، تطوير القادة، وبرامج الاستبقاء— تسهم بشكل مباشر في رفع قدرة المنظمة على الابتكار والاستجابة السريعة للفرص والمخاطر، تعزز هذه النتائج أيضًا ما جاء في دراسة Cai Zhao et al. (٢٠١٩) ، التي أكدت أن البراعة التنظيمية تمثل قدرة المؤسسة على المواءمة بين عمليات التطوير والتمكين الداخلي، وبين متطلبات السوق الخارجي، مشيرة إلى أن هذه القدرة لا تتحقق إلا من خلال إدارة فعالة للموارد البشرية، ولا سيما الكفاءات عالية القيمة. فكلما كانت المؤسسة أقدر على إدارة المواهب بشكل ديناميكي، كلما تمكنت من تحويل هذه القدرات إلى مخرجات تنظيمية نوعية تتمثل في الابتكار، سرعة الاستجابة، وتحقيق الجودة.

وتدعم النتائج الحالية أيضًا ما توصلت إليه دراسات محلية مثل الجنازرة (٢٠٢٢) ومشاهرة (٢٠٢٢)، واللتين أوضحتا أن توافر أبعاد الاستكشاف (مثل التحفيز على المبادرة) والاستغلال (مثل الاستفادة المثلى من القدرات الحالية) من خلال النظم الإدارية والتعليمية، يعكس درجة عالية من البراعة التنظيمية، ويعزز من قدرة المؤسسات على الاستمرارية في بيئات ديناميكية، وتُبرز هذه النتيجة أهمية أن تكون إدارة المواهب عملية تكاملية وليست معزولة، حيث ترتبط بنظم التقييم، والتحفيز، والتدريب، وقياس الأداء. وهذا يتماشى مع التوجهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية التي تربط المواهب مباشرة بالقدرة المؤسسية على النمو والتكيف، بما يعزز مكانة إدارة المواهب كأحد أبرز محددات "التميز التنظيمي طويل المدى(Sparrow et al., ٢٠٢٠) .

تدل نتائج الفرضية الخامسة على أن إدارة المواهب تمثل مدخلاً استراتيجيًا لتحقيق البراعة التنظيمية. إذ تُمكّن المؤسسة من المواءمة بين الاستخدام الأمثل للقدرات الداخلية وبين التوسع في الابتكار والاستكشاف. وتؤكد هذه النتيجة أن المؤسسات التي تهتم بتطوير الموظفين، وتخلق لهم بيئة مهنية آمنة ومحفزة، تستطيع أن تبني ثقافة تنظيمية ديناميكية تدعم التجديد المستمر والاستجابة الفاعلة للتحديات. ويُعد هذا الأمر ذا أهمية خاصة في السياقات الأمنية، حيث تمثل الكفاءة البشرية عاملاً حاسمًا في نجاح أو فشل المهام المؤسسية.

وتكتسب هذه النتيجة أهمية خاصة عند تفسيرها في ضوء طبيعة العلاقة بين إدارة المواهب والبراعة التنظيمية؛ إذ تشير إلى أن امتلاك المؤسسة للكفاءات البشرية لا يمثل هدفًا في حد ذاته، وإنما يمثل أساسًا لبناء قدرة تنظيمية تمكنها من تحقيق التوازن بين تحسين الأداء الحالي واستكشاف فرص التطوير المستقبلية. فإدارة المواهب الفعالة لا تقتصر على اختيار الأفراد ذوي القدرات العالية، بل تمتد إلى خلق منظومة متكاملة تضمن توظيف هذه القدرات وتطويرها وربطها بالأهداف الاستراتيجية للمؤسسة.

وفي سياق القيادة العامة لشرطة أبو ظبي، يمكن تفسير هذه العلاقة بأن طبيعة العمل الأمني تعتمد بدرجة كبيرة على المعرفة والخبرة والقدرة على التعامل مع المواقف المتغيرة، الأمر الذي يجعل إدارة المواهب أحد العوامل الأساسية في بناء المرونة التنظيمية. فالموظفون الذين يحصلون على فرص التطوير المستمر، والتدريب المتخصص، والمسارات الوظيفية الواضحة، يصبحون أكثر قدرة على الإسهام في تحسين الإجراءات القائمة من جهة، والمشاركة في تطوير حلول وأساليب عمل جديدة من جهة أخرى، وهو ما يعكس جوهر البراعة التنظيمية.

كما أن كون تأثير إدارة المواهب على البراعة التنظيمية جاء بمستوى متوسط يشير إلى أن إدارة المواهب تمثل عاملًا مهمًا في بناء هذه القدرة، لكنها لا تعمل بصورة منفردة؛ فالبراعة التنظيمية تتطلب إلى

جانب العنصر البشري وجود منظومة متكاملة تشمل التخطيط الاستراتيجي، والثقافة التنظيمية الداعمة للتعلم والابتكار، والقدرة على إعادة توزيع الموارد وفق المتغيرات. وهذا ينسجم مع نتائج الدراسة الحالية التي أظهرت أن التخطيط الاستراتيجي يمثل عاملًا أكثر تأثيرًا في بعض المسارات، مما يؤكد أن البراعة التنظيمية نتاج تفاعل بين القدرات البشرية والتوجهات الاستراتيجية.

وبناءً على ذلك، فإن دعم الفرضية الخامسة لا يؤكد فقط وجود علاقة إحصائية بين إدارة المواهب والبراعة التنظيمية، وإنما يوضح أن إدارة المواهب تمثل حلقة استراتيجية لتحويل رأس المال البشري من مورد تشغيلي إلى قدرة تنظيمية تسهم في تعزيز التعلم المؤسسي، والابتكار، والقدرة على التكيف، وهي متطلبات أساسية لاستدامة الأداء في المؤسسات الأمنية.

استهدفت الفرضية الخامسة اختبار أثر إدارة المواهب في البراعة التنظيمية لدى العاملين في القيادة العامة لشرطة أبو ظبي، وقد أظهرت النتائج وجود تأثير إيجابي ذي دلالة إحصائية، بما يؤكد أن تحسين ممارسات إدارة المواهب يسهم بصورة مباشرة في تعزيز قدرة المؤسسة على تحقيق البراعة التنظيمية. وتوضح هذه النتيجة أن الاستثمار المنهجي في استقطاب الكفاءات، وتنمية قدراتها، والمحافظة عليها، لا ينعكس على كفاءة الموارد البشرية فحسب، بل يمتد أثره إلى رفع قدرة المؤسسة على التكيف مع المتغيرات، والابتكار، وتحقيق التوازن بين تطوير الممارسات الحالية واستكشاف فرص جديدة، وهو ما يمثل جوهر البراعة التنظيمية.

وتنسجم هذه النتيجة مع الأدبيات الحديثة التي تنظر إلى إدارة المواهب باعتبارها أحد المحركات الرئيسة لبناء القدرات التنظيمية المستدامة، إذ يرى Sparrow et al. (٢٠٢٠) أن المؤسسات التي تمتلك أنظمة متقدمة لإدارة المواهب تكون أكثر قدرة على الاستجابة للمتغيرات البيئية وتحقيق مستويات مرتفعة من الأداء المؤسسي. كما يؤكد Vaiman et al. (٢٠٢٠) أن القيمة الحقيقية لإدارة المواهب لا تكمن في

استقطاب الأفراد ذوي الكفاءة فقط، وإنما في قدرتها على توظيف معارفهم وخبراتهم بصورة تدعم الابتكار والتعلم التنظيمي، وهو ما يؤدي إلى تعزيز البراعة التنظيمية.

ويمكن تفسير هذه النتيجة في ضوء نظرية رأس المال البشري التي تؤكد أن المعرفة والمهارات والخبرات التي يمتلكها العاملون تمثل مورداً اقتصادياً واستراتيجياً يحقق قيمة مضافة للمؤسسة .(Becker, ١٩٦٤) وانطلاقاً من هذا المنظور، فإن إدارة المواهب تمثل الآلية التي تضمن تنمية هذا المورد والمحافظة عليه، من خلال برامج التطوير المهني، والتعاقب الوظيفي، والتقييم المستمر، الأمر الذي يزيد من قدرة العاملين على الابتكار، وحل المشكلات، والتكيف مع المتغيرات، وهي جميعها مكونات أساسية للبراعة التنظيمية.

كما يمكن تفسير النتائج من خلال نظرية المعرفة التنظيمية(Knowledge-Based View) ، التي ترى أن المعرفة التنظيمية تمثل المصدر الأكثر أهمية لتحقيق الميزة التنافسية واستدامة الأداء. ووفقاً لهذه النظرية، فإن إدارة المواهب لا تقتصر على إدارة الأفراد، بل تشمل إدارة المعرفة التي يمتلكونها، وتحويل الخبرات الفردية إلى معرفة تنظيمية مشتركة يمكن توظيفها في تطوير العمليات وتحسين جودة القرارات. ومن ثم، فإن نجاح المؤسسة في إدارة مواهبها يسهم في بناء بيئة تنظيمية تتسم بالتعلم المستمر، وسرعة تبادل المعرفة، والقدرة على استحداث حلول مبتكرة، وهو ما ينعكس بصورة مباشرة على مستوى البراعة التنظيمية.

وتتفق هذه النتيجة أيضاً مع نظرية القدرات الديناميكية ، التي تؤكد أن قدرة المؤسسة على تحقيق التميز في البيئات المتغيرة تعتمد على امتلاكها القدرة على تطوير مواردها وإعادة توظيفها بصورة مستمرة لمواكبة التغيرات .(Teece et al., ١٩٩٧) وفي هذا السياق، تمثل إدارة المواهب أحد أهم الأدوات التي تمكن المؤسسة من بناء هذه القدرات، لأنها تضمن توافر الكفاءات القادرة على استشعار المتغيرات، والاستجابة لها، وابتكار أساليب عمل جديدة، مع المحافظة في الوقت نفسه على كفاءة العمليات القائمة.

