الفصل الأول

المقدمة

١,١ التمهيد

تُعد البراعة التنظيمية من أهم المداخل الحديثة للتغيير والتحسين المستمر والتميز لكونها تركز على إحداث نقلة نوعية في مستوى الأداء، حيث تمكن المؤسسة من تحقيق أداء ريادي متميز وتطويره على نحو مستدام ليتلاءم مع التغييرات البيئية المحيطة بها (بدوي، ٢٠٢٣).

وفي 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 (موسى،٢٠٢٤)

وتمكن البراعة التنظيمية المنظمات من التخصيص الأمثل للموارد المحدودة وإتباع استراتيجيات من شأنها أن تنتج إبداعات بأشكل 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 التنظيمي .(Posch & Garaus, ٢٠٢٠)

وفي العقود القليلة الماضية 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، بل يقوم القائد الخدمي ببناء علاقات أقوى مع تابعيه مما يحقق منافع شخصية ومهنية

للتابعين وهو ما يترتب عليه مجموعة من النتائج التنظيمي ة الإيجابية (Krumrei-Mancuso, and Rowatt, ٢٠٢٣).

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. la., ٢٠٢٣)

وإذا ما نظرنا إلى التخطيط الاستراتيجي نجد أنه عملية إدارية منهجية وديناميكية؛ تتضمن تحديد اتجاه المنظمة، واتخاذ القرارات بشأن تخصيص مواردها لمتابعة هذا الاتجاه، وتوجيه تنفيذ هذه القرارات. إنها عملية تطلع وموجهة نحو المستقبل تتضمن عادةً صياغة الأهداف والغايات وخطط العمل لتحقيق النتائج المرجوة. يشمل التخطيط الاستراتيجي التحليل البيئي، وتحديد الأهداف، وتطوير الإستراتيجية، والمراقبة المستمرة وتعديل الخطط للاستجابة للتغيرات في البيئة الداخلية والخارجية.(Bryson, ٢٠١٨)

وعند الحديث عن أنماط القيادة، نجد أنَّ القيادة الخادمة هي فلسفة قيادة تؤكد على أهمية خدمة الآخرين وتحديد أولويات احتياجاتهم ونموهم ورفاهيتهم. اكتسب هذا المفهوم، الذي كان له جذور في الفلسفة القديمة والتعاليم الدينية، شهرة حديثة من خلال عمل (Greenleaf, R. K. (١٩٧٧ منذ السبعينيات. تتحدى الفلسفة نماذج القيادة الهرمية التقليدية وتركز على تعزيز ثقافة التعاون والتعاطف واتخاذ القرارات الأخلاقية. على الرغم من أن القيادة الخادمة اكتسبت شعبية، إلا أنها لا تخلو من التحديات.

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 (Kaliannan et al., ٢٠٢٣).

وتسعى المنظمات جاهدة نحو النجاح والتميز، وفي سبيل ذلك على المنظمات حسن اختيار الأفراد الشاغلين للمناصب القيادية داخل المنظمة والذين يتمتعون بسلوك الإبداع في العمل، وذلك لأن التوجه الإبداعي للقائد له العديد من التأثيرات الإيجابية على التابعين من خلال نشره لسلوك الإبداع داخل المناخ التنظيمي، بالإضافة إلى دوره المحوري في إنجاح التخطيط الاستراتيجي وحسن استخدام الموارد والاستثمار في التكنولوجيا التي ستمكن من تحقيق أفضل أداء للمنظمة (Samsir, ٢٠١٨).

١,٢ خلفية الدراسة

تتطلب وظيفة الشرطة الكثير من الأعمال والجهود القيادية والتخطيط الإستراتيجي وكذلك البراعة التنظيمية التي تؤدي دورًا أساسياً في المجتمع، فهي تعاني من تحديات وضغوطات مستمرة كأية منظمات أخرى سواء المالية أو الاقتصادية والإدارية وكذلك السياسية (الحميدي، ٢٠٢٣).

ويتجلى التحدي الرسمي الذي تقابله جميع المؤسسات هو في عملية الابداع المتواصل الذي يصيرها قادرة على السجال على المدى الطويل، ونزاهة هذه المواجهات والتحديات هي الاستراتيجية التي تعقبها في قيادة فرق الشغل في الجهاز الشرطة، فضلا عن العجز الذي حصل في دراسة العوامل المؤثرة على البراعة التنظيمية والذي كان موجبا رئيساً في استحالة تحقيق الفعالية والنجاح للأجهزة والمؤسسة الشرطة، في وقت تتكاثر الحاجة له لقادة يواجهون المواجهات التي نجم على البراعة التنظيمية (Dessler, ٢٠١٩)، رغم أن العديد من مؤسسات الأمنية تبرز أهمية حيازتها لقيادات فعالة قادرة على التخطيط الإستراتيجي ومواجهة التحديات التي تؤثر البراعة التنظيمية (محيد، ٢٠٢١).

منذ تأسيسها عام (١٩٥٧)، واكبت القيادة العامة لشرطة أبو ظبي مسيرة التطور والنمو المتسارع التي شهدتها دولة الإمارات العربية المتحدة وإمارة أبو ظبي، وذلك في ظل الرؤية الاستراتيجية للقيادة الإماراتية التي تبنت نهجًا استباقيًا ومرنًا في إدارة التنمية وتعزيز منظومة الأمن والسلامة. وقد أسهمت هذه الرؤية في انتقال إمارة أبو ظبي إلى مكانة ريادية في مجال الحفاظ على أمن المجتمع وسلامته، الأمر الذي حظي باعتراف إقليمي ودولي؛ حيث أشارت تقارير (Oxford Business Group, ADRO, ٢٠١٩) إلى تصنيف أبو ظبي باعتبارها المدينة الأكثر أمانًا في العالم للعام السابع على التوالي، كما حققت مراتب متقدمة عالميًا في مؤشرات الأمن الشخصي. ويعكس ذلك نجاح النهج الحكومي المتكامل الذي تبنته إمارة أبو ظبي في إطار توجهاتها نحو تحقيق التنمية المستدامة (Oxford Business Group, DMT, ٢٠١٩).

