

## أثر أساليب القيادة وسياسات تطوير الموارد البشرية في تحديد كفاءة رأس المال البشري دراسة ميدانية بقطاع شئون: والاحتفاظ بالكوادر الوطنية من خلال دور الثقافة التنظيمية الإدارة (المركز والموارد) للقيادة العامة لشرطة دبي لشرطة دبي - الإمارات العربية المتحدة

فوزية محمد علي الجسمي<sup>1</sup>، شهيداواتي بنت الحاج شهوان<sup>2</sup>، أمي حميداتون بنت محمد صفيان  
لي<sup>3</sup>

<sup>1,2,3</sup>معهد التمويل الإسلامي وإدارة الثروة (IFWMI)، كلية الاقتصاد والمعاملات (FEM)، جامعة العلوم  
الإسلامية الماليزية (USIM)

### The Impact of Leadership Styles and Human Resource Development Policies on Human Capital Efficiency and the Retention of National Cadres through the Role of Organizational Culture: A Field Study in the Administration Affairs Sector (Central and Resources) at the General Command of Dubai Police – United Arab Emirates

Fawzia Mohammed Ali Al-Jasmi<sup>1</sup>, Syahidawati Binti Hj. Shahwan<sup>2</sup>, Umi Hamidaton Binti Mohd  
Soffian Lee<sup>3</sup>

<sup>1,2,3</sup> Islamic Finance and Wealth Management Institute (IFWMI), Faculty of Economics and  
(Muamalat (FEM), Universiti Sains Islam Malaysia (USIM)

تاريخ المقالة الارسال: ٢٠٢٥-٠٧-٠٩ المراجعة: ٢٠٢٥-٠٧-٢٠ القبول: ٢٠٢٥-٠٧-٢٧	مختصر البحث تهدف هذه الورقة المفاهيمية إلى بناء إطار نظري متكامل يوضح أثر أساليب القيادة (التحويلية والتبادلية) وسياسات تطوير الموارد البشرية على كفاءة رأس المال البشري والاحتفاظ بالكوادر الوطنية، مع إبراز الدور الوسيط الذي تلعبه الثقافة التنظيمية في هذا السياق. يستند هذا النموذج المفاهيمي إلى مجموعة من النظريات الإدارية الحديثة، وعلى رأسها نظرية الموارد البشرية ونظرية رأس المال البشري، بالإضافة إلى ممارسات القيادة الحديثة التي تدعم الإبداع والاستدامة في الأداء المؤسسي. يكتسب البحث أهميته من السياق الإماراتي، لا سيما في ظل سعي الحكومة إلى تعزيز الريادة المؤسسية والحفاظ على الكفاءات الوطنية في المؤسسات العامة، مثل القيادة العامة لشرطة دبي، التي تُعد نموذجًا في التميز المؤسسي والتحول الرقمي. وتسعى الورقة إلى تقديم تصور نظري يربط بين عناصر القيادة الفعالة، وسياسات الموارد البشرية (مثل التخطيط، والاستقطاب، والتدريب، والتعويضات، وتقييم الأداء)، وتأثيرها على رأس المال البشري في ضوء الثقافة التنظيمية. ومن المتوقع أن تساهم النتائج النظرية لهذه الورقة في توجيه السياسات المؤسسية نحو تعزيز استراتيجيات الاحتفاظ بالكوادر الوطنية وزيادة كفاءتهم، بما يدعم استدامة الأداء وتحقيق رؤية الإمارات المستقبلية.
كلمات مفتاحية رأس المال البشري، أساليب القيادة، سياسات تطوير الموارد البشرية، الثقافة التنظيمية، الاحتفاظ بالكوادر الوطنية، شرطة دبي	

<p><b>Article history</b> Received: 09-07-2025 Revised: 20-07-2025 Accepted: 27-07-2025</p>	<p><b>Abstract</b> This conceptual paper aims to construct an integrated theoretical framework that explores the impact of leadership styles (transformational and transactional) and human resource development policies on human capital efficiency and the retention of national cadres, highlighting the mediating role of organizational culture. Drawing upon contemporary management theories—particularly human resource management and human capital theory—the study conceptualizes how modern leadership practices and strategic HR policies (such as workforce planning, recruitment, training, compensation, and performance appraisal) collectively influence institutional sustainability through enhanced human capital. The paper is situated within the context of the United Arab Emirates, with particular emphasis on the Dubai Police General Headquarters, which is recognized for its institutional excellence and innovation in public service. The model proposed suggests that effective leadership and well-structured HR policies play a vital role in attracting, developing, and retaining skilled national employees, while organizational culture serves as a catalyst that shapes and reinforces these relationships. The theoretical implications of this study aim to inform institutional strategies that enhance talent retention, optimize human capital, and promote long-term organizational performance aligned with national development goals.</p>
<p><b>Keywords:</b> <i>Human Capital, Leadership Styles, Human Resource Development Policies, Organizational Culture, Retention of National Cadres, Dubai Police.</i></p>	