وتتجلى أهمية هذه العلاقة في القيادة العامة لشرطة أبو ظبي، التي تعتمد في أداء مهامها على كوادر بشرية تمتلك مهارات تخصصية وخبرات متقدمة في المجالات الأمنية والتقنية والإدارية. ومع تسارع التحولات الرقمية وتزايد التحديات الأمنية، أصبح تحقيق البراعة التنظيمية مرتبطاً بدرجة كبيرة بقدرة المؤسسة على إدارة مواهبها بصورة استراتيجية، من خلال إعداد القيادات المستقبلية، وتطوير الكفاءات التخصصية، وتعزيز ثقافة التعلم المستمر، بما يضمن المحافظة على جاهزية المؤسسة وقدرتها على التعامل مع المتغيرات بكفاءة ومرونة.

وتتفق هذه النتائج مع ما توصل إليه(٢٠١٩) .Collings et al ، الذي أوضح أن ممارسات إدارة المواهب، مثل تخطيط المسار الوظيفي، وبرامج إعداد القيادات، وسياسات الاحتفاظ بالكفاءات، تسهم بصورة مباشرة في تعزيز الابتكار والمرونة التنظيمية. كما تتوافق مع نتائج(٢٠١٩) .Cai Zhao et al ، التي أكدت أن تحقيق البراعة التنظيمية يعتمد على قدرة المؤسسة على استثمار مواردها البشرية بصورة متوازنة بين تطوير الإمكانات الحالية واستكشاف فرص جديدة للنمو. كذلك، تنسجم النتائج مع ما توصلت إليه دراستا الجنازرة (٢٠٢٢) ومشاهرة (٢٠٢٢)، اللتان أكدتا أن المؤسسات التي تطور كفاءاتها البشرية بصورة مستمرة تكون أكثر قدرة على تحقيق الاستدامة والتميز في البيئات المتغيرة.

وبناءً على ذلك، تؤكد نتائج الفرضية الخامسة أن إدارة المواهب تمثل أحد المرتكزات الاستراتيجية لتحقيق البراعة التنظيمية، لأنها تسهم في بناء رأس مال بشري يمتلك المعرفة والمهارات والقدرة على الابتكار والتكيف مع المتغيرات. كما توضح النتائج أن نجاح القيادة العامة لشرطة أبو ظبي في تطوير ممارسات إدارة المواهب يعزز قدرتها على تحقيق التوازن بين تحسين الأداء الحالي واستشراف متطلبات المستقبل، وهو ما يتوافق مع افتراضات نظرية رأس المال البشري، ونظرية المعرفة التنظيمية، ونظرية القدرات الديناميكية، التي

تؤكد جميعها أن الاستثمار في الكفاءات البشرية يمثل الأساس لبناء منظمات أكثر مرونة، وقدرة على التعلم، واستدامة في تحقيق التميز المؤسسي.

٥,٢,٥ مناقشة الفرضية السادسة (*H6*): الدور الوسيط لإدارة المواهب بين القيادة الخادمة والبراعة التنظيمية

اختبرت الفرضية السادسة ما إذا كانت إدارة المواهب تتوسط العلاقة بين القيادة الخادمة والبراعة التنظيمية. وقد بينت النتائج وجود أثر وساطة دال إحصائيًا، بما يشير إلى أن القيادة الخادمة لا تؤثر على البراعة التنظيمية بصورة مباشرة فحسب، بل إن جزءًا من تأثيرها يُمارس عبر إدارة المواهب. ومع ذلك، فقد كان حجم هذا الأثر محدودًا نسبيًا، وهو ما يستدعي مناقشة العوامل التي قد تحد من قوة هذا المسار الوسيط.

تشير الأدبيات إلى أن القيادة الخادمة تؤسس لثقافة تنظيمية تقوم على النمو الشخصي والتمكين، وهي مناخات داعمة لإدارة فعالة للمواهب (Eva et al., ٢٠١٩) .كما أوضح Hunter et al. (٢٠١٣) أن القيادة الخادمة تهيئ الظروف لاكتشاف وتطوير الكفاءات، مما يعزز القدرات الاستراتيجية للمؤسسة على المدى الطويل. وبذلك يصبح الطريق إلى البراعة التنظيمية مُمهدًا عبر هذه القناة الوسيطة، غير أن ضعف قوة الوساطة في هذه الدراسة قد يُعزى إلى خصائص السياق الأمني والتنظيمي لشرطة أبو ظبي؛ إذ قد لا تكون ممارسات القيادة الخادمة قد تجذرت بشكل كافٍ في الثقافة المؤسسية أو لم تُفعل بصورة منهجية مستمرة، ويشير Van Dierendonck (٢٠١١) إلى أن القيادة الخادمة لا تُحدث أثرًا تنظيميًا ملموسًا إلا إذا دُعمت بأنظمة تقييم وتغذية راجعة تُرسخ إدراك الموظفين لها. علاوة على ذلك، تُبرز بعض الدراسات أن أثر القيادة الخادمة على النتائج المؤسسية يكون أكثر فاعلية عند وجود وسائط إضافية، مثل الثقة التنظيمية أو الأمان النفسي أو الرضا الوظيفي .(Sousa & Van Dierendonck, ٢٠١٧) وفي هذا

السياق، أشار Bashir et al. (٢٠٢١) إلى أن إدارة المواهب، رغم أهميتها كوسيط، قد لا تكون كافية وحدها لتفسير كامل أثر القيادة الخادمة على البراعة التنظيمية ما لم تُدعم ببنية ثقافية وتنظيمية متكاملة.

بالتالي، يمكن القول إن القيادة الخادمة لا تحقق أثرًا مباشرًا على البراعة التنظيمية إلا من خلال بيئة مؤسسية محفزة لإدارة المواهب. ومع ذلك، يظل حجم هذا الأثر مشروطًا بقدرة المؤسسة على تطوير أنظمة تمكين فعالة، وتوضيح السياسات القيادية، وتعزيز ثقافة المشاركة والانفتاح، مما يجعل أثر الوساطة محدودًا في الحالة المدروسة.

اختبرت الفرضية السادسة الدور الوسيط لإدارة المواهب في العلاقة بين القيادة الخادمة والبراعة التنظيمية، وقد أظهرت نتائج التحليل وجود أثر غير مباشر دال إحصائيًا للقيادة الخادمة على البراعة التنظيمية من خلال إدارة المواهب. وتشير هذه النتيجة إلى أن تأثير القيادة الخادمة لا ينتقل إلى مستوى القدرة التنظيمية العليا بصورة مباشرة، وإنما يتطلب وجود آلية تنظيمية تعمل على تحويل الممارسات القيادية المرتبطة بالدعم والتمكين وتنمية الأفراد إلى قدرات مؤسسية أكثر استدامة.

وتتفق هذه النتيجة مع الطرح النظري للقيادة الخادمة الذي يؤكد أن جوهر هذا النمط القيادي يتمثل في خدمة العاملين وتطوير قدراتهم وبناء بيئة قائمة على الثقة والنمو المهني (Eva et al., ٢٠١٩). فهذه الممارسات القيادية تسهم في تعزيز عمليات إدارة المواهب من خلال دعم اكتشاف الكفاءات، وتوفير فرص التطوير، وتحفيز العاملين على استثمار قدراتهم، الأمر الذي يهيئ الظروف اللازمة لبناء البراعة التنظيمية.

ومن منظور تفسيري، فإن عدم ظهور أثر مباشر دال للقيادة الخادمة على البراعة التنظيمية، مقابل ظهور أثر غير مباشر من خلال إدارة المواهب، يعكس طبيعة العلاقة بين المتغيرين؛ فالقيادة الخادمة بطبيعتها تؤثر بصورة أولية في الأفراد وسلوكياتهم، بينما تمثل البراعة التنظيمية قدرة جماعية مؤسسية تحتاج إلى تحويل

هذه القدرات الفردية إلى ممارسات وأنظمة تنظيمية. ومن ثم، فإن إدارة المواهب تمثل الحلقة التنظيمية التي تربط بين السلوك القيادي على مستوى الأفراد وبين القدرة المؤسسية على تحقيق التوازن بين الاستكشاف والاستغلال.

كما يمكن تفسير محدودية حجم الأثر الوسيط في ضوء طبيعة البيئة الأمنية للقيادة العامة لشرطة أبو ظبي، حيث إن تحقيق البراعة التنظيمية لا يعتمد على القيادة الداعمة وتنمية المواهب فقط، بل يتطلب توافر مجموعة من العوامل التنظيمية المتكاملة، مثل الثقافة المؤسسية الداعمة للتعلم والابتكار، ومرونة الإجراءات، ووضوح التوجهات الاستراتيجية. وبالتالي، فإن إدارة المواهب، رغم كونها مسارًا مهمًا لترجمة أثر القيادة الخادمة، لا تعمل بمعزل عن بقية مكونات النظام التنظيمي. وبناءً على ذلك، فإن نتيجة الفرضية السادسة تقدم إسهامًا مهمًا في تفسير العلاقة بين القيادة الخادمة والبراعة التنظيمية، إذ توضح أن قيمة القيادة الخادمة في المؤسسات الأمنية لا تكمن فقط في وجود ممارسات قيادية داعمة، وإنما في قدرة المؤسسة على بناء منظومات لإدارة المواهب تستثمر هذه الممارسات وتحولها إلى قدرات تنظيمية قابلة للاستدامة.

هدفت الفرضية السادسة إلى التحقق من الدور الوسيط لإدارة المواهب في العلاقة بين القيادة الخادمة والبراعة التنظيمية لدى العاملين في القيادة العامة لشرطة أبو ظبي. وقد أظهرت النتائج وجود تأثير غير مباشر ذي دلالة إحصائية، بما يؤكد أن القيادة الخادمة تسهم في تعزيز البراعة التنظيمية من خلال تحسين ممارسات إدارة المواهب. إلا أن حجم هذا الأثر جاء محدوداً مقارنةً بالعلاقات المباشرة الأخرى في النموذج، وهو ما يشير إلى أن إدارة المواهب تمثل إحدى الآليات المفسرة لهذه العلاقة، لكنها ليست الآلية الوحيدة.

