الفصل الرابع

نتائج الدراسة

٤,١ تمهيد

يعرض هذا الفصل نتائج الدراسة الحالية التي تهدف إلى تحليل أثر إدارة المواهب كمتغير وسيط في العلاقة بين القيادة الخادمة والتخطيط الاستراتيجي من جهة، والبراعة التنظيمية من جهة أخرى، وذلك في سياق القيادة العامة لشرطة أبو ظبي. وقد تم تنظيم عرض النتائج في هذا الفصل عبر أربعة محاور رئيسة، تعكس التسلسل المنهجي للتحليل الإحصائي المستخدم. يبدأ الفصل بمرحلة إعداد البيانات الأولية، والتي شملت التحقق من مدى ملاءمتها للتحليل من خلال فحص القيم المتطرفة متعددة المتغيرات، واختبار التوزيع الطبيعي للبيانات، بالإضافة إلى تحليل الارتباطات الداخلية بين المتغيرات، بهدف التأكد من خلو البيانات من الانتهاكات المنهجية التي قد تؤثر على صدق التحليل البنيوي. بعد ذلك، تم إجراء التحليل الوصفي للبيانات الديموغرافية الخاصة بعينة الدراسة، وذلك بهدف توصيف خصائص المشاركين بناءً على متغيرات المؤهل العلمي، وسنوات الخبرة، مما يساهم في تفسير النتائج في ضوء الخصائص السياقية لعينة البحث.

وفي المرحلة الثالثة، تناول الفصل تحليل نموذج القياس (Measurement Model) من خلال تقييم الخصائص السيكومترية لأدوات الدراسة، بما في ذلك صدق التقارب وصدق التمايز، بالإضافة إلى الثبات الداخلي والثبات المركب، وفقًا للمعايير المعتمدة في نمذجة المعادلات البنائية باستخدام (PLS-SEM). وأخيراً، تم الانتقال إلى تحليل النموذج البنائي (Structural Model) للتحقق من مدى صحة الإطار

المفاهيمي المفترض، وذلك من خلال اختبار الفرضيات البحثية المباشرة وغير المباشرة، باستخدام مؤشرات مثل معامل التحديد(R^2) ، وحجم التأثير(f^2) ، والقدرة التنبؤية .(Q^2) وقد تم عرض نتائج التحليل البنيوي في ضوء أسئلة البحث وفرضياته، بما يوضح العلاقات السببية بين المتغيرات ويدعم التفسير النظري للمخرجات الإحصائية. تم توجيه اختبار النموذج البنائي للإجابة على أسئلة البحث الأساسية التي طرحتها الدراسة، وهي:

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؟

تفاصيل العينة الموزعة

فيما يخص الإجراءات الميدانية المتعلقة بجمع البيانات من عينة الدراسة من موظفي في القيادة العامة لشرطة أبو ظبي خلال الفصل الدراسي الثاني من العام الأكاديمي ٢٠٢٥-٢٠٢٦، فقد قام الباحث بتوزيع أداة الاستبانة على المشاركين المستهدفين (٣٥٩) استبانة عبر البريد الإلكتروني. وقد أسفرت عملية

الجمع عن استرجاع (٣٥٠)استبانة، مما يعكس نسبة استرجاع مرتفعة تعكس جدية وتفاعل أفراد العينة مع أدوات الدراسة.

وبعد مراجعة الاستبانات المسترجعة، تم استبعاد ستة (٦) استجابات نظرًا لاحتوائها على قيم متطرفة (Outliers) من شأنها التأثير سلبًا على دقة النتائج الإحصائية وتجانس البيانات. وعليه، تم اعتماد (٣٤٤) استبانة صالحة للتحليل الإحصائي، ما يمثل نسبة (٩٥,٨٢٪) من إجمالي الاستبانات الموزعة، وهي نسبة مرتفعة تعزز من موثوقية النتائج وتعكس ملاءمة الإجراءات المنهجية المتبعة في جمع البيانات.

ويعرض الجدول (١-٤) تلخيصًا كميًا دقيقاً لعدد الاستبانات التي تم توزيعها، حيث اعتمد الباحث في تحديد حجم العينة المبدئي على مجتمع الدراسة البالغ (٥٤١٥) موظفًا، حيث تم تحديد حجم العينة وفق المعادلات الإحصائية وجداول تحديد حجم العينات، وبلغ الحجم المستهدف للعينة (٣٩٥) مفردة، وتم توزيع الاستبانات على أفراد العينة وفق أسلوب العينة الطبقية التناسبية العشوائية على المديريات محل الدراسة. وبعد استرجاع الاستبانات ومراجعتها، بلغ عدد الاستبانات الصالحة للتحليل الإحصائي (٣٤٤) استبانة، وهي التي اعتمد عليها الباحث في إجراء جميع التحليلات الإحصائية واختبار فرضيات الدراسة، وتلك التي تم استعادتها، وعدد الحالات التي تم استبعادها إما بسبب القيم المتطرفة أو البيانات المفقودة، بالإضافة إلى العدد النهائي للاستبانات المعتمدة في التحليل الإحصائي. وتُعد هذه الخطوة ضرورية ضمن مراحل إعداد البيانات، لما لها من أثر على جودة المخرجات وتحقيق شروط الصلاحية والثبات في الدراسة الكمية.

جدول (١-٤) عدد الاستبانات الموزعة والمسترجعة

العينة	العدد	النسبة المئوية
العينة الموزعة	**٣٥٩**	% ١٠٠
العينة المسترجعة	**٣٥٠**	% ٩٧,٤٩
العينة المتطرفة	**٦**	% ١,٦٧
العينة المستخدمة في التحليل	**٣٤٤**	% ٩٥,٨٢

تضح من الجدول (٤-١) أن الباحث قام بتوزيع (٣٥٩) استبانة على أفراد عينة الدراسة، وتم استرجاع (٣٥٠) استبانة، بنسبة استجابة بلغت (٩٧,٤٩٪) من إجمالي الاستبانات الموزعة، وهي نسبة مرتفعة تعكس مدى تعاون أفراد العينة واهتمامهم بالمشاركة في الدراسة، كما تشير إلى انخفاض احتمالية تأثير عدم الاستجابة على نتائج الدراسة، وبعد مراجعة الاستبانات المسترجعة وفحصها للتحقق من صلاحيتها للتحليل الإحصائي، تم استبعاد (٦) استبانات لوجود قيم متطرفة أو بيانات غير ملائمة للتحليل، بنسبة بلغت (١,٦٧٪) من إجمالي الاستبانات الموزعة. وبذلك أصبح عدد الاستبانات الصالحة للاستخدام في التحليل الإحصائي (٣٤٤) استبانة، بنسبة (٩٥,٨٢٪) من إجمالي الاستبانات الموزعة، وهي العينة الفعلية التي اعتمد عليها الباحث في إجراء التحليلات الإحصائية واختبار فرضيات الدراسة، وتشير هذه النسبة المرتفعة من الاستبانات الصالحة للتحليل إلى أن حجم العينة النهائي يمثل نسبة مناسبة من مجتمع الدراسة البالغ (٥٤١٥) مفردة، مما يعزز من إمكانية الاعتماد على النتائج المستخرجة وتعميمها في حدود مجتمع الدراسة.

٤,٢ التحليل الأولي للبيانات

الهدف من التحليل الأولي للبيانات هو التأكد من أنها مناسبة للأدوات الإحصائية التي استخدمها الباحث في هذه الدراسة لمعالجة أسئلة البحث. بدأ الباحث عملية فحص البيانات من خلال التأكد من

خلوها من القيم الناقصة والقيم المتطرفة، فضلا عن أنها نظيفة ومجهزة لعملية التحليل. ثم تحقق الباحث من استيفاء المتطلبات الأساسية لتقنيات التحليل مثل التوزيع الطبيعي للبيانات وعدم وجود ارتباط معنوي.

القيم المتطرفة

يتم تقديم بعض القيم الخاطئة أثناء عملية إدخال البيانات في أحد الأنظمة الإحصائية، مثل (SPSS)، سواء كانت كبيرة للغاية أو قيم صغيرة للغاية، وهذا يؤدي إلى ملاحظة أنها قيم متطرفة أو غير طبيعية، وتشير حسب (Hair et al., ٢٠١٤; Kline, ٢٠١٦)، هناك نوعان مختلفان من القيم القصوى: القيم القصوى لأكثر من متغير واحد، والتي تشير إلى مجموعة غير عادية من القيم القصوى للعديد من المتغيرات. لا يتم التعامل مع هذه القيم المتطرفة بشكل تعسفي، بل يتم التعامل معها وفقًا لبعض القواعد المعترف بها والمقبولة على نطاق واسع. الدرجة القياسية للحجم الصغير (أقل من ٨٠) هي ±٢,٥ والنتيجة القياسية للحجم الكبير (أكثر من ٨٠) هي ±٣,٢٩، وفقًا لـ (Hair et al., ٢٠١٤).

لتحديد القيم، أو القيم المتطرفة المتطرفة، لمتغير واحد باستخدام تطبيق SPSS، تم إنشاء درجة موحدة، تُعرف أيضًا باسم درجات **Z**، باستخدام النهايات المتغيرة، وتم تجميع العناصر معًا لتمثيل متغير واحد، ومن خلال هذه العملية، تم جمع قيم البيانات لكل ملاحظة (Hair et al., ٢٠١٤; Tabachnick & Fidell, ٢٠١٣) اما القيم المتطرفة متعددة المتغيرات، فقد تم فحصها من خلال مقياس مهالانوبس (Mahalanobis D٢)، والذي يحتوي على خصائص إحصائية تسمح باختبار الحالات التي تحتوي على قيم متطرفة لمتغيرين أو أكثر (Hair، Black، Babin & Anderson، Tabachnik & Fidell; ٢٠١٩ ، **Kline ;** ٢٠١٦،٢٠١٤). تم اعتبار الحالات التي تحتوي على قيم مهالانوبس (Mahalanobis) التربيعية التي تجاوزت القيمة الحرجة لمربع (كاي)، قِيَماً متطرفة. بناءً على قيمة (p.٠٠١)، على النحو الموصى به من تاباتشنيك وفيديل (Tabachnick & Fidell،٢٠١٤) فقد أظهر التحليل وجود عدد ٤ استجابة

متطرفة في الاستجابات الموجودة في الدارسة الحالية حيث تجاوزت فيها قيمة (D٢) قيمة مربع (كاي) الحرجة، كما أن بدو أن قيمة الدلالة لهذه الحالات هي أصغر من القيمة الموصى بها ٠,٠٠١ وهذا يؤكد وجود قيم متطرفة فريدة في مجموعة المتغيرات هير وآخرون (Hair et al., ٢٠١٩)، كما هو موضح في الجدول (٤-٢).

جدول (٢-٤) القيم المتطرفة

الرقم	الحالة	قيمة مهالانوبس	الدلالة الإحصائية
١	١	٤٥,١٢٢٨٥	٠,٠٠٠٠١
٢	٦	٤٠,٥٥٦٢١	٠,٠٠٠٠٦
٣	٣٣	٣٩,٨٣٢٠٣	٠,٠٠٠٠٨
٤	١٨	٣٧,٠٦٧٨٨	٠,٠٠٠٢٢

وتفسيرًا لهذه النتيجة من المنظور الإداري، يرى الباحث أن ظهور عدد محدود من القيم المتطرفة (٤ حالات فقط) لا يُعد مؤشرًا على وجود خلل منهجي في البيانات، وإنما قد يعكس وجود عدد قليل من الأفراد الذين تختلف أنماط استجاباتهم عن النمط العام للعينة، وهو أمر متوقع في المؤسسات الأمنية التي تضم مستويات وظيفية وخبرات ومسؤوليات متنوعة قد تؤثر في إدراك العاملين لممارسات القيادة الخادمة، والتخطيط الاستراتيجي، وإدارة المواهب، والمراعة التنظيمية. كما أن محدودية هذه الحالات مقارنة بحجم العينة تشير إلى وجود درجة مرتفعة من التجانس في استجابات أفراد الدراسة، وهو ما يعزز موثوقية البيانات وصلاحيتها لإجراء التحليلات الإحصائية اللاحقة دون أن يكون لهذه الحالات تأثير جوهري في النتائج العامة للدراسة.

التوزيع الطبيعي للبيانات

يُعد التحقق من الطبيعة التوزيعية للبيانات أحد المتطلبات الأساسية لضمان صلاحية استخدام نماذج التحليل الإحصائي، حتى وإن كانت بعض النماذج مثل نمذجة المعادلات البنائية القائمة على تحليل المربعات الصغرى (PLS-SEM) لا تتطلب بالضرورة افتراض التوزيع الطبيعي.

ومع ذلك، فإن تقييم طبيعة توزيع البيانات يُعد إجراءً تحضيريًا مهمًا يضفي مزيدًا من الصدقية والثقة على نتائج التحليل(Hair et al., ٢٠١٧)

تُعرّف الحالة الطبيعية للبيانات بأنها الحالة التي تأخذ فيها الاستجابات شكل منحنى الجرس (Normal Bell Curve)، حيث تكون غالبية القيم متركزة حول المتوسط، وتتقلص تدريجيًا في الأطراف، ولتقييم مدى اقتراب البيانات من هذا التوزيع المثالي، اعتمدت الدراسة الحالية على مقياسي الانحراف (Skewness) والتفرطح(Kurtosis) ، باعتبارهما من أكثر المؤشرات وصفًا للطبيعة التوزيعية، كما أوصى بذلك Hair et al. (٢٠١٧) .و West et al. (١٩٩٥) يشير الانحراف إلى مدى تماثل توزيع البيانات حول المتوسط، حيث تشير القيم الإيجابية العالية إلى ميل التوزيع نحو اليسار، والقيم السالبة العالية إلى ميل نحو اليمين، وتعد القيم التي تتجاوز ±١,٩٦ دليلًا على وجود انحراف كبير. أما التفرطح، فيقيس مدى "تسطح" أو "تحدب" التوزيع مقارنة بالتوزيع الطبيعي. القيم التي تتجاوز ±١,٩٦ تدل على وجود تفرطح مفرط (Peakedness)أو تفرطح منخفض .(Flatness) في حين أن القيم التي تتجاوز ±٧، بحسب West et al. (١٩٩٥) ، تشير إلى خروج حاد عن الحالة الطبيعية.

أظهرت نتائج اختبار التوزيع الطبيعي في الدراسة، كما هو موضح في الجدول(٣-٤) ، أن جميع المتغيرات تقريبًا كانت ضمن الحدود المقبولة إحصائيًا لكل من الانحراف والتفرطح. على سبيل المثال، بلغ الانحراف لمتغير "الاهتمام بالمنتسبين (SLA) "قيمة قدرها -٠,٠٩١، والتفرطح -١,٣٧٧، وهي قيم تقع

ضمن القيم الموصى بها التي لم تتجاوز ±١,٩٦. كذلك أظهرت المتغيرات المرتبطة بالقيادة الخادمة، والتخطيط الاستراتيجي، وإدارة المواهب، والبراعة التنظيمية مستويات من الانحراف والتفرطح لم تتجاوز الحدود الإحصائية الحرجة، مما يشير إلى تمتع البيانات بدرجة مقبولة من التوزيع الطبيعي، ويمكن اعتبارها صالحة للتحليل البنائي ضمن نموذجPLS-SEM .

جدول (٣-٤) درجة التفلطح والإلتواء (Kurtosis) (Skewness)

المتغير	الأبعاد	الفقرات	الإلتواء	التفلطح
محور القيادة الخادمة:	الاهتمام بالمنتسبين	SLA	-.٠٩١	-١,٣٧٧
	الخدمة الشجاعة	SLB	-.١٩١	-١,٣٤١
	التواضع	SLC	.٠٦٢	-١,٣٠٦
	التوجيه	SLD	.٤٧٥	-١,١٢١
	البصيرة	SLE	.٣٦٧	-١,٠٦٤
محور التخطيط الاستراتيجي	الرؤية	SPA	-.٨٢٨	.٢٣٣
	الرسالة:	SPB	-.٩٠٦	.٢٢٢
	الأهداف	SPC	-.٩٦١	.٣٤٤
	البيئة الداخلية	SPD	-١,٥٤٦	٢,٤٠٤
	البيئة الخارجية	SPE	-١,١٨٠	١,١٢٦
محور إدارة المواهب	إدارة المواهب وتطويرها	TMA	-١,٠٠٤	١,٠٣٢
	إدارة الانسحاب والاحتفاظ	TMB	-١,٥٩١	٢,٨٤٢
محور البراعة التنظيمية	الاستكشاف	OAA	-١,٠٩٥	.٧٣٢
	الاستغلال	OAB	-١,٧٧١	١,٩٢٣

وتفسيرًا لهذه النتائج من المنظور الإداري، يرى الباحث أن تقارب قيم الالتواء والتفلطح ضمن الحدود الإحصائية المقبولة يعكس وجود درجة عالية من الاتساق في تصورات أفراد العينة تجاه ممارسات القيادة الخادمة، والتخطيط الاستراتيجي، وإدارة المواهب، والبراعة التنظيمية داخل القيادة العامة لشرطة أبو ظبي. ويمكن إرجاع ذلك إلى طبيعة البيئة الأمنية التي تتسم بوحدة السياسات والإجراءات، ووضوح الأنظمة

والتعليمات، الأمر الذي يسهم في تقارب إدراكات العاملين لممارسات العمل المؤسسي. كما تشير هذه النتيجة إلى أن المتغيرات محل الدراسة تمثل واقعًا تنظيميًا متقاربًا بين أفراد العينة، مما يعزز موثوقية البيانات وصلاحيتها لاختبار العلاقات بين متغيرات الدراسة باستخدام نموذج (PLS-SEM).

كما تشير هذه النتيجة ميدانيًا إلى أن العاملين يتعرضون لبيئة تنظيمية متشابهة من حيث الممارسات القيادية والإدارية، بما يعزز تقارب آرائهم حول متغيرات الدراسة، ولا سيما في ظل اعتماد القيادة العامة لشرطة أبو ظبي على أنظمة عمل موحدة، وخطط استراتيجية معلنة، وسياسات مؤسسية تسعى إلى توحيد إجراءات العمل ورفع مستوى جودة الأداء، ويعزز ذلك موثوقية البيانات ويزيد من ملاءمتها لاختبار العلاقات بين متغيرات الدراسة باستخدام نموذج (PLS-SEM).

٤,٣ تحليل البيانات الديموغرافية لعينة الدراسة

يُعد فحص قوة الارتباط الداخلي بين المتغيرات خطوة منهجية ضرورية في تحليل البيانات الكمية، بهدف التأكد من عدم وجود تداخل كبير بين المتغيرات المستقلة مما قد يؤدي إلى تحريف نتائج النماذج الإحصائية وتقليل دقتها التنبؤية. وبحسب التوجيهات المنهجية لـ Hair et al. (٢٠١٧) ، فإن وجود ارتباط داخلي مرتفع بين المتغيرات (عادة ما يُقاس بمعامل ارتباط يتجاوز ٠,٨٠ أو عامل تضخم التباين أكبر من ١٠) يُعد مؤشرًا سلبيًا يجب معالجته.

وللتحقق من غياب الارتباط الداخلي المرتفع في بيانات الدراسة، تم استخدام مؤشرين رئيسيين:

١. معامل التسامح ، الذي يُعبر عن نسبة التباين في المتغير المستقل غير المشترك مع المتغيرات الأخرى. وكلما ارتفعت قيمة التسامح (تكون عادة (٠,١٠ <، دل ذلك على غياب الارتباط الداخلي.

٢. عامل تضخم التباين الذي يُحسب كمقلوب التسامح(١/Tolerance) ، ويُفضل أن تكون قيمته أقل من ١٠(Pallant, ٢٠٢٠) .