وقد دعمت القيادة العامة لشرطة أبو ظبي تحقيق هذه الرؤية من خلال تطوير قدراتها التنظيمية، وتعزيز التعاون مع الشركاء الاستراتيجيين، وبناء منظومة شرطية حديثة قادرة على التعامل مع المتغيرات والتحديات المحلية والعالمية. وقد أسهم الاستثمار في العنصر البشري وتنمية القدرات المؤسسية في تحقيق نتائج ملموسة، من أبرزها وصول نسبة رضا الجمهور عن مستوى الأمن والسلامة إلى (٩٨٪) (المزروعي، ٢٠٢٢).

كما حصلت القيادة العامة لشرطة أبو ظبي على اعتراف دولي في مجال المرونة المؤسسية، باعتبارها أول جهة على مستوى العالم تحصل على هذا الاعتماد الريادي وبأعلى مستوى (٣ نجوم). وقد جاء هذا التقييم وفق منظومة المعهد الدولي للمرونة المؤسسية، الذي تأسس عام ٢٠٠٦ في الولايات المتحدة الأمريكية، ويختص بتقييم المؤسسات ومنح الاعتمادات الدولية في مجال المرونة المؤسسية، لتكون شرطة أبو ظبي بذلك أول مؤسسة عالميًا تخضع لهذا التقييم وتحصل على هذا الاعتماد (مكتب أبو ظبي الإعلامي، ٢٠٢١).

وعلى الرغم من النجاحات التي حققتها القيادة العامة لشرطة أبو ظبي، فإن ذلك لا يعني انتهاء التحديات المرتبطة بالعمل الأمني؛ إذ تظل البيئة الأمنية في حالة تغير مستمر، وتتطلب قدرة دائمة على التكيف والتطوير. فطبيعة التهديدات الأمنية المتنوعة والمتجددة تفرض على المؤسسات الشرطية تبني أساليب إدارية واستراتيجيات مرنة تضمن المحافظة على مستوى الجاهزية والفاعلية المؤسسية (Oxford Academic, ٢٠١٩).

١,٣ مشكلة الدراسة

تعد البراعة التنظيمية من وجهة نظر كثير من الباحثين والمختصين مدخلاً للتميز التنظيمي ومن المداخل الحيوية التي تسعى من خلالها المنظمات إلى المحافظة على بقائها واستمرارها وفق طرق تنظيميه مختلفة إلى النجاح الاستراتيجي وتحقيق الميزة التنافسية (إبراهيم، ٢٠١٧).

كما تعتبر البراعة التنظيمية من المتغيرات الهامة في حياة منظمات الأعمال، حيث تواجه منظمات اليوم في سعيها لأداء الأنشطة بكفاءة وفاعلية ظروفاً ومتغيرات متلاحقة، فاحتياجات العملاء قد زادت، ووتيرة التقدم التكنولوجي والعولمة تسارعت، والمنافسة بين المنظمات زادت حدتها، بالإضافة إلى زيادة توقعات وطموحات العاملين، وهذه التحديات تعتبر هي المحك الرئيسي لاختبار قدرة المنظمات على التكيف مع هذه الأوضاع، الأمر الذي يتطلب من المنظمات البحث عن وسائل جديدة حتى تتمكن من مواجهة هذه التطورات المتلاحقة، حيث تمثل البراعة التنظيمية استراتيجية ابتكار حاسمة يمكن أن يؤدي إلى أداء متفوق للمنظمات، ويرجع السبب في ذلك أن البراعة التنظيمية دائماً ما تؤكد على قدرة المنظمات المختلفة على استغلال الخدمات أو المنتجات الحالية حيث تساهم في توقيع احتياجات السوق المستقبلية وذلك من خلال استكشاف فرص جديدة(Min and Micheal, ٢٠٢٤).

فقد أثبتت الأدبيات بشكل متزايد، أن المنظمات الناجحة هي المنظمات البارعة نظراً لقدرتها على توليد مزايا تنافسية من خلال التغيير الجذري والتطوير المستمر (سهام، ٢٠٢١). على الرغم من أهمية البراعة التنظيمية في تأثيرها على كفاءة وفعالية الأداء التنظيمي، حيث بينت كثير من الدراسات وجود التحديات والتي تحتاج المزيد من الاهتمام من قبل الباحثين. وهذا ما أشارت إليه دراسات كل من (الجرايدة، ٢٠٢١، وعبد المقصود، ٢٠٢٣) التي أوصت بضرورة توفير مناخ تنظيمي محفز للعاملين على رفع مستوى أدائهم.