وتتفق هذه النتيجة مع الدراسات التي تؤكد أن القيادة الخادمة تؤثر في نتائج المنظمة عبر مجموعة من العمليات التنظيمية التي ترتبط بتنمية العاملين وتطوير قدراتهم، أكثر من اعتمادها على التأثير المباشر

في الأداء المؤسسي٢٠١٩ (Eva et al., ؛ Hunter et al., ٢٠١٣). فالقائد الخادم يعمل على توفير بيئة داعمة للنمو المهني، وتشجيع التعلم المستمر، وإتاحة الفرص للعاملين لإظهار قدراتهم، وهي ممارسات تشكل الأساس الذي تقوم عليه إدارة المواهب، والتي بدورها تسهم في تعزيز قدرة المؤسسة على الابتكار والتكيف وتحقيق البراعة التنظيمية.

ويمكن تفسير هذه النتيجة في ضوء منظور السلسلة السببية ، الذي يفترض أن أثر الممارسات القيادية لا ينتقل مباشرة إلى النتائج التنظيمية، وإنما يمر عبر عمليات داخلية متتابعة. ووفقاً لهذا المنظور، فإن القيادة الخادمة تؤثر أولاً في جودة ممارسات إدارة المواهب، من خلال تحسين عمليات استقطاب الكفاءات، وتنمية مهاراتها، والمحافظة عليها، ثم تنعكس هذه الممارسات على قدرة المؤسسة في تحقيق البراعة التنظيمية. ويؤكد هذا التفسير أن القيادة تمثل نقطة البداية في سلسلة من العمليات الإدارية التي تنتهي بتحقيق النتائج الاستراتيجية، وليس عاملاً مستقلاً يؤثر بصورة مباشرة في الأداء.

كما يمكن تفسير النتائج من خلال نظرية التبادل الاجتماعي(Social Exchange Theory) ، التي ترى أن العلاقات الإيجابية بين القادة والعاملين تولد شعوراً بالالتزام والثقة والولاء، يدفع العاملين إلى بذل جهود إضافية والمشاركة الفاعلة في برامج التطوير والتعلم. ومن ثم، فإن القيادة الخادمة تعزز استعداد العاملين للاستفادة من ممارسات إدارة المواهب، بما يزيد من فاعلية هذه الممارسات في تحسين الأداء المؤسسي وتعزيز البراعة التنظيمية.

وتنسجم النتائج أيضاً مع نظرية القدرة—الدافعية—الفرصة() ، التي تؤكد أن الأداء التنظيمي يتحسن عندما تمتلك المنظمة القدرة على تنمية مهارات العاملين، وتحفيزهم، وإتاحة الفرص لهم لتطبيق ما يمتلكونه من قدرات. وفي هذا الإطار، تسهم القيادة الخادمة في تهيئة بيئة عمل تشجع التعلم والدعم، بينما تقوم

إدارة المواهب بتحويل هذا الدعم إلى برامج عملية للتطوير والتأهيل والاستثمار في الكفاءات، وهو ما يؤدي في النهاية إلى تعزيز البراعة التنظيمية.

ورغم دلالة الأثر الوسيط، فإن محدودية حجمه تشير إلى أن العلاقة بين القيادة الخادمة والبراعة التنظيمية تتأثر بعوامل تنظيمية أخرى لم يتضمنها النموذج الحالي. فقد يرجع ذلك إلى طبيعة العمل في القيادة العامة لشرطة أبو ظبي، التي تعمل ضمن بيئة تتسم بالهيكل التنظيمي الرسمي، ووضوح الإجراءات، وارتفاع مستويات الانضباط، وهي خصائص قد تجعل أثر القيادة يعتمد بدرجة أكبر على الأنظمة المؤسسية واللوائح التنظيمية، وليس على السلوك القيادي وحده. كما أن إدارة المواهب، على الرغم من أهميتها، قد لا تكون كافية بمفردها لنقل كامل أثر القيادة الخادمة إلى البراعة التنظيمية، بل قد تتداخل معها متغيرات أخرى مثل الثقة التنظيمية، والأمان النفسي، والتعلم التنظيمي، والثقافة التنظيمية، وهو ما أشارت إليه Sousa and Van Dierendonck (٢٠١٧) وBashir et al. (٢٠٢١).

وتشير هذه النتيجة إلى أن القيادة العامة لشرطة أبو ظبي حققت مستوى من التكامل بين ممارسات القيادة الخادمة وإدارة المواهب، إلا أن تعظيم أثر هذا التكامل في البراعة التنظيمية يتطلب تطوير بيئة تنظيمية أكثر دعماً للمشاركة، والتعلم المستمر، وتمكين العاملين، إلى جانب تعزيز نظم تقييم الأداء والتطوير المهني وربطها بالمسار الوظيفي. فكلما ازدادت درجة التكامل بين هذه العناصر، أصبح تأثير القيادة الخادمة في البراعة التنظيمية أكثر قوة واستدامة.

وبناءً على ذلك، تؤكد نتائج الفرضية السادسة أن إدارة المواهب تؤدي دوراً وسيطاً مهماً في تفسير العلاقة بين القيادة الخادمة والبراعة التنظيمية، إلا أن هذا الدور يمثل جزءاً من منظومة تنظيمية أشمل تتفاعل فيها القيادة مع ممارسات الموارد البشرية والثقافة التنظيمية والقدرات المؤسسية. وتنسجم هذه النتيجة مع افتراضات منظور السلسلة السببية، ونظرية التبادل الاجتماعي، ونظرية AMO، التي تؤكد أن تأثير القيادة

في النتائج الاستراتيجية يتحقق من خلال تطوير الأفراد، وتحفيزهم، وإتاحة الفرص لهم للإسهام في تحقيق أهداف المنظمة، وليس من خلال التأثير المباشر وحده. وهذا يبرز أهمية تبني رؤية متكاملة تجمع بين القيادة وإدارة المواهب والسياسات التنظيمية لتعزيز البراعة التنظيمية في المؤسسات الأمنية.

٥,٢,٦ الفرضية السابعة (H٧): الدور الوسيط لإدارة المواهب بين التخطيط الاستراتيجي والبراعة التنظيمية

على خلاف الفرضية السابقة، جاءت نتائج الفرضية السابعة لتُظهر وجود وساطة قوية ودالة لإدارة المواهب في العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي والبراعة التنظيمية. وقد بلغ حجم التأثير الوسيط مستوى متوسط إلى مرتفع، ما يعكس الدور الحاسم لإدارة المواهب في تحويل الخطط الاستراتيجية إلى ممارسات تنظيمية ملموسة.

تشير الأدبيات إلى أن التخطيط الاستراتيجي لا يحقق أهدافه الفعلية إلا إذا ارتبط بمنظومة متكاملة لإدارة الموارد البشرية، وعلى وجه الخصوص بإدارة المواهب (Collings et al., ٢٠٢١) .فالمؤسسات التي تضع خططًا استراتيجية طموحة دون أن تترجمها إلى سياسات لاستقطاب وتطوير الكفاءات، تكون عرضة لظهور فجوة بين صياغة الخطط وتنفيذها(Doh et al., ٢٠٢١) .

وقد دعمت نتائج هذه الدراسة ما أشار إليه المؤمني وأحمد (٢٠٢١) من أن إدارة المواهب تمثل قناة استراتيجية لتفعيل أثر التخطيط الاستراتيجي في تحقيق الابتكار المؤسسي، حيث تتحول المواهب — بوصفها رأس المال البشري الأكثر قيمة — إلى أداة لتجسيد التوجهات الاستراتيجية في صورة سلوكيات وممارسات عملية. وهو ما يسهم في رفع مستوى التكيف والرشاقة المؤسسية. وفي هذا السياق، توضح ميس حسن (٢٠٢٢) أن الرشاقة الاستراتيجية ليست نتاجًا للتخطيط الواعي فحسب، بل هي أيضًا انعكاس للتفاعل بين التفكير الاستراتيجي وجودة الكفاءات البشرية. وهذا يتفق مع ما كشفته نتائج الدراسة الحالية

من أن جودة إدارة المواهب تُعد شرطًا أساسيًا لترجمة التوجهات الاستراتيجية إلى مخرجات تنظيمية فاعلة، خصوصًا فيما يتعلق بالبراعة التنظيمية، كما أكد Thunnissen and Gallardo-Gallardo (٢٠٢٢) أن وضوح الرؤية الاستراتيجية للمؤسسة يوفر لإدارة المواهب إطارًا مرجعيًا لتحديد المهارات المستقبلية المطلوبة، وتوجيه السياسات التدريبية، وتحسين آليات الاستبقاء والتطوير. وبذلك، تُصبح إدارة المواهب عنصرًا محوريًا يربط بين التخطيط الاستراتيجي والقدرة التنظيمية على الابتكار والتكيف.

وبناءً على ما سبق، تؤكد هذه النتائج أن إدارة المواهب لا تُعد وظيفة إدارية تقليدية، بل تمثل وسيطًا استراتيجيًا يُحوّل الأهداف طويلة المدى إلى ممارسات عملية، مما يعزز من الابتكار والمرونة التنظيمية. ومن هنا، يمكن النظر إلى إدارة المواهب باعتبارها أداة مركزية لنجاح التخطيط الاستراتيجي في تحقيق البراعة التنظيمية.

اختبرت الفرضية السابعة الدور الوسيط لإدارة المواهب في العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي والبراعة التنظيمية، وقد أظهرت النتائج وجود أثر غير مباشر دال إحصائيًا وبقوة، مما يشير إلى أن إدارة المواهب تمثل آلية استراتيجية فاعلة لتحويل التوجهات والخطط المستقبلية إلى قدرات تنظيمية تسهم في تحقيق البراعة التنظيمية. وتوضح هذه النتيجة أن التخطيط الاستراتيجي، رغم أهميته في تحديد الاتجاهات والأولويات، لا يكفي بمفرده لتحقيق التكيف والابتكار، ما لم تتم ترجمته من خلال موارد بشرية قادرة على تنفيذ هذه التوجهات وتطويرها.