أظهرت نتائج التحليل، كما هو موضح في الجدول(٤-٤) ، أن جميع قيم VIF كانت أقل من الحد المسموح به(١٠ >) ، كما أن جميع قيم التسامح تجاوزت القيمة الحرجة(٠,١٠ <) ، مما يشير بوضوح إلى عدم وجود انتهاك لافتراض الارتباط الداخلي بين المتغيرات. على سبيل المثال، بلغت قيمة VIF لمتغير "الاهتمام بالمنتسبين(٢,٩٠٠) (SLA) "، في حين بلغت قيمة التسامح (٠,٣٤٥)، وكلاهما يقع ضمن الحدود الآمنة إحصائيًا.

جدول (٤-٤) تضخم التباين والتباين المسموح

المتغير	الأبعاد	الفقرات	التباين المسموح	تضخم التباين
محور القيادة الخادمة:	الاهتمام بالمنتسبين	SLA	.٣٤٥	٢,٩٠٠
	الخدمة الشجاعة	SLB	.٣٢٠	٣,١٢٣
	التواضع	SLC	.٣٣٤	٢,٩٩٠
	التوجيه	SLD	.٠٥٤	٣,٥٤٠
	البصيرة	SLE	.٠٥٤	٣,٥٤٧
محور التخطيط الاستراتيجي	الرؤية	SPA	.٢٦٩	٣,٧٢٢
	الرسالة:	SPB	.٢٣٢	٤,٣١٢
	الأهداف	SPC	.٢٠٦	٤,٨٦٠
	البيئة الداخلية	SPD	.٠٥١	٤,٥٠٠
	البيئة الخارجية	SPE	.٠٥٩	٣,٨٨٤
محور إدارة المواهب	إدارة المواهب وتطويرها	TMA	.٣٤٩	٢,٨٦٨
	إدارة الانسحاب والاحتفاظ	TMB	.٤٥٨	٢,١٨١

وتفسيرًا لهذه النتيجة من المنظور الإداري، فإن انخفاض قيم تضخم التباين (VIF) وارتفاع قيم التباين المسموح (Tolerance) يعكسان أن أبعاد القيادة الخادمة، والتخطيط الاستراتيجي، وإدارة المواهب تمثل ممارسات تنظيمية متكاملة، إلا أن كل بُعد منها يحتفظ بدوره المستقل داخل بيئة العمل، فلا يطغى أحدها

على الآخر أو يقيس المفهوم نفسه. ويشير ذلك إلى أن القيادة العامة لشرطة أبو ظبي تتبنى منظومة إدارية تقوم على تكامل الأدوار وتوزيع المسؤوليات بصورة واضحة، مع المحافظة على استقلالية كل ممارسة إدارية في تحقيق أهدافها.

كما تعكس هذه النتيجة ميدانيًا أن أفراد العينة استطاعوا التمييز بين مفاهيم ومتغيرات الدراسة عند الإجابة عن فقرات الاستبانة، وهو ما يدل على وضوح الممارسات الإدارية داخل القيادة العامة لشرطة أبو ظبي، وعدم وجود تداخل كبير في إدراك العاملين لأبعاد القيادة الخادمة والتخطيط الاستراتيجي وإدارة المواهب. ويمنح ذلك مصداقية أكبر لنتائج الدراسة، ويؤكد أن العلاقات التي سيتم اختبارها لاحقًا تعكس تأثيرات حقيقية بين المتغيرات، وليست ناتجة عن تشابه أو تداخل في القياس الإحصائي.

وتشير هذه النتائج إلى أن أبعاد المتغيرات المستقلة في الدراسة (القيادة الخادمة، والتخطيط الاستراتيجي، وإدارة المواهب) تتمتع بدرجة مناسبة من التمايز المفاهيمي، بحيث لا تتداخل الأبعاد فيما بينها بصورة تؤثر على دقة تقدير العلاقات السببية في النموذج الهيكلي. كما تعكس القيم المقبولة لمعامل تضخم التباين أن كل بُعد يقدم إسهامًا مستقلًا في تفسير الظاهرة محل الدراسة، وهو أمر مهم في ضوء طبيعة النموذج المقترح الذي يفترض أن هذه المتغيرات تمثل ممارسات تنظيمية متكاملة ولكنها مختلفة الأدوار.

فعلى سبيل الذكر، فإن بُعد "الاهتمام بالمنتسبين" ضمن القيادة الخادمة سجل قيمة (VIF = ٢,٩٠٠)، وهي قيمة تقع ضمن الحدود المقبولة، مما يشير إلى أن أثر اهتمام القادة بالعاملين يمكن تمييزه عن بقية أبعاد القيادة الخادمة الأخرى، مثل التواضع أو التوجيه أو البصيرة. وبالمثل، فإن أبعاد التخطيط الاستراتيجي، رغم ارتباطها المنطقي ببعضها باعتبارها مكونات مترابطة للعمل الاستراتيجي، أظهرت مستويات مقبولة من الاستقلال الإحصائي، الأمر الذي يسمح بتفسير دور كل بُعد في دعم الأداء التنظيمي دون وجود تكرار أو ازدواجية في القياس.

كما أن انخفاض قيم التداخل الخطي بين أبعاد إدارة المواهب يؤكد أن ممارسات تطوير المواهب والاحتفاظ بالموظفين تمثل جوانب مختلفة من قدرة المنظمة على بناء رأس مال بشري مستدام. ومن ثم، فإن نتائج اختبار (VIF) لا تمثل مجرد تحقق من شرط إحصائي، بل تدعم منطق النموذج النظري للدراسة، الذي ينظر إلى القيادة الخادمة والتخطيط الاستراتيجي وإدارة المواهب باعتبارها قدرات تنظيمية متكاملة تسهم بصورة منفصلة ومشتركة في تعزيز البراعة التنظيمية.

التحليل الوصفي لأفراد عينة الدراسة

سعى الباحث إلى توصيف الخصائص الديموغرافية لعينة الدراسة من موظفي القيادة العامة لشرطة أبو ظبي، بهدف فهم السياق التنظيمي والمهني الذي تعمل فيه هذه الفئة، وما قد يرتبط بذلك من آثار على تفسير نتائج الدراسة. اشتمل التحليل الوصفي على متغيرات أساسية، المؤهل العلمي وسنوات الخبرة. وقد بلغ العدد الكلي للمشاركين في الدراسة (٣٤٤) موظفاً ممن استوفوا شروط الإدراج في العينة.

تصنيف عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي

من يوضح الجدول (٤-٥) التوزيع التفصيلي لأفراد العينة بناءً على مؤهلاتهم العلمية. تشير النتائج إلى أن النسبة الأكبر من المشاركين يحملون شهادة البكالوريوس، حيث بلغ عددهم **١٣١**مشاركاً بنسبة تمثل (٣٨,١٪)من إجمالي العينة. ويُعزى هذا التمثيل العالي إلى الطابع المؤسسي لوظائف القيادة العامة لشرطة أبو ظبي، التي تعتمد غالباً على المؤهلات الجامعية المتوسطة. وتأتي في المرتبة الثانية فئة الحاصلين على شهادة الدكتوراه بعدد بلغ **٦٣**مشاركاً بنسبة (١٨,٣٪)، تليها فئة حملة الماجستير بعدد **٥٧**مشاركاً وبنسبة .(١٦,٦٪)أما فئة الحاصلين على الدبلوم فقد بلغ عددهم **٧٦**مشاركًا بنسبة (٢٢,١٪)، في حين كانت النسبة الأقل لفئة الدبلوم العالي بـ ١٧ مشاركاً فقط (أي بنسبة (**٤,٩٪**) .وتُظهر هذه النتائج تنوعًا في المستويات التعليمية للعينة، مع بروز واضح لحملة البكالوريوس.

الجدول (٥-٤): توزيع عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي

الفئة	التكرار	النسبة المئوية
بكالوريوس	١٣١	٣٨,١
دبلوم	٧٦	٢٢,١
دبلوم عالي	١٧	٤,٩
ماجستير	٥٧	١٦,٦
دكتوراه	٦٣	١٨,٣
المجموع	٣٤٤	١٠٠,٠

وتفسيرًا لهذه النتيجة من المنظور الإداري، فإن تنوع المؤهلات العلمية لأفراد العينة يعكس طبيعة الهيكل الوظيفي في القيادة العامة لشرطة أبو ظبي، الذي يضم مستويات إدارية وتنفيذية متعددة تتطلب مزيجًا من الخبرات الأكاديمية والمهنية. كما أن ارتفاع نسبة حملة البكالوريوس يشير إلى اعتماد المؤسسة على كوادر مؤهلة علميًا لشغل الوظائف المختلفة، بما يتوافق مع متطلبات العمل الأمني الحديث الذي أصبح يعتمد بدرجة متزايدة على المعرفة والتخصص، وليس فقط على الخبرة العملية، كما أن وجود نسبة ملحوظة من حملة الدراسات العليا (الماجستير والدكتوراه) يعكس اهتمام المؤسسة بتطوير رأس المال البشري وتأهيل القيادات والكوادر القادرة على ممارسة الأدوار الإدارية والتخطيطية، وهو ما يتسق مع طبيعة متغيرات الدراسة الحالية، وبخاصة القيادة الخادمة والتخطيط الاستراتيجي وإدارة المواهب والبراعة التنظيمية. ومن الناحية الميدانية، فإن هذا التنوع في المستوى التعليمي يعزز قدرة أفراد العينة على فهم مضامين الاستبانة والإجابة عنها بوعي، مما يدعم جودة البيانات التي تم الاعتماد عليها في التحليل الإحصائي.

تصنيف عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة

يوضح يعرض الجدول (٤-٦) توزيع المشاركين حسب عدد سنوات خبرتهم المهنية في القيادة العامة لشرطة أبو ظبي. أظهرت البيانات أن أغلب المشاركين ينتمون إلى فئة ذوي الخبرة التي تتجاوز ١٦ سنة، حيث بلغ عددهم **٢٠٤** مشاركين، ما يمثل نسبة (٥٩,٣٪)، وهو ما يعكس طبيعة الوظائف

المؤسسية التي تتطلب تراكمًا في الخبرات والتراتبية المهنية. كما شكّلت فئة المشاركين الذين يمتلكون خبرة تتراوح بين **١٠** إلى ١٥ سنة نسبة (١٤,٠٪)بعدد بلغ **٤٨** مشاركاً .في المقابل، كانت النسبة الأقل لفئة ذوي الخبرة من ٦ إلى ٩ سنوات (٧,٦٪)وذوي الخبرة ٥ سنوات وأقل .(١٩,٢٪)وتعكس هذه النتائج التركيبة المهنية الراسخة لأفراد العينة المدروسة.

الجدول (٦-٤) توزيع عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة

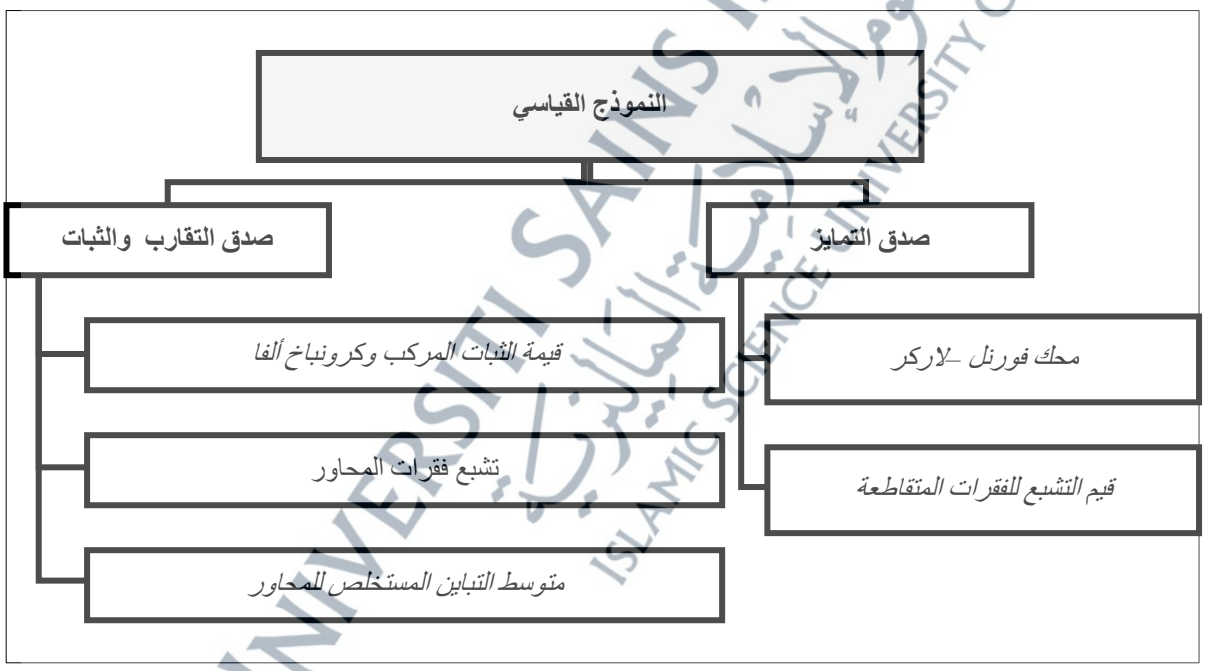
الفئة	التكرار	النسبة المئوية
٥سنوات وأقل	٦٦	١٩,٢
من ٦ إلى ٩ سنوات	٢٦	٧,٦
من ١٠ إلى ١٥ سنة	٤٨	١٤,٠
أكثر من ١٦ سنة	٢٠٤	٥٩,٣
المجموع	٣٤٤	١٠٠,٠

وتفسيرًا لهذه النتيجة من المنظور الإداري، فإن ارتفاع نسبة أفراد العينة من ذوي الخبرة التي تتجاوز (١٦) سنة يشير إلى أن طبيعة العمل في القيادة العامة لشرطة أبو ظبي تعتمد بدرجة كبيرة على تراكم الخبرات والمعارف التنظيمية المتراكمة، والتي تُعد عنصرًا مهمًا في فهم الممارسات الإدارية وتقييمها. كما أن وجود هذه النسبة المرتفعة من أصحاب الخبرات الطويلة يعكس استقرارًا وظيفيًا واحتفاظ المؤسسة بالكفاءات البشرية، الأمر الذي يدعم قدرتها على نقل المعرفة والخبرات بين الأجيال الوظيفية المختلفة. ومن الناحية الميدانية، فإن ارتفاع مستوى الخبرة لدى غالبية أفراد العينة يعزز من دقة إجاباتهم حول متغيرات الدراسة، إذ إن العاملين ذوي الخبرة الطويلة يكونون أكثر قدرة على إدراك طبيعة القيادة السائدة، وفاعلية التخطيط الاستراتيجي، وآليات إدارة المواهب، ومستوى البراعة التنظيمية داخل المؤسسة. كما أن تنوع سنوات الخبرة بين أفراد العينة يحقق قدرًا من التوازن في تمثيل وجهات النظر بين العاملين حديثي الخبرة

وأصحاب الخبرات المتراكمة، مما يزيد من شمولية النتائج وقابليتها للتفسير في ضوء الواقع التنظيمي للقيادة العامة لشرطة أبو ظبي.

٤,٤ أنموذج القياس

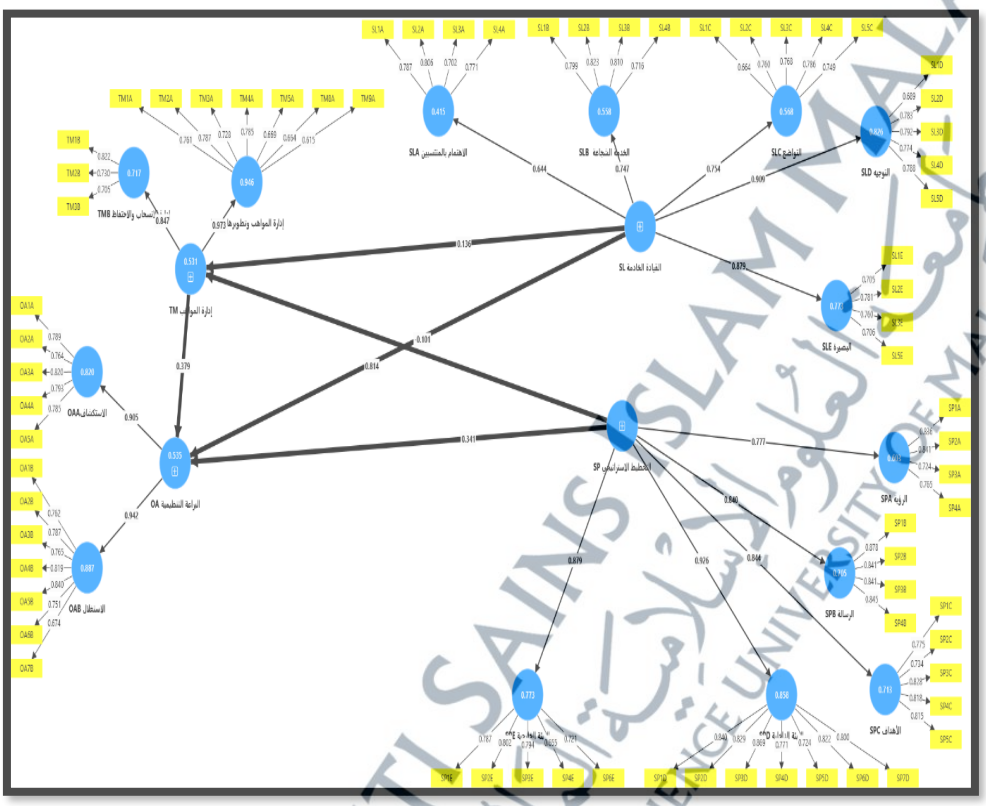
في هذا القسم يتم عرض نتائج أنموذج القياس والذي يهدف إلى تقييم صدق الانموذج من حيث صدق التقارب وصدق التمايز وكذلك الثبات المركب، ويعتبر التأكد من هذه الخصائص السيكومترية من المتطلبات الأساسية قبل اختبار العلاقات المفترضة في النموذج الهيكلي للدراسة. لذلك، تتبع هذه الدراسة توصية (Hair et al., ٢٠١٧) في سياق الدراسة الحالية، والتي تنص على أن تقييم نموذج القياس يتم من خلال التأكد من صدق التقارب وصدق التمايز وكذلك التأكد من ثبات الانموذج واتساقه الداخلي وهذه الخطوات موضحة في الشكل ٤-١.



الشكل (٤,١) خطوات انموذج القياس

ويوضح الشكل ٤-٢ نموذج القياس للدراسة لحالية والذي بلغ إجمالي عدد العناصر ٧٥ عنصراً مقسمة على متغيرات الدراسة الاربعة الرئيسية. حيث يشمل تقييم نموذج القياس عرض تشبع فقرات

المتغيرات وكذلك متوسط التباين المستخرج (AVE) وذلك اللتأكد من صدق التقارب، كما يشمل كل من محك فورنل –لاركر و (HTMT) للتأكد من صدق التمايز لنموذج القيادس، كما يشمل قسم الثبات المركب للتأكد من ثبات أنموذج القياس.



شكل (٢-٤) أنموذج القياس

ويعكس تقييم نموذج القياس خطوة أساسية للتحقق من جودة الأداة المستخدمة في الدراسة قبل الانتقال إلى اختبار النموذج الهيكلي والعلاقات بين المتغيرات، إذ إن التأكد من صدق وثبات المقاييس المستخدمة يضمن أن الفقرات تقيس المفاهيم النظرية المستهدفة بدقة، ولا تعكس عوامل أخرى غير مرتبطة بموضوع الدراسة. وتكتسب هذه الخطوة أهمية خاصة في الدراسة الحالية؛ نظرًا لتناولها متغيرات تنظيمية متعددة ومترابطة تتمثل في القيادة الخادمة، والتخطيط الاستراتيجي، وإدارة المواهب، والبراعة التنظيمية،

والتي قد تتداخل مفاهيمها ما لم يتم التحقق من قدرتها على قياس الأبعاد الخاصة بكل متغير بصورة مستقلة.