## 1 المقدمة

في ظل التغيرات الديناميكية التي تشهدها بيئات العمل المعاصرة، أصبحت المؤسسات أكثر وعياً بأهمية العنصر البشري كعامل حاسم في تحقيق الأهداف الاستراتيجية والحفاظ على التميز المؤسسي والاستدامة التشغيلية. فلم يعد يُنظر إلى رأس المال البشري بوصفه مجرد مورد من الموارد التنظيمية، بل أصبح يُمثل الثروة الأهم التي تمتلكها المؤسسات في مواجهة تحديات البيئة الخارجية وضغوط التغيير الداخلي (عبد المنعم، 2022؛ العمامي، 2014). ويُقصد برأس المال البشري، ذلك الرصيد المتراكم من المهارات والخبرات والمعارف التي يمتلكها الأفراد داخل المؤسسة، والذي يُعد الأساس في توليد القيمة وتعظيم الكفاءة وتعزيز الأداء المؤسسي (عمر، 2015). ومن هنا، برزت الحاجة إلى توفير بيئة تنظيمية محفزة تستند إلى أساليب قيادة فعالة وسياسات تنموية متقدمة في مجال إدارة الموارد البشرية، بما يكفل الاستثمار الأمثل في هذا المورد الاستراتيجي، ويعزز فرص الاحتفاظ بالكفاءات الوطنية التي تمثل العمود الفقري للاستقرار الوظيفي واستدامة الأداء في المؤسسات الحكومية، وخاصة في دول الخليج العربي التي تولي أهمية خاصة لتوطين الوظائف وتمكين الكوادر الوطنية (هادي، 2021؛ شايظ، 2014).

وفي هذا السياق، تلعب أساليب القيادة دوراً جوهرياً في تحفيز العاملين وتوجيههم، إذ تشير الأدبيات إلى أن النمط القيادي المتبع داخل المؤسسة يؤثر بشكل مباشر على سلوكيات الموظفين، ومدى التزامهم، وشعورهم بالانتماء، فضلاً عن انعكاساته على بيئة العمل بشكل عام (McCleskey, 2014؛ Birasnav et al., 2011). وتُعد القيادة التحويلية من أكثر الأساليب فعالية في تعزيز الابتكار، وبناء ثقافة تنظيمية إيجابية، ودعم التعلم التنظيمي، وذلك من خلال تحفيز العاملين على تحقيق إمكاناتهم الكامنة (Li et al., 2018). أما القيادة التبادلية، فرغم تركيزها على الحوافز والرقابة، إلا أنها قد تكون ملائمة في سياقات تنظيمية محددة تتطلب الانضباط والامتثال (Adekanbi, 2016). وبالمثل، فإن سياسات تطوير الموارد البشرية—بما في ذلك عمليات التخطيط والاستقطاب والاختيار والتعيين، والتدريب، ونظم التعويضات، وتقييم الأداء—تُشكل ركيزة أساسية في إدارة رأس المال البشري بفاعلية، إذ أنها تحدد الكيفية التي يتم من خلالها استقطاب الكفاءات، تنميتها، الاحتفاظ بها، وضمان مشاركتها في تحقيق الأهداف المؤسسية (Fey & Björkman, 2007؛ Katou & Budhwar, 2010؛ أبو الحسن، 2019).

إلا أن هذه المتغيرات لا تعمل في فراغ، بل تتفاعل ضمن بيئة تنظيمية محددة تُشكلها الثقافة التنظيمية، والتي تُعرّف بأنها مجموعة القيم والمعتقدات المشتركة التي تؤطر سلوك الأفراد داخل المؤسسة، وتؤثر في أساليب القيادة، وأنماط التواصل، وأنظمة التحفيز، وآليات اتخاذ القرار (Zeqiri & Alija, 2016؛ Fries et al., 2021). وتؤكد العديد من الدراسات أن الثقافة التنظيمية تلعب دور الوسيط بين المتغيرات الإدارية (مثل القيادة والموارد البشرية) وبين المخرجات التنظيمية، ومن أبرزها الأداء المؤسسي، والرضا الوظيفي، والاحتفاظ بالموظفين، ونقل المعرفة التنظيمية (Aluko & Aluko, 2012؛ Hof & Tseng, 2020).

تنبع مشكلة هذه الدراسة من ملاحظة الفجوة بين الجهود المؤسسية المبذولة في تطوير الموارد البشرية واستراتيجيات القيادة من جهة، وبين استمرار تحديات ضعف كفاءة رأس المال البشري وصعوبات الاحتفاظ بالكوادر الوطنية من جهة أخرى (عبد المنعم، 2022؛ منصور، 2018). ففي المؤسسات الحكومية بدولة الإمارات العربية المتحدة، ورغم الإنجازات المتحققة على صعيد التحول الرقمي والإداري، إلا أن المؤشرات تكشف عن استمرار معدلات الدوران الوظيفي، وتفاوت مستويات الكفاءة المؤسسية، وضعف الاستفادة الكاملة من القدرات البشرية الوطنية. ومن هنا، تسعى هذه الورقة إلى الإجابة على السؤال البحثي الرئيس: ما أثر أساليب القيادة وسياسات تطوير الموارد البشرية في تحديد كفاءة رأس المال البشري والاحتفاظ بالكوادر الوطنية من خلال دور الثقافة التنظيمية؟ وفي سبيل الإجابة على هذا السؤال، تبتق مجموعة من التساؤلات الفرعية، تتمثل في:

إلى أي مدى تسهم أساليب القيادة (التحويلية والتبادلية) في دعم كفاءة رأس المال البشري والاحتفاظ بالكوادر الوطنية لدى القيادة العامة لشرطة دبي؟

ما هو تأثير سياسات تطوير الموارد البشرية في تحسين كفاءة رأس المال البشري وفي تعزيز فرص الاحتفاظ بالكفاءات الوطنية؟ كيف تؤثر الثقافة التنظيمية كمتغير وسيط في طبيعة العلاقة بين القيادة وتطوير الموارد البشرية من جهة، وكفاءة رأس المال البشري والاحتفاظ به من جهة أخرى؟