تعتبر القيادة العامة لشرطة أبو ظبي نموذجًا يحتذى به في تطبيق المبادرات الأمنية والتطوير المؤسسي، ومع ذلك تواجه القيادة العامة لشرطة أبو ظبي تحديات في العديد من القضايا والمشكلات التي تؤثر على كفاءة وفعالية الأداء الشرطي، من هذه التحديات التنسيق بين الأقسام، وبحسب تجربة الباحث، فالبراعة التنظيمية في شرطة أبو ظبي، ما يزال يشوبها نوع من الضعف النسبي، جراء اعتماد بعض المراكز على اتباع نهج تقليدي في تسيير أمورها وواجباتها، وربما أن البعض لا يمتلك المهارة المطلوبة لإدارة المهام الحديثة في عصرنا الراهن. مما يؤثر سلبيا كذلك على البراعة التنظيمية وجودة الاداء الوظيفي، وتشير تقارير تقييم الأداء الشهرية الخاصة بأداء مراكز الشرطة؛ إن من بين (٢٣) مركزا حصلت ثلاث مراكز على تقييم جيد، ومركز واحد على تقدير مقبول (الملحق ج).

فالبراعة التنظيمية منهج وفلسفة إدارية لتسهيل المهام وتحقيق النتائج التنظيمية الكلية لاستدامة المؤسسات، من خلال عمليات تكاملية ابتكارية وشاملة وموجهة ومخططة لتحقيق الابتكار المستدام، وتبدأ بالنظر في الآراء المتغيرة لأهمية البراعة للاستدامة والتنمية الاقتصادية والاجتماعية، ثم تحليل طبيعة الحلول المبتكرة ومناقشة القيود الهيكلية والموارد والزمانية التي قد تواجه حل المشكلات. وتركز على حل المشكلات بطريقة إبداعية ونقارن بين حل المشكلات الموجه والذاتي؛ إذ إن الموجه يُفرض من أصحاب المصلحة أو

كبار المديرين بتحديد مهام محددة لحل المشاكل، أما الذاتي فيقترحه الفرد عندما تقع المشكلة ويبادر لاقتراح حلول لحلها بأنفسهم، وفي كلتا الحالتين من حل المشكلات يواجه الأفراد والجماعات نوعين من القيود، الأول قيود المنتج والتي تحدد الميزات والوظائف الضرورية لحل ناجح، والثاني قيود العملية التي تقف في طريق حل المشكلات الإبداعي في سياق تنظيمي معين، وكلا النوعين من القيود يمكن أن يؤدي إلى براعة تنظيمية، ولكن التعامل مع قيود العملية أمر بالغ الأهمية للحفاظ على البراعة التنظيمية، بشكل عام إن شرط تحقيق مفهوم البراعة هو قيام المؤسسة بأداء نشاطين تنظيميين رئيسين وهما الاستكشاف والاستثمار ولهما نفس الأهمية ولكنهما متناقضان ولا بد من تحقيق توازن مناسب بين كافة الأنشطة لإدارة التعارض بينهما، في حين رأى باحثون منهم محمد إبراهيم (٢٠٢١)؛ و إبراهيم أبو رحمة (٢٠٢٠)؛ أن تحقيق التوازن ليس حلاً مناسبا بل أن الأهم من ذلك هو الجمع والتكامل بيت النشاطين بصورة مترامية لضمان تحقيق البراعة التنظيمية في المؤسسة.

بينما اعتمد أحمد أبو زيد (٢٠١٩)، على بعدين أساسيين للبراعة التنظيمية وهما البراعة الهيكلية والبراعة السياقية، ولتوضيح ذلك يركز على ضرورة التوازن بين نشاطي استثمار الموارد المتاحة والسعي للتطوير واستكشاف حلول إبداعية للتغيير، كما أشار عمار إسماعيل (٢٠١٦)، أن هناك صراع دائم بينهما وتنافس كبير على الموارد البشرية والمادية والمالية والوقت واهتمام الإدارة من جهة والتطوير من جهة أخرى، وتكمن القضية الأساسية في تحقيق التوازن وعدم التركيز على أحد النشاطين دون الآخر، إذ قد يتسبب في وقوع المؤسسات في مشكلات مستقبلا، فالتركيز على نشاط الاستثمار أكثر من الاستكشاف يجعلها تقع في فخ الكفاءة إذ تنشغل المؤسسة بالنجاح السريع وتحقيق الأرباح قصيرة الأجل واستغلال القدرة الحالية وسد احتياجات العملاء الحاليين دون نظرة استراتيجية للمستقبل، وبالتالي سرعان ما تتقادم

المؤسسة، وتتقادم مهاراتها ومعارفها، وبالتالي تراجع مستوى الأداء وقد لا يمكنها من الاستمرارية في النجاح وعدم قدرتها على التكيف مع التغيرات البيئية المتلاحقة.

كما يتسم الفكر الإداري بالتجدد بشكل مستمر والمنبثق من الأسبقيات والأولويات التي تضع على عاتق الباحثين الاهتمام بها والنظر اليها بتركيز ، وتشخيص ، وتعليل، إذ تواجه المؤسسات اليوم تحديات كبيرة تتمثل في ضعف قدرتها على مواجهة التغيرات البيئية وعدم قدرتها على التشخيص الدقيق للتحديات التي تتعرض لها بسبب الاهتمام المحدود بالأنشطة الاستكشافية والاستغلالية ، لذا لم تعد المؤسسات بحاجة إلى قيادات تدير المنظمة بطريقة تقليدية، بل يجب أن تكون القيادة تعمل وفق أسلوب استراتيجي لتحقيق نقلة نوعية في قدرات المنظمة لبلوغ أهدافها في ظل تلك التحولات والتطورات العالمية، ولأن البراعة التنظيمية من الموضوعات الحديثة التي بدأت تستثير اهتمام الباحثين ا ولمؤسسات على حد سواء، كونها تساعد في بناء قاعدة معرفية من خلال توسيع دائرة الاستكشاف والاستثمار للفرص المتاحة لها واستغلالها لتحقيق أهداف المنظمة.