ومن الناحية التطبيقية، فإن نجاح نموذج القياس في تحقيق مستويات مقبولة من الصدق والثبات يشير إلى أن أفراد عينة الدراسة استطاعوا إدراك فقرات الاستبانة والتفاعل معها بما يعكس واقع الممارسات الإدارية داخل القيادة العامة لشرطة أبو ظبي. كما يؤكد ذلك ملاءمة الأداة للكشف عن طبيعة العلاقة بين المتغيرات محل الدراسة، ويسهم في تعزيز الثقة بالنتائج التي سيتم التوصل إليها عند اختبار النموذج المقترح وتفسير أثر القيادة الخادمة والتخطيط الاستراتيجي وإدارة المواهب في تحقيق البراعة التنظيمية.

٤,٤,١ ثبات المقياس

من أجل التأكد من ثبات أنموذج القياس يقترح هير وآخرون (Hair et al, ٢٠١٧) قياس الإتساق الداخلي من خلال معامل كرونباخ ألفا حيث يشير معامل كرونباخ ألفا هذا إلى مدى ارتباط العناصر ببعضها البعض بشكل إيجابي، حيث يتحقق شرط الإتساق الداخلي عندما تكون قيمة كرونباخ ألفا ٠,٧٠ أو أعلى (Nunnally & Berstein,١٩٩٤). يتم حسابه من حيث متوسط الترابط بين العناصر التي تقيس المتغير (Sekaran & Bougie, ٢٠١٦). "عندما يكون ألفا كرونباخ أقرب إلى ١,٠، تكون موثوقية الاتساق الداخلي أعلى" (Sekaran & Bougie, ٢٠١٦، ص ٢٨٩). بالإضافة إلى ذلك، يجب أن ترتبط قيم جميع العناصر ببعضها البعض بشكل إيجابي عند درجة عالية من ألفا كرونباخ من ٠,٧ إلى ١,٠ (Creswell, ٢٠١٤ ، ص ٢٤٢.). وفي الوقت نفسه، وفقًا لـ (Hair, et al., ٢٠١٧) يوجد لدى معامل كورنباخ ألفا بعض القيود في والتي أصبحت بحاجة لمعالجة وذلك فقد تم ابتكار تطبيق أكثر ملاءمة لثبات الاتساق الداخلي والذي يُعرف بالثبات المركب، والذي يجب أن تكون قيمته أكبر من ٠,٧ (Kline, **٢٠١٦**). في هذه الدراسة وكما هو مبين أدناه الجدول ٤-٧ فأن قيمة معامل كرونباخ ألفا تقع بين

٠,٧٢١ إلى ٠,٩١٢ بينما تتراوح قيم الثبات المركب بين ٠,٧٢٢ إلى ٠,٩١٦ والتي تعتبر مقبولة وتؤكد ثبات نموذج القياس للدراسة الحالية.

جدول (٧-٤) ثبات المقياس

المتغير	الأبعاد	الفقرات	كرونباخ ألفا	الثبات المركب
محور القيادة الخادمة	الاهتمام بالمنتسبين	SLA	٠,٧٦٨	٠,٧٧٧
	الخدمة الشجاعة	SLB	٠,٧٩٦	٠,٨٠٠
	التواضع	SLC	٠,٨٠٠	٠,٨٠٢
	التوجيه	SLD	٠,٨٢٣	٠,٨٢٦
	البصيرة	SLE	٠,٧٢١	٠,٧٢٢
محور التخطيط الاستراتيجي	الرؤية	SPA	٠,٨٠٢	٠,٨١١
	الرسالة:	SPB	٠,٨٧٤	٠,٨٧٥
	الأهداف	SPC	٠,٨٥٣	٠,٨٥٤
	البيئة الداخلية	SPD	٠,٩١٢	٠,٩١٦
	البيئة الخارجية	SPE	٠,٨٠٩	٠,٨١٨
محور إدارة المواهب	إدارة المواهب وتطويرها	TMA	٠,٨٤١	٠,٨٤٦
	إدارة الانسحاب والاحتفاظ	TMB	٠,٧١٩	٠,٧٢٥
محور البراعة التنظيمية	الاستكشاف	OAA	٠,٨٥٠	٠,٨٥١
	الاستغلال	OAB	٠,٨٨٦	٠,٨٨٩

وتفسيرًا لهذه النتيجة من المنظور الإداري، فإن ارتفاع قيم معامل كرونباخ ألفا والثبات المركب يعكس وجود درجة عالية من الاتساق في استجابات أفراد العينة تجاه فقرات كل متغير، وهو ما يشير إلى أن العاملين في القيادة العامة لشرطة أبو ظبي لديهم فهم متقارب للممارسات المرتبطة بالقيادة الخادمة والتخطيط الاستراتيجي وإدارة المواهب والبراعة التنظيمية. ويعكس ذلك وضوح هذه الممارسات داخل

المؤسسة، واستقرارها النسبي، الأمر الذي أسهم في تقارب إدراك العاملين لها عند الإجابة عن فقرات الاستبانة، كما تؤكد هذه النتيجة ميدانيًا أن أداة الدراسة استطاعت قياس المتغيرات محل الدراسة بدرجة عالية من الثبات، مما يعزز الثقة في النتائج اللاحقة المتعلقة باختبار الفروض والعلاقات السببية بين المتغيرات، ويقلل من احتمالية تأثر النتائج بأخطاء القياس أو بتباين تفسير المبحوثين لفقرات الاستبانة.

٤,٤,٢ نسبة التشبع

يُعرف الارتباط بين المؤشر المقاس لكل متغير والبناء الانعكاسي الذي يشير إلى مستوى الموثوقية باسم تشبع العنصر (Hair et al., ٢٠١٤). في هذه السياق يفضل أن تكون نسبة التشبع (٠,٥٠) على الأقل؛ النسبة (٠,٦٠) جيدة؛ والنسبة المئوية (٠,٧٠) وما فوق تعتبر ممتازة ومثالية. وهذا دليل على صدق التقارب. يوضح الشكل (٤-٨) أن غالبية العناصر كانت أكثر تشبعاً من (٠,٥٠)، مع وجود عدد قليل من العناصر التي تحتوي على تشبع أقل من (٠,٧٠) ، لكنها لا تزال مقبولة لأنها أعلى من الحد الأدنى للقيمة الضرورية (٠,٥٠)، وهذا يدل على أن تشبع عناصر النموذج كان جيداً ومثالياً تم تشغيل خوارزمية PLS لتقييم عمليات تحميل العناصر داخل النموذج.

بناءً على نتائج تحليل تشبّع الفقرات (Loadings) ضمن نموذج القياس، تبين أن معظم عناصر الدراسة تجاوزت القيمة الموصى بها البالغة **٠,٥٠**، وهو ما يدل على تحقيق مستوى مقبول من صدق التقارب كما أشار إليه (Hair et al. (٢٠١٧ ومع ذلك، أظهرت بعض الفقرات تشبعاً منخفضاً لم يبلغ الحد الأدنى المطلوب، ما استدعى استبعادها من النموذج لضمان تعزيز جودة القياس.

وتفسيرًا لهذه النتيجة، فإن ارتفاع قيم تشبع غالبية الفقرات يدل على أن مؤشرات القياس تعبر بصورة دقيقة عن الأبعاد النظرية التي صممت لقياسها، وهو ما يؤكد أن مفاهيم القيادة الخادمة والتخطيط الاستراتيجي وإدارة المواهب والبراعة التنظيمية كانت واضحة لدى أفراد العينة، وأن إجاباتهم جاءت معبرة

عن واقع الممارسات الإدارية داخل القيادة العامة لشرطة أبو ظبي، وليس عن تصورات عشوائية أو متباينة، أما استبعاد عدد محدود من الفقرات ذات التشبع المنخفض، فلا يُعد مؤشرًا على ضعف الأداة، وإنما يمثل إجراءً منهجيًا متعارفًا عليه في نمذجة المعادلات الهيكلية لتحسين جودة نموذج القياس وزيادة قدرته على تمثيل الواقع بصورة أكثر دقة. كما يشير ذلك إلى حرص الباحث على الاعتماد على المؤشرات الأكثر قدرة على تفسير المتغيرات المدروسة، بما يعزز موثوقية النتائج التي سيتم التوصل إليها في النموذج الهيكلي.

على وجه التحديد، تم حذف الفقرتين السادسة والسابعة في بُعد "الاستكشاف "ضمن محور البراعة التنظيمية، نتيجة لتسجيلهما تشبعات تقل عن القيمة المعيارية. وبالمثل، تم استبعاد ثلاث فقرات من متغير القيادة الخادمة، وهي: الفقرة الخامسة من بُعد الاهتمام بالمنتسبين، والفقرة الخامسة من بُعد الخدمة الشجاعة، إضافة إلى الفقرة الرابعة من بُعد البصيرة .كما تم حذف الفقرة الرابعة من بُعد البيئة الخارجية ضمن متغير التخطيط الاستراتيجي للأسباب ذاتها.

إن استبعاد هذه الفقرات يعكس التزام الباحث بالمعايير المنهجية في تقييم صدق النموذج، ويعزز من اتساق القياس البنائي للمتغيرات المدروسة. وقد تم توثيق هذه التعديلات بشكل مفصل في الجدول (٤-٨)، بما يؤكد أن النموذج النهائي يُظهر درجة مناسبة من تشبّع العناصر، ويحقق شروط صدق التقارب بشكل مرضٍ.

جدول (٨-٤) تشبع عناصر النموذج

المتغير	البُعد	الفقرة	تشبع الفقرة
محور البراعة التنظيمية	الاستكشاف	OA١A	٠,٧٩٢
		OA٢A	٠,٧٦٢
		OA٣A	٠,٨٢٣
		OA٤A	٠,٧٩٣
		OA٥A	٠,٧٩٢

	الاستغلال	OA١B	٠,٧٧٦
		OA٢B	٠,٧٩٧
		OA٣B	٠,٧٥٥
		OA٤B	٠,٨٢٦
		OA٥B	٠,٨٤٨
		OA٦B	٠,٧٥٩
		OA٧B	٠,٦٨٣
محور القيادة الخادمة:	الاهتمام بالمنتسبين	SL١A	٠,٧٩١
		SL٢A	٠,٨٠٩
		SL٣A	٠,٧٠١
		SL٤A	٠,٧٧٠
	الخدمة الشجاعة	SL١B	٠,٧٩٩
		SL٢B	٠,٨٢٢
		SL٣B	٠,٨٠٧
		SL٤B	٠,٧١٧
	التواضع	SL١C	٠,٦٧١
		SL٢C	٠,٧١١
		SL٣C	٠,٧٤٠
		SL٤C	٠,٧٨٧
		SL٥C	٠,٧٤٠
		SL٦C	٠,٦٥٨
	التوجيه	SL١D	٠,٦٦٨
		SL٢D	٠,٧٥٨
		SL٣D	٠,٧٦٣
	البصيرة	SL٤D	٠,٧٥١
		SL٥D	٠,٧٨٠
		SL٦D	٠,٧٤٧
		SL٧D	٠,٦٧٧
		SL١E	٠,٦٧٣

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

		SL٢E	٠,٧٥٨
		SL٣E	٠,٦٩٥
		SL٥E	٠,٦٩٢
		SL٦E	٠,٧١٥
محور التخطيط الاستراتيجي	الرؤية	SP١A	٠,٨٤١
		SP٢A	٠,٨٥٠
		SP٣A	٠,٧٤٤
		SP٤A	٠,٧٧٦
	الرسالة:	SP١B	٠,٨٨٥
		SP٢B	٠,٨٥٥
		SP٣B	٠,٨٥٤
		SP٤B	٠,٨٥١
	الأهداف	SP١C	٠,٧٨٤
		SP٢C	٠,٧٣١
		SP٣C	٠,٨٠٣
		SP٤C	٠,٧٩٧
		SP٥C	٠,٨٢٤
		SP٦C	٠,٦٩٥
	البيئة الداخلية	SP١D	٠,٨٥١
		SP٢D	٠,٨٤٣
		SP٣D	٠,٨٦٩
		SP٤D	٠,٧٩٠
		SP٥D	٠,٧٤٧
		SP٦D	٠,٨٣٥
		SP٧D	٠,٨١٠
	البيئة الخارجية	SP١E	٠,٧٧٦
		SP٢E	٠,٨٠٥
		SP٣E	٠,٧٩٢
		SP٤E	٠,٦٩٤
		SP٥E	٠,٥٧٦
		SP٦E	٠,٧١٢
محور إدارة المواهب		TM١A	٠,٧٦٩

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

	إدارة المواهب وتطويرها	TM٢A	٠,٧٨١
		TM٣A	٠,٦٩٩
		TM٤A	٠,٧٥٠
		TM٥A	٠,٦٦٨
	إدارة الانسحاب والاحتفاظ	TM٨B	٠,٦١٥
		TM٩B	٠,٦٤١
		TM١٠B	٠,٨٣٣
		TM١١B	٠,٧٥٣
		TM١٢B	٠,٦٩٥

ويمكن تفسير ارتفاع قيم تشبع غالبية الفقرات من الناحية الإدارية بأن الممارسات المرتبطة بالقيادة الخادمة والتخطيط الاستراتيجي وإدارة المواهب والبراعة التنظيمية تُمارس داخل القيادة العامة لشرطة أبو ظبي بصورة مؤسسية ومنظمة، الأمر الذي أسهم في تكوين إدراك متقارب لدى العاملين تجاه هذه الممارسات، فكلما كانت السياسات والإجراءات الإدارية أكثر وضوحًا واستقرارًا، انعكس ذلك على درجة اتفاق المبحوثين عند تقييم فقرات الاستبانة، وهو ما يفسر ارتفاع معاملات التشبع لمعظم المؤشرات.

ومن الناحية الميدانية، فإن أفراد العينة يعملون في بيئة تنظيمية واحدة، ويخضعون لأنظمة ولوائح وإجراءات تشغيلية موحدة، إضافة إلى البرامج التدريبية والتطويرية المستمرة التي تنفذها القيادة العامة لشرطة أبو ظبي، وهو ما أدى إلى تقارب خبراتهم وإدراكهم للمفاهيم التي تقيسها الدراسة، فانعكس ذلك في ارتفاع قيم التشبع لمعظم الفقرات. أما الفقرات التي سجلت قيماً أقل من غيرها، فيمكن إرجاع ذلك إلى تفاوت تطبيق بعض الممارسات بين الوحدات التنظيمية أو اختلاف طبيعة المسؤوليات الوظيفية بين المشاركين، وليس إلى ضعف المتغيرات محل الدراسة.

اختبار صدق التقارب من خلال متوسط التباين المستخلص

وفقًا لـ Hair et al (٢٠١٧) فإن تحديد الدرجة التي يرتبط بها أحد عناصر المتغير بشكل إيجابي بعامل آخر هو عنصر أساسي في تحديد صحة التقارب، حيث يتم توضيح الدرجة التي تعكس بها هذه

المكونات بدقة المفهوم الافتراضي من خلال المعيار الأساسي لصحة تقارب النموذج القياسي في هذه الدراسة، والمشار إليه "بقيمة متوسط التباين المستخلص (AVE) حيث تُعد متوسط التباين المستخلص (Average Variance Extracted-AVE)"، حيث يمكن تعريف متوسط التباين المستخلص على أنه القيمة المتوسطة الكبرى للأحمال المربعة للمؤشرات المرتبطة بالبناء (أي مجموع التشبع المربعة مقسوماً على عدد المؤشرات). في هذا الصدد، فإن متوسط التباين المستخلص مكافئ لمجتمع المتغيرات (Hair et al., **٢٠١٧**)أي قيمة متوسط التباين المستخلص تساوي أو تزيد عن ٠,٥٠ باستخدام نفس المنطق المستخدم مع المؤشرات الفردية، تُظهر أن البناء في المتوسط يفسر أكثر من نصف التباين في مؤشراته.

من ناحية أخرى، كما افترض (Hair et al., ٢٠١٧) أن متوسط القيمة متوسط التباين المستخلص أقل من ٠,٥٠ يظهر في المتوسط، أن المزيد من الأخطاء لا تزال في العناصر أكثر من التباين الذي أوضحه المتغير، كما يتضح من الجدول ٤-٩ أدناه، فإن نتيجة صدق التقارب من خلال متوسط التباين المستخلص تشير إلى أن جميع قيم متوسط التباين المستخلص أعلى من ٠,٥٠. هذا يدل على أن صدق التقارب لبناء النموذج الكامل قد تحققت.

جدول (٤-٩) متوسط التباين المستخلص

المتغير	الأبعاد	الفقرات	متوسط التباين المستخلص
محور القيادة الخادمة:	الاهتمام بالمنتسبين	SLA	٠,٥٨٩
	الخدمة الشجاعة	SLB	٠,٦٢١
	التواضع	SLC	٠,٥٥٧
	التوجيه	SLD	٠,٥٨٧
	البصيرة	SLE	٠,٥٤٦
	الرؤية	SPA	٠,٦٢٩
	الرسالة:	SPB	٠,٧٢٥

محور التخطيط الاستراتيجي	الأهداف	SPC	٠,٦٣٢
	البيئة الداخلية	SPD	٠,٦٥٥
	البيئة الخارجية	SPE	٠,٥٦٨
محور إدارة المواهب	إدارة المواهب وتطويرها	TMA	٠,٥١٦
	إدارة الانسحاب والاحتفاظ	TMB	٠,٥٦٩
محور البراعة التنظيمية	الاستكشاف	OAA	٠,٦٢٥
	الاستغلال	OAB	٠,٥٩٧

وتشير نتائج متوسط التباين المستخلص (AVE) إلى تحقق صدق التقارب لجميع أبعاد نموذج الدراسة، حيث تجاوزت جميع القيم الحد المقبول إحصائيًا (٠,٥٠)، مما يعني أن مؤشرات القياس المرتبطة بكل بُعد تفسر نسبة أكبر من التباين في البناء الكامن مقارنة بنسبة الخطأ في القياس، ولا تعكس هذه النتائج مجرد تحقق من معيار إحصائي، وإنما تؤكد أن الفقرات المستخدمة لقياس أبعاد القيادة الخادمة، والتخطيط الاستراتيجي، وإدارة المواهب، والبراعة التنظيمية ترتبط بدرجة كافية بالمفاهيم النظرية التي تمثلها.

وبالنظر إلى أبعاد القيادة الخادمة، فقد سجل بُعد "الخدمة الشجاعة" أعلى قيمة لمتوسط التباين المستخلص (٠,٦٢١)، يليه بُعد "الاهتمام بالمنتسبين" (٠,٥٨٩)، مما يشير إلى أن فقرات هذه الأبعاد كانت أكثر قدرة على التعبير عن مفهوم القيادة الخادمة في بيئة الدراسة، خاصة فيما يتعلق بممارسة القائد لدوره الداعم للعاملين وتحمله مسؤولية خدمة المنظمة ومنتسبيها. كما أظهرت بقية الأبعاد، مثل التواضع والتوجيه والبصيرة، قيمًا مناسبة تراوحت بين (٠,٥٤٦–٠,٥٨٧)، وهو ما يؤكد اتساقها مع البناء النظري للقيادة الخادمة.