إن أهمية هذه الدراسة تنبع من زوايا متعددة، أولها الأهمية النظرية حيث تساهم الورقة في سد فجوة بحثية تتعلق بدمج ثلاثة عناصر محورية في نموذج مفاهيمي واحد: القيادة، وتطوير الموارد البشرية، والثقافة التنظيمية، وتأثيرها المركب على رأس المال البشري، مع التركيز على مؤسسات الدولة الأمنية (Richardson, 2016؛ Al-Awlaqi et al., 2021). أما الأهمية التطبيقية، فتتمثل في توفير إطار عملي يمكن أن يستفيد منه صانعو السياسات ومدبرو الموارد البشرية في المؤسسات الحكومية، خصوصاً تلك التي تسعى إلى بناء قدرات وطنية مستدامة. وتأتي القيادة العامة لشرطة دبي كنموذج مثالي للتطبيق، نظرًا لما تتمتع به من بيئة تنظيمية متقدمة، واعتمادها على الابتكار، وتطبيقها لأحدث نظم الإدارة المؤسسية (العبادي، 2014؛ شايط، 2014).

من الناحية النظرية، تستند الدراسة إلى عدة أطر مفاهيمية، أبرزها نظرية رأس المال البشري (Human Capital Theory)، والتي تؤكد أن الاستثمار في التعليم والتدريب والتطوير يحقق عوائد طويلة الأمد للمؤسسة والمجتمع (Elena et al., 2011). كما تعتمد الورقة على نظرية الموارد البشرية (Resource-Based View)، التي ترى أن الكفاءات البشرية الفريدة تُعد مصدرًا نادرًا يصعب تقليده، وبالتالي فهي مصدر للميزة التنافسية (Katou & Budhwar, 2010). كذلك، تستلهم الدراسة من النظرية السلوكية في القيادة (Behavioral Leadership Theory) التي تفسر أنماط سلوك القادة وتأثيرها على نتائج الأفراد والمؤسسة، وكذلك من نظرية الثقافة التنظيمية التي تربط بين المناخ القيمي داخل المؤسسة والممارسات الإدارية والتشغيلية (Fries et al., 2021؛ Zeqiri & Alija, 2016).

بناءً على ما تقدم، تقترح الورقة نموذجاً مفاهيمياً يقوم على العلاقة السببية بين أساليب القيادة وسياسات تطوير الموارد البشرية كمتغيرات مستقلة، وكفاءة رأس المال البشري والاحتفاظ بالكوادر الوطنية كمتغيرات تابعة، بينما تلعب الثقافة التنظيمية دور المتغير الوسيط الذي يعزز أو يضعف هذه العلاقات. وتأمل هذه الورقة أن تقدم إسهاماً علمياً ومهنيًا يُمكن الاستناد إليه في تطوير سياسات فاعلة تُعزز من كفاءة القطاع الحكومي في دولة الإمارات، وتمكين المؤسسات من ترسيخ ثقافة قيادية وتنموية مستدامة تُفضي إلى بناء رأس مال بشري وطني قادر على مواجهة تحديات المستقبل.

## 2 الإطار المفاهيمي

يمثل الإطار المفاهيمي أحد المرتكزات العلمية الجوهرية التي تُبنى عليها الدراسات النظرية والتطبيقية، كونه يربط بين المتغيرات ويحدد العلاقات المفترضة بينها، ضمن إطار نظري شامل ينسجم مع أهداف الدراسة. وفي ضوء ما تهدف إليه هذه الدراسة من تحليل أثر أساليب القيادة وسياسات تطوير الموارد البشرية على كفاءة رأس المال البشري والاحتفاظ بالكوادر الوطنية من خلال الدور الوسيط للثقافة التنظيمية، فقد تم بناء الإطار المفاهيمي بالاستناد إلى ثلاثة مداخل نظرية رئيسية، وهي: نظرية رأس المال البشري، ونظرية الموارد القائمة (Resource-Based View)، ونظرية الثقافة التنظيمية، بالإضافة إلى دمج نتائج عدد من الدراسات السابقة التطبيقية التي أجريت في السياقات المشابهة، لا سيما في المؤسسات الحكومية والعربية.

أولاً: نظرية رأس المال البشري

تُعد نظرية رأس المال البشري أحد الأسس الفكرية التي تركز عليها هذه الدراسة، حيث تفترض أن العامل البشري هو أصل استراتيجي يمتلك المهارات والمعرفة والخبرات التي يمكن تنميتها من خلال التعليم والتدريب، مما يؤدي إلى تحسين الأداء المؤسسي على المستويين الكلي والجزئي (Birasnav et al., 2011). وتؤكد هذه النظرية على أن الاستثمار في تطوير الموظفين يسهم في رفع جودة الخدمات، وتحقيق الابتكار، وتعزيز الميزة التنافسية. وقد أظهرت دراسة العبادي (2014) في قطاع النفط بليبيا أن تنمية رأس المال البشري من خلال التدريب وإدارة المعرفة والإبداع التنظيمي يُعد أمراً حاسماً لتحقيق التميز المؤسسي، خاصة في البيئات ذات التحديات المتزايدة مثل قطاع الخدمات الأمنية في دولة الإمارات.