وتتفق هذه النتيجة مع المنظور الحديث للإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية، الذي ينظر إلى المواهب باعتبارها حلقة الوصل بين صياغة الاستراتيجية وتنفيذها، فوجود رؤية استراتيجية واضحة يحدد احتياجات المؤسسة المستقبلية من المهارات والكفاءات، بينما تعمل إدارة المواهب على توفير هذه الكفاءات

وتطويرها والمحافظة عليها، بما يضمن قدرة المؤسسة على الاستجابة للمتغيرات وتحقيق التوازن بين تحسين الأداء الحالي واستكشاف فرص التطوير المستقبلية.(Collings et al., ٢٠٢١)

وتكتسب هذه النتيجة أهمية خاصة في سياق القيادة العامة لشرطة أبو ظبي؛ إذ إن طبيعة العمل الأمني تتطلب توافقًا مستمرًا بين الخطط الاستراتيجية والقدرات البشرية القادرة على تنفيذها. فالتحديات الأمنية المتغيرة لا يمكن التعامل معها من خلال الخطط والإجراءات فقط، وإنما تحتاج إلى أفراد يمتلكون المعرفة والمهارات والقدرة على التعلم والتكيف. ومن هنا، فإن إدارة المواهب تمثل الأداة التي تضمن انتقال المؤسسة من مرحلة التخطيط إلى مرحلة بناء القدرة التنظيمية الفعلية، كما أن قوة هذا الأثر الوسيط مقارنة بالمسار الوسيط للقيادة الخادمة يمكن تفسيرها بأن التخطيط الاستراتيجي يرتبط بصورة مباشرة بتحديد احتياجات المؤسسة المستقبلية وتوجيه الموارد نحو الأولويات، مما يجعل العلاقة بينه وبين إدارة المواهب أكثر تكاملًا من حيث طبيعة الوظيفة التنظيمية؛ فبينما تركز القيادة الخادمة على التأثير في العاملين من خلال الدعم والتمكين، فإن التخطيط الاستراتيجي يحدد الإطار الذي تُبنى داخله سياسات إدارة المواهب وتوجهاتها، وهو ما يفسر ارتفاع قوة المسار الوسيط في هذه العلاقة. عليه، فإن نتائج الفرضية السابعة تؤكد أن إدارة المواهب لا تمثل مجرد وظيفة مساندة للتخطيط الاستراتيجي، وإنما تمثل آلية تنفيذية وتحويلية تُمكّن المؤسسة من تحويل رؤيتها المستقبلية إلى قدرات تنظيمية ملموسة. ومن ثم، فإن تحقيق البراعة التنظيمية في المؤسسات الأمنية يتطلب تكاملًا بين التخطيط الاستراتيجي من جهة، وبناء واستثمار رأس المال البشري من جهة أخرى، باعتبارهما عنصرين مترابطين في بناء مؤسسة قادرة على الاستمرار والتكيف.

هدفت الفرضية السابعة إلى اختبار الدور الوسيط لإدارة المواهب في العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي والبراعة التنظيمية لدى العاملين في القيادة العامة لشرطة أبو ظبي، وقد أظهرت النتائج وجود أثر غير مباشر قوي وذي دلالة إحصائية، بما يؤكد أن إدارة المواهب تمثل الآلية الرئيسة التي تنتقل من

خلالها آثار التخطيط الاستراتيجي إلى البراعة التنظيمية. كما بينت النتائج أن حجم هذا الأثر يفوق أثر الوساطة في الفرضية السابقة، الأمر الذي يعكس المكانة المحورية لإدارة المواهب في تحويل التوجهات الاستراتيجية إلى ممارسات تنظيمية قادرة على تحقيق التكيف والابتكار.

وتنسجم هذه النتيجة مع الأدبيات الحديثة التي تؤكد أن التخطيط الاستراتيجي لا يحقق أهدافه بمجرد صياغة الرؤية أو تحديد الأولويات، وإنما يعتمد نجاحه على قدرة المؤسسة على توفير الموارد البشرية القادرة على تنفيذ تلك التوجهات(Collings et al., ٢٠٢١ ؛ Doh et al., ٢٠٢١). ومن ثم، فإن إدارة المواهب تمثل حلقة الوصل بين التخطيط والتنفيذ، إذ تترجم الاحتياجات الاستراتيجية إلى سياسات عملية تشمل استقطاب الكفاءات، وتنمية مهاراتها، وإعداد القيادات المستقبلية، والمحافظة على أصحاب الخبرات، بما يضمن تنفيذ الخطط بكفاءة وتحقيق النتائج المستهدفة.

ويمكن تفسير هذه النتيجة في ضوء نظرية تنفيذ الاستراتيجية التي تؤكد أن نجاح الاستراتيجية لا يتحدد بجودة صياغتها فحسب، بل يعتمد بصورة أكبر على كفاءة تنفيذها من خلال الموارد البشرية والأنظمة التنظيمية. ووفقاً لهذا المنظور، فإن إدارة المواهب تمثل أحد أهم أدوات تنفيذ الاستراتيجية، لأنها تضمن توافر الكفاءات المناسبة في الوقت المناسب، وتوفر برامج التطوير والتأهيل اللازمة لتحويل الأهداف الاستراتيجية إلى واقع عملي. ولذلك، فإن قوة الأثر الوسيط التي كشفت عنها الدراسة تعكس نجاح إدارة المواهب في الربط بين التخطيط الاستراتيجي وتحقيق البراعة التنظيمية.

كما يمكن تفسير النتائج بالاستناد إلى نظرية الموارد والقدرات() ، التي ترى أن تحقيق الميزة التنافسية يعتمد على امتلاك المنظمة لموارد استراتيجية يصعب تقليدها، وفي مقدمتها الموارد البشرية ذات الكفاءة العالية .(Barney, ١٩٩١) ووفقاً لهذه النظرية، فإن التخطيط الاستراتيجي يحدد الاتجاه الذي ينبغي أن تسير فيه المؤسسة، بينما تتولى إدارة المواهب إعداد المورد البشري القادر على تنفيذ هذا الاتجاه، وهو ما

يجعلها وسيطاً أساسياً في تحويل الخطط إلى نتائج تنظيمية ملموسة، مثل الابتكار، والمرونة، والبراعة التنظيمية.

وتدعم نظرية القدرات الديناميكية () هذا التفسير، إذ تؤكد أن المؤسسات القادرة على المحافظة على تميزها هي تلك التي تستطيع إعادة تشكيل مواردها البشرية والتنظيمية باستمرار بما يتلاءم مع التغيرات البيئية .(Teece et al., ١٩٩٧) وفي هذا السياق، يؤدي التخطيط الاستراتيجي دوراً في استشراف التغيرات المستقبلية، بينما تضطلع إدارة المواهب بمهمة إعداد الكفاءات التي تمتلك القدرة على التعامل مع تلك المتغيرات، وتحويلها إلى فرص للتطوير والابتكار، وهو ما ينعكس في تعزيز البراعة التنظيمية.

وتتجسد هذه العلاقة بصورة واضحة في القيادة العامة لشرطة أبو ظبي، التي تعمل في بيئة تتسم بتسارع المتغيرات الأمنية والتقنية، مما يجعل نجاح الخطط الاستراتيجية مرهوناً بوجود كوادر بشرية تمتلك المهارات والخبرات اللازمة لتنفيذها. وتشير نتائج الدراسة إلى أن المؤسسة لا تكتفي بوضع الخطط الاستراتيجية، بل تعمل على مواءمة سياسات إدارة المواهب مع تلك الخطط، من خلال تحديد الاحتياجات المستقبلية من الكفاءات، وتطوير برامج التدريب والتأهيل، وإعداد الصف الثاني من القيادات، وهو ما أسهم في تعزيز قدرتها على تحقيق البراعة التنظيمية.

وتتفق هذه النتائج مع ما توصل إليه المؤمني وأحمد (٢٠٢١)، اللذين أكدا أن إدارة المواهب تمثل قناة استراتيجية لتحويل التوجهات الاستراتيجية إلى ممارسات تنظيمية تعزز الابتكار والتميز المؤسسي. كما تنسجم مع نتائج ميس حسن (٢٠٢٢)، التي أوضحت أن الرشاقة الاستراتيجية ترتبط بدرجة كبيرة بجودة الكفاءات البشرية، ومع ما أشار إليه Thunnissen and Gallardo-Gallardo (٢٠٢٢) من أن وضوح الرؤية الاستراتيجية يوفر الأساس الذي تستند إليه سياسات إدارة المواهب في تحديد المهارات المستقبلية وتطويرها بما يتوافق مع احتياجات المؤسسة.

وبناءً على ذلك، تؤكد نتائج الفرضية السابعة أن إدارة المواهب لا تمثل مجرد وظيفة داعمة للتخطيط الاستراتيجي، وإنما تعد آلية تنفيذ استراتيجية تسهم في تحويل الرؤية والأهداف بعيدة المدى إلى قدرات تنظيمية وسلوكيات عملية تعزز البراعة التنظيمية. كما توضح النتائج أن قوة هذا الدور الوسيط تعكس مستوى التكامل بين التخطيط الاستراتيجي وإدارة المواهب داخل القيادة العامة لشرطة أبو ظبي، وهو ما يتفق مع افتراضات نظرية تنفيذ الاستراتيجية، ونظرية الموارد والقدرات، ونظرية القدرات الديناميكية، التي تؤكد أن نجاح الاستراتيجيات المؤسسية يعتمد في جوهره على القدرة على استثمار الكفاءات البشرية وتوجيهها لتحقيق الأهداف الاستراتيجية واستدامة التميز التنظيمي.

٥,٢,٧ خلاصة مناقشة نتائج الدراسة

أظهرت نتائج الدراسة أن فهم البراعة التنظيمية لا يمكن أن يتم بصورة منفصلة عن التفاعل المركب بين أنماط القيادة والتخطيط الاستراتيجي وإدارة الموارد البشرية، وعلى وجه الخصوص إدارة المواهب. وقد كشفت النتائج أن التخطيط الاستراتيجي يُعد العامل الأكثر تأثيرًا من حيث القوة والدلالة الإحصائية، حيث ظهر كمتغير مباشر في تعزيز البراعة التنظيمية، وكعامل مُمكن لإدارة المواهب، مما يعكس أهمية التفكير بعيد المدى، وتوظيف الرؤية الاستراتيجية في بناء قدرات تنظيمية قادرة على التوازن بين الابتكار والاستغلال.