أما بالنسبة لأبعاد التخطيط الاستراتيجي، فقد حقق بُعد "الرسالة" أعلى قيمة (٠,٧٢٥)، وهو ما يعكس أهمية وضوح رسالة المنظمة باعتبارها إطارًا موجّهًا لبقية الممارسات الاستراتيجية، في حين جاءت

أبعاد الرؤية والأهداف والبيئة الداخلية والخارجية بقيم مرتفعة أيضًا، مما يشير إلى أن أبعاد التخطيط الاستراتيجي تم قياسها بصورة متوازنة وتعكس مختلف جوانب العملية التخطيطية داخل المنظمة.

وفيما يتعلق بإدارة المواهب، فقد بلغت قيم متوسط التباين المستخلص (٠,٥١٦) لبُعد إدارة المواهب وتطويرها و(٠,٥٦٩) لبُعد إدارة الانسحاب والاحتفاظ، وهي قيم تؤكد صلاحية مؤشرات القياس المستخدمة، مع الإشارة إلى أن انخفاض قيمة بُعد إدارة المواهب وتطويرها نسبيًا مقارنة ببقية الأبعاد لا يمثل مشكلة قياسية، طالما أنها تجاوزت الحد المقبول، وإنما يعكس طبيعة تنوع الممارسات المرتبطة ببناء وتنمية القدرات البشرية داخل المنظمة.

كما أظهرت نتائج البراعة التنظيمية تحقق صدق التقارب لكل من بُعدي الاستكشاف والاستغلال، حيث بلغت قيم متوسط التباين المستخلص (٠,٦٢٥) و(٠,٥٩٧) على التوالي، مما يدل على أن أدوات القياس تمكنت من التعبير بصورة مناسبة عن قدرة المنظمة على الموازنة بين البحث عن فرص جديدة وتطوير القدرات الحالية.

وبناءً على ذلك، يمكن القول إن نتائج اختبار متوسط التباين المستخلص تدعم صلاحية نموذج القياس، وتوفر أساسًا مناسبًا للانتقال إلى اختبار النموذج الهيكلي، كما تؤكد أن المتغيرات المدروسة تمثل أبعادًا واضحة ومتميزة يمكن الاعتماد عليها في تفسير العلاقات المفترضة بين القيادة الخادمة والتخطيط الاستراتيجي وإدارة المواهب والبراعة التنظيمية.

وتُفسَّر هذه النتائج من الناحية الإدارية بأن ارتفاع قيم متوسط التباين المستخلص لجميع الأبعاد يعكس وجود مستوى مرتفع من الاتساق في إدراك أفراد العينة لممارسات القيادة والإدارة داخل القيادة العامة لشرطة أبو ظبي. ويُشير ذلك إلى أن العاملين يمتلكون فهماً متقارباً لمفاهيم القيادة الخادمة والتخطيط الاستراتيجي وإدارة المواهب والبراعة التنظيمية، وهو ما يُعزى إلى توحيد السياسات والإجراءات الإدارية،

ووضوح الأدوار التنظيمية، وانتظام برامج التدريب والتأهيل المؤسسي. كما أن طبيعة العمل الأمني، التي تعتمد على الانضباط والتوجيه المستمر، أسهمت في تقارب استجابات المشاركين وارتفاع درجة تمثيل الفقرات لأبعادها، مما يعزز جودة نموذج القياس ويؤكد أن المتغيرات المدروسة تعكس الواقع التنظيمي بصورة دقيقة، ومن المنظور الميداني، فإن تجاوز جميع قيم متوسط التباين المستخلص الحد المقبول (٠,٥٠) يدل على أن فقرات كل بُعد استطاعت تفسير نسبة كبيرة من التباين في المتغير الذي تقيسه، وهو ما يعكس ملاءمة أداة الدراسة للبيئة التطبيقية محل الدراسة. ويشير ذلك إلى أن الممارسات الإدارية المرتبطة بالقيادة الخادمة والتخطيط الاستراتيجي وإدارة المواهب والبراعة التنظيمية ليست مفاهيم نظرية فحسب، بل تمثل ممارسات ملموسة يدركها العاملون ويلاحظون آثارها في بيئة العمل، الأمر الذي يعزز موثوقية النتائج اللاحقة المتعلقة باختبار فرضيات الدراسة.

٤,٤,٣ صدق التمايز

يُعد صدق التمايز أحد المؤشرات الأساسية في تقييم جودة نموذج القياس، إذ يعكس مدى قدرة المؤشرات على التمييز بوضوح بين المفاهيم المختلفة التي تقيسها. ويُشير إلى أن كل بُعد في النموذج يقيس ظاهرة متميزة عن الأبعاد الأخرى، دون وجود تداخل أو تشابه جوهري بين المفاهيم. ولأجل التحقق من هذا النوع من الصدق البنائي في هذه الدراسة، تم اعتماد مؤشرين رئيسيين هما: محك فورنل–لاركر (Fornell-Larcker Criterion) ومؤشر HTMT (Heterotrait-Monotrait Ratio of Correlations)، وهما الأسلوبان الأكثر شيوعًا في سياق نمذجة المعادلات البنائية (Hair et al., ٢٠١٧).

أولاً: محك فورنل–لاركر (Fornell–Larcker Criterion)

يُعد هذا المحك معياراً كلاسيكياً لتقييم صدق التمايز، وينص على أن القيمة الجذرية لمتوسط التباين المستخرج (AVE) لأي بُعد يجب أن تكون أكبر من أي ارتباط تربيعي بين ذلك البُعد والأبعاد الأخرى.

أي أن المفهوم يُظهر مزيدًا من التباين مع مؤشراته مقارنة بأي علاقة مع المفاهيم الأخرى. وقد بين الجدول (١٠-٤)أن جميع القيم الجذرية لـ AVE (الموضحة في المنطقة المظللة من المصفوفة) تجاوزت بشكل واضح قيم الارتباطات التربيعية مع الأبعاد الأخرى، مما يدل على تحقيق النموذج لشرط صدق التمايز وفقًا لهذا المؤشر.

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

جدول (١٠-٤) محك فورنل –لاركر: Fornell –Larcker Criterion

المحاور	Code	OAA	OAB	SLA	SLB	SLC	SLD	SLE	SPA	SPB	SPC	SPD	SPE	TMA	TMB
الاستكشاف	OAA	٠,٧٩١													
الاستغلال	OAB	٠,٧١	٠,٧٧٣												
الاهتمام بالمنتسبين	SLA	٠,٣٣	٠,٣١٢	٠,٧٦٨											
الخدمة الشجاعة	SLB	٠,٢٩٧	٠,٢٥٤	٠,٦٩٧	٠,٧٨٨										
التواضع	SLC	٠,٣٦٤	٠,٢٩٢	٠,٥٧٢	٠,٥٨٨	٠,٧٤٦									
التوجيه	SLD	٠,٤٩٩	٠,٤١٢	٠,٤٧١	٠,٤٩	٠,٤٩٤	٠,٧٦٦								
البصيرة	SLE	٠,٤٨٨	٠,٣٩٤	٠,٤٤٢	٠,٤٨٧	٠,٤٥٦	٢٩٨٠.	٠,٧٣٩							
الرؤية	SPA	٠,٥٧٣	٠,٤٧٨	٠,٥٩	٠,٤٤٦	٠,٤١٣	٠,٤٤١	٠,٤١١	٠,٧٩٣						
الرسالة:	SPB	٠,٥٢٤	٠,٤٣٧	٠,٤٩٩	٠,٦١	٠,٤٢٤	٠,٥	٠,٤٨٨	٠,٧٤٥	٠,٨٥٢					
الأهداف	SPC	٠,٦١١	٠,٥١٧	٠,٣٦٤	٠,٣٧	٠,٦٠٢	٠,٤٤	٠,٤٠٤	٠,٧٠٥	٠,٧١٣	٠,٧٩٥				
البيئة الداخلية	SPD	٠,٦٧٤	٠,٥١٦	٠,٣٥١	٠,٣٤	٠,٣٥١	٠,٦٦٩	٠,٦٤١	٠,٥٦٩	٠,٦٥٨	**٠,٦٥٣**	٠,٨٠٩			
البيئة الخارجية	SPE	٠,٦٠٣	٠,٥٠٦	٠,٣٢٢	٠,٣١٧	٠,٣٢٧	٠,٦٠٧	٠,٦٢	٠,٤٩٣	٠,٥٩٤	**٠,٦١٥**	**٠,٩٣٦**	٠,٧٥٤		
إدارة المواهب وتطويرها	TMA	٠,٦٦١	٠,٥١٦	٠,٢٤٧	٠,٢١	٠,٢٧٣	٠,٤٥١	٠,٤١٣	٠,٥٥	٠,٤٨٧	**٠,٦١١**	**٠,٦٩١**	**٠,٦١٣**	٠,٧١٨	
إدارة الانسحاب والاحتفاظ	TMB	٠,٦٣٧	٠,٥٢٤	٠,١١٧	٠,٠٩١	٠,١٦٤	٠,٣١٥	٠,٣٠٥	٠,٣٧٢	٠,٣١٨	**٠,٥٠١**	**٠,٥٨٥**	**٠,٥٣١**	**٠,٧٢٧**	٠,٧٥٤

UNIVERSITI SAINS ISLAM MALAYSIA
ISLAMIC SCIENCE UNIVERSITY OF MALAYSIA

مما سبق يتضح أن تحقق صدق التمايز وفق محك فورنل–لاركر لا يمثل مجرد استيفاء لمتطلب إحصائي، بل يعكس واقعًا إداريًا داخل القيادة العامة لشرطة أبو ظبي يتمثل في وضوح الممارسات التنظيمية المرتبطة بكل متغير من متغيرات الدراسة. فالعاملون يدركون أن القيادة الخادمة تتجسد في سلوكيات القادة تجاه المرؤوسين، بينما يرتبط التخطيط الاستراتيجي برسم التوجهات المستقبلية واتخاذ القرارات، وتختص إدارة المواهب باستقطاب الكفاءات وتنميتها والاحتفاظ بها، في حين تعبر البراعة التنظيمية عن قدرة المؤسسة على الموازنة بين استثمار الموارد الحالية واستكشاف الفرص المستقبلية. وقد أسهم هذا الوضوح في تمييز المشاركين بين هذه الممارسات عند الإجابة عن فقرات الاستبانة، الأمر الذي انعكس في ارتفاع قيم الجذر التربيعي لمتوسط التباين المستخرج مقارنة بمعاملات الارتباط بين المتغيرات.

ويُعزى الباحث هذه النتيجة إلى طبيعة العمل المؤسسي في القيادة العامة لشرطة أبو ظبي، التي تتسم بوضوح الهيكل التنظيمي، وتحديد المسؤوليات، واعتماد سياسات وإجراءات منظمة لكل مجال إداري. ففي مثل هذه البيئة يصعب تداخل مفاهيم القيادة الخادمة أو التخطيط الاستراتيجي أو إدارة المواهب أو البراعة التنظيمية في أذهان العاملين، لأن لكل منها تطبيقات عملية ومهام واضحة داخل المؤسسة، ولذلك جاءت معاملات الارتباط بين المتغيرات ضمن الحدود الطبيعية دون أن تؤثر في استقلالية كل متغير، وهو ما يؤكد جودة نموذج القياس وصلاحيته لاختبار العلاقات الهيكلية في الدراسة.

ثانياً: مؤشر HTMT (Heterotrait-Monotrait Ratio)

بالرغم من شيوع استخدام محك فورنل–لاركر، إلا أن الباحثين Henseler, Ringle, & Sarstedt (٢٠١٥)وجهوا انتقادات إليه، مشيرين إلى ضعف قدرته على كشف غياب صدق التمايز في بعض الحالات. وكنتيجة لذلك، اقترحوا مؤشر HTMT كأداة بديلة أكثر حساسية، تعتمد على نسبة متوسط

الارتباطات بين عناصر أبعاد مختلفة (Heterotrait) إلى متوسط الارتباطات ضمن نفس البعد (Monotrait).

وفقًا للمعايير المعتمدة، يتم التأكد من صدق التمايز إذا كانت جميع قيم HTMT أقل من ٠,٩٠ (Gold et al., ٢٠٠١)أو ٠,٨٥ .(Kline, ٢٠١٦) وقد أظهرت نتائج التحليل في الجدول (٤-١١) أن جميع القيم المحسوبة لمؤشر HTMT كانت دون الحد الأعلى المقبول (١,٠)، مما يعزز من قوة الدليل على تحقق صدق التمايز بين المتغيرات المختلفة في نموذج القياس.

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

الجدول(١١-٤): صدق التمايز: HTMT

المحاور	Code	OAA	OAB	SLA	SLB	SLC	SLD	SLE	SPA	SPB	SPC	SPD	SPE	TMA	TMB
١. الاستكشاف	OAA														
٢. الاستغلال	OAB	٠,٨١٧													
٣. الاهتمام بالمنتسبين	SLA	٠,٤٠٤	٠,٣٧٥												
٤. الخدمة الشجاعة	SLB	٠,٣٦٠	٠,٢٩٩	٠,٨٩٠											
٥. التواضع	SLC	٠,٤٣٨	٠,٣٥٠	٠,٧٢٣	٠,٧٣٩										
٦. التوجيه	SLD	٠,٥٩٧	٠,٤٨٢	٠,٥٨٤	٠,٦٠٣	٠,٦٠٦									
٧. البصيرة	SLE	٠,٦٢٤	٠,٤٩٣	٠,٥٨٨	٠,٦٤٢	٠,٦٠٠	٠,٨٠٦								
٨. الرؤية	SPA	٠,٦٩١	٠,٥٦٦	٠,٧٤٩	٠,٥٥٦	٠,٥١٦	٠,٥٣٤	٠,٥٣٢							
٩. الرسالة:	SPB	٠,٦٠٩	٠,٤٩٦	٠,٦٠٨	٠,٧٣١	٠,٥٠٧	٠,٥٨٦	٠,٦١٥	٠,٨٨٦						
١٠. الأهداف	SPC	٠,٧١٦	٠,٦٠٠	٠,٤٤٤	٠,٤٤٥	٠,٧٢٨	٠,٥٢٣	٠,٥١٤	٠,٨٥٢	٠,٨٢٢					
١١. البيئة الداخلية	SPD	٠,٧٦٥	٠,٥٧٢	٠,٤١٨	٠,٣٩٨	٠,٤١٢	٠,٧٧٥	٠,٧٩٢	٠,٦٥٢	٠,٧٣١	٠,٧٣٣				
١٢. البيئة الخارجية	SPE	٠,٧٢٠	٠,٥٨٩	٠,٣٩٩	٠,٣٨٧	٠,٤٠٤	٠,٧٤١	٠,٨٠١	٠,٥٩٥	٠,٦٩٩	٠,٧٣٠	٠,٨٧٦			
١٣. إدارة المواهب وتطويرها	TMA	٠,٧٧٦	٠,٦٠٠	٠,٣١٠	٠,٢٦٨	٠,٣٣٥	٠,٥٤٤	٠,٥٣٢	٠,٦٧١	٠,٥٧٠	٠,٧٢٣	٠,٧٩٠	٠,٧٤٠		
١٤. إدارة الانسحاب والاحتفاظ	TMB	٠,٨٧٥	٠,٧١٠	٠,٢٢٥	٠,٢١٣	٠,٢٧٢	٠,٤٤٣	٠,٤٥٧	٠,٥٢١	٠,٤٢٧	٠,٦٨٥	٠,٧٨٢	٠,٧٤٨	٠,٠٨٤٣	

UNIVERSITI SAINS ISLAM MALAYSIA
ISLAMIC SCIENCE UNIVERSITY OF MALAYSIA

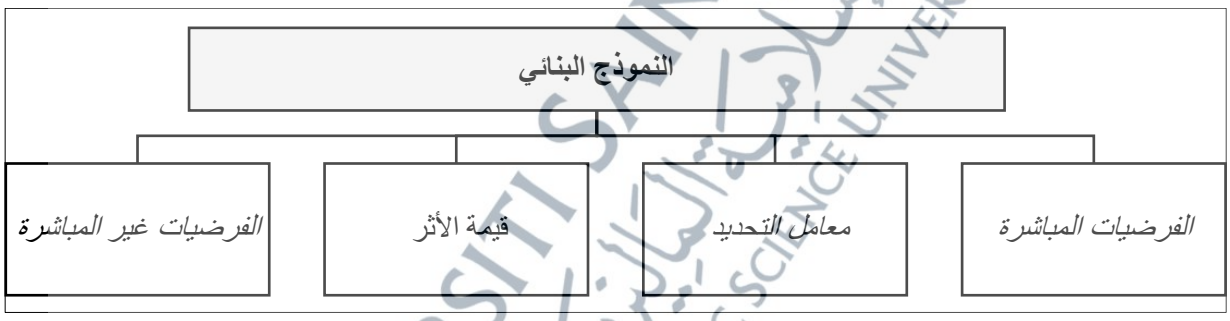
تبين مما سبق، أن تحقق صدق التمايز وفق مؤشر HTMT يعكس إدراك أفراد العينة للفروق الجوهرية بين الممارسات الإدارية محل الدراسة، رغم تكاملها داخل بيئة العمل. فالقيادة الخادمة، والتخطيط الاستراتيجي، وإدارة المواهب، والبراعة التنظيمية تمثل منظومة إدارية مترابطة داخل القيادة العامة لشرطة أبو ظبي، إلا أن لكل منها أهدافًا وآليات تنفيذ وممارسات عملية مختلفة، الأمر الذي مكّن العاملين من التمييز بينها عند تقييمها. ويُعزى ذلك إلى وضوح السياسات التنظيمية، وتحديد المسؤوليات، واعتماد أدلة وإجراءات عمل تحدد نطاق كل ممارسة إدارية، وهو ما انعكس في انخفاض قيم HTMT إلى مستويات أقل من الحدود الموصى بها.

ومن الناحية الميدانية، تشير هذه النتيجة إلى أن البيئة التنظيمية في القيادة العامة لشرطة أبو ظبي لا تعاني من تداخل في المفاهيم أو الأدوار الإدارية، بل تتسم بدرجة عالية من التنظيم المؤسسي وتوزيع الاختصاصات، وهو ما أسهم في تكوين تصورات واضحة لدى العاملين حول كل متغير من متغيرات الدراسة. ويؤكد ذلك أن العلاقات التي ستظهر لاحقًا بين القيادة الخادمة والتخطيط الاستراتيجي وإدارة المواهب والبراعة التنظيمية تمثل علاقات حقيقية بين متغيرات مستقلة، وليست ناتجة عن تشابه أدوات القياس أو تداخلها، مما يعزز قوة النموذج البنائي ويزيد من موثوقية نتائج اختبار الفرضيات.