ثانياً: نظرية الموارد القائمة (RBV)

تطلق هذه النظرية من افتراض أن المؤسسات تمتلك موارد داخلية (ملموسة وغير ملموسة) تشكل أساساً لبناء ميزة تنافسية يصعب تقليدها، ومن بين أهم هذه الموارد: المهارات القيادية، الكفاءات البشرية، والثقافة التنظيمية الداعمة (Katou & Budhwar, 2010؛ Fey & Björkman, 2007). وفقاً لهذا المنظور، فإن القيادة التحويلية والتبادلية تمثل ممارسات استراتيجية فريدة توجه السلوك التنظيمي وتعزز التنسيق بين الإدارات المختلفة، مما ينعكس على تحسين سياسات الموارد البشرية وتطبيقها الفعال. وتدعم هذه النظرية فكرة أن القادة الفاعلين يمكنهم توجيه رأس المال البشري نحو تحقيق أهداف المؤسسة، وتوفير بيئة محفزة للنمو والتعلم المستمر، كما أوضحت دراسة (Fries et al. 2021) في سياق الشركات العائلية.

ثالثاً: نظرية الثقافة التنظيمية

تُعد الثقافة التنظيمية القوة غير المرئية التي تنظم التفاعلات داخل المؤسسة، وتشكل القيم والمعتقدات والسلوكيات التي يشاركها الأفراد. وترى هذه النظرية أن الثقافة التنظيمية لا تؤثر فقط على سلوك الموظفين، بل تسهم أيضاً في تفسير كيفية تفاعلهم مع السياسات

والقيادة والمحفزات الداخلية (Zeqiri & Alija, 2016). في ضوء هذه النظرية، فإن الثقافة التنظيمية تمثل متغيراً وسيطاً قادراً على تعزيز أو إضعاف العلاقة بين سياسات الموارد البشرية وأساليب القيادة من جهة، وكفاءة رأس المال البشري والاحتفاظ بالكوادر من جهة أخرى. فالبيئة التي تشجع على العمل الجماعي، الابتكار، العدالة، والانتماء، تسهم في زيادة ولاء الموظفين واستقرارهم الوظيفي.

### 3 النموذج المفاهيمي المقترح للدراسة

استناداً إلى الخلفية النظرية المتعددة التي تناولت أساليب القيادة، وتطوير الموارد البشرية، والثقافة التنظيمية، ورأس المال البشري، تسعى هذه الدراسة إلى اقتراح نموذج مفاهيمي متكامل يوضح العلاقات التفاعلية بين خمسة متغيرات رئيسة مترابطة ومؤثرة بشكل مباشر وغير مباشر في كفاءة المؤسسات الحكومية، لا سيما في بيئة استراتيجية ذات خصوصية مثل القيادة العامة لشرطة دبي.

يتمثل المتغير المستقل الرئيس في هذا النموذج في أساليب القيادة، والتي تركز على بعدين أساسيين هما: القيادة التحويلية والقيادة التبادلية. تُعد القيادة التحويلية أسلوباً حديثاً يقوم على الإلهام، والتحفيز الفكري، والاعتبارات الفردية، إذ يعمل القائد التحويلي على تطوير مرؤوسيه وتحفيزهم على تحقيق أداء يفوق التوقعات من خلال إشراكهم في رؤية مستقبلية مشتركة. أما القيادة التبادلية، فتتركز على العلاقة التبادلية بين القائد والمرؤوس، من خلال تقديم الحوافز مقابل الأداء، والالتزام بالقواعد والمعايير التنظيمية. وقد أثبتت الدراسات (مثل: Birasnav et al., 2011؛ Adekanbi, 2016؛ Fries et al., 2021) أن كلا النمطين لهما تأثيرات مباشرة على توجهات الموظفين وسلوكياتهم، وأن القادة القادرين على التوفيق بين الأسلوبين يحققون نتائج مؤسسية أفضل.

أما المتغير الثاني، فهو سياسات تطوير الموارد البشرية، والذي يمثل محوراً استراتيجياً في النموذج المقترح. تشمل هذه السياسات: تخطيط الموارد البشرية، استقطاب واختيار الكفاءات، التدريب والتطوير، نظم التعويضات والحوافز، وتقييم الأداء. هذه الممارسات تعكس التوجه الاستراتيجي للمؤسسة نحو الاستثمار في العنصر البشري، وتعزيز فاعليته واستدامته داخل المنظمة. ووفقاً لما توصلت إليه دراسات مثل (Katou & Budhwar, 2010؛ عبد المنعم، 2022؛ شهاب، 2017)، فإن فاعلية هذه السياسات تُعد أحد المحددات الأساسية لكفاءة الموظفين ومدى التزامهم المؤسسي.