في المقابل، لم تُظهر القيادة الخادمة تأثيرًا مباشرًا دالًا على البراعة التنظيمية، وهي نتيجة تستدعي تأملًا أعمق في طبيعة السياق الأمني الذي أُجريت فيه الدراسة. فالبيئة الأمنية التي تتسم بالتراتبية والانضباط العالي قد تحد من فعالية الأنماط القيادية التي تعتمد على التمكين والمشاركة، ما لم تُدعَم بأنظمة ثقافية وإدارية تتبنّى هذا النمط من القيادة بشكل مؤسسي. غير أن النتائج كشفت عن وجود تأثير غير مباشر

للقيادة الخادمة على البراعة التنظيمية عبر إدارة المواهب، مما يعني أن أثر القيادة التمكينية يمكن أن يتجلى حين تُترجم قيمها إلى سياسات وبرامج تستهدف استقطاب الكفاءات وتطويرها.

وتُبرز نتائج الدراسة أيضًا أهمية إدارة المواهب بوصفها متغيرًا محوريًا ذا تأثير مزدوج: مباشر على البراعة التنظيمية، وغير مباشر من خلال تفعيل أثر كل من القيادة والتخطيط. إذ تؤكد البيانات أن وجود نظام فعال لإدارة المواهب يمكن أن يُشكّل حلقة وصل استراتيجية تُحول الرؤية القيادية والخطط المستقبلية إلى ممارسات تنظيمية داعمة للتجديد والابتكار. ويشير ذلك إلى أن إدارة المواهب لم تعد مجرد وظيفة تنفيذية ضمن إدارة الموارد البشرية، بل تحولت إلى آلية تنظيمية تمكينية تعزز من جاهزية المؤسسة لمواجهة التحديات، وتُسهم في بناء رأس مال بشري ديناميكي ومؤهل.

وفي ضوء العلاقات الوسيطة التي اختبرتها الدراسة، يتضح أن إدارة المواهب لعبت دورًا متفاوتًا في تفسير العلاقة بين المتغيرات. فبينما كان أثر الوساطة ضعيفًا بين القيادة الخادمة والبراعة التنظيمية، ظهر أثر الوساطة قويًا وواضحًا في العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي والبراعة التنظيمية. وهذا يعكس حقيقة أن فعالية الاستراتيجية التنظيمية لا يمكن تحقيقها بمجرد وجود رؤية مستقبلية، بل تتطلب ترجمتها إلى سياسات متكاملة لإدارة المورد البشري، بما يعزز من قدرة المؤسسة على التنفيذ، والتكيف، والتجديد.

إن نتائج الدراسة بمجملها تشير إلى أن البراعة التنظيمية، بوصفها قدرة مؤسسية على التوازن بين الاستكشاف والاستغلال، لا يمكن تعزيزها بمعزل عن تكامل المكونات القيادية والتخطيطية والموارد البشرية. ويُعدّ هذا التكامل شرطًا ضروريًا وليس اختياريًا، إذ أن أي خلل في أحد هذه المكونات قد يؤدي إلى تقويض قدرة المؤسسة على التكيف، أو استنزاف طاقتها في أنشطة لا تُترجم إلى قيمة تنظيمية مضافة. كما أن خصوصية السياق الأمني، بما يحمله من خصائص ثقافية ووظيفية، يُملي ضرورة تبنّي ممارسات قيادية

وتخطيطية تتواءم مع طبيعة هذا السياق، دون أن تغفل أهمية بناء بيئة مرنة ومحفزة تدعم الابتكار وتُقدّر الكفاءات.

وعليه، فإن هذه النتائج تدفع باتجاه تبني منظور استراتيجي متكامل في تحليل الأداء المؤسسي، منظور يُعطي الاعتبار للعوامل الهيكلية والسياقية في تفسير العلاقات التنظيمية، ويُشجع على تصميم تدخلات إدارية وسياسات تنظيمية تراعي هذه التفاعلات المعقدة. كما أن هذه النتائج تُعد دعوة إلى المؤسسات الأمنية لإعادة النظر في كيفية تفعيل أنماط القيادة التمكينية، وإعادة موضعة إدارة المواهب كوظيفة استراتيجية لا تنفصل عن التخطيط طويل المدى، وهو ما يُمهّد لبناء منظومات تنظيمية أكثر قدرة على التكيف والابتكار، وأكثر استعدادًا لمواجهة التحديات المستقبلية.

٥,٣ إسهامات الدراسة

أولاً: الإسهامات النظرية: تشكل هذه الدراسة إسهاماً علمياً مهماً في مجال الإدارة العامة والقيادة التنظيمية، من خلال تقديم نموذج تفسيري متكامل يربط بين القيادة الخادمة، والتخطيط الاستراتيجي، وإدارة المواهب، والبراعة التنظيمية. وتتمثل الإسهامات النظرية في عدد من الجوانب الرئيسية:

أولاً، تسد هذه الدراسة فجوة معرفية في الأدبيات الإدارية، من خلال تناولها لعلاقات لم تُدرس بشكل كافٍ، خاصة في سياق منظمات إنفاذ القانون. فقد ركزت معظم الدراسات السابقة على تأثير القيادة أو التخطيط الاستراتيجي على الأداء أو الرضا الوظيفي، بينما ركزت هذه الدراسة على استكشاف العلاقة التفاعلية بين القيادة الخادمة والتخطيط الاستراتيجي من جهة، والبراعة التنظيمية من جهة أخرى، مع إدماج متغير إدارة المواهب كوسيط أساسي في هذا السياق، وهو ما يقدم بعداً جديداً لفهم ديناميكيات القيادة والتحول المؤسسي.

ثانياً، تسهم الدراسة في تطوير النظرية المتعلقة بالبراعة التنظيمية من خلال إبراز العوامل التنظيمية والممارسات الإدارية التي تسهم في بنائها. فالبراعة التنظيمية، التي تتمثل في قدرة المؤسسة على التوازن بين الاستكشاف والاستغلال، لا تتحقق من خلال مدخلات تنظيمية تقليدية فقط، بل من خلال منظومة متكاملة تشمل أنماط القيادة الحديثة، وتخطيطًا استراتيجيًا مرنًا، وآليات فعالة لإدارة الموارد البشرية، لا سيما المواهب.

ثالثاً، توفر الدراسة إطاراً نظرياً جديداً لفهم طبيعة القيادة الخادمة في البيئات الأمنية. وقد بينت النتائج أن أثر القيادة الخادمة على البراعة التنظيمية ليس مباشراً، وهو ما يتطلب مراجعة للأطر النظرية السائدة التي تفترض علاقات خطية بين المتغيرات القيادية والنتائج التنظيمية. وتشير هذه النتيجة إلى أهمية السياق التنظيمي والثقافي في تفعيل أثر القيادة، خاصة في بيئات تتسم بالتراتبية والانضباط مثل أجهزة الشرطة.

رابعاً، تسهم الدراسة في توسيع النظرية المتعلقة بإدارة المواهب من خلال تحليل دورها كوسيط في العلاقات التنظيمية، وليس فقط كمتغير مستقل أو تابع. هذا يعزز من مكانة إدارة المواهب كعنصر فاعل في تفعيل الاستراتيجيات وتحقيق الأداء المؤسسي المتميز، ويدفع باتجاه مزيد من الدراسات التي تتناول هذا المتغير في أطر تفسيرية أكثر تعقيداً وترابطاً.

ثانياً: الإسهامات التطبيقية: من الناحية التطبيقية، تقدم هذه الدراسة مجموعة من الإسهامات التي يمكن أن تُفيد صانعي القرار والممارسين في منظمات إنفاذ القانون، لا سيما القيادة العامة لشرطة أبو ظبي. وقد أظهرت نتائج الدراسة أهمية تكامل القيادة الخادمة مع التخطيط الاستراتيجي وإدارة المواهب لتحقيق البراعة التنظيمية، الأمر الذي يترتب عليه عدد من التوصيات والمخرجات العملية.

أولاً، تقدم الدراسة إطاراً عملياً يمكن الاسترشاد به في تطوير السياسات المؤسسية، لاسيما تلك المتعلقة بالموارد البشرية وفعالية القيادة، فقد بينت النتائج أن ممارسات القيادة الخادمة تؤثر إيجابياً على إدارة المواهب، وأن هذه الأخيرة تمثل قناة مهمة لتفعيل الأثر الإيجابي للقيادة والتخطيط على البراعة التنظيمية، ومن هذا المنطلق، يمكن للقيادة العامة لشرطة أبو ظبي أن تعمل على تطوير برامج تدريبية ومبادرات تنظيمية تدعم هذا النوع من القيادة التمكينية، وتدمج إدارة المواهب ضمن خططها الاستراتيجية.

ثانياً، تبرز نتائج الدراسة أهمية تبني تخطيط استراتيجي مرن وتفاعلي، يتواءم مع متطلبات البراعة التنظيمية، التي تمثل ضرورة ملحة في بيئة العمل الأمنية المتغيرة. وقد تبين من خلال الدراسة أن الأثر الإيجابي للتخطيط الاستراتيجي على البراعة التنظيمية قوي ودال إحصائيًا، ما يسلط الضوء على أهمية تعزيز ثقافة التخطيط المستقبلي في أوساط القيادات الإدارية، مع مراعاة التوازن بين الإجراءات الرسمية والمرونة المؤسسية.

ثالثاً، تتيح الدراسة توجيه الجهود المؤسسية نحو تحسين إدارة المواهب بوصفها رافعة تنظيمية استراتيجية. وقد ثبت أن لإدارة المواهب دوراً مركزياً ليس فقط في تعزيز البراعة التنظيمية، بل أيضاً في تفعيل العلاقة بين القيادة والتخطيط من جهة، والنتائج المؤسسية من جهة أخرى. لذلك، فإن الاستثمار في بناء نظم متكاملة لاكتشاف، وتطوير، والاحتفاظ بالمواهب، يمثل توجهاً استراتيجياً مستداماً في المنظمات الأمنية.

رابعاً، تقدم الدراسة إطاراً إرشادياً لتطبيق القيادة الخادمة في البيئات الأمنية، وتوضح أن فاعلية هذا النمط من القيادة مشروطة بتهيئة بيئة تنظيمية تتسم بالثقة والتمكين والدعم المؤسسي. وقد أشارت النتائج إلى ضعف العلاقة المباشرة بين القيادة الخادمة والبراعة التنظيمية، مما يستدعي مراجعة كيفية تطبيق القيادة الخادمة في سياقات تتطلب درجة عالية من الانضباط والتراتبية.