التحليل البنائي التركيبي(Structural Model Analysis)

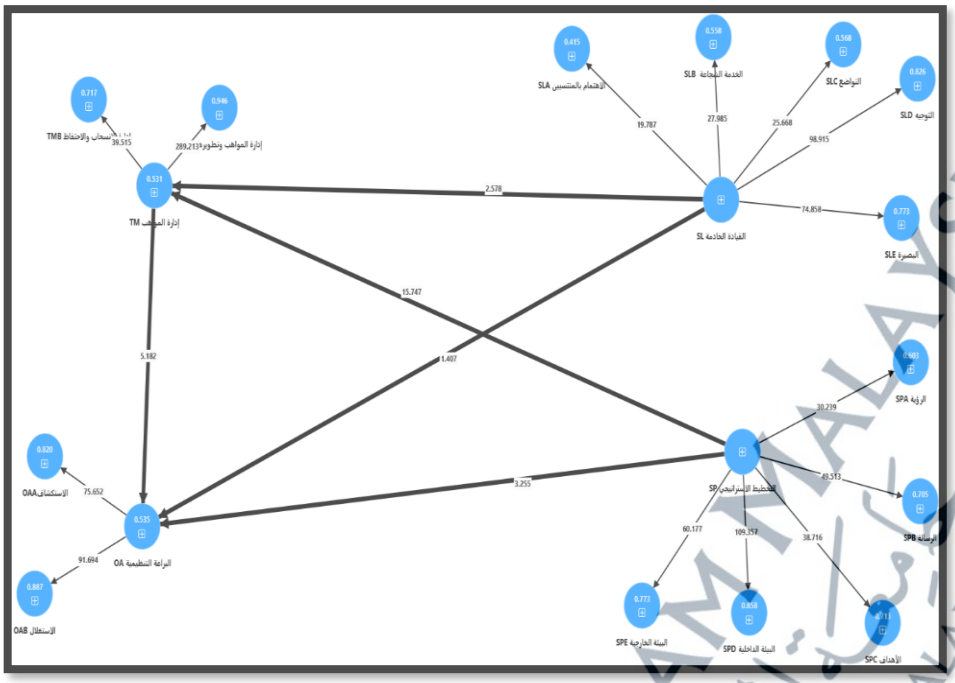
بعد التأكد من جودة نموذج القياس من حيث الصدق والثبات، تأتي المرحلة الثانية من تحليل نمذجة المعادلات البنائية، والمتمثلة في اختبار النموذج البنائي التركيبي. يهدف هذا التحليل إلى اختبار العلاقات السببية المفترضة بين المتغيرات بناءً على النموذج النظري المعتمد، بما في ذلك تقييم التأثيرات المباشرة وغير المباشرة، إضافة إلى تحليل التأثيرات الوسيطة والتفاعلية(Hair et al., ٢٠١٧) .

يتيح هذا التحليل للباحث فحص عدد من المؤشرات المهمة، منها :معاملات المسار (Path Coefficients)، والتي تعبّر عن قوة واتجاه العلاقة بين المتغيرات، بالإضافة إلى قيم T الإحصائية وقيم الدلالة (p-values) لتحديد مدى معنوية هذه العلاقات. كما يُستخدم التحليل لتقدير مؤشرات تقييم النموذج الكلي، مثل: معامل التحديد :(R^2) الذي يقيس نسبة التباين المفسَّرة في المتغيرات التابعة. حجم الأثر :(F^2) الذي يُظهر حجم التأثير الفردي لكل متغير مستقل. القدرة التنبؤية :(Q^2) التي تُقيَّم باستخدام تقنيةBlindfolding ، وتُظهر مدى قدرة النموذج على التنبؤ بقيم المتغيرات التابعة خارج العينة. ولضمان دقة النتائج، تم استخدام أسلوب Bootstrappingمع عدد ١٠٠٠ إعادة توليد لعينة التقدير، وهو أسلوب موصى به في تحليل النماذج المعتمدة على.PLS-SEM يُوضح الشكل (٤-٣) مراحل تنفيذ النموذج البنائي، بينما يعرض الشكل (٤-٤) البناء الهيكلي الفعلي للعلاقات بين المتغيرات كما تم تقديره في برنامجSmart PLS .



الشكل (٣-٤) خطوات البنائي الهيكلي

UNIVERSITI SAINS ISLAM MALAYSIA
ISLAMIC SCIENCE UNIVERSITY OF MALAYSIA



شكل (٤ – ٤) النموذج الهيكلي

٤,٤,٤ معامل التحديد

يُعد معامل التحديد (R^2) من المؤشرات الإحصائية الأساسية التي يعتمد عليها الباحثون في تقييم مدى كفاءة النموذج البنيوي في تفسير التباين في المتغيرات التابعة بناءً على المتغيرات المستقلة المدرجة فيه. ويُستخدم هذا المعامل لتقدير النسبة المئوية من التباين في متغير معين يمكن تفسيره من خلال مجموعة من العوامل أو المتغيرات المؤثرة. فكلما ارتفعت قيمة R^2 ، دلّ ذلك على ارتفاع القدرة التفسيرية للنموذج، مما يُعد مؤشراً على جودته وقوته التنبؤية.

وبحسب ما أورده Urbach and Ahlemann (٢٠١٠)، فإن الحد الأدنى المقبول لقيمة معامل التحديد يجب ألا يقل عن ٠,١٠، وذلك لضمان مستوى مقبول من التفسير للتباين في المتغير التابع. أما Cohen (١٩٨٨)، فقد اقترح معايير أكثر تفصيلاً لتفسير حجم التأثير استنادًا إلى قيمة R^2 ، حيث اعتبر أن القيم الأقل من ٠,٠٢ تُعد ضعيفة، في حين تُعد القيم بين ٠,١٣ و٠,٢٦ متوسطة، أما القيم التي تتجاوز ٠,٢٦

فتُشير إلى تأثير كبير. ومن جانب آخر، يرى (١٩٩٨) Chin أن القيمة المثالية لمعامل التحديد في نماذج المعادلات البنائية يجب أن تتجاوز ٠,٦٥ لتُعد قوية، بينما تُعتبر القيم التي تفوق ٠,١٩ مقبولة عموماً في الدراسات التفسيرية.

وفي ضوء هذه المعايير، تُظهر نتائج الدراسة الحالية—كما هو موضح في الجدول (٤-١٢) والشكل (٤-٤) —أن قيمة معامل التحديد لمتغير *إدارة المواهب* بلغت ٠,٥٤٤ (أي ما يعادل ٥٤,٤٪)، في حين بلغت قيمة معامل التحديد لمتغير البراعة التنظيمية **٠,٥٣٩**(أي ما يعادل ٥٣,٩٪). وتُعد هذه القيم ضمن النطاق الذي يشير إلى تأثير كبير من الناحية التفسيرية، وفقًا لمعايير(١٩٨٨) Cohen ، ما يدل على أن النموذج البنيوي المستخدم في الدراسة يتمتع بقدرة تفسيرية مرتفعة لهذين المتغيرين.

بناءً على ما تقدم، يمكن القول إن النموذج البنيوي للدراسة يُظهر قدرة تفسيرية قوية فيما يتعلق بمتغيري إدارة المواهب والبراعة التنظيمية في سياق القيادة العامة لشرطة أبو ظبي.مع ذلك، فإن عدم بلوغ قيم R^2 مستوى ٠,٦٥ يشير إلى احتمال وجود عوامل إضافية لم يشملها النموذج الحالي، قد تسهم في تفسير التباين في المتغيرات التابعة. وهذا يُعد مؤشراً على أهمية توسيع النموذج النظري ليشمل متغيرات أخرى ذات صلة.

ولا تقتصر دلالة هذه النتائج على الجانب الإحصائي فقط، بل تعكس طبيعة العلاقات التنظيمية التي يفترضها النموذج المقترح. فقد أوضحت قيمة معامل التحديد الخاصة بإدارة المواهب (R^2 = ٠,٥٤٤) أن المتغيرات المستقلة في النموذج، والمتمثلة في القيادة الخادمة والتخطيط الاستراتيجي، تفسر ما نسبته (٥٤,٤٪) من التغير في مستوى إدارة المواهب داخل المنظمة محل الدراسة. ويشير ذلك إلى أن قدرة المنظمة على استقطاب المواهب وتطويرها والاحتفاظ بها لا تعتمد على إجراءات الموارد البشرية التقليدية فقط،

وإنما ترتبط بدرجة كبيرة بأسلوب القيادة السائد ووضوح التوجهات والخطط الاستراتيجية التي تتبناها المنظمة.

كما تشير قيمة معامل التحديد لمتغير البراعة التنظيمية (R^2 = ٠,٥٣٩) إلى أن القيادة الخادمة والتخطيط الاستراتيجي وإدارة المواهب تسهم بصورة ملموسة في تفسير قدرة المنظمة على تحقيق التوازن بين أنشطة الاستكشاف والاستغلال. وهذا يعكس أن بناء منظمة قادرة على تطوير قدراتها الحالية واستكشاف فرص جديدة يتطلب تكاملًا بين ممارسات القيادة الداعمة للعاملين، والتوجه الاستراتيجي الواضح، والاستثمار الفعّال في رأس المال البشري.

ومن منظور تطبيقي، فإن هذه النسب التفسيرية تعد ذات أهمية في سياق المؤسسات الأمنية، حيث تتسم بيئة العمل بالتغير المستمر والحاجة إلى المحافظة على الكفاءة التشغيلية مع تطوير أساليب العمل والابتكار المؤسسي. وبالتالي، فإن قدرة النموذج على تفسير أكثر من نصف التباين في المتغيرات التابعة تعد مؤشرًا على ملاءمة النموذج المقترح لفهم محددات إدارة المواهب والبراعة التنظيمية في بيئة الدراسة، مع بقاء نسبة من التباين يمكن تفسيرها من خلال عوامل تنظيمية أخرى، مثل الثقافة المؤسسية، والتمكين الإداري، والتعلم التنظيمي، والتي يمكن تناولها في دراسات مستقبلية.

جدول رقم (١٢-٤) نتيجة الارتباط التربيعي المتعدد

المتغيرات التابعة	الارتباط التربيعي المتعدد (R^2)
إدارة المواهب لدى القيادة العامة لشرطة أبو ظبي	٥٤.٤%
البراعة التنظيمية لدى القيادة العامة لشرطة أبو ظبي	٥٣.٩%

مما سبق يتضح، أن قيم الارتباط التربيعي المتعدد (R^2) تشير إلى أن القيادة الخادمة والتخطيط الاستراتيجي يفسران جزءًا من التباين في كل من إدارة المواهب والبراعة التنظيمية، إلا أن هذا التفسير لا يستوعب جميع العوامل المؤثرة فيهما. ويُعزى ذلك إلى طبيعة العمل في القيادة العامة لشرطة أبو ظبي، حيث

تتأثر إدارة المواهب والبراعة التنظيمية بمجموعة واسعة من العوامل التنظيمية والإدارية، مثل الثقافة التنظيمية، ونمط القيادة، والموارد المتاحة، والتشريعات، والبيئة الأمنية، والتطورات التقنية، وهي عوامل لم يتناولها النموذج الحالي. ومن ثم فإن انخفاض قيم (R^2) نسبيًا لا يُعد مؤشرًا على ضعف النموذج، بل يعكس تعقيد البيئة الإدارية وتعدد المتغيرات المؤثرة في السلوك التنظيمي داخل المؤسسات الأمنية.

٤,٥ فرضيات الدراسة

اعتمدت الدراسة الحالية على اختبار خمس فرضيات مباشرة ضمن إطار نمذجة المعادلات البنائية (Structural Equation Modeling)، وذلك بهدف التحقق من العلاقات السببية بين المتغيرات المدروسة في سياق القيادة العامة لشرطة أبو ظبي. وكما هو موضح في جدول ((٤-١٣)، فقد تم تحليل الفرضيات باستخدام المؤشرات الإحصائية الرئيسة، وهي قيمة الدلالة الإحصائية(p-value) ، وقيمة **T** الإحصائية (t-statistics)، بالإضافة إلى معامل المسار .(Path Coefficient) وقد تم الحكم على الفرضيات وفقًا للمعايير المتعارف عليها في البحوث الكمية، إذ تُقبل الفرضية البديلة عندما تكون قيمة P أقل من ٠,٠٥، وقيمة **T** تتجاوز ١,٩٦، مع أهمية نظرية لمعامل المسار.فيما يلي عرض تفصيلي لكل فرضية ونتائجها:

الفرضية الأولى(H١)

توجد علاقة إيجابية طردية بين القيادة الخادمة والبراعة التنظيمية لدى القيادة العامة لشرطة أبو ظبي.

تشير نتائج النموذج إلى أن هذه الفرضية لم تحقق المعايير الإحصائية للدلالة، حيث بلغت قيمة الدلالة الإحصائية(P = ٠,١٦٠) ، وهي أعلى من مستوى المعنوية المعتمد (٠,٠٥)، كما أن قيمة T الإحصائية كانت (١,٤٠٧)، أي أقل من القيمة الحرجة (١,٩٦). بالإضافة إلى ذلك، أظهر معامل المسار قيمة بلغت (٠,١٠١)، مما يشير إلى عدم وجود علاقة دالة إحصائياً. ولهذا لم تم قبول الفرضية ضمن نموذج الدراسة.

تُعد هذه النتيجة من النتائج المهمة في الدراسة، إذ تشير إلى عدم وجود تأثير مباشر ذي دلالة إحصائية للقيادة الخادمة على البراعة التنظيمية لدى القيادة العامة لشرطة أبو ظبي، بالرغم من أن الاتجاه الموجب لمعامل المسار (β = ٠,١٠١) يشير إلى وجود علاقة إيجابية ضعيفة لم تصل إلى مستوى الدلالة الإحصائية. ولا ينبغي تفسير هذه النتيجة على أنها دليل على عدم أهمية القيادة الخادمة، وإنما تعكس طبيعة أكثر تعقيدًا للعلاقة بين نمط القيادة والقدرات التنظيمية العليا.

فالبراعة التنظيمية لا تمثل سلوكًا فرديًا أو ممارسة قيادية مباشرة، وإنما تعد قدرة تنظيمية مركبة تنشأ من تفاعل مجموعة من العناصر الداخلية، تشمل التوجه الاستراتيجي، ونظم إدارة الموارد البشرية، والعمليات التنظيمية، وآليات التعلم والابتكار. ومن ثم، فإن تأثير القيادة الخادمة قد لا يظهر بصورة مباشرة على مستوى البراعة التنظيمية، وإنما يحتاج إلى المرور عبر آليات تنظيمية وسيطة تحول سلوكيات القائد إلى ممارسات مؤسسية قابلة للترجمة إلى قدرة تنظيمية.

وتتضح أهمية هذه القراءة عند مقارنة هذه النتيجة بنتيجة الفرضية الخاصة بتأثير القيادة الخادمة على إدارة المواهب، حيث أظهرت نتائج النموذج وجود تأثير معنوي للقيادة الخادمة على إدارة المواهب. ويمكن تفسير ذلك بأن القيادة الخادمة ترتبط بصورة أكثر مباشرة بالجوانب الإنسانية والسلوكية داخل المنظمة؛ مثل تنمية العاملين، ودعمهم، وتعزيز شعورهم بالانتماء، وتوفير بيئة تساعد على تطوير قدراتهم والاحتفاظ بالكفاءات. إلا أن انتقال هذه الآثار إلى مستوى البراعة التنظيمية يتطلب وجود أنظمة وسياسات تنظيمية قادرة على تحويل تلك القدرات الفردية إلى ممارسات جماعية واستراتيجيات مؤسسية.

وبالتالي، فإن النتيجة الحالية تكشف عن وجود فجوة محتملة بين تأثير القيادة الخادمة على مستوى الموارد البشرية وتأثيرها على مستوى القدرة التنظيمية الكلية؛ فالقيادة الخادمة قد تكون شرطًا داعمًا لبناء

البراعة التنظيمية، لكنها ليست بالضرورة عاملًا كافيًا بمفردها لتحقيقها. وهذا يفسر لماذا ظهر أثرها واضحًا في إدارة المواهب، بينما لم يظهر أثرها المباشر على البراعة التنظيمية.

كما يمكن تفسير هذه النتيجة في ضوء خصوصية البيئة الأمنية للقيادة العامة لشرطة أبو ظبي، حيث تتسم العمليات التنظيمية بدرجة عالية من الرسمية والانضباط والاعتماد على الإجراءات المؤسسية، مما يجعل القدرات التنظيمية العليا، مثل البراعة التنظيمية، أكثر ارتباطًا بالتكامل بين القيادة والاستراتيجية والأنظمة المؤسسية، وليس بنمط قيادي منفرد فقط. ولذلك فإن عدم دعم الفرضية الأولى يمثل نتيجة علمية ذات قيمة؛ لأنه يوضح أن تطوير البراعة التنظيمية يتطلب منظورًا تكامليًا يجمع بين القيادة الفعالة، والتخطيط الاستراتيجي، وإدارة المواهب، بدلًا من الاعتماد على القيادة الخادمة وحدها.

الفرضية الثانية (H٢)

توجد علاقة إيجابية طردية بين القيادة الخادمة وإدارة المواهب لدى القيادة العامة لشرطة أبو ظبي.

أظهرت نتائج التحليل دعمًا لهذه الفرضية، إذ بلغت قيمة الدلالة الإحصائية(P = ٠,٠١٠) ، وهي أقل من ٠,٠٥ ، مما يشير إلى دلالة إحصائية مقبولة. كما جاءت قيمة T الإحصائية (٢,٥٧٨)، متجاوزةً القيمة الحرجة، في حين بلغ معامل المسار (٠,١٣٦)، وهي قيمة موجبة تشير إلى وجود علاقة طردية معنوية بين القيادة الخادمة وإدارة المواهب، هذه النتيجة تؤكد أن تطبيق القيادة الخادمة قد يسهم بشكل إيجابي في تحسين ممارسات إدارة المواهب.

وتشير هذه النتيجة إلى أن القيادة الخادمة تمثل أحد العوامل الداعمة لتعزيز ممارسات إدارة المواهب داخل القيادة العامة لشرطة أبو ظبي، حيث إن هذا النمط القيادي يقوم على الاهتمام بالعاملين، وتطوير قدراتهم، وتوفير الدعم اللازم لنموهم المهني، وهي ممارسات ترتبط بصورة مباشرة بجوهر إدارة المواهب التي تهدف إلى استقطاب الكفاءات وتنميتها والمحافظة عليها.

ويمكن تفسير هذه العلاقة بأن القائد الخادم لا ينظر إلى العاملين باعتبارهم موارد بشرية تؤدي مهام محددة فقط، وإنما باعتبارهم أصلًا استراتيجيًا يمتلك قدرات يمكن تطويرها واستثمارها. ومن ثم، فإن السلوكيات القيادية المرتبطة بالاستماع للمنتسبين، وتمكينهم، وتقديم التوجيه والإرشاد لهم، تسهم في اكتشاف الطاقات والكفاءات الداخلية، وتعزيز فرص التعلم والتطوير، مما يدعم ممارسات إدارة المواهب داخل المنظمة.

كما أن طبيعة العمل الأمني في القيادة العامة لشرطة أبو ظبي تجعل الاستثمار في العنصر البشري عاملًا حاسمًا للحفاظ على الجاهزية والكفاءة المؤسسية، نظرًا لاعتماد الأداء الأمني بدرجة كبيرة على الخبرات المتراكمة، والمهارات المتخصصة، والقدرة على التعامل مع المواقف المتغيرة. ولذلك فإن وجود قيادة تتبنى فلسفة الخدمة والدعم قد يسهم في خلق بيئة تنظيمية تشجع المنتسبين على تطوير قدراتهم والارتباط بأهداف المنظمة.

وعلى الرغم من أن قيمة معامل المسار (β = ٠,١٣٦) تشير إلى تأثير إيجابي دال إحصائيًا، فإن حجم التأثير يعد محدودًا نسبيًا، وهو ما يشير إلى أن القيادة الخادمة تمثل أحد العوامل المؤثرة في إدارة المواهب، لكنها ليست العامل الوحيد؛ إذ تتأثر إدارة المواهب كذلك بمجموعة من السياسات والأنظمة التنظيمية، مثل التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية، ونظم التدريب والتطوير، وآليات تقييم الأداء، والحوافز المؤسسية.

وبناءً عليه، فإن دعم الفرضية الثانية لا يعني أن القيادة الخادمة بمفردها تضمن تحقيق إدارة فعالة للمواهب، وإنما يؤكد أن تبني هذا النمط القيادي يوفر بيئة تنظيمية مساندة تساعد على نجاح ممارسات إدارة المواهب، خاصة عندما تتكامل مع الأنظمة والسياسات المؤسسية الأخرى.