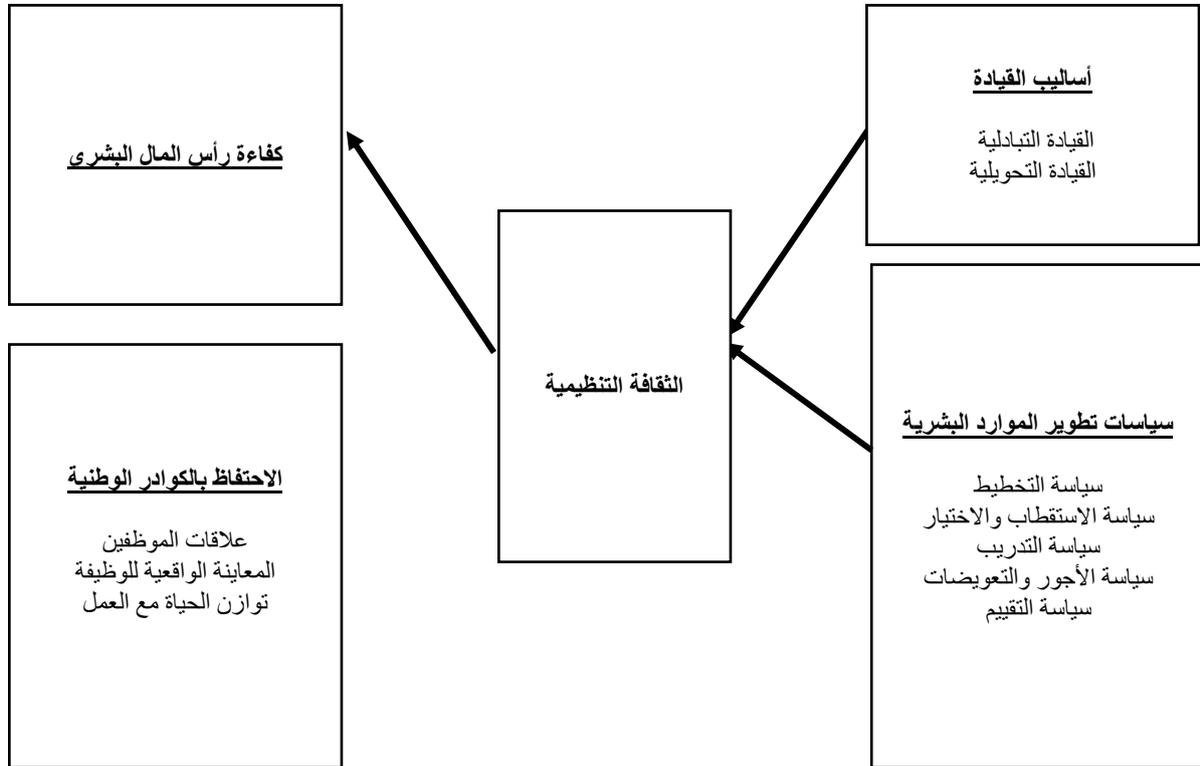
يتوسط العلاقة بين القيادة وسياسات الموارد البشرية من جهة، وبين النتائج المؤسسية النهائية من جهة أخرى، الثقافة التنظيمية، والتي تُعد المتغير الوسيط في هذا النموذج. فالثقافة التنظيمية تمثل البيئة النفسية والاجتماعية التي تعمل ضمنها مكونات المؤسسة، وهي التي تحدد كيفية إدراك الموظفين لقرارات القيادة وتفاعلهم مع السياسات المعتمدة. بيئة تنظيمية قائمة على التعاون، والتمكين، والتقدير، والانتماء، تُسهم في تحويل السياسات إلى واقع عملي محفز وفعال. كما أن القيادة التحويلية الناجحة غالباً ما تسعى إلى بناء ثقافة تنظيمية مشتركة قائمة على الثقة والابتكار، مما يعزز من فاعلية الأداء المؤسسي (Zeqiri & Alija, 2016؛ Hof & Tseng, 2020).

أما المتغيران التابعان النهائيان في هذا النموذج، فهما: كفاءة رأس المال البشري والاحتفاظ بالكوادر الوطنية. تُقاس كفاءة رأس المال البشري من خلال مستوى المعرفة والمهارات والخبرات والسلوكيات التي يمتلكها الموظف، والتي ينعكس أثرها في جودة الأداء والخدمة، كما أشارت دراسة العبادي (2014) ودراسة عمر (2015). أما الاحتفاظ بالكوادر الوطنية، فيُعد هدفاً استراتيجياً للمؤسسات الحكومية في دولة الإمارات، لما تمثله هذه الكوادر من قيمة مضافة ومورد نادر يصعب تعويضه بسهولة. وقد

أوضحت دراسات مثل هادي (2021) و (Arora & Arora 2024) أن بقاء الموظف في المؤسسة مرتبط بعدة عوامل منها العدالة، الحوافز، التقدير، وبيئة العمل الإيجابية.

ويفترض النموذج المقترح أن هناك تأثيرًا مباشرًا لأساليب القيادة على تطوير سياسات الموارد البشرية، حيث تسهم القيادة الفعالة في توفير بيئة عمل تشجع على الإبداع، وتوفر قنوات تغذية راجعة مستمرة، وتدعم ممارسات إدارية عادلة وشفافة. كما يُفترض أن تؤثر القيادة أيضًا بشكل مباشر على الثقافة التنظيمية، من خلال بناء قيم العمل الجماعي والانضباط والالتزام. من جهة أخرى، فإن سياسات الموارد البشرية، عند تفعيلها ضمن ثقافة تنظيمية داعمة، تترجم إلى ممارسات تنموية واضحة، تُفضي إلى رفع كفاءة العنصر البشري، وتعزز من الرغبة في الاستمرار داخل المؤسسة.

إن التفاعل بين هذه المتغيرات في ظل بيئة مثل القيادة العامة لشرطة دبي – التي تنتهج الابتكار والتميز المؤسسي كقيم راسخة – يُنتج نظامًا إداريًا متكاملًا يسهم في تحقيق الأداء العالي، واستدامة رأس المال البشري الوطني، وتعزيز جاهزية المؤسسة لتحقيق أهدافها الاستراتيجية.