خامساً، تمثل الدراسة نموذجاً قابلاً للتطبيق في مؤسسات أمنية أخرى داخل دولة الإمارات وخارجها، حيث توفر نتائجها دليلاً تجريبياً يدعم أهمية التكامل بين القيادة والتخطيط وإدارة المواهب في تحسين

الأداء المؤسسي وتحقيق التكيف مع المتغيرات. ويمكن اعتبارها دراسة حالة يمكن البناء عليها في تطوير سياسات القيادة في قطاعات حيوية مشابهة.

وفي المجمل، تُعد هذه الدراسة ذات فائدة عملية مزدوجة: فهي تسهم في دعم صناعة القرار الإداري، وتوجه السياسات المؤسسية، وفي الوقت نفسه تثري النقاش الأكاديمي حول أنماط القيادة وأثرها في تفعيل البراعة التنظيمية من خلال نظم إدارة الموارد البشرية، مما يجعلها دراسة محورية في سياق الإدارة الأمنية المعاصرة.

ثالثاً: الإسهامات الأكاديمية: تُسهم هذه الدراسة في إثراء المعرفة الأكاديمية من خلال تقديم إطار تفسيري جديد يربط بين القيادة الخادمة، والتخطيط الاستراتيجي، وإدارة المواهب، والبراعة التنظيمية، ضمن سياق أمني لم يُتناول بكثافة في الأدبيات المعاصرة. وقد جاءت هذه الدراسة لتسد فجوة بحثية واضحة تتمثل في محدودية النماذج التي تدمج هذه المتغيرات ضمن نموذج تفاعلي واحد، خصوصاً في منظمات إنفاذ القانون التي تتسم بخصوصية مؤسسية وثقافية. وقد اتضح من خلال نتائج الدراسة أن التأثيرات التنظيمية لا تعمل على نحو خطي أو معزول، بل تتشكل ضمن علاقات مركبة تتطلب وغير المباشرة للمتغيرات.

ومن الإسهامات الأكاديمية المهمة التي تقدمها هذه الدراسة، أنها أعادت موضعة إدارة المواهب كمتغير تفسيري وسيط فاعل، لا كمجرد نتيجة تنظيمية أو نشاط تشغيلي تابع. وقد أظهرت نتائج الاختبار الإحصائي أن إدارة المواهب تؤدي دورًا محوريًا في نقل الأثر بين القيادة والتخطيط من جهة،

والبراعة التنظيمية من جهة أخرى، مما يفتح المجال أمام مزيد من الدراسات التي تتناول هذا المتغير في أطر تفسيرية أكثر تركيبًا.

كما تسهم الدراسة في تطوير النظرية المتعلقة بالبراعة التنظيمية، من خلال إثبات أن هذه القدرة المؤسسية لا تنشأ عن التخطيط أو القيادة بمفردهما، بل عن تفاعل ثلاثي الأبعاد يجمع بين الرؤية الاستراتيجية، والأسلوب القيادي التمكيني، والبنية الإدارية الداعمة لتنمية الكفاءات. وهذا النموذج المقترح يعزز من الفهم النظري المتعلق بكيفية تحقيق البراعة التنظيمية، ويقترح منظورًا تكامليًا يتجاوز النماذج التقليدية التي تركز على عنصر واحد بمعزل عن السياق المؤسسي الكامل.

كذلك، تُضيف الدراسة بُعدًا نظريًا في فهم القيادة الخادمة في السياقات الأمنية، حيث اتضح أن تأثير هذا النمط القيادي لا يتحقق إلا ضمن شروط تنظيمية محددة. وهو ما يُعد تطويرًا للأطر المفاهيمية التقليدية التي غالبًا ما تفترض أن القيادة الخادمة تنتج آثارًا إيجابية بغض النظر عن البيئة التنظيمية. وبهذا، تُقدم الدراسة إسهامًا نقديًا مهمًا يدعو إلى إعادة النظر في مدى صلاحية نماذج القيادة الغربية عند تطبيقها في بيئات شديدة الانضباط مثل المؤسسات الشرطية.

وبناءً عليه، يمكن القول إن هذه الدراسة تُمثل إضافة نوعية للنظرية التنظيمية من خلال تركيزها على التداخل بين المتغيرات واشتغالها على سياق تطبيقي لم يحظَ بالاهتمام الكافي في البحوث السابقة، وهو السياق الأمني العربي. كما أن النتائج التي توصلت إليها الدراسة تشكل أساسًا لتوسيع النقاش الأكاديمي حول فعالية المداخل التمكينية في الإدارة العامة، وتُسهم في صياغة أجندة بحثية مستقبلية أكثر استجابة لتعقيدات الواقع التنظيمي المتغير.

٥,٤ الإضافات العلمية للدراسة:

١. تقديم نموذج نظري تكاملي جديد يربط بين القيادة الخادمة والتخطيط الاستراتيجي وإدارة المواهب والبراعة التنظيمية، من خلال دراسة العلاقات المباشرة وغير المباشرة بين هذه المتغيرات، بما يوسع الفهم النظري لكيفية بناء القدرات التنظيمية .

٢. توضيح الدور الوسيط لإدارة المواهب في تفسير العلاقة بين المتغيرات القيادية والاستراتيجية والبراعة التنظيمية، حيث أظهرت الدراسة أن تأثير القيادة الخادمة والتخطيط الاستراتيجي لا يقتصر على التأثير المباشر، وإنما ينتقل بدرجة كبيرة من خلال تطوير واستثمار رأس المال البشري .

٣. الإسهام في إثراء أدبيات البراعة التنظيمية من خلال بيان أن تحقيق التوازن بين الاستكشاف والاستغلال لا يعتمد فقط على الهياكل والأنظمة التنظيمية، وإنما يرتبط بقدرة المؤسسة على إدارة مواهبها وتوجيه مواردها البشرية بصورة استراتيجية .

٤. تقديم دليل تطبيقي في سياق المؤسسات الأمنية، إذ تُعد الدراسة من الدراسات التي تناولت تكامل القيادة الخادمة والتخطيط الاستراتيجي وإدارة المواهب في تفسير البراعة التنظيمية داخل بيئة أمنية تتسم بالخصوصية التنظيمية والتراتبية والانضباط المؤسسي .

٥. توسيع نطاق تطبيق نظرية القيادة الخادمة ونظرية الموارد والقدرات من خلال اختبار مدى قدرة هذه النظريات على تفسير العلاقات التنظيمية في المؤسسات الأمنية، وليس فقط في المؤسسات المدنية أو التجارية التي ركزت عليها معظم الدراسات السابقة .

٦. الكشف عن اختلاف قوة تأثير المتغيرات داخل النموذج، حيث أوضحت الدراسة أن التخطيط الاستراتيجي كان أكثر تأثيرًا في تعزيز البراعة التنظيمية مقارنة بالقيادة الخادمة، وأن إدارة المواهب تمثل آلية أكثر فاعلية لتحويل التوجهات الاستراتيجية إلى نتائج تنظيمية ملموسة .

٧. سد فجوة بحثية مرتبطة بالسياق الجغرافي والتطبيقي من خلال تقديم نتائج ميدانية من دولة الإمارات العربية المتحدة، وبالأخص القيادة العامة لشرطة أبو ظبي، بما يضيف معرفة جديدة حول إدارة المنظمات الأمنية في البيئة العربية .

٨. الجمع بين المنظور القيادي والمنظور الاستراتيجي ومنظور الموارد البشرية في تفسير البراعة التنظيمية، بدلاً من الاقتصار على تفسيرها من خلال عامل واحد، مما يقدم رؤية أكثر شمولاً لطبيعة بناء القدرات التنظيمية المستدامة.

٥,٥ محددات الدراسة

تُعدّ أي دراسة علمية، مهما بلغت دقتها المنهجية واتساع نطاقها، محكومة بمجموعة من المحددات التي قد تؤثر على نتائجها أو على تعميمها، وتُعد الإشارة إليها جزءًا من النزاهة العلمية والموضوعية في عرض النتائج. وفي هذا السياق، فإن الدراسة الحالية، رغم ما تميزت به من تصميم منهجي متكامل وسياق تطبيقي واقعي، إلا أنها لا تخلو من عدد من المحددات التي ينبغي أخذها في الحسبان عند تحليل نتائجها أو محاولة تعميمها على سياقات أخرى. وفيما يلي عرض لأبرز هذه المحددات:

أولاً: المحددات المنهجية: ارتكزت الدراسة على المنهج الكمي باستخدام أداة الاستبانة لجمع البيانات من عينة الدراسة. وعلى الرغم من مزايا هذا الأسلوب من حيث القدرة على قياس العلاقات بين المتغيرات بشكل دقيق وتوفير إمكانيات التحليل الإحصائي، إلا أن هذه المنهجية قد تغفل الجوانب العميقة والتفسيرية للظواهر التنظيمية، خصوصاً تلك المتعلقة بالعمليات غير المرئية مثل الديناميكيات الثقافية، والتفاعلات القيادية غير الرسمية. كما أن الاعتماد على استجابات الأفراد قد يجعل النتائج عرضة لتحيزات ذاتية مثل التحيز الاجتماعي أو الإدراك غير الدقيق.

ثانياً: المحددات السياقية: أجريت الدراسة في سياق تنظيمي محدد ومركزي يتمثل في القيادة العامة لشرطة أبو ظبي، وهي مؤسسة أمنية تعمل ضمن بيئة تنظيمية صارمة وذات طابع هرمي واضح. إن خصوصية هذه البيئة تجعل نتائج الدراسة مرتبطة بالسياق المحلي الذي قد لا يكون قابلاً للتعميم على مؤسسات أخرى تختلف في طبيعتها أو ثقافتها التنظيمية أو مستوى انفتاحها على أساليب القيادة الحديثة. ومن هنا، فإن تعميم نتائج الدراسة على منظمات غير أمنية أو ذات طابع مدني يجب أن يتم بحذر.

ثالثاً: المحددات الزمنية: تم جمع البيانات وتحليلها خلال فترة زمنية معينة، ما يعني أن النتائج تعكس واقعاً تنظيمياً معيناً في تلك الفترة. وبالتالي، فإن أي تغيرات لاحقة في البيئة التنظيمية أو السياسات الداخلية أو حتى الظروف المجتمعية قد تؤثر في العلاقة بين المتغيرات المدروسة، مما يُقيد من صلاحية النتائج بمرور الوقت ما لم يتم تكرار الدراسة في فترات زمنية لاحقة.