تكشف المقارنة بين نتائج الفرضيتين (H١) و (H٢)أن تأثير القيادة الخادمة يختلف باختلاف مستوى المتغير التنظيمي محل الدراسة؛ إذ لم يظهر لها تأثير مباشر ذو دلالة إحصائية على البراعة التنظيمية، في حين ظهر تأثيرها بصورة معنوية على إدارة المواهب. ويمكن تفسير ذلك بأن القيادة الخادمة ترتبط بصورة أكثر مباشرة بالجوانب الإنسانية والتنموية للعاملين، مثل دعم المنتسبين، وتنمية قدراتهم، وتعزيز مشاركتهم، وهي ممارسات تقع في صميم إدارة المواهب. أما البراعة التنظيمية باعتبارها قدرة مؤسسية مركبة، فإن تحقيقها يتطلب تكامل مجموعة من العوامل التنظيمية والاستراتيجية التي تتجاوز تأثير نمط قيادي واحد، بما يشمل التخطيط الاستراتيجي، والأنظمة المؤسسية، وآليات تحويل القدرات الفردية إلى قدرات تنظيمية.

وتؤكد هذه النتيجة أن عدم وجود تأثير مباشر للقيادة الخادمة على البراعة التنظيمية لا يمثل تعارضًا مع تأثيرها على إدارة المواهب، بل يشير إلى اختلاف مسار التأثير؛ فالقيادة الخادمة تسهم أولًا في بناء وتطوير رأس المال البشري، ثم تنتقل آثارها إلى مستوى البراعة التنظيمية من خلال الآليات الوسيطة، وهو ما تدعمه نتائج اختبار الوساطة الخاصة بدور إدارة المواهب في النموذج.

الفرضية الثالثة (H٣)

توجد علاقة إيجابية طردية بين التخطيط الاستراتيجي والبراعة التنظيمية لدى القيادة العامة لشرطة أبو ظبي.

تُعد هذه الفرضية من الفرضيات التي حظيت بدعم إحصائي قوي، حيث بلغت قيمة الدلالة الإحصائية(P = ٠,٠٠١) ، وهي دلالة عالية. كما سجلت قيمة T الإحصائية (٣,٢٥٥)، ومعامل المسار (٠,٣٤١)، مما يشير إلى وجود علاقة إيجابية ومعنوية إحصائياً بين التخطيط الاستراتيجي والبراعة التنظيمية، وتدل هذه النتائج على أن الممارسات التخطيطية ذات البعد الاستراتيجي تساهم في تعزيز كفاءة وتكيف المنظمات الأمنية مع المتغيرات البيئية.

تشير نتائج اختبار الفرضية الثالثة إلى وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين التخطيط الاستراتيجي والبراعة التنظيمية لدى القيادة العامة لشرطة أبو ظبي، حيث بلغ معامل المسار = (β **٠,٣٤١**)، وبلغت قيمة(T = ٣,٢٥٥) ، في حين جاءت قيمة الدلالة الإحصائية(P = ٠,٠٠١) ، وهي قيمة تؤكد معنوية العلاقة عند مستوى الدلالة المعتمد. وتعكس هذه النتيجة أن التخطيط الاستراتيجي يمثل أحد المحددات التنظيمية المهمة التي تسهم في تعزيز قدرة المنظمة على تحقيق متطلبات البراعة التنظيمية.

ويمكن تفسير هذه العلاقة في ضوء الطبيعة الاستراتيجية للتخطيط، إذ لا يقتصر دوره على صياغة الرؤية وتحديد الأهداف المستقبلية، وإنما يمتد ليشكل إطارًا تنظيميًا يساعد المؤسسة على توجيه مواردها وإمكاناتها، وتحقيق المواءمة بين متطلبات الأداء الحالي واحتياجات التطوير المستقبلي. فالبراعة التنظيمية تقوم على قدرة المنظمة على الجمع بين استغلال الموارد والقدرات القائمة بكفاءة، واستكشاف فرص جديدة للتطوير والابتكار، وهي قدرة تتطلب وجود توجه استراتيجي واضح وآليات تخطيطية قادرة على قراءة المتغيرات الداخلية والخارجية والاستجابة لها.

وفي سياق القيادة العامة لشرطة أبو ظبي، يمكن تفسير هذه النتيجة بأن التخطيط الاستراتيجي يوفر إطارًا مؤسسيًا يساعد على تعزيز المرونة التنظيمية ورفع القدرة على التكيف مع التحولات في البيئة الأمنية، من خلال تحديد الأولويات، وتخصيص الموارد، وتطوير البرامج والمبادرات التي تدعم تحسين الأداء المؤسسي. كما أن تحليل البيئة الداخلية والخارجية ضمن عمليات التخطيط الاستراتيجي يسهم في تعزيز قدرة المنظمة على استثمار نقاط القوة ومعالجة جوانب الضعف، بما يدعم تحقيق التوازن بين المحافظة على كفاءة العمليات القائمة وتطوير قدرات جديدة.

وتتفق هذه النتيجة مع المنظور النظري للبراعة التنظيمية الذي يفترض أن تحقيق التوازن بين الاستكشاف والاستغلال يتطلب وجود توجه استراتيجي يوجه القرارات التنظيمية ويضمن تكامل الجهود

المختلفة داخل المؤسسة. ومع ذلك، فإن قيمة معامل المسار تشير إلى أن التخطيط الاستراتيجي، رغم أهميته، يمثل أحد العوامل المؤثرة في تفسير البراعة التنظيمية وليس العامل الوحيد؛ إذ تتداخل معه عوامل تنظيمية أخرى، مثل إدارة المواهب، والقيادة، والثقافة التنظيمية، ونظم التعلم المؤسسي. وبناءً على ذلك، فإن دعم الفرضية الثالثة يؤكد أن التخطيط الاستراتيجي يعد آلية تنظيمية فاعلة في تعزيز البراعة التنظيمية، من خلال توفير الأساس الذي يمكن المؤسسة من إدارة متطلبات الحاضر والاستعداد لمتغيرات المستقبل، بما يتناسب مع طبيعة المؤسسات الأمنية التي تجمع بين الحاجة إلى الاستقرار التشغيلي ومتطلبات التطوير المستمر.

الفرضية الرابعة (H٤)

توجد علاقة إيجابية طردية بين التخطيط الاستراتيجي وإدارة المواهب لدى القيادة العامة لشرطة أبو ظبي.

جاءت هذه الفرضية كأقوى الفرضيات من حيث الدلالة الإحصائية والتأثير، إذ بلغت قيمة P (٠,٠٠٠)، وهي أقل من أي حد دلالة معتمد. كما حققت قيمة T الإحصائية (١٥,٧٤٧)، وهي قيمة مرتفعة جداً، في حين بلغ معامل المسار (٠,٨١٤)، ما يعكس قوة العلاقة بين المتغيرين. ويمكن القول إن هذه النتيجة تمثل دليلاً قويًا على أن التخطيط الاستراتيجي يمثل ركيزة محورية في تطوير نظم واستراتيجيات إدارة المواهب، وأن تكامل الرؤى المستقبلية مع الاستثمار في الموارد البشرية يسهم بفاعلية في بناء القدرات المؤسسية.

تشـــير نتائج اختبار الفرضـــية الرابعة إلى وجود علاقة إيجابية قوية وذات دلالة إحصـــائية بين التخطيط الاستراتيجي وإدارة المواهب لدى القيادة العامة لشرطة أبو ظبي، حيث بلغ معامل المسار (β = ٠,٨١٤)، وبلغت قيمة(T = ١٥,٧٤٧) ، في حين سـجلت قيمة الدلالة الإحصـائية(P = ٠,٠٠٠) ،

وهي نتائج تؤكد قوة التأثير المباشر للتخطيط الاستراتيجي في تفسير التباين في إدارة المواهب. وتُعد هذه النتيجة من أبرز نتائج النموذج البنائي، نظرًا لارتفاع حجم التأثير مقارنة ببقية العلاقات المفترضة في النموذج.

ويمكن تفسير قوة هذه العلاقة بأن إدارة المواهب في المنظمات الحديثة لم تعد نشاطًا منفصلًا عن التوجه الاستراتيجي العام للمنظمة، وإنما أصبحت جزءًا أساسيًا من عملية التخطيط المؤسسي. فالتخطيط الاستراتيجي يحدد الاحتياجات المستقبلية من الكفاءات والمهارات، ويوجه سياسات استقطاب العاملين وتطويرهم والاحتفاظ بهم بما يتوافق مع أهداف المنظمة وأولوياتها. ومن ثم، فإن وضوح الرؤية والرسالة والأهداف الاستراتيجية يسهم في بناء إطار منظم لإدارة المواهب، من خلال تحديد القدرات البشرية المطلوبة، وتصميم برامج التطوير والتأهيل اللازمة لتحقيق تلك الأهداف.

وفي سياق القيادة العامة لشرطة أبو ظبي، يمكن تفسير هذه النتيجة في ضوء طبيعة العمل الأمني الذي يعتمد بدرجة كبيرة على التخطيط طويل المدى وبناء القدرات البشرية المتخصصة. فالكفاءة المؤسسية في القطاع الأمني لا تتحقق فقط من خلال توفر الموارد المادية والتقنية، وإنما تعتمد بصورة أساسية على وجود كوادر بشرية مؤهلة قادرة على التعامل مع المتغيرات والتحديات المتجددة. ولذلك فإن التخطيط الاستراتيجي يوفر الأساس الذي يتم من خلاله تحديد الاحتياجات المستقبلية من المواهب، وتوجيه عمليات التدريب والتطوير، وضمان استدامة الكفاءات داخل المنظمة، كما تشير هذه النتيجة إلى وجود تكامل واضح بين البعد الاستراتيجي والبعد البشري داخل المنظمة، حيث يعمل التخطيط الاستراتيجي على تحويل إدارة المواهب من ممارسة إدارية تشغيلية إلى توجه استراتيجي يهدف إلى بناء ميزة تنظيمية مستدامة. وهذا يفسر ارتفاع معامل المسار بين المتغيرين؛ إذ إن نجاح إدارة المواهب يتطلب وجود

رؤية واضحة للاتجاه الذي تسعى المنظمة إلى الوصول إليه، ومن ثم تحديد نوعية المواهب والقدرات اللازمة لتحقيق هذا الاتجاه.

ومع ذلك، فإن قوة العلاقة لا تعني أن التخطيط الاســـتراتيجي يمثل العامل الوحيد المحدد لإدارة المواهب، وإنما تعكس أهميته باعتباره إطارًا حاكمًا يوجه بقية الممارسات المرتبطة بتنمية رأس المال البشري. إذ تظل فعالية إدارة المواهب مرتبطة كذلك بعوامل أخرى، مثل الثقافة التنظيمية، ونظم التحفيز، والقيادة الداعمة، وبيئة التعلم والتطوير. وبناءً على ذلك، فإن دعم الفرضية الرابعة يؤكد أن التخطيط الاستراتيجي يمثل مدخلًا رئيســيًا لتطوير إدارة المواهب في القيادة العامة لشــرطة أبو ظبي، وأن المواءمة بين التوجهات الاستراتيجية والقدرات البشرية تعد عنصرًا أساسيًا لتعزيز جاهزية المنظمة وتحقيق أهدافها المؤسسية.

الفرضية الخامسة (H٥)

توجد علاقة إيجابية طردية بين إدارة المواهب والبراعة التنظيمية في القيادة العامة لشرطة أبو ظبي.

تم تأكيد هذه الفرضية أيضاً، حيث بلغت قيمة الدلالة الإحصائية(P = ٠,٠٠٠) ، مما يشير إلى وجود دلالة قوية جدًا. كما أن قيمة T الإحصائية (٥,١٨٢) أعلى من القيمة المعيارية المقبولة، بينما بلغ معامل المسار (٠,٣٧٩)، ما يدل على علاقة إيجابية معتدلة ودالة إحصائياً بين إدارة المواهب والبراعة التنظيمية. وتبرز هذه النتيجة أهمية الدور الوسيط الذي تلعبه إدارة المواهب في تمكين المنظمات من تحقيق مرونة تنظيمية وابتكار في بيئات العمل المتغيرة.

تشير نتائج اختبار الفرضية الخامسة إلى وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين إدارة المواهب والبراعة التنظيمية لدى القيادة العامة لشرطة أبو ظبي، حيث بلغ معامل المسار(β = ٠,٣٧٩) ، وبلغت قيمة(T = ٥,١٨٢) ، في حين سجلت قيمة الدلالة الإحصائية(P = ٠,٠٠٠) ، مما يؤكد معنوية العلاقة

بين المتغيرين. وتعكس هذه النتيجة أن إدارة المواهب تمثل أحد المكونات التنظيمية المهمة التي تسهم في تعزيز قدرة المنظمة على تحقيق البراعة التنظيمية.

ويمكن تفسير هذه العلاقة بأن البراعة التنظيمية لا تعتمد فقط على توفر الموارد والإمكانات، وإنما ترتبط بقدرة المنظمة على توظيف المعرفة والخبرات والمهارات البشرية بطريقة تمكنها من الاستجابة للمتغيرات وتحقيق التوازن بين متطلبات الاستغلال والاستكشاف. ومن هذا المنطلق، فإن إدارة المواهب توفر الأساس البشري اللازم لبناء هذه القدرة، من خلال استقطاب الكفاءات، وتطوير قدراتها، وتحفيزها، والمحافظة عليها بما يضمن استمرار تدفق المعرفة والخبرة داخل المنظمة.

وفي سياق القيادة العامة لشرطة أبو ظبي، تكتسب إدارة المواهب أهمية خاصة نظرًا لطبيعة العمل الأمني الذي يعتمد على الكفاءات المتخصصة، والقدرة على اتخاذ القرارات في بيئات تتسم بالتغير والتعقيد. فوجود منظومة فاعلة لإدارة المواهب يساعد المنظمة على تطوير قدرات العاملين الحالية وتحسين الأداء التشغيلي، وفي الوقت ذاته يدعم اكتشاف قدرات جديدة تمكنها من التعامل مع التحديات المستقبلية، وهو ما يمثل جوهر مفهوم البراعة التنظيمية.

كما تشير قيمة معامل المسار (β = ٠,٣٧٩) إلى أن إدارة المواهب تمتلك تأثيرًا إيجابيًا متوسط القوة على البراعة التنظيمية، مما يدل على أن الاستثمار في رأس المال البشري يمثل عاملًا مهمًا في بناء القدرات التنظيمية، لكنه يعمل ضمن منظومة متكاملة تشمل عوامل أخرى مثل التخطيط الاستراتيجي، والقيادة، والثقافة التنظيمية، ونظم التعلم المؤسسي. وهذا يوضح أن إدارة المواهب لا تؤدي دورًا منفردًا في تحقيق البراعة التنظيمية، وإنما تسهم ضمن مجموعة من الممارسات التنظيمية المتفاعلة.

وتبرز أهمية هذه النتيجة عند مقارنتها بنتيجة الفرضية الثانية المتعلقة بتأثير القيادة الخادمة على إدارة المواهب، حيث تشير النتائج مجتمعة إلى مسار تفسيري محتمل يتمثل في أن القيادة الخادمة تدعم بناء

وتطوير المواهب، بينما تسهم هذه المواهب بدورها في تعزيز البراعة التنظيمية. وهذا يعكس الدور المحوري للموارد البشرية باعتبارها حلقة وصل بين الممارسات القيادية والقدرات التنظيمية العليا. وبناءً على ذلك، فإن دعم الفرضية الخامسة يؤكد أن إدارة المواهب تعد مدخلًا استراتيجيًا لتعزيز البراعة التنظيمية، وأن قدرة القيادة العامة لشرطة أبو ظبي على تحقيق التوازن بين تطوير قدراتها الحالية واستكشاف فرص التحسين والتجديد ترتبط بدرجة كبيرة بمدى قدرتها على إدارة رأس مالها البشري بصورة فعالة.

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

Decision	-P Statistics	-T Statistics	Path Coefficients	Hypothesis	No
الحكم على الفرضية	الدلالة الاحصائية	تي الاحصائية	معامل المسار	الفرضية	رقم
عدم قبول الفرضية	٠,١٦٠	١,٤٠٧	٠,١٠١	توجد علاقة إيجابية طردية بين القيادة الخادمة والبراعة التنظيمية	H١
قبول الفرضية	٠,٠١٠	٢,٥٧٨	٠,١٣٦	توجد علاقة إيجابية طردية بين القيادة الخادمة وإدارة المواهب	H٢
قبول الفرضية	٠,٠٠١	٣,٢٥٥	٠,٣٤١	توجد علاقة إيجابية طردية بين التخطيط الاستراتيجي والبراعة التنظيمية	H٣
قبول الفرضية	٠,٠٠٠	١٥,٧٤٧	٠,٨١٤	توجد علاقة إيجابية طردية بين التخطيط الاستراتيجي وإدارة المواهب	H٤
قبول الفرضية	٠,٠٠٠	٥,١٨٢	٠,٣٧٩	توجد علاقة إيجابية طردية بين إدارة المواهب والبراعة التنظيمية	H٥

جدول (١٣-٤): ملخص الفرضيات المباشرة في النموذج

حجم الأثر(Effect Size)

يُعد تحليل حجم الأثر (F^2) من المؤشرات المهمة في نمذجة المعادلات البنائية(PLS-SEM) ، إذ يُستخدم لتقدير القوة التفسيرية الفردية لكل متغير مستقل على المتغير التابع، وهو بذلك يُكمل تحليل معامل التحديد (R^2) الذي يُعنى بقياس التفسير الكلي للمتغيرات التابعة داخل النموذج. يشير حجم الأثر إلى مدى التأثير المنفصل لكل عامل خارجي (مستقل) على متغير داخلي (تابع)، ويُعد من الأدوات

التحليلية الموصى بها في الدراسات التي تستخدم نماذجPLS ، كما أكّد على ذلك هير وآخرون (Hair et al., ٢٠١٧). وفقًا لمقترحات كوهين(Cohen, ١٩٨٨) ، يتم تفسير قيمة حجم الأثر (F^2) بناءً على ثلاثة مستويات معيارية: صغير :(Small) عندما تكون قيمة F^2 بين ٠,٠٢ و٠,١٥. متوسط :(Medium)عندما تكون القيمة بين ٠,١٥ و٠,٣٥. كبير :(Large) عندما تتجاوز ٠,٣٥. وفي ضوء نتائج الدراسة الحالية، وبالرجوع إلى الجدول(١٤-٤) ، تبيّن أن النموذج يشتمل على خمسة تأثيرات مباشرة تم تقييم حجم الأثر الخاص بها على النحو الآتي:

الفرضية الأولى(H^1) ، التي تفترض وجود علاقة إيجابية بين القيادة الخادمة والبراعة التنظيمية، أظهرت حجم أثر قدره (F^2 = ٠,٠١٢)، وهي قيمة تُصنف ضمن المستوى "لا يوجد تأثير فعّال "وفقاً للمعايير المذكورة، مما يشير إلى ضعف التأثير المنفرد لهذا المسار ضمن النموذج. الفرضية الثانية(H_2) ، والمتعلقة بالعلاقة بين القيادة الخادمة وإدارة المواهب، بلغ حجم الأثر فيها (F^2 = ٠,٠٢٢)، وهو تأثير صغير يدل على مساهمة محدودة نسبيًا للقيادة الخادمة في التنبؤ بإدارة المواهب. الفرضية الثالثة(H_3) ، التي تدرس العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي والبراعة التنظيمية، سجّلت حجم أثر متوسط بقيمة (F^2 =٠,١٧٧)، مما يدل على وجود تأثير فعّال متوسط الحجم لهذه العلاقة ضمن النموذج البنائي. الفرضية الرابعة(H_4) ، الخاصة بتأثير التخطيط الاستراتيجي على إدارة المواهب، سجلت حجم أثر كبير جدًا بلغ (F^2 = ٠,٧٦٩)، ما يشير إلى أن هذا المسار يُمثل أحد أقوى الروابط التأثيرية في النموذج قيد الدراسة. الفرضية الخامسة(H_5) ، التي تتناول العلاقة بين إدارة المواهب والبراعة التنظيمية، أظهرت حجم أثر متوسط بقيمة (F^2 = ٠,١٤٥)، وهو تأثير معتبر يعزز أهمية هذا المسار في النموذج. ويجدر التوضيح أن تقييم حجم الأثر هنا يُعنى بالتأثيرات الفردية داخل النموذج، ولا يُعد الهدف الأساسي من بناء النموذج

البنائي في حد ذاته، بل يُستخدم كأداة داعمة لفهم الأهمية النسبية لكل مسار على حدة ضمن الهيكل العام للعلاقات السببية.