شكل 1: نموذج الدراسة

#### 4 لعلاقات المقترحة (الفرضيات النظرية)

بناءً على النموذج المفاهيمي المقترح، وتأسيسًا على نتائج الأدبيات السابقة والإطار النظري الذي استند إلى نظرية رأس المال البشري ونظرية الموارد القائمة ونظرية الثقافة التنظيمية، يمكن صياغة مجموعة من الفرضيات التي تعبر عن العلاقات السببية المتوقعة بين المتغيرات الرئيسية في الدراسة. وتُعبّر هذه الفرضيات عن مسارات التأثير المتوقعة، سواء المباشرة أو غير المباشرة، كما أنها تراعي السياق الخاص بالقيادة العامة لشرطة دبي، بوصفها مؤسسة حكومية رائدة تطبق معايير التميز المؤسسي وتتبنى نموذجًا استراتيجيًا لتنمية مواردها البشرية الوطنية.

## الفرضية الأولى (H1):

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين أساليب القيادة (التحويلية والتبادلية) وكفاءة رأس المال البشري في القيادة العامة لشرطة دبي. تركز هذه الفرضية على الأدبيات التي ترى أن القادة التحويليين يلعبون دورًا أساسيًا في تطوير الموظفين عبر بناء الثقة، وتقديم الدعم التحفيزي، وتعزيز القدرات الفردية، مما ينعكس على رفع كفاءاتهم الوظيفية. فالقيادة التي تتبنى نهج التمكين والتوجيه تعمل على تحفيز رأس المال البشري للابتكار، والمبادرة، والتحسين المستمر، وهي ممارسات تتوافق مع الرؤية الاستراتيجية لشرطة دبي. وقد أثبتت دراسات مثل (Birasnav et al. 2011) و (Li et al. 2018) أن أسلوب القيادة يعد محددًا رئيسيًا في تطوير رأس المال المعرفي والتقني للموظفين.

## الفرضية الثانية (H2):

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين أساليب القيادة والاحتفاظ بالكوادر الوطنية. تشير نتائج العديد من الدراسات (مثل: Stafford, 2018؛ Adekanbi, 2016) إلى أن القيادة ذات الطابع التحفيزي والتقديرية تخلق بيئة تنظيمية تعزز الرغبة في البقاء لدى الموظفين. القادة الذين يُظهرون التقدير للعاملين، ويدعمون نموهم المهني، ويستمعون إلى آرائهم، يساهمون في بناء علاقات تنظيمية قوية تقلل من نوايا ترك العمل. وفي السياق الإماراتي، يمثل الاحتفاظ بالكوادر المواطنة أولوية وطنية، مما يعزز من أهمية دور القيادة في تحقيق هذا الهدف عبر الممارسات الفاعلة.

## الفرضية الثالثة (H3):

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين سياسات تطوير الموارد البشرية وكفاءة رأس المال البشري. تعكس هذه الفرضية الرابط الاستراتيجي بين سياسات الموارد البشرية، مثل التدريب وتخطيط القوى العاملة ونظم التعويضات، وبين بناء قاعدة معرفية ومهارية قوية لدى الموظفين. فكلما اتسمت هذه السياسات بالشمولية والعدالة والارتباط بأهداف المؤسسة، زادت فاعليتها في تحسين كفاءة رأس المال البشري. وتشير دراسة عبد المنعم (2022) إلى أن فعالية هذه السياسات في مؤسسة حكومية مصرية ساهمت في تحسين الأداء العام للموظفين ورفع مستواهم المعرفي والمهني.

## الفرضية الرابعة (H4):

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين سياسات تطوير الموارد البشرية والاحتفاظ بالكوادر الوطنية. ترتبط هذه الفرضية بفكرة أن السياسات التي توفر بيئة عادلة، وحوافز تنافسية، وفرصًا متكافئة للنمو المهني، تسهم بشكل فعال في تقليل معدلات التسرب الوظيفي. وقد أظهرت نتائج دراسة شهاب (2017) وهادي (2021) أن هناك علاقة موجبة بين سياسات الحوافز والتعويضات من جهة، ومستوى الالتزام الوظيفي والاستقرار الوظيفي من جهة أخرى، لا سيما في المؤسسات الحكومية التي تتنافس على استبقاء الكفاءات المحلية.

## الفرضية الخامسة (H5):

تؤثر أساليب القيادة تأثيرًا إيجابيًا على الثقافة التنظيمية في القيادة العامة لشرطة دبي. يؤكد هذا المسار أن القادة يلعبون دورًا محوريًا في تشكيل الثقافة المؤسسية من خلال ما يقدمونه من نماذج سلوكية، وقيم مهنية، وتوجهات تنظيمية. القائد هو من يصوغ خطاب المؤسسة، ويؤسس لقيم التميز والابتكار أو يضعفها. وقد أشارت دراسة Zeqiri & Alija

(2016)) إلى أن الثقافة التنظيمية تتشكل بفعل الممارسات القيادية اليومية، وأن القادة الفاعلين يمكنهم نقل المؤسسة إلى مستويات أعلى من الالتزام والانتماء التنظيمي.