رابعًا: المحددات المتعلقة بالعينة: اعتمدت الدراسة على عينة ميسّرة (غير احتمالية) من العاملين في القيادة العامة لشرطة أبو ظبي. وعلى الرغم من التنوع النسبي في خصائص العينة، إلا أن هذه الطريقة في اختيار المشاركين قد تحدّ من قوة التعميم الإحصائي للنتائج. كما أن الدراسة لم تُغطِ جميع الفئات الوظيفية أو الرتب الإدارية، وهو ما قد يحرم النتائج من تمثيل شامل لكافة وجهات النظر داخل المؤسسة.

خامساً: المحددات النظرية: اقتصر الإطار النظري للدراسة على فحص ثلاثة متغيرات رئيسية : القيادة الخادمة، والتخطيط الاستراتيجي، وإدارة المواهب، وعلاقتها بـ البراعة التنظيمية .ورغم أهمية هذه المتغيرات، إلا أن هناك متغيرات أخرى يُحتمل أن تكون مؤثرة، مثل الثقافة التنظيمية، الرضا الوظيفي، القيادة التحويلية، أو التمكين النفسي، والتي لم يتم تضمينها ضمن نموذج الدراسة. ويفتح ذلك المجال أمام دراسات مستقبلية تتناول النموذج من منظور أكثر شمولية.

سادساً: المحددات الإحصائية: استخدمت الدراسة مجموعة من الأساليب الإحصائية المناسبة مثل تحليل المسار واختبار تأثير الوساطة، إلا أنها لم تستفد من بعض النماذج المتقدمة مثل النمذجة بالمعادلات الهيكلية الكاملة (SEM) أو اختبار النماذج غير الخطية أو متعددة المستويات، والتي يمكن أن تكشف عن علاقات أكثر تعقيدًا بين المتغيرات أو تحلل البيانات بشكل أكثر عمقًا. ويُعد هذا مجالًا للتوسع في الدراسات المستقبلية.

٥,٦ خلاصة محددات الدراسة

في ضوء ما سبق، فإن الاعتراف بهذه المحددات يُعد أمرًا ضروريًا لتعزيز مصداقية النتائج، ويوجه القارئ إلى فهم السياقات التي يمكن الاستفادة من نتائج الدراسة ضمنها. كما أن هذه المحددات لا تُقلل من القيمة العلمية للدراسة، بل تؤكد على أهمية توخي الدقة عند تعميمها أو تطبيقها في بيئات مختلفة. وهي، في الوقت ذاته، تُعد منطلقاً مقترحاً لبناء أجندة بحثية مستقبلية تسعى لتجاوز هذه الحدود وتوسيع نطاق الفهم النظري والتطبيقي للعلاقات المعقدة في السياقات التنظيمية المتغيرة.

٥,٧ توصيات الدراسة

انطلاقًا من النتائج التي توصلت إليها الدراسة، والتي أكدت أن تحقيق البراعة التنظيمية في القيادة العامة لشرطة أبو ظبي يرتبط بتكامل مجموعة من العوامل التنظيمية، وفي مقدمتها التخطيط الاستراتيجي، وإدارة المواهب بوصفها متغيرًا وسيطًا يعزز أثر القيادة الخادمة، فإن الدراسة تقدم مجموعة من التوصيات التطبيقية التي تستهدف تطوير الممارسات الإدارية والتنظيمية في المؤسسات الأمنية، إلى جانب توصيات بحثية موجهة للباحثين مستقبلاً.

أولاً: التوصيات التطبيقية الموجهة للقيادة العامة لشرطة أبو ظبي

١–تطوير منظومة متكاملة لإدارة المواهب الأمنية وربطها بالتوجهات الاستراتيجية

أظهرت نتائج الدراسة أن إدارة المواهب تؤدي دورًا محوريًا في تعزيز البراعة التنظيمية، كما تمثل الآلية التي تنتقل من خلالها آثار القيادة الخادمة والتخطيط الاستراتيجي إلى تحسين الأداء التنظيمي؛ لذلك توصي الدراسة بما يأتي:

- تطوير إطار مؤسسي متكامل لإدارة المواهب في القيادة العامة لشرطة أبو ظبي، بحيث يرتبط بصورة مباشرة بالأهداف الاستراتيجية والاحتياجات المستقبلية للمؤسسة الأمنية .
- إنشاء قاعدة بيانات استراتيجية للمواهب والكفاءات تتضمن المؤهلات، والخبرات، والمهارات التخصصية، والقدرات القيادية، بما يساعد في اتخاذ قرارات دقيقة بشأن التوظيف والتطوير والتكليف بالمهام .
- اعتماد آليات موضوعية لاكتشاف أصحاب المواهب والإمكانات العالية من خلال مؤشرات الأداء، والقدرات الابتكارية، والاستعداد القيادي، وليس فقط وفق معايير الأقدمية أو الوظيفة الحالية .
- تصميم مسارات مهنية وتطويرية واضحة للكوادر المتميزة، تتضمن برامج تدريبية متقدمة وفرصًا للتدرج الوظيفي بما يسهم في الاحتفاظ بالكفاءات وتعزيز ولائها المؤسسي .
- إجراء تحليل دوري لفجوة المهارات الحالية والمستقبلية، وربط نتائج التحليل بخطط التدريب والتأهيل بما يضمن جاهزية الموارد البشرية لمتطلبات العمل الأمني المتغير .

٢-بناء نموذج قيادي مؤسسي قائم على مبادئ القيادة الخادمة

على الرغم من أن نتائج الدراسة لم تظهر أثرًا مباشرًا ذا دلالة إحصائية للقيادة الخادمة على البراعة التنظيمية، فإن تأثيرها غير المباشر من خلال إدارة المواهب يؤكد أهميتها كعامل داعم لتطوير رأس المال البشري؛ وعليه توصي الدراسة بما يأتي:

- تبني إطار قيادي خاص بالقيادات الأمنية يدمج مبادئ القيادة الخادمة مع متطلبات العمل الأمني، بما يحقق التوازن بين الانضباط المؤسسي وتمكين العاملين .
- إدراج ممارسات القيادة الخادمة ضمن معايير تقييم القيادات، وبخاصة ما يتعلق بتمكين الموظفين، ودعم التطوير المهني، وتعزيز الثقة، وتشجيع المشاركة .
- تصميم برامج تدريبية متخصصة للقيادات العليا والوسطى تتناول مهارات الاستماع الفعال، وبناء الفرق، وتحفيز العاملين، وإدارة المواهب .
- تفعيل قنوات التواصل الداخلي بين القيادات والعاملين بما يعزز فهم احتياجات الموظفين والاستفادة من أفكارهم ومقترحاتهم التطويرية .
- قياس مستوى ممارسة القيادة الخادمة بصورة دورية وربط نتائج القياس بخطط تطوير القيادات المستقبلية .

٣-تعزيز مرونة التخطيط الاستراتيجي وربطه بمتطلبات البراعة التنظيمية

أثبتت نتائج الدراسة وجود أثر مهم للتخطيط الاستراتيجي في تعزيز البراعة التنظيمية، مما يتطلب تطوير منهجية التخطيط داخل القيادة العامة لشرطة أبو ظبي من خلال:

- مراجعة الخطط الاستراتيجية بصورة دورية للتأكد من قدرتها على الاستجابة للتغيرات الأمنية والتكنولوجية والمجتمعية المتسارعة .
- تضمين الخطط الاستراتيجية سيناريوهات مستقبلية لإدارة المخاطر والتهديدات المحتملة، بما يعزز القدرة على الاستباق والاستجابة السريعة .
- إشراك القيادات التنفيذية والمستويات الميدانية في مراحل إعداد الخطط الاستراتيجية لضمان ارتباطها بالواقع التشغيلي ورفع مستوى الالتزام بالتنفيذ .

- تطوير مؤشرات أداء استراتيجية لا تركز فقط على مستوى الإنجاز، وإنما تقيس قدرة الوحدات التنظيمية على التكيف والابتكار وسرعة اتخاذ القرار .
- تعزيز التكامل بين إدارة التخطيط وإدارة الموارد البشرية بما يضمن توافق الاحتياجات البشرية مع الأولويات الاستراتيجية للمؤسسة .

٤–إنشاء منظومة مؤسسية لتعزيز البراعة التنظيمية داخل القيادة العامة لشرطة أبو ظبي

نظرًا لأن البراعة التنظيمية تمثل قدرة المؤسسة على تحقيق التوازن بين استثمار الموارد الحالية واستكشاف فرص التطوير المستقبلية، توصي الدراسة بما يأتي:

- اعتماد مؤشر دوري لقياس مستوى البراعة التنظيمية في الوحدات المختلفة، بحيث يشمل أبعاد الاستغلال والاستكشاف التنظيمي .
- تعزيز ممارسات استثمار القدرات الحالية من خلال تحسين الإجراءات، وتطوير العمليات التشغيلية، ورفع كفاءة استخدام الموارد .
- دعم جانب الاستكشاف التنظيمي من خلال تشجيع الابتكار، وتجريب الحلول الجديدة، وتوظيف التقنيات الحديثة في العمل الأمني .
- إنشاء منصات داخلية لتبادل المعرفة والخبرات بين الوحدات المختلفة بما يعزز التعلم التنظيمي ونقل الممارسات الناجحة .
- تخصيص جوائز أو حوافز مؤسسية للمبادرات التطويرية والابتكارية التي تسهم في تحسين الأداء الأمني والتنظيمي .

٥–تطوير بيئة تنظيمية داعمة للتحول الرقمي والابتكار المؤسسي

في ضوء طبيعة البيئة الأمنية الحديثة التي تتطلب سرعة الاستجابة والقدرة على التكيف، توصي الدراسة بما يأتي:

- تعزيز الاستثمار في الأنظمة الرقمية الذكية التي تدعم سرعة الوصول إلى المعلومات وتحسين جودة القرارات الإدارية .
- تطوير قواعد بيانات متكاملة تساعد في تحليل الموارد البشرية والاحتياجات المستقبلية .
- إنشاء وحدات أو فرق ابتكار داخلية تعمل على تطوير حلول تنظيمية وتقنية للتحديات الأمنية المستجدة .
- تشجيع العاملين على تقديم المقترحات التطويرية من خلال آليات مؤسسية واضحة للاستقبال والتقييم والتطبيق .
- مراجعة الإجراءات التنظيمية التي قد تحد من سرعة الإنجاز، والعمل على تبسيطها بما يحافظ على متطلبات العمل الأمني ويعزز المرونة المؤسسية .

ثانيًا: التوصيات الموجهة للباحثين مستقبلاً

١–تطبيق نموذج الدراسة في قطاعات أمنية وحكومية مختلفة

نظرًا لأن الدراسة الحالية اقتصرت على القيادة العامة لشرطة أبو ظبي، توصي الدراسة بإجراء دراسات مستقبلية تختبر النموذج المقترح في قطاعات أمنية أخرى داخل دولة الإمارات العربية المتحدة أو في دول الخليج العربي؛ بهدف مقارنة النتائج والتحقق من إمكانية تعميم النموذج في سياقات تنظيمية مختلفة.

٢-إجراء دراسات نوعية ومختلطة لتعميق تفسير العلاقات التنظيمية

توصي الدراسة المستقبلية باستخدام المناهج النوعية أو المناهج المختلطة التي تجمع بين الأساليب الكمية والكيفية؛ بهدف فهم الأبعاد السلوكية والثقافية التي تؤثر في العلاقة بين القيادة الخادمة وإدارة المواهب والتخطيط الاستراتيجي والبراعة التنظيمية، خاصة في المؤسسات ذات الطبيعة الأمنية.

٣-دراسة متغيرات تنظيمية وسيطة أو معدلة جديدة

تقترح الدراسة دراسة متغيرات أخرى يمكن أن تسهم في تفسير البراعة التنظيمية، مثل الثقافة التنظيمية، والعدالة التنظيمية، والتمكين الإداري، والثقة التنظيمية، والتعلم التنظيمي، والمناخ الابتكاري، بما يساعد على بناء نماذج تفسيرية أكثر شمولاً.

٤-إجراء دراسات طولية لتتبع تطور البراعة التنظيمية عبر الزمن

نظرًا لاعتماد الدراسة الحالية على المنهج المقطعي، توصي الدراسة بإجراء دراسات طولية تتابع تطور العلاقة بين القيادة الخادمة وإدارة المواهب والتخطيط الاستراتيجي والبراعة التنظيمية عبر فترات زمنية مختلفة؛ بما يساعد على فهم طبيعة التأثيرات المتبادلة بصورة أكثر دقة.

وتؤكد هذه التوصيات أن تعزيز البراعة التنظيمية في المؤسسات الأمنية لا يتحقق من خلال تطوير جانب إداري منفرد، وإنما من خلال بناء منظومة متكاملة تجمع بين القيادة الداعمة للعاملين، وإدارة المواهب بصورة استراتيجية، والتخطيط المرن القادر على الاستجابة للتغيرات، بما يحقق للقيادة العامة لشرطة أبو ظبي قدرة أكبر على التكيف والابتكار وتحقيق التميز المؤسسي المستدام.

التوصية	آلية التنفيذ المقترحة	مؤشرات المتابعة
تطوير منظومة إدارة المواهب	– إنشاء وحدة متخصصة لإدارة المواهب، وبناء قاعدة بيانات للكفاءات، وإجراء تقييم دوري للمهارات والقدرات	– عدد المواهب المحددة، نسبة الاحتفاظ بالكفاءات، خطط التطوير المنفذة

تعزيز القيادة الخادمة	— إدراج معايير القيادة الخادمة ضمن تقييم القيادات، وتنفيذ برامج تدريبية للقادة حول التمكين والتواصل الفعال	— نتائج تقييم القيادات، مستوى رضا الموظفين، معدلات المشاركة
تعزيز التخطيط الاستراتيجي المرن	— إجراء مراجعات دورية للخطط، وتضمين سيناريوهات مستقبلية، وربط الخطط باحتياجات الموارد البشرية	— نسبة تحديث الخطط، سرعة الاستجابة للمتغيرات، تحقيق الأهداف الاستراتيجية
رفع مستوى البراعة التنظيمية	— إنشاء مؤشرات لقياس الاستكشاف والاستغلال التنظيمي، ودعم مبادرات الابتكار والتحسين المستمر	— عدد المبادرات التطويرية، مستوى الابتكار، كفاءة العمليات
دعم التحول الرقمي والابتكار	— تطوير منصات رقمية لإدارة المعرفة والمواهب، وإنشاء فرق ابتكار مؤسسية	— عدد الحلول الرقمية المطبقة، سرعة إنجاز الإجراءات، مشاركة الموظفين

٥,٨ خلاصة الفصل الخامس

في ضوء ما عُرض من نتائج ومناقشات وتحليلات ضمن فصول الدراسة السابقة، تبيّن أن موضوع هذه الدراسة — المتمثل في فحص أثر القيادة الخادمة والتخطيط الاستراتيجي على البراعة التنظيمية، مع دراسة الدور الوسيط لإدارة المواهب — يُشكل إطارًا متكاملًا ومترابطًا لتحليل واقع المؤسسات الأمنية، ولا سيما القيادة العامة لشرطة أبو ظبي. ابتدأت الدراسة في الفصل الأول بتقديم مبررات علمية وعملية لمشكلة البحث، وأبرزت فجوة واضحة في الأدبيات المعاصرة تتعلق بعدم وجود نماذج تفسيرية تدمج بشكل منهجي بين القيادة الخادمة، والتخطيط الاستراتيجي، وإدارة المواهب، في سبيل تعزيز البراعة التنظيمية، خاصة في بيئات العمل ذات الطابع الانضباطي والأمني. وقد بُنيت الفرضيات الرئيسة والفرعية في ضوء هذه الفجوة، مع الاعتماد على منظور تكاملي يؤمن بأن الأداء المؤسسي لا يُفهم من خلال متغيرات منعزلة، بل من خلال التفاعل الديناميكي بينها.

أما الفصل الثاني، فقد قدّم مراجعة نقدية ووافية لأدبيات المتغيرات الأربعة، وعرض المفاهيم الأساسية والنماذج النظرية ذات الصلة، مثل نظرية القيادة الخادمة التي تؤكد على التمكين، والرعاية، والتواضع، باعتبارها محاور أساسية في بناء علاقات قيادية إنسانية، ونظرية البراعة التنظيمية التي تربط بين الاستكشاف (التجديد) والاستغلال (التحسين)، والتخطيط الاستراتيجي بوصفه عملية تنظيمية تتجاوز رسم الأهداف لتشمل المرونة، والمواءمة، والقدرة على الاستجابة. كما قدّم هذا الفصل خلفية نظرية متينة لإدارة المواهب باعتبارها وظيفة استراتيجية تمكّن المؤسسة من بناء قدراتها البشرية المستقبلية.

وقد جاء الفصل الثالث ليضع الأساس المنهجي الذي بُنيت عليه الدراسة، حيث تم اعتماد المنهج الوصفي التحليلي واستخدام اسلوب البحث الكمي في تصميم منهج معتمد لهذه الدراسة والقائم على تصميم استبانة علمية، وتوزيعها على عينة من موظفي القيادة العامة لشرطة أبو ظبي. وجرى التحقق من الخصائص السيكومترية للأداة، من حيث الصدق والثبات، كما استخدمت تقنيات تحليل المسار لتحليل العلاقات السببية بين المتغيرات، مما وفر نموذجًا إحصائيًا يُمكّن من اختبار الفرضيات بدقة ومنهجية متقدمة.

في الفصل الرابع، تم تقديم النتائج الإحصائية بصورة مفصلة، حيث بيّنت النتائج تفاوتًا في طبيعة العلاقات بين المتغيرات. إذ أظهرت أن القيادة الخادمة لا تؤثر بشكل مباشر في البراعة التنظيمية، إلا أن لها تأثيرًا غير مباشر عبر إدارة المواهب. كما أظهرت أن للتخطيط الاستراتيجي تأثيرًا مباشرًا وقويًا على كل من إدارة المواهب والبراعة التنظيمية، وأن العلاقة بين إدارة المواهب والبراعة التنظيمية كانت أيضًا إيجابية ودالة. وأثبتت الاختبارات الوسيطة أن إدارة المواهب تلعب دورًا محوريًا في تفسير بعض العلاقات، ولا سيما في العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي والبراعة التنظيمية.

أما الفصل الخامس، فقد تولّى مهمة تفسير هذه النتائج في ضوء الأدبيات السابقة، مشيرًا إلى أن ضعف العلاقة المباشرة بين القيادة الخادمة والبراعة التنظيمية قد يُعزى إلى طبيعة السياق الأمني الذي قد لا

يُفسح المجال لتفعيل ممارسات القيادة التمكينية بالشكل المتوقّع. كما تم توضيح أن إدارة المواهب تُعد عنصرًا مفصليًا في هذا السياق، سواء كمتغير تابع أو كوسيط، وهو ما يدعم النظريات التي ترى في إدارة المواهب وسيلة لترجمة القيادة والتخطيط إلى نتائج مؤسسية قابلة للقياس.

في ضوء هذه النتائج، يتضح أن تحقيق البراعة التنظيمية لا يمكن فصله عن البيئة التنظيمية الأوسع، والتي يجب أن تتوافر فيها ثلاثية متكاملة: قيادة داعمة، تخطيط مرن، وإدارة فعّالة للمواهب. ويبدو أن مجرد توفر أحد هذه العناصر دون الآخر لا يكفي لإحداث تغيير حقيقي، ما لم يكن هناك انسجام بين الرؤية المؤسسية والسياسات والممارسات التنفيذية. كما تؤكد النتائج أن البراعة التنظيمية ليست سلوكًا عفويًا، بل ناتجًا لتفاعل معقد بين البُنى التنظيمية والقيادة والممارسات الإدارية.

UNIVERSITI SAINS ISLAM MALAYSIA
جامعة العلوم الإسلامية الماليزية
ISLAMIC SCIENCE UNIVERSITY OF MALAYSIA