كذلك يُعزز الإسلام مبادئ القيادة الخادمة والتخطيط الاستراتيجي من خلال التشجيع على العدالة، والرعاية، والتعاون بين الأفراد، تبرز تعاليم النبي محمد صلى الله عليه وسلم أهمية القيادة التي تركز على خدمة الآخرين، حيث قال صل الله عليه وسلم: "خيركم خيركم لأهله" صحيح الترمذي: ٣٨٩٥، هذا يعكس ضرورة تمكين الموظفين وتطويرهم لتحقيق أفضل أداء، كما أن الإسلام يدعو إلى التخطيط الحكيم والتفكير الاستراتيجي في إدارة الأمور، كما أشار القرآن الكريم إلى أهمية التدبر والتفكر في القضايا، من خلال دمج هذه المبادئ، يمكن للمؤسسات الإسلامية تعزيز البراعة التنظيمية وتحقيق التوافق بين القيم الأخلاقية والأهداف المؤسسية، مما يسهم في تحسين الأداء والرضا الوظيفي (الزين، ٢٠٢٢).

وتعد وزارة الصحة الكندية خير مثال لتطبيق القيادة الخادمة والتخطيط الاستراتيجي، من خلال برامج التطوير المهني المستمر، وذلك لتمكين الموظفين من تطوير مهاراتهم وتقديم خدمات صحية أفضل، ورعاية صحية أكثر فعالية بفضل التدريب المستمر، وحتى يشعر الموظفون بأنهم جزء من عملية اتخاذ القرار، مما يعزز ولاءهم للمؤسسة (Ferrada, Dubois, Jacinthe. ٢٠٢٠)، كما تُعد وزارة التعليم في سنغافورة نموذجًا يحتذى به في تطبيق القيادة الخادمة، حيث تركز على تطوير المعلمين وتقديم الدعم اللازم لهم لضمان جودة التعليم (Cantarello & Antonella & Anna, ٢٠١٢)، كما لا نغفل كذلك الهيئة العامة للزكاة والدخل في السعودية، حيث تقوم بتطبيق القيادة الخادمة و التخطيط الاستراتيجي من خلال إشراك الموظفين في تطوير السياسات والإجراءات؛ لتحسين خدمات الزكاة والدخل(إبراهيم، وآخرون، ٢٠٢٠)، واخيراً تُعتبر شركة Google مثالاً بارزًا في تطبيق القيادة الخادمة والتخطيط الاستراتيجي، حيث أن الشركة تعتمد على ثقافة قيادة تركز على تمكين الموظفين وتطوير مهاراتهم، من خلال برامج مثل "٢٠٪ time"، حيث يُمكن للموظفين تخصيص ٢٠٪ من وقتهم للعمل على مهارتهم الخاصة، تُعزز Google الابتكار وتطوير المواهب (بلحاج،٢٠٢٣) ، وقد تبين من خلال العرض السابق ظهور العديد من المشكلات والتحديات في مقاومة بعض الموظفين والقادة عند محاولة تنفيذ نماذج قيادة جديدة، فالبعض يفضلون الأساليب التقليدية ويشعرون بالقلق من التغييرات، كذلك عدم توفر برامج تدريبية كافية تُركز على القيادة الخادمة والتخطيط الاستراتيجي، قد تواجه المؤسسات صعوبة في وضع رؤية استراتيجية واضحة ومتكاملة، وغياب الثقافة الداعمة، مع صعوبة قياس أثر القيادة الخادمة والتخطيط الاستراتيجي على الأداء المؤسسي، كما تؤثر التغيرات السريعة في سوق العمل على قدرة المؤسسات على جذب المواهب والاحتفاظ بها، الحفاظ على الابتكار مع الالتزام بالعمليات الروتينية يكون أمراً صعبًا (أبو زيادة، ٢٠٢٠).

وتفعيلا لذلك، فقد أسهمت العديد من الدراسات السابقة التي اهتمت بالبراعة التنظيمية من خلال إدارة المواهب لما لها من أهمية كبيرة في الوقت الحالي حيث تسعى المنظمة من خلالها إلى تطوير وتعزيز البراعة التنظيمية للعاملين بها وكذلك اختيار القادة الموهوبين في كافة المستويات الإدارية وهو ما يساهم بشكل فعال في إحداث فروق إيجابية ومستمرة في الآداء التنظيمي، كدراسة (Gelens , ٢٠١٣ et al)؛ ودراسة شميس (٢٠٢٣)، ومن جهة أخرى يتفق عدد كبير من الباحثين على ضرورة اهتمام المنظمات بالبراعة التنظيمية وذلك من خلال زيادة قدرتها على اكتشاف واستغلال الموارد البشرية والفرص المتاحة من أجل البقاء والنمو كدراسة (Yi-ying chang ٢٠١٦)؛ ودراسة العبادلة (٢٠٢٢) توصلت إلى أن فريق العمل والتخطيط المتميز يؤثران إيجابيا على البراعة التنظيمية للمؤسسة عند توسيط إدارة المواهب، بالإضافة إلى ذلك توضح دراسة الباعدري (٢٠٢٢) أن القيادة الخادمة تلعب دورًا محوريًا في تحقيق البراعة التنظيمية من خلال تشجيع الابتكار والتفاعل الإيجابي بين الفرق، وتكشف هذه الدراسات عن الصعوبات التي تواجهها المؤسسات في دمج هذه العناصر، مما يؤثر سلبًا على قدرتها على إدارة المواهب بفعالية وتحقيق الأهداف الاستراتيجية المنشودة.

ومن خلال خبرة الباحث الطويلة في القيادة العامة لشرطة أبو ظبي، لسنوات طويلة تناهز (٣٠) عاما، ومن خلال إيمانه بأهمية تطوير العمل الشرطي في دولة الإمارات العربية المتحدة؛ والتحول نحو الشراكة المجتمعية بين جهاز شرطة أبو ظبي وأفراد المجتمع، وتكريس نظرية (الأمن مسؤولية الجميع) التي تعتمدها الدولة. فقد لاحظ الباحث قصورًا في تطبيق مبادئ القيادة الخادمة والتخطيط الاستراتيجي بشكل متكامل داخل القيادة العامة لشرطة أبو ظبي، مما أدى إلى ضعف في استثمار المواهب وتعزيز البراعة التنظيمية اللازمة لتحقيق الأهداف المشتركة مع المجتمع.

ولتحديد طبيعة المشكلة قام الباحث بإجراء دراسة استطلاعية من خلال عدة مقابلات مع عينه عمدية ميسرة قوامها (٣٠) مفردة من العاملين بجهاز شرطة أبو ظبي، وذلك بهدف تحديد وصياغة مشكلة وتساؤلات البحث، وقد تمت الدراسة الاستطلاعية من خلال استبيان مهيكل به مجموعة من الأسئلة حول متغيرات البحث، وقد تضمنت الدراسة الاستطلاعية مجموعة من المحاور المرتبطة بمتغيرات الدراسة الحالية، وهي: القيادة الخادمة، والتخطيط الاستراتيجي، وإدارة المواهب، وأبعاد البراعة التنظيمية المتمثلة في الاستكشاف والاستغلال التنظيمي. وقد هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مدى ممارسة هذه المفاهيم داخل البيئة التنظيمية، والكشف عن التحديات التي قد تحد من تحقيق البراعة التنظيمية، وأشارت النتائج الأولية للدراسة الاستطلاعية إلى وجود مجموعة من المؤشرات التي تستدعي مزيدًا من البحث العلمي، من أبرزها تفاوت مستوى إدراك العاملين لمفهوم القيادة الخادمة وممارساتها، وعدم التكامل الكامل بين ممارسات التخطيط الاستراتيجي واحتياجات تطوير المواهب، إضافة إلى وجود حاجة لتعزيز آليات اكتشاف المواهب واستثمار قدراتها بما يدعم الابتكار والاستجابة للتغيرات التنظيمية. كما أظهرت النتائج وجود حاجة إلى تطوير الممارسات التي تحقق التوازن بين استثمار القدرات الحالية واستكشاف فرص التطوير المستقبلية، وهو جوهر مفهوم البراعة التنظيمية. وعليه، شكلت نتائج الدراسة الاستطلاعية مؤشرًا مبدئيًا على وجود فجوة تطبيقية بين متطلبات تحقيق البراعة التنظيمية وبين بعض الممارسات التنظيمية القائمة، الأمر الذي عزز الحاجة إلى إجراء الدراسة الحالية للكشف عن أثر القيادة الخادمة والتخطيط الاستراتيجي في البراعة التنظيمية من خلال الدور الوسيط لإدارة المواهب في القيادة العامة لشرطة أبو ظبي.

حسب تقارير تقييم الأداء الشهرية الخاصة بأداء مراكز الشرطة ، فإن نتائج هذه المشكلات تؤثر سلبا على البراعة التنظيمية وكفاءة منتسبي الشرطة، وقد تؤدي إلى تراجع سمعة المؤسسة، وقد تؤثر سلبا على المجتمع بسبب احتمال زيادة نسبة الجرائم، لذلك فإن معالجة هذه المشكلات تتم من خلال التدريب

المستمر، والتأهيل واكتساب المهارات الضرورية للحفاظ على كفاءة العمليات الأمنية، وبناء وتعزيز الثقة المجتمعية، وضمان استقرار الأمن في المجتمع، كما إنَّ مشكلات البراعة التنظيمية تتطلب من المؤسسات قيادة قوية وثقافة تنظيمية مبتكرة، وتبني استراتيجيات مرنة للتغلب عليها وتطوير العمل الشرطي (Trade.gov. ٢٠٢٣).

وتُعد الفجوة البحثية الماثلة في هذا الموضوع من أبرز مبررات إجراء الدراسة الحالية، إذ تشير مراجع الدراسات العربية السابقة إلى أن معظم البحوث ركزت على علاقات ثنائية بين المتغيرات، مثل العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي وإدارة المواهب أو البراعة التنظيمية والتخطيط الاستراتيجي، في حين لم تتناول دراسة عربية سابقة أثر إدارة المواهب كوسيط بين القيادة الخادمة والتخطيط الاستراتيجي في البراعة التنظيمية في سياق القيادة العامة لشرطة أبو ظبي. لذلك تسعى الدراسة الحالية إلى سد هذه الفجوة من خلال تقديم نموذج متكامل يربط بين إدارة المواهب كوسيط والقيادة الخادمة والتخطيط الاستراتيجي كعوامل مؤثرة في البراعة التنظيمية.

واستناداً على ذلك؛ وعلى ما تم ذكره مسبقاً من الدراسات السابقة، وبناء على التقارير والإحصاءات والدراسة الاستطلاعية بأهمية إجراء مثل هذه الدراسة؛ لمعرفة أثر القيادة الخادمة والتخطيط الاستراتيجي في البراعة التنظيمية من خلال إدارة المواهب كمتغير وسيط في القيادة العامة لشرطة أبو ظبي.