#### الفرضية السادسة (H6):

تؤثر سياسات تطوير الموارد البشرية تأثيرًا إيجابيًا على الثقافة التنظيمية. هذه الفرضية تنبثق من افتراض أن الممارسات الإدارية لا تعمل بمعزل عن البيئة الثقافية للمؤسسة، بل تُسهم في تشكيلها. السياسات العادلة، والتدريب المستمر، وآليات تقييم الأداء تشكل إطارًا ثقافيًا يعزز قيم مثل الشفافية، والمساءلة، والعمل الجماعي. وقد دعمت دراسة (Fey & Björkman 2007) هذا الطرح، موضحة أن ممارسات الموارد البشرية تسهم في بناء ثقافة تنظيمية تتماشى مع أهداف المؤسسة وتُترجم استراتيجياتها إلى سلوكيات فعلية.

#### الفرضية السابعة (H7):

تؤثر الثقافة التنظيمية تأثيرًا إيجابيًا على كفاءة رأس المال البشري. تستند هذه الفرضية إلى حقيقة أن البيئة الثقافية تلعب دورًا في تعزيز أو تثبيط قدرات الموظفين. فالثقافة التي تدعم الإبداع، وتكافئ المبادرة، وتشجع على التعلم المستمر، تُعتبر بيئة خصبة لنمو رأس المال البشري. كما أن القيم المشتركة والسلوكيات المؤسسية تسهم في تعزيز الانضباط وتحسين جودة الأداء، كما في دراسة العبادي (2014) حول رأس المال البشري في المؤسسات النفطية.

#### الفرضية الثامنة (H8):

تؤثر الثقافة التنظيمية تأثيرًا إيجابيًا على الاحتفاظ بالكوادر الوطنية. بيّنت دراسات مثل (Arora & Arora 2024) أن الموظف الذي يشعر بالانتماء إلى ثقافة مؤسسته يكون أكثر التزامًا بالبقاء فيها. فالثقافة التي تحتفي بإنجازات الموظفين وتُشركهم في القرارات وتوفر لهم الأمن النفسي تُعد بيئة جاذبة للموظفين وخصوصًا المواطنين في القطاع الحكومي، الذين يبحثون عن الاستقرار المهني والتقدير المعنوي.

#### الفرضية التاسعة (H9):

تلعب الثقافة التنظيمية دورًا وسيطًا في العلاقة بين أساليب القيادة وكفاءة رأس المال البشري. تُظهر هذه الفرضية أن تأثير القيادة لا يكون مباشرًا فقط، بل يمر عبر القيم والسلوكيات التي تنتج عن الثقافة التي يكرسها القادة. فكما أظهرت دراسة (Hof & Tseng 2020)، فإن العلاقة بين القيادة وتنمية الموظفين تتأثر بالسياق الثقافي للمؤسسة، بحيث تعزز الثقافة الإيجابية أثر القيادة وتضاعف فاعليتها في تحفيز الموظفين.

#### الفرضية العاشرة (H10):

تلعب الثقافة التنظيمية دورًا وسيطًا في العلاقة بين سياسات الموارد البشرية والاحتفاظ بالكوادر الوطنية. وفقًا لهذه الفرضية، فإن فاعلية السياسات تعتمد بدرجة كبيرة على مدى قبول الموظفين لها ضمن البيئة الثقافية للمؤسسة. فإذا كانت الثقافة التنظيمية تدعم العدالة، والمشاركة، والانفتاح، فإن الموظفين سيشعرون بقيمة تلك السياسات وسيخربون بشكل أكبر، مما يؤدي إلى استقرارهم وبقائهم في المؤسسة، كما بينت نتائج دراسة هادي (2021).

## 5 المناقشة والتطبيقات العملية

يُعد هذا القسم من الدراسة محاولة لفهم أعمق للعلاقات التفاعلية بين المتغيرات المقترحة في النموذج المفاهيمي، مع التركيز على التفسير النظري والتطبيقات العملية لهذه العلاقات ضمن السياق المؤسسي لشرطة دبي. يمثل النموذج المقترح إطارًا تكامليًا يجمع بين أساليب القيادة، وسياسات تطوير الموارد البشرية، والثقافة التنظيمية، بهدف تحسين كفاءة رأس المال البشري وزيادة فرص الاحتفاظ بالكوادر الوطنية. هذا النموذج لا يُعد مجرد بناء نظري، بل يتضمن أبعادًا تطبيقية تمس جوهر الأداء المؤسسي وتدعم توجهات الدولة نحو التميز الحكومي والاستثمار في الموارد البشرية المواطنة.

تشير الدراسة إلى أن القيادة تمثل محورًا محوريًا في إحداث التغيير والتحسين في المؤسسة، حيث تُعد الأساليب القيادية من أبرز المؤثرات في تشكيل بيئة العمل وتوجيه سلوك الموظفين. القادة التحويليون الذين يركزون على الرؤية والإلهام والتحفيز يساهمون في رفع مستوى الالتزام المؤسسي، وتعزيز الثقة، وزيادة المبادرة الفردية، مما ينعكس إيجابًا على كفاءة رأس المال البشري. كما أن القادة الذين يتبعون الأسلوب التبادلي، من خلال تعزيز العدالة في الحوافز وربط الأداء بالمكافأة، يُساهمون في بناء نظام وظيفي مستقر ومنضبط. هذه الأدوار القيادية تكتسب أهمية مضاعفة في المؤسسات الأمنية كشرطة دبي، حيث تتطلب طبيعة المهام وجود مستويات عالية من الكفاءة والانضباط.