وتكشف نتائج تحليل حجم الأثر عن تفاوت واضح في القوة التفسيرية للمسارات المختلفة داخل النموذج البنائي، وهو ما يقدم قراءة أكثر عمقًا لطبيعة العلاقات بين متغيرات الدراسة، إذ لا تعكس جميع العلاقات ذات الدلالة الإحصائية المستوى نفسه من الأهمية العملية. فقد أظهرت النتائج أن بعض المتغيرات تمتلك قدرة تأثيرية مرتفعة في تفسير المتغيرات التابعة، بينما تظل بعض المسارات ذات مساهمة محدودة، مما يشير إلى اختلاف الوزن النسبي لكل ممارسة تنظيمية في تشكيل البراعة التنظيمية وإدارة المواهب.

وفيما يتعلق بالمسار بين القيادة الخادمة والبراعة التنظيمية(F^2 = ٠,٠١٢) ، فإن انخفاض حجم الأثر، رغم أن الاتجاه العام للعلاقة كان موجبًا، يشير إلى أن القيادة الخادمة لا تمثل عاملًا مباشرًا قويًا في تفسير البراعة التنظيمية داخل نموذج الدراسة. ويمكن تفسير ذلك بأن البراعة التنظيمية تعد قدرة مؤسسية كلية تتجاوز تأثير نمط قيادي معين، حيث تتطلب تكاملًا بين التوجه الاستراتيجي، والأنظمة التنظيمية، والموارد البشرية، وآليات التعلم والتطوير. لذلك قد يظهر أثر القيادة الخادمة بصورة أكثر وضوحًا من خلال تأثيرها على العاملين وممارسات إدارة المواهب، وليس باعتبارها محددًا مباشرًا للبراعة التنظيمية.

أما المسار الخاص بالقيادة الخادمة وإدارة المواهب(F^2 = ٠,٠٢٢) ، فعلى الرغم من تصنيفه كتأثير صغير، فإنه يحمل دلالة تنظيمية مهمة، إذ يؤكد أن السلوك القيادي الداعم للعاملين يمثل أحد العوامل المساندة لبناء بيئة محفزة لتنمية المواهب، إلا أن فعالية إدارة المواهب تعتمد كذلك على وجود سياسات وأنظمة مؤسسية أكثر شمولًا، مثل التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية، وبرامج التطوير، وآليات الاحتفاظ بالكفاءات.

وفي المقابل، أظهر المسار بين التخطيط الاستراتيجي وإدارة المواهب حجم أثر مرتفعًا جدًا (F^2 = ٠,٧٦٩)، وهو ما يشير إلى أن التخطيط الاستراتيجي يمثل المحرك الأكثر تأثيرًا في تفسير ممارسات إدارة المواهب في بيئة الدراسة. ويمكن تفسير ذلك بأن إدارة المواهب في المؤسسات الأمنية لا تُمارس بصورة منفصلة، وإنما تُبنى وفق رؤية استراتيجية تحدد الاحتياجات المستقبلية من الكفاءات، وتوجه عمليات الاختيار والتطوير والتأهيل بما يتوافق مع أهداف المنظمة طويلة المدى.

كما أظهر المساران المرتبطان بالتخطيط الاستراتيجي والبراعة التنظيمية (F^2 = ٠,١٧٧) وإدارة المواهب والبراعة التنظيمية (F^2 = ٠,١٤٥) تأثيرين متوسطين، مما يعكس أن تحقيق البراعة التنظيمية يعتمد بدرجة ملموسة على قدرة المنظمة على التخطيط للمستقبل من جهة، وعلى امتلاكها للقدرات البشرية القادرة على تنفيذ هذا التوجه من جهة أخرى. وهذا يتفق مع طبيعة البراعة التنظيمية باعتبارها قدرة مركبة لا تنتج عن عامل منفرد، وإنما عن تفاعل مجموعة من القدرات التنظيمية المتكاملة.

وبناءً على ذلك، فإن نتائج حجم الأثر تقدم تفسيرًا إضافيًا لنتائج اختبار الفرضيات، حيث توضح أن التخطيط الاستراتيجي يمثل نقطة الارتكاز الأساسية في النموذج، خاصة في علاقته بإدارة المواهب، بينما تعمل القيادة الخادمة بصورة أكثر دعمًا للعمليات المرتبطة بتنمية الأفراد وليس كمحدد مباشر للبراعة التنظيمية. ومن ثم، فإن تعزيز البراعة التنظيمية في القيادة العامة لشرطة أبو ظبي يتطلب تكامل الأبعاد القيادية والاستراتيجية والبشرية، مع إعطاء أهمية أكبر للآليات التي تحول الموارد البشرية إلى قدرات تنظيمية مستدامة.

الجدول (٤-١٤): حجم التأثير للفرضيات المباشرة في النموذج

رقم الفرضية	الفرضية	مستوى التأثير	F^2
H١	توجد علاقة إيجابية طردية بين القيادة الخادمة والبراعة التنظيمية	لا يوجد	٠,٠١٢
H٢	توجد علاقة إيجابية طردية بين القيادة الخادمة وإدارة المواهب	صغير	٠,٠٢٢
H٣	توجد علاقة إيجابية طردية بين التخطيط الاستراتيجي والبراعة التنظيمية	متوسط	٠,١٧٧
H٤	توجد علاقة إيجابية طردية بين التخطيط الاستراتيجي وإدارة المواهب	كبير	٠,٧٦٩
H٥	توجد علاقة إيجابية طردية بين إدارة المواهب والبراعة التنظيمية	متوسط	٠,١٤٥

٤,٥,١ الأهمية التنبؤية: *Predictive RelevanceQ2*

كما تُعد الأهمية التنبؤية (Q^2) من المؤشرات الجوهرية المستخدمة لتقييم القدرة التنبؤية للنموذج البنائي، وتُستخدم بشكل خاص في نمذجة المعادلات البنائية المعتمدة على تحليل المربعات الصغرى-PLS) SEM). ويُقاس هذا المؤشر باستخدام تقنية العينة الجزئية غير المباشرة المعروفة باسم Blindfolding، وهي تقنية إحصائية تهدف إلى تقييم مدى جودة النموذج في التنبؤ بالقيم غير المرصودة لمتغيرات معينة (Hair et al., ٢٠١٧) .

وفقًا لما أوصى به(٢٠١٧) .Hair et al ، فإن قيمة Q^2 يجب أن تكون أكبر من الصفر لكي تُعد دالة من الناحية التنبؤية. فالقيم الإيجابية تشير إلى أن المتغيرات المستقلة تساهم في التنبؤ بالمتغيرات التابعة بدرجة مقبولة، بينما القيم السالبة أو القريبة من الصفر تدل على ضعف أو غياب القدرة التنبؤية للنموذج.

وبالرجوع إلى نتائج الدراسة الحالية، كما هو موضح في الجدول(٤-١٥) والشكل (٤-٥)، تبيّن أن قيمة Q^2 لمتغير إدارة المواهب بلغت ٠,٢٢٠، بينما بلغت القيمة لمتغير البراعة التنظيمية ٠. ٢٦٧

وتشير هذه القيم إلى أن النموذج يمتلك قدرة تنبؤية متوسطة إلى جيدة بالنسبة لكلا المتغيرين، استنادًا إلى التصنيف الذي وضعه Hair et al. (٢٠١٧) والذي يُفسر القيم على النحو التالي:

١. $Q^2 > ٠,٣٥ \longrightarrow$ قدرة تنبؤية كبيرة

٢. $Q^2 > ٠,١٥ \longrightarrow$ قدرة تنبؤية متوسطة

٣. $Q^2 > ٠,٠٢ \longrightarrow$ قدرة تنبؤية صغيرة

بناءً على هذا التصنيف، تُعد القدرة التنبؤية للنموذج فيما يخص إدارة المواهب ذات مستوى متوسط متقدم يقترب من المستوى الكبير، مما يدل على أن المتغيرات المستقلة (القيادة الخادمة والتخطيط الاستراتيجي) تفسر نسبة جيدة من التباين في هذا المتغير. أما بالنسبة لمتغير البراعة التنظيمية، فإن القيمة البالغة **٠.٢٦٧** تُشير أيضًا إلى قدرة تنبؤية متوسطة، مما يعكس فاعلية نموذج الدراسة في تفسير هذا النوع من الأداء المؤسسي.

تشير نتائج اختبار الأهمية التنبؤية ($\mathbf{Q^2}$) إلى أن النموذج البنائي يتمتع بقدرة تنبؤية مقبولة وذات دلالة عملية، الأمر الذي يعزز من جودة النموذج المقترح وكفاءته في التنبؤ بالمتغيرات التابعة محل الدراسة. فقد بلغت قيمة ($\mathbf{Q^2}$) الخاصة بمتغير إدارة المواهب (٠,٢٢٠)، في حين بلغت قيمة ($\mathbf{Q^2}$) لمتغير البراعة التنظيمية (٠,٢٦٧)، وهما قيمتان موجبتان وتتجاوزان الحد الأدنى الذي أوصى به (Hair et al.٢٠١٧) مما يؤكد أن النموذج يمتلك قدرة فعلية على التنبؤ بالمتغيرات الداخلية، ولا تقتصر نتائجه على تفسير العلاقات الإحصائية بين المتغيرات فحسب.

وتعكس هذه النتائج أن المتغيرات المستقلة المتمثلة في القيادة الخادمة والتخطيط الاستراتيجي تسهم بدرجة واضحة في التنبؤ بمستوى إدارة المواهب، وهو ما يشير إلى أن الممارسات القيادية والاستراتيجية

المعتمدة في القيادة العامة لشرطة أبو ظبي تمثل مرتكزًا مهمًا في بناء منظومة فعالة لإدارة المواهب، بما يشمل استقطاب الكفاءات، وتطويرها، والاحتفاظ بها، وتوظيفها بما يخدم الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة.

كما تُظهر قيمة (Q^2) الخاصة بالبراعة التنظيمية أن النموذج يتمتع بقدرة تنبؤية متوسطة، الأمر الذي يعكس نجاح المتغيرات التفسيرية في استشراف مستوى البراعة التنظيمية داخل المؤسسة. ويُعزى ذلك إلى أن البراعة التنظيمية لا تتأثر فقط بالقيادة الخادمة والتخطيط الاستراتيجي وإدارة المواهب، وإنما تتداخل في تشكيلها أيضًا مجموعة من العوامل التنظيمية والبيئية الأخرى، مثل الثقافة التنظيمية، والمرونة المؤسسية، والابتكار، والتحول الرقمي، وطبيعة البيئة الأمنية التي تعمل فيها المؤسسة، وهو ما يفسر عدم وصول القدرة التنبؤية إلى المستوى المرتفع.

ومن منظور تطبيقي، تؤكد هذه النتائج أن النموذج المقترح لا يقتصر على تفسير العلاقات بين المتغيرات في العينة محل الدراسة، بل يمتلك أيضًا قدرة تنبؤية مناسبة يمكن الاستفادة منها في دعم عملية صنع القرار داخل القيادة العامة لشرطة أبو ظبي. ويشير ذلك إلى أن الاستثمار في تطوير ممارسات التخطيط الاستراتيجي وتعزيز القيادة الخادمة، إلى جانب بناء منظومة متكاملة لإدارة المواهب، من شأنه أن يسهم في رفع مستوى البراعة التنظيمية وتحسين قدرة المؤسسة على تحقيق التوازن بين استثمار قدراتها الحالية واستكشاف فرص التطوير المستقبلية، بما يعزز قدرتها على الاستجابة للمتغيرات وتحقيق أهدافها الاستراتيجية بكفاءة واستدامة.

وتُبرز هذه النتائج ملاءمة النموذج البنائي المقترح ليس فقط من حيث الصدق والثبات البنيوي، بل كذلك من حيث الفاعلية التنبؤية في التنبؤ بسلوك المتغيرات التابعة .ويُعد ذلك مؤشرًا إضافيًا على جودة النموذج وتكامله في تناول الظواهر التنظيمية قيد الدراسة.

الجدول (١٥-٤): حجم الأهمية التنبؤية للمتغيرات التابعة

المتغير	الرمز	الاهمية التنبوئية
البراعة التنظيمية	OA	٠,٢٦٧
إدارة المواهب	TM	٠,٢٢٠

يتضح من الجدول (٤-١٥) أن قيم الأهمية التنبؤية (Q^2) للمتغيرات التابعة جاءت جميعها أكبر من الصفر، إذ بلغت قيمة الأهمية التنبؤية لمتغير البراعة التنظيمية (٠,٢٦٧)، في حين بلغت لمتغير إدارة المواهب (٠,٢٢٠). وتشير هذه النتائج إلى أن النموذج البنائي يمتلك قدرة تنبؤية فعلية ومقبولة تجاه المتغيرات الداخلية محل الدراسة، الأمر الذي يؤكد ملاءمة النموذج للتنبؤ بالقيم غير المرصودة، وعدم اقتصار دوره على تفسير العلاقات الإحصائية بين المتغيرات فقط، كما تُظهر النتائج أن القيمة الأعلى للأهمية التنبؤية كانت لصالح متغير البراعة التنظيمية، مما يدل على أن المتغيرات المستقلة والوسيطة المدرجة في النموذج تتمتع بقدرة أكبر نسبيًا على التنبؤ بمستوى البراعة التنظيمية مقارنة بقدرتها على التنبؤ بإدارة المواهب. ويمكن تفسير ذلك بأن البراعة التنظيمية تُعد محصلة للتأثيرات المباشرة وغير المباشرة للقيادة الخادمة والتخطيط الاستراتيجي وإدارة المواهب، وهو ما عزز من القدرة التنبؤية للنموذج تجاه هذا المتغير.

وفي المقابل، تشير قيمة (Q^2) الخاصة بإدارة المواهب والبالغة (٠,٢٢٠) إلى أن القيادة الخادمة والتخطيط الاستراتيجي يسهمان بدرجة متوسطة في التنبؤ بمستوى إدارة المواهب داخل القيادة العامة لشرطة أبو ظبي، بما يعكس الأثر الواضح للممارسات القيادية والاستراتيجية في تعزيز عمليات استقطاب المواهب وتطويرها والمحافظة عليها؛ وبالاستناد إلى تصنيف (Hair et al.٢٠١٧)، فإن القيمتين (٠,٢٢٠) و(٠,٢٦٧) تقعان ضمن مستوى الأهمية التنبؤية المتوسطة، الأمر الذي يؤكد امتلاك النموذج لقدرة تنبؤية جيدة، ويعزز من موثوقية النتائج وإمكانية الاستفادة منها في التنبؤ بالسلوك التنظيمي

المستقبلي، بما يدعم عملية اتخاذ القرار وصياغة السياسات الإدارية المرتبطة بإدارة المواهب وتحقيق البراعة التنظيمية.

٤,٥,٢ التحليل الوسيط ومناقشة الفرضيات السادسة والسابعة

من أجل اختبار الدور الوسيط لإدارة المواهب في النموذج البنائي، تم الاعتماد على أسلوب نمذجة المعادلات البنائية باستخدام المربعات الصغرى الجزئية(PLS-SEM) ، لما يتميز به من ملاءمة للتعامل مع النماذج المعقدة والبيانات التي قد لا تتبع التوزيع الطبيعي (Hair et al., ٢٠١٧) .وقد طُبقت تقنية Bootstrappingبواقع (١٠٠٠) عينة وبمستوى ثقة (٩٥٪) للتحقق من قوة ودلالة معاملات المسار الخاصة بالتأثيرات غير المباشرة. ويُوصى باستخدام هذه الطريقة عند اختبار الفرضيات الوسيطة، إذ تعزز من دقة التقديرات الإحصائية وتمكّن من الكشف عن قوة الأثر الوسيط . (MacKinnon et al., ٢٠٠٧; Preacher & Hayes, ٢٠٠٨)

تشير نتائج التحليل إلى ما يلي:

الفرضية السادسة(H٦)

تنص هذه الفرضية على أن إدارة المواهب تتوسط العلاقة بين القيادة الخادمة من جهة، والبراعة التنظيمية من جهة أخرى لدى القيادة العامة لشرطة أبو ظبي. أظهرت النتائج وجود أثر وساطة دال إحصائيًا، حيث بلغ معامل المسار (٠,٠٥٢) مع قيمة (T = ٢,١٨٦) ومستوى دلالة (p = **٠,٠٢٩**). ورغم أن حجم هذا الأثر يعد ضعيفًا نسبيًا، إلا أن وجوده يعكس دورًا حقيقيًا لإدارة المواهب في تفسير العلاقة. ويمكن تفسير محدودية هذا الأثر بوجود عوامل تنظيمية أو هيكلية أخرى قد تحدّ من فعالية إدارة المواهب في تعزيز الرابط بين القيادة الخادمة والتخطيط الاستراتيجي، مثل طبيعة السياسات

المؤسسية أو الثقافة التنظيمية أو درجة المشاركة في عمليات التخطيط. وعليه، يمكن القول إن إدارة المواهب تمثل قناة وسيطة فاعلة لكنها ليست كافية وحدها لإحداث تأثير قوي في هذا المسار.

تشير نتائج اختبار الفرضية السادسة إلى وجود أثر غير مباشر ذي دلالة إحصائية لإدارة المواهب في العلاقة بين القيادة الخادمة والبراعة التنظيمية لدى القيادة العامة لشرطة أبو ظبي، حيث بلغ معامل المسار للأثر غير المباشر(β = ٠,٠٥٢) ، وبلغت قيمة(T = ٢,١٨٦) ، عند مستوى دلالة (P = ٠,٠٢٩)، مما يؤكد أن إدارة المواهب تؤدي دورًا وسيطًا في تفسير الكيفية التي تنتقل من خلالها آثار القيادة الخادمة إلى تعزيز البراعة التنظيمية.

وتكتسب هذه النتيجة أهمية تفسيرية خاصة في ضوء عدم معنوية التأثير المباشر للقيادة الخادمة على البراعة التنظيمية، إذ تكشف أن العلاقة بين المتغيرين ليست علاقة مباشرة بالضرورة، وإنما تتشكل من خلال سلسلة من الآليات التنظيمية التي تقوم بتحويل الممارسات القيادية إلى قدرات مؤسسية. فممارسات القيادة الخادمة، بما تتضمنه من اهتمام بالعاملين، ودعم نموهم المهني، وتمكينهم، وتعزيز مشاركتهم، قد لا تنعكس بصورة فورية على مستوى البراعة التنظيمية، إلا أنها تهيئ الظروف اللازمة لبناء وإدارة رأس المال البشري، الذي يمثل بدوره أحد المكونات الأساسية للقدرة التنظيمية.

وتوضح هذه النتيجة أن إدارة المواهب تمثل حلقة الوصل التي تربط بين السلوك القيادي والنتائج التنظيمية العليا؛ إذ تعمل على تحويل التوجه الإنساني للقيادة الخادمة من مجرد ممارسات فردية مرتبطة بعلاقة القائد بالمرؤوسين إلى عمليات تنظيمية منهجية تشمل اكتشاف الكفاءات، وتطوير القدرات، والاحتفاظ بالخبرات، وتوجيه الطاقات البشرية نحو تحقيق أهداف المنظمة. ومن خلال هذه العمليات يمكن للمنظمة أن تطور قدرتها على الجمع بين تحسين الأداء الحالي واستكشاف فرص التطوير المستقبلي، وهو جوهر البراعة التنظيمية.