١,٤ أسئلة الدراسة

تسعى هذه الدراسة للإجابة عن الأسئلة الآتية:

١. ما أثر القيادة الخادمة على البراعة التنظيمية لدى موظفي القيادة العامة لشرطة أبو ظبي؟

٢. ما أثر القيادة الخادمة على إدارة المواهب لدى موظفي القيادة العامة لشرطة أبو ظبي؟

٣. ما أثر التخطيط الاستراتيجي على البراعة التنظيمية لدى موظفي القيادة العامة لشرطة أبو ظبي؟

٤. ما أثر التخطيط الاستراتيجي على إدارة المواهب لدى موظفي القيادة العامة لشرطة أبو ظبي؟

٥. ما أثر إدارة المواهب على البراعة التنظيمية لدى موظفي القيادة العامة لشرطة أبو ظبي؟

٦. كيف تتوسط إدارة المواهب العلاقة بين القيادة الخادمة والبراعة التنظيمية لدى موظفي القيادة العامة لشرطة أبو ظبي؟

٧. كيف تتوسط إدارة المواهب العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي والبراعة التنظيمية لدى موظفي القيادة العامة لشرطة أبو ظبي؟

١,٥ أهداف الدراسة

تهدف هذه الدراسة إلى تحقيق لأهداف الآتية:

١- تحديد أثر القيادة الخادمة على البراعة التنظيمية لدى موظفي القيادة العامة لشرطة أبو ظبي.

٢- قياس أثر القيادة الخادمة على إدارة المواهب لدى موظفي القيادة العامة لشرطة أبو ظبي.

٣- تحديد أثر التخطيط الاستراتيجي على البراعة التنظيمية لدى موظفي القيادة العامة لشرطة أبو ظبي.

٤- قياس أثر التخطيط الاستراتيجي على إدارة المواهب لدى موظفي القيادة العامة لشرطة أبو ظبي.

٥- تحليل أثر إدارة المواهب على البراعة التنظيمية لدى موظفي القيادة العامة لشرطة أبو ظبي.

٦- تحليل توسط إدارة المواهب العلاقة بين القيادة الخادمة والبراعة التنظيمية لدى موظفي القيادة العامة لشرطة أبو ظبي.

٧- تحليل توسط إدارة المواهب العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي والبراعة التنظيمية لدى موظفي القيادة العامة لشرطة أبو ظبي.

UNIVERSITI SAINS ISLAM MALAYSIA
ISLAMIC SCIENCE UNIVERSITY OF MALAYSIA

١,٦ أهمية الدراسة

تنبع أهمية هذه الدراسة في المساهمة بتقديم رؤى قيمة، في الجانبين النظري والعملي للأوساط الأكاديمية، والقيادة العامة لشرطة أبو ظبي. إذ يحمل البحث في أبعاد البراعة التنظيمية أهمية نظرية وعملية كبيرة. فيما يأتي الاعتبارات الرئيسية المتعلقة بالأهمية النظرية، والعملية (التطبيقية) لهذه الدراسة:

١,٦,١ الأهمية النظرية

تقدم دراسة البراعة التنظيمية فهماً عميقا لمختلف المنظمات؛ حينما يساعد على تصور أفضل لكيفية عمل وتطوير المنظمات، وكيفية استجابتها للتحديات والفرص في بيئتها الداخلية والخارجية. كما تساهم الدراسة في تطوير النظريات والمفاهيم المتعلقة بالبراعة التنظيمية، مما يسهم في إغناء وتطوير حقول الإدارة والأعمال بشكل عام. وتساعد هذه الدراسة في توجيه البحث الأكاديمي، من خلال المساهمة في تقديم تصور أوسع للمعنيين في القيادة العامة لشرطة أبو ظبي، والباحثين عن أهمية ودور البراعة التنظيمية في توجيه البحث الأكاديمي نحو مجالات عدة تتعلق بتحقيق البراعة التنظيمية وتصور تحدياتها وكيفية تلافيها.

في الجانب الأخر، تتجلى الأهمية النظرية للدراسة في مناقشة كل من القيادة الخادمة وإدارة المواهب في سد الفجوة البحثية، تتناول دراسة فجوة في الأدبيات الموجودة من خلال استكشاف التفاعل بين القيادة الخادمة، والتخطيط الاستراتيجي، والبراعة التنظيمية على وجه التحديد من خلال إدارة المواهب. ويساهم هذا في الفهم الأوسع لديناميكيات القيادة في السياقات التنظيمية الفريدة، مثل تطبيق القانون. وتعزيز فعالية القيادة، إن فهم كيفية تأثير ممارسات القيادة الخادمة على البراعة يمكن أن يوفر رؤى قابلة للتنفيذ للقادة التنظيميين داخل القيادة العامة لشرطة أبو ظبي. يمكن أن تساهم هذه المعرفة في تعزيز فعالية القيادة، وتعزيز ثقافة التعاون، وتعزيز القدرة على التكيف في مواجهة التحديات.

١،٦،٢ الأهمية العملية

أما من الناحية العملية، يأمل الباحث أن تؤدي نتائج هذه الدراسة إلى إسهامات عملية تؤدي إلى تحسين البراعة التنظيمية في القيادة العامة لشرطة أبو ظبي على وجه التحديد، وعلى كل المؤسسات الحكومية والخاصة بالدولة، وذلك من خلال التحقيق في دور التخطيط الاستراتيجي في البراعة، يمكن أن تقدم الدراسة توصيات لتحسين عمليات التخطيط الاستراتيجي. يمكن أن يكون هذا مفيدًا بشكل خاص لمنظمات إنفاذ القانون حيث يكون التخطيط الفعال أمرًا بالغ الأهمية لمعالجة المواقف الديناميكية والمعقدة. وكذلك إعلام صانعي السياسات، يمكن لواضعي السياسات في القيادة العامة لشرطة أبو ظبي الاستفادة من نتائج الدراسة لإثراء السياسات التنظيمية وتحسينها. يمكن للرؤى حول تأثير أساليب القيادة والتخطيط الاستراتيجي على البراعة أن توجه تطوير السياسات التي تتماشى مع أهداف المنظمة طويلة المدى.

كما إنها تسهم في دعم التكيف التنظيمي، يمكن لمنظمات إنفاذ القانون، التي تعمل في بيئة سريعة التغير، أن تستفيد من الرؤى التي تدعم التكيف التنظيمي. قد تقدم هذه دراسة توصيات عملية لتحقيق التوازن بين الاستكشاف والاستغلال، وتعزيز خفة الحركة، والاستجابة بفعالية للتحديات الناشئة. إضافة إلى المساهمة في المعرفة الأكاديمية، ومن الناحية الأكاديمية، يساهم هذا البحث في الأدبيات المتعلقة بالقيادة والبراعة التنظيمية، مما يوفر أدلة تجريبية ورؤى يمكن للعلماء والباحثين الرجوع إليها. ويساعد ذلك في بناء فهم أكثر شمولاً لهذه المفاهيم، لا سيما في سياق إنفاذ القانون.

كذلك تسهم الدراسة في عرض أفضل الممارسات، وتحديد أفضل النتائج عند ملازمة القيادة الخادمة والتخطيط الاستراتيجي الذي يمكن أن يكون بمثابة نموذج للمنظمات الأخرى، ليس فقط في مجال إنفاذ القانون ولكن أيضًا في مختلف المنظمات. يمكن للمنظمات الأخرى التي تسعى إلى تطوير قدراتها الماهرة الاستفادة من الدروس المستفادة من القيادة العامة لشرطة أبو ظبي. وبناء قاعدة معرفية لقيادة إنفاذ

القانون، حيث تواجه وكالات إنفاذ القانون على مستوى العالم تحديات فريدة من نوعها (ابن سفيان، ٢٠١٩). ويمكن أن تساهم هذه الدراسة في بناء قاعدة معرفية للقيادة الفعالة في هذا القطاع. قد تكون النتائج قابلة للتطبيق على منظمات مماثلة في جميع أنحاء دولة الإمارات، مما يساعد على تحسين ممارسات القيادة في مجال إنفاذ القانون.

وباختصار، تكمن أهمية هذه دراسة في قدرتها على تطوير المعرفة الأكاديمية، وتوجيه القادة التنظيميين في القيادة العامة لشرطة أبو ظبي، وخدمة عملية صنع السياسات. هذا بالإضافة إلى تحسين إدارة الأداء، والمساهمة بأفضل الممارسات لتعزيز القدرات الماهرة في مجال إنفاذ القانون. ولها آثار عملية تمتد إلى ما هو أبعد من السياق المباشر للدراسة، وتستفيد منها النظرية والتطبيق في مجال القيادة التنظيمية والاستراتيجية.

١,٧ حدود الدراسة.

تشتمل هذه الدراسة على الحدود الآتية:

- **الحدود الموضوعية:** تتعلق بأثر القيادة الخادمة والتخطيط الاستراتيجي في البراعة التنظيمية من خلال إدارة المواهب لدى موظفي القيادة العامة لشرطة أبو ظبي دولة الإمارات العربية المتحدة.
- **الحدود المكانية:** تقتصر على القيادة العامة لشرطة أبو ظبي عاصمة دولة الإمارات العربية المتحدة.
- **الحدود الزمانية:** تطبق الدراسة ابتداء من عام ٢٠٢٥ وتستمر لعام ٢٠٢٦.

١،٨ التعاريف والمصطلحات

- **البراعة التنظيمية:** هي قدرة المنظمة على الاستكشافية والاستغلالية في وقت واحد (Yunita et al., ٢٠٢٣). وأوضح Prasetio, et. al., (٢٠٢٢) إنها قدرة المنظمة على الدمج بين

استراتيجية الاستكشاف التي تتضمن البحث والتجريب، وبين استراتيجية الاستغلال التي تشمل التنفيذ والكفاءة.

يعرف الباحث البراعة التنظيمية إجرائيا بأنها: قدرة المدراء ومنتسبي قيادة شرطة أبو ظبي على التكيف مع الظروف المستجدة والتغيرات والتحولات الجارية في كلتي البيئة الداخلية والخارجية لقيادة الشرطة، وأداء المهام المستجدة بفاعلية وكفاءة.

– **القيادة الخادمة**: يعرفها (Franco, and Antunes, (٢٠٢٠ بأنها: الأسلوب الذي يخدم به القائد الآخرين في الإدارة العملية، وتساعد المرؤوسين في الحصول على فرص التطوير، وتدريب المرؤوسين ليكونوا مقدمي خدمات ممتازين، وفي النهاية تعود بالنفع على المنظمة.

يعرف الباحث القيادة الخادمة إجرائيًا بأنها: نمط قيادي يركز على خدمة الموظفين وتلبية احتياجاتهم الفسيولوجية والنفسية والعاطفية، لضمان أفضل ما لدى الموظفين من مهارات وإمكانيات من خلال بناء علاقات ترتكز على الثقة المتبادلة بين القائد وموظفيه وصولا لتحقيق الأهداف التنظيمية المنشودة.

– **التخطيط الاستراتيجي**: هو عملية لتحديد المهمة والأهداف، واتخاذ القرارات بشأن تخصيص موارد لهذه المهمة والهدف منها (Mulyaningsih et al, ٢٠٢١). وأشار العازمي وآخرون، (٢٠٢٣) إلى أنه مدخل إداري منظم لإطلاق طاقات المنظمة نحو تحقيق إنجازات استراتيجية وفقا للخطة الموضوعة من قبل إدارة المنظمة.

يعرف التخطيط الاستراتيجي إجرائيًا بأنه: نهج فعلي منظم يهدف إلى الوصول للأهداف المطلوبة من خلال وضع الخطط والاستراتيجيات ورسم أهداف مستقبلية طويلة الأمد.

– **الرؤية**: عرفتْ بأنها: هي وصف واضح ومحدد للمستقبل المرغوب أو الهدف النهائي للمنظمة (أحمد، ٢٠٢١).

يعرف الباحث الرؤية إجرائيا بأنها: الحالة التي تأمل قيادة شرطة أبو ظبي أن تكون عليه في المستقبل.

– **الرسالة**: عرفها المنظرون الأوائل بأنها: هي تعبير عن الغاية الرئيسية أو الغرض الأساسي لوجود المنظمة (Pearce, and David, ١٩٨٧).

يعرف الباحث الرسالة إجرائيا بأنها: المهمة الأساسية التي وجدت من أجلها قيادة شرطة أبو ظبي.

– **إدارة المواهب**: هي ممارسات ترمي إلى اكتساب المواهب، والاحتفاظ بها لتنفيذ استراتيجيات الأعمال التنظيمية بطريقة مثمرة (Sandeepanie, et. al., ٢٠٢٣). ويضيف (Kravariti, ٢٠٢٢ et. al.,) إنها هي التفاعل بين مجموعة من النظم والممارسات التي تسعى لجذب العمالة الماهرة والحفاظ عليهم وتطويرهم.

يعرف الباحث إدارة المواهب إجرائيا بأنها: عملية إدارية تتطلب جذب واستقطاب أفضل المواهب من العنصر البشري وتطويرها وإدارتها والحفاظ عليها لمواجهة التحديات السوقية وتحقيق الأهداف التنظيمية.

– **الاستكشاف**: هو البحث عن أية معلومات جديدة تخص التبدلات والتحديات الخارجية والداخلية، وطبيعتها وأبعادها، وأماكنها وتأثيرها على المؤسسة (Titarenko, &Titarenko, ٢٠٢٤).

يعرف الباحث الاستكشاف إجرائيا بأنه: القيام بكشف النشاطات الخارجية والداخلية التي تهدد الأمن والنظام العام ضمن قاطع مسؤولية قيادة شرطة أبو ظبي.

–**الاستغلال**: يعرف بأنه استخدام الموارد أو الفرص أو التقنيات المكتشفة؛ لتحقيق أقصى استفادة منها (Livne-Ofer, et. al., ٢٠١٩).

يعرف الباحث الاستغلال إجرائيا بأنه: الاستخدام الفعال للتقنية والمعرفة والاكتشافات والفرص لتحقيق منافع عملية ترمي إلى حفظ الأمن والنظام العام ضمن قاطع مسؤولية قيادة شرطة أبو ظبي.

- **إدارة الانسحاب والاحتفاظ:** هي عملية تخطيط وتنفيذ استراتيجيات للتعامل مع انخفاض عدد الموظفين والحفاظ على الموظفين الحاليين (Ariza-Montes, and Araya-Castillo, ٢٠٢٠).

يعرف الباحث إدارة الانسحاب والاحتفاظ إجرائيا بأنها: نهج إداري لدى قيادة شرطة أبو ظبي، لكيفية الاحتفاظ بالمنتسبين الجيدين، وإدارة العمل رغم وجود نقص في عدد الإداريين أو الفنيين.

١،٩ خلاصة الفصل الأول

احتوى الفصل الأول على مقدمة الدراسة وخلفيتها، قدم التمهيد لإجراء تحقيق شامل في تأثير إدارة المواهب بين العلاقة القيادة الخادمة والتخطيط الاستراتيجي في البراعة التنظيمية لدى موظفي القيادة العامة لشرطة أبو ظبي. قدم الفصل خلفية الدراسة من خلال نظرة عامة على مفاهيم القيادة الخادمة والتخطيط الاستراتيجي، مع تسليط الضوء على أهميتها للإدارة التنظيمية الفعالة. يتم تقديم القيادة الخادمة، التي تتميز بالتركيز على خدمة الآخرين وتعزيز التعاون، جنبًا إلى جنب مع التخطيط الاستراتيجي، وهي عملية ضرورية لتوجيه المنظمات نحو أهدافها طويلة المدى. ويحدد بيان المشكلة فجوة حرجة في الأدبيات الموجودة. كما تضمن عرض مشكلة الدراسة التي عكست التحديات التي تواجه البراعة التنظيمية لدى موظفي القيادة العامة لشرطة أبو ظبي، إضافة إلى مشكلات القيادة الخادمة وإدارة المواهب. التي عكست حقيقة المشكلة المتجسدة في التحديات القائمة بين العلاقات المباشرة وغير المباشرة لمتغيرات الدراسة. وثم عرض الأسئلة والأهداف، حيث ركزت الأهداف في كيفية تأثير القيادة الخادمة والتخطيط الأستراتيجي على البراعة التنظيمية، ومدى قدرة إدارة المواهب في التوسط بين المتغيرين الرئيسيين والمتغير اتابع. كما استعرض أهمية الدراسة النظرية والعملية وحدودها. واختتم الفصل بعرض مصطلحات الدراسة.