من ناحية أخرى، تؤدي سياسات الموارد البشرية دورًا استراتيجيًا لا يقل أهمية، إذ تُعد الأدوات التنظيمية التي تُترجم الرؤية المؤسسية إلى ممارسات فعلية. فعندما تكون هذه السياسات واضحة، وعادلة، وشاملة، فإنها تخلق بيئة عمل مواتية تدعم النمو والتعلم، وتحفز الموظفين على تحقيق الأداء الأفضل. إن التخطيط السليم للقوى العاملة، والاختيار المبني على الكفاءة، والتدريب المستمر، ونظم التقييم العادل، جميعها مكونات تدعم بناء رأس مال بشري يتمتع بالقدرة على مواجهة التحديات والمساهمة في تحقيق الأهداف الاستراتيجية. كما أن السياسات العادلة تساهم في خلق شعور بالانتماء والثقة، وهو ما يعزز استمرارية الموظف في المؤسسة ويقلل من نوايا ترك العمل. الثقافة التنظيمية، في هذا السياق، تُعد عاملاً حاسماً ووسيطاً مركزياً يربط بين القيادة والموارد البشرية من جهة، وكفاءة وولاء الموظفين من جهة أخرى. إذ لا يمكن الحديث عن فاعلية السياسات والأساليب القيادية دون الأخذ بعين الاعتبار البيئة الثقافية التي تُمارس فيها هذه السياسات. فالثقافة التي تسودها الشفافية، والتعاون، والثقة، تحفز على الأداء العالي، وتمنح الموظفين شعورًا بالأمان والانتماء. في حين أن الثقافة التي تتسم بالبيروقراطية والانغلاق قد تُضعف أثر السياسات الجيدة وتُعزز من السلوكيات السلبية كالعزلة أو مقاومة التغيير. ولهذا، فإن الاستثمار في الثقافة التنظيمية، عبر ترسيخ القيم الإيجابية والسلوكيات المؤسسية المرغوبة، يُعد ضرورة استراتيجية لضمان فاعلية الإدارة وتماسك المؤسسة.

أما الاحتفاظ بالكوادر الوطنية، فيأتي كنتيجة منطقية لتفاعل هذه العناصر الثلاثة: القيادة، والسياسات، والثقافة. فالموظف المواطن في بيئة مثل شرطة دبي يبحث عن مؤسسة تُقدِّره، توفر له الأمن والاستقرار، وتفتح له آفاق النمو والتطور. وعندما يجد هذه العناصر مجتمعة، فإن فرص بقائه في المؤسسة تزداد، وينخفض معدل التسرب، وتحسن مؤشرات الرضا والولاء المؤسسي. إن تفعيل هذا النموذج في بيئة العمل يُمكن أن يساهم في بناء رأس مال بشري وطني قوي، قادر على تحقيق التميز المؤسسي، وداعم لاستراتيجيات التوطين التي تتبناها الدولة.

بناءً على ما سبق، يمكن القول إن النموذج المفاهيمي المقترح لا يُعد فقط إطارًا نظريًا لتفسير العلاقات التنظيمية، بل يحمل دلالات عملية واضحة يمكن ترجمتها إلى سياسات وتدخلات إدارية ملموسة. من شأن هذا النموذج أن يُوجِّه صنَّاع القرار في المؤسسات الحكومية لتبني ممارسات قيادية وإنسانية أكثر فاعلية، تعزز من قيمة المورد البشري، وتؤسس لثقافة مؤسسية قائمة على الأداء والتميز والاستدامة.

## 6 الخاتمة

تهدف هذه الورقة المفاهيمية إلى تقديم نموذج متكامل يعالج واحدة من أبرز التحديات التي تواجه المؤسسات الحكومية في دولة الإمارات العربية المتحدة، وتحديدًا في القيادة العامة لشرطة دبي، والمتمثلة في تعزيز كفاءة رأس المال البشري وضمان استمرارية الكوادر الوطنية. وقد تم بناء النموذج المفاهيمي المقترح استنادًا إلى مراجعة شاملة للأدبيات النظرية والدراسات التطبيقية ذات الصلة، حيث تم التركيز على العلاقات الديناميكية بين أساليب القيادة، وسياسات تطوير الموارد البشرية، والثقافة التنظيمية، بوصفها مدخلات تنظيمية تؤثر بشكل مباشر وغير مباشر على مخرجات حيوية مثل الكفاءة والاحتفاظ.

أظهرت المناقشة النظرية أن القيادة الفعالة، سواء التحويلية أو التبادلية، تمثل أداة استراتيجية في يد الإدارة العليا لبناء بيئة تنظيمية محفزة وموجهة نحو الأداء. وتؤثر هذه الأساليب القيادية في تشكيل الثقافة التنظيمية التي تُعد بدورها بيئة خصبة إما لدعم كفاءة الموظفين أو لعرقلة تطوّرهم. كما بيّنت الورقة أن السياسات الرشيدة لتطوير الموارد البشرية، عندما تُصاغ وتُطبق في إطار من العدالة والمرونة والاستجابة للاحتياجات الحقيقية للعاملين، تكون قادرة على تحقيق تحول حقيقي في جودة رأس المال البشري وتحقيق مستويات أعلى من الالتزام والاستبقاء.

تُبرز الخلاصة المركزية لهذه الورقة أن التفاعل بين هذه العناصر الثلاثة لا يمكن النظر إليه بشكل منفصل، بل يجب اعتباره نظامًا مترابطًا تتكامل فيه الأدوار والمسؤوليات. فالفائد يصوغ الثقافة، والثقافة تُضفي المعنى على السياسات