كما أن محدودية حجم الأثر غير المباشر (β = ٠,٠٥٢) لا ينبغي تفسيرها باعتبارها ضعفًا في أهمية الدور الوسيط لإدارة المواهب، وإنما تعكس الطبيعة المركبة للبراعة التنظيمية باعتبارها قدرة مؤسسية لا تتشكل من خلال عامل واحد، بل من خلال تفاعل مجموعة من المحددات التنظيمية والاستراتيجية؛ فالقيادة الخادمة تمثل أحد المدخلات الداعمة لبناء البيئة البشرية المناسبة، في حين تمثل إدارة المواهب الآلية التي تترجم هذه البيئة إلى قدرات بشرية قابلة للاستثمار، بينما تحتاج عملية تحويل هذه القدرات إلى براعة تنظيمية إلى دعم عناصر أخرى، مثل التخطيط الاستراتيجي، والثقافة التنظيمية، ونظم التعلم والابتكار.

وفي سياق القيادة العامة لشرطة أبو ظبي، يمكن تفسير هذه النتيجة في ضوء خصوصية المؤسسات الأمنية التي تعتمد على التكامل بين العنصر البشري والأنظمة المؤسسية في تحقيق التميز التنظيمي؛ ففاعلية القيادة لا تُقاس فقط بقدرتها على بناء علاقات إيجابية مع العاملين، وإنما بمدى قدرتها على خلق منظومة متكاملة تستثمر الكفاءات وتوجهها نحو تحقيق الأهداف الاستراتيجية. ومن ثم، فإن دور القيادة الخادمة يظهر بصورة أكثر فاعلية عندما يُترجم من خلال ممارسات إدارة المواهب التي تدعم بناء القدرات التنظيمية المستدامة.

وبناءً على ذلك، فإن دعم الفرضية السادسة يقدم إسهامًا مهمًا في تفسير النموذج المقترح، حيث يوضح أن القيادة الخادمة لا تؤثر في البراعة التنظيمية بصورة مستقلة، وإنما تمارس تأثيرها من خلال آلية وسيطة تتمثل في إدارة المواهب. وهذا يؤكد أهمية الانتقال من النظر إلى القيادة باعتبارها تأثيرًا مباشرًا على النتائج التنظيمية، إلى فهمها باعتبارها مدخلًا استراتيجيًا يعمل من خلال مجموعة من العمليات التنظيمية التي تسهم في بناء القدرات المؤسسية.

الفرضية السابعة(H٧)

تفترض هذه الفرضية أن إدارة المواهب تتوسط العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي من جهة، والبراعة التنظيمية من جهة أخرى. وقد جاءت النتائج لتؤكد وجود أثر وساطة قوي، إذ بلغ معامل المسار (٠,٣٠٨)، وهو ما يمثل تأثيرًا متوسطًا إلى مرتفع، مع قيمة (T = ٤,٨٣٢) ومستوى دلالة (p = ٠,٠٠٠). ويعكس هذا أن إدارة المواهب تمثل آلية مركزية يتم عبرها تفعيل أثر القيادة الخادمة على البراعة التنظيمية. وتشير النتيجة إلى أن تبني ممارسات فعّالة في استقطاب وتطوير وتحفيز الكفاءات يعزز قدرة القيادة الخادمة على دعم الابتكار والمرونة التنظيمية، وبالتالي يساهم بشكل مباشر في تحسين الأداء المؤسسي.

يتضح من النتائج أن قوة التأثير الوسيط تختلف باختلاف طبيعة العلاقة. ففي حين أن إدارة المواهب تؤدي دورًا محدودًا في تفسير العلاقة بين القيادة الخادمة والتخطيط الاستراتيجي، فإنها تمثل متغيرًا وسيطًا محوريًا وذا أثر ملموس في العلاقة بين القيادة الخادمة والبراعة التنظيمية. وتشير هذه النتائج إلى أن إدارة المواهب لا تعمل بمعزل عن السياق التنظيمي، بل تتفاعل مع البيئة والثقافة المؤسسية، بحيث تكتسب أهميتها الأكبر في المجالات المرتبطة مباشرة بالابتكار والتكيف والمرونة المؤسسية.

تشير نتائج اختبار الفرضية السابعة إلى وجود أثر وساطة ذي دلالة إحصائية لإدارة المواهب في العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي والبراعة التنظيمية لدى القيادة العامة لشرطة أبو ظبي، حيث بلغ معامل المسار للأثر غير المباشر(β = ٠,٣٠٨) ، وبلغت قيمة(T = ٤,٨٣٢) ، عند مستوى دلالة(P = ٠,٠٠٠) ، وهي نتائج تؤكد أن إدارة المواهب تمثل آلية تفسيرية مهمة تنتقل من خلالها آثار التخطيط الاستراتيجي إلى تعزيز البراعة التنظيمية.

وتكتسب هذه النتيجة أهمية خاصة؛ لأنها توضح أن التخطيط الاستراتيجي لا يؤدي إلى تعزيز البراعة التنظيمية بصورة مباشرة فقط، وإنما تتعزز فاعليته عندما تتم ترجمته من خلال ممارسات منظمة لإدارة المواهب. فوجود رؤية استراتيجية واضحة وأهداف مستقبلية محددة لا يكفي وحده لتحقيق قدرة تنظيمية قائمة على الاستكشاف والاستغلال، ما لم يقترن بقدرة المنظمة على تحديد الكفاءات المطلوبة، وتنمية قدرات العاملين، وتوجيه المواهب نحو تحقيق الأولويات الاستراتيجية.

ويمكن تفسير قوة الدور الوسيط لإدارة المواهب بأن العنصر البشري يمثل الأداة التنفيذية التي تنتقل من خلالها التوجهات الاستراتيجية من مستوى التخطيط إلى مستوى الممارسة الفعلية. فالتخطيط الاستراتيجي يحدد الاتجاه الذي تسعى المنظمة إلى الوصول إليه، بينما توفر إدارة المواهب القدرات البشرية اللازمة لتحقيق هذا الاتجاه، من خلال بناء المعرفة والخبرات والمهارات التي تمكن المنظمة من تحسين أدائها الحالي واستكشاف فرص التطوير المستقبلية، وهو جوهر مفهوم البراعة التنظيمية.

وتتفق هذه النتيجة مع طبيعة المؤسسات الأمنية التي تعتمد بصورة كبيرة على الكفاءات البشرية المتخصصة، حيث لا تتحقق القدرة على التكيف والاستجابة للتحديات المتغيرة من خلال الخطط والسياسات وحدها، وإنما من خلال وجود أفراد يمتلكون المهارات والقدرات التي تمكنهم من تنفيذ تلك الخطط وتحويلها إلى نتائج تنظيمية ملموسة. ومن ثم، فإن إدارة المواهب تمثل حلقة وصل استراتيجية بين التوجهات المستقبلية للمنظمة وبين قدرتها الفعلية على تحقيق التميز المؤسسي.

كما أن ارتفاع قيمة الأثر غير المباشر (β = ٠,٣٠٨) مقارنة بالأثر الوسيط في بعض المسارات الأخرى يشير إلى أن إدارة المواهب تؤدي دورًا أكثر وضوحًا في العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي والبراعة التنظيمية، وهو ما يعكس الترابط الوثيق بين التخطيط للموارد البشرية والتوجه الاستراتيجي للمنظمة. فكلما كانت ممارسات إدارة المواهب أكثر اتساقًا مع الرؤية والأهداف الاستراتيجية، زادت قدرة المنظمة

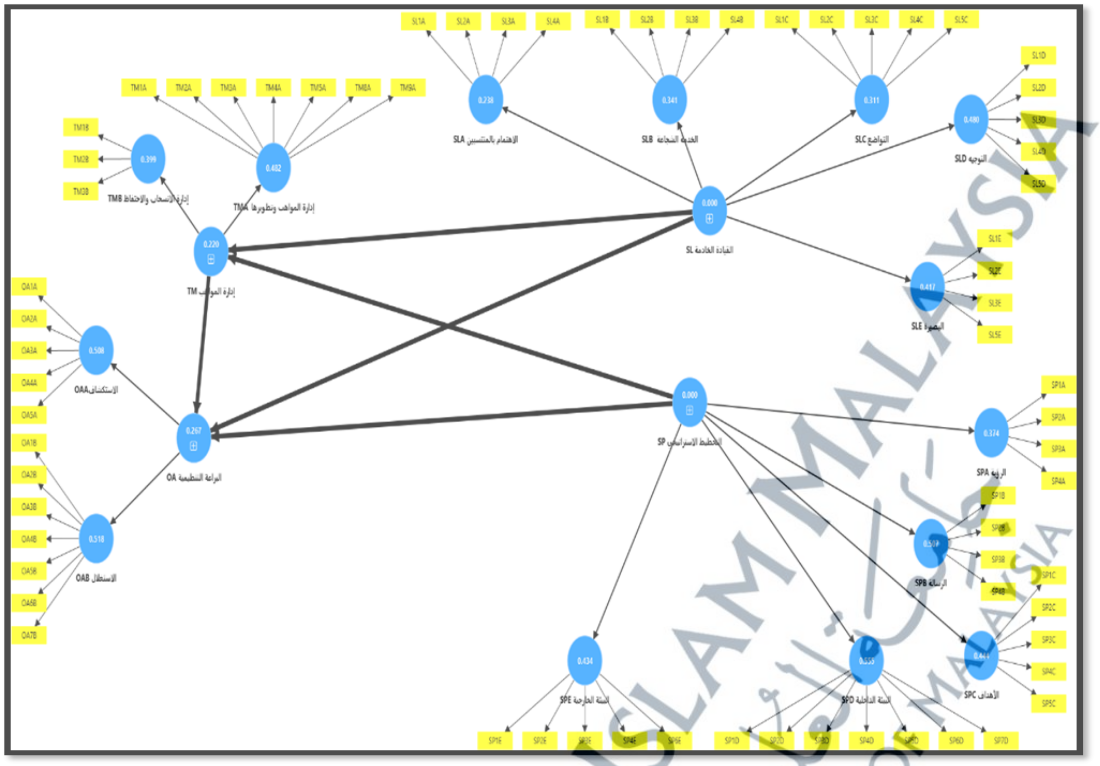
على تحقيق التوازن بين استثمار قدراتها الحالية وتطوير قدرات جديدة. وبناءً على ذلك، فإن دعم الفرضية السابعة يؤكد أن إدارة المواهب لا تمثل مجرد وظيفة إدارية مساندة، وإنما تعد آلية استراتيجية لتحويل الخطط والتوجهات المستقبلية إلى قدرات تنظيمية مستدامة. كما توضح هذه النتيجة أن تحقيق البراعة التنظيمية يتطلب التكامل بين البعد الاستراتيجي والبعد البشري، بحيث تصبح المواهب التنظيمية محركًا أساسيًا لترجمة التخطيط الاستراتيجي إلى أداء مؤسسي مرن وقابل للتكيف.

الجدول (١٦-٤): التأثير الوسيط الفرضيات السادسة والسابعة

No	Hypothesis	Path Coefficients	T-Statistics	p-value	Decision
رقم	الفرضية	معامل المسار	تي الاحصائية	الدلالة الاحصائية	الحكم على الفرضية
H٦	الفرضية السادسة: تتوسط إدارة المواهب في العلاقة بين القيادة الخادمة والبراعة التنظيمية، لدى القيادة العامة الشرطة أبو ظبي.	٠,٠٥٢	٢,١٨٦	٠,٠٢٩	قبول الفرضية
H٧	الفرضية السابعة: تتوسط إدارة المواهب في العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي والبراعة التنظيمية، لدى القيادة العامة الشرطة أبو ظبي.	٠,٣٠٨	٤,٨٣٢	٠,٠٠٠	قبول الفرضية

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

شكل (٥-٤) النموذج الهيكلي التأثير الوسيط



تشير نتائج اختبار التأثير الوسيط الواردة في الجدول (١٦-٤) إلى أن إدارة المواهب تؤدي دورًا وسيطًا في تفسير العلاقة بين المتغيرات المستقلة والبراعة التنظيمية لدى القيادة العامة لشرطة أبو ظبي، حيث تم قبول كل من الفرضية السادسة والفرضية السابعة، مما يؤكد أن تأثير القيادة الخادمة والتخطيط الاستراتيجي على البراعة التنظيمية لا يقتصر على التأثير المباشر، وإنما ينتقل جزئيًا من خلال آليات تنظيمية مرتبطة بإدارة وتنمية رأس المال البشري.

وتوضح مقارنة معاملات المسار للأثر غير المباشر وجود اختلاف واضح في قوة الدور الوسيط لإدارة المواهب بين المسارين؛ إذ بلغ معامل المسار للوساطة بين القيادة الخادمة والبراعة التنظيمية (β = ٠,٠٥٢)، في حين بلغ معامل المسار للوساطة بين التخطيط الاستراتيجي والبراعة التنظيمية (β = ٠,٣٠٨). وتشير هذه الفروق إلى أن إدارة المواهب تمثل آلية أكثر تأثيرًا في تحويل مخرجات التخطيط الاستراتيجي إلى قدرة تنظيمية مقارنة بدورها في نقل أثر القيادة الخادمة إلى البراعة التنظيمية.

ويمكن تفسير ذلك بأن التخطيط الاستراتيجي يرتبط بطبيعته بتحديد الاحتياجات المستقبلية للمنظمة، وتوجيه الموارد، وبناء القدرات اللازمة لتحقيق الأهداف بعيدة المدى، الأمر الذي يجعل إدارة المواهب حلقة أساسية لترجمة الخطط الاستراتيجية إلى ممارسات ونتائج تنظيمية، فكلما كان التخطيط الاستراتيجي أكثر وضوحًا وتكاملًا، ازدادت قدرة المنظمة على تحديد المواهب المطلوبة، وتطويرها، والمحافظة عليها، بما يدعم قدرتها على الاستكشاف والاستغلال وتحقيق البراعة التنظيمية.

أما بالنسبة للعلاقة بين القيادة الخادمة والبراعة التنظيمية، فإن انخفاض قيمة الأثر الوسيط نسبيًا يشير إلى أن تأثير القيادة الخادمة يحتاج إلى المرور عبر مستويات تنظيمية إضافية حتى يتحول إلى قدرة مؤسسية شاملة. فالقيادة الخادمة تؤثر بصورة أقرب في الجوانب المتعلقة بالعاملين، مثل الرضا، والالتزام، والتطوير المهني، إلا أن انتقال هذا التأثير إلى مستوى البراعة التنظيمية يتطلب وجود أنظمة وسياسات داعمة قادرة على تحويل قدرات الأفراد إلى ممارسات تنظيمية مستدامة.

وتبرز هذه النتيجة أهمية النظر إلى إدارة المواهب باعتبارها أكثر من مجرد وظيفة من وظائف الموارد البشرية، إذ تمثل آلية استراتيجية تربط بين المدخلات التنظيمية المتمثلة في القيادة والتخطيط، وبين المخرجات التنظيمية المتمثلة في البراعة التنظيمية، كما تؤكد النتائج أن بناء منظمة أمنية قادرة على التكيف والتطوير لا يعتمد على وجود قيادة داعمة أو خطط استراتيجية فقط، وإنما يتطلب قدرة مؤسسية على إدارة المواهب وتوجيهها بما يتوافق مع الأهداف الاستراتيجية. وبناءً على ذلك، فإن نتائج اختبار التأثير الوسيط تدعم النموذج النظري للدراسة، وتوضح أن إدارة المواهب تمثل متغيرًا تفسيريًا مهمًا في العلاقة بين الممارسات الإدارية والقدرات التنظيمية، مع اختلاف درجة تأثيرها باختلاف طبيعة العلاقة بين المتغيرات، وهو ما يعكس تعقيد الظواهر التنظيمية وأهمية تحليل المسارات غير المباشرة عند دراسة البراعة التنظيمية.

٤,٦ خلاصة الفصل الرابع

تناول الفصل الرابع من هذه الدراسة تحليل النتائج الإحصائية المتعلقة بنموذج البحث المقترح، والذي استهدف اختبار أثر إدارة المواهب كمتغير وسيط في العلاقة بين القيادة الخادمة والتخطيط الاستراتيجي من جهة والبراعة التنظيمية من جهة أخرى، وذلك في سياق القيادة العامة لشرطة أبو ظبي. بدأ الفصل بعرض تفصيلي لإجراءات إعداد البيانات الأولية، والتي شملت التحقق من وجود القيم المتطرفة متعددة المتغيرات باستخدام اختبار MahalanobiS D^2 ، وكذلك اختبار طبيعة التوزيع الطبيعي للبيانات من خلال مقياسي الانحراف والتفرطح. وقد أظهرت النتائج خلو البيانات من القيم المتطرفة ذات التأثير الجوهري، كما أثبتت مطابقة البيانات لمتطلبات التوزيع الطبيعي بدرجة مقبولة تسمح بإجراء التحليلات اللاحقة باستخدام نمذجة المعادلات البنائية.(PLS-SEM)

عقب ذلك، تم تقديم وصف ديموغرافي لعينة الدراسة البالغ عددها ٣٤٦ موظفًا، موزعين وفقاً لمتغيرات المؤهل العلمي وسنوات الخبرة، حيث تبين أن الغالبية العظمى من المشاركين يحملون مؤهل البكالوريوس ويتمتعون بخبرة تتجاوز ١٦ عاماً، وهو ما يعكس البنية الوظيفية والمهنية المستقرة لموظفي المؤسسة محل الدراسة.

بعد التحقق من صلاحية البيانات، تم اختبار نموذج القياس من خلال تقييم خصائصه السيكومترية، والتي شملت اختبار الثبات الداخلي عبر معامل كرونباخ ألفا والثبات المركب، وصدق التقارب باستخدام متوسط التباين المستخرج(AVE) ، وصدق التمايز عبر محكي Fornell-Larcker ونسبة HTMT.وقد أكدت جميع المؤشرات تحقق الشروط المنهجية المطلوبة لبناء نموذج قياس موثوق وصالح للتحليل البنائي. انتقل الباحث بعد ذلك إلى اختبار النموذج الهيكلي، حيث تم فحص علاقات التأثير المباشر وغير المباشر بين المتغيرات، باستخدام معاملات المسار، واختبار(T) ، وقيم الدلالة الإحصائية

(P)، بالإضافة إلى حساب معامل التحديد (R^2) وحجم الأثر (F^2) والأهمية التنبؤية .(Q^2) وقد أظهرت النتائج أن متغير التخطيط الاستراتيجي يمتلك تأثيراً كبيراً ومباشراً على إدارة المواهب، يليه تأثير متوسط لإدارة المواهب على البراعة التنظيمية، في حين كانت بعض المسارات الأخرى مثل العلاقة بين القيادة الخادمة والبراعة التنظيمية غير دالة إحصائياً.

كما أظهر التحليل الوسيط، باستخدام تقنية Bootstrapping بـ ١٠٠٠ عينة فرعية، وجود تأثير وسيط معنوي لإدارة المواهب في العلاقة بين القيادة الخادمة والتخطيط الاستراتيجي من جهة، والبراعة التنظيمية من جهة أخرى. ويشير ذلك إلى أن أثر القيادة الخادمة لا يتحقق بشكل مباشر وكامل إلا عبر تفعيل دور استراتيجيات إدارة المواهب، بما يعزز من أداء المؤسسة في مواجهة تحديات البيئة الأمنية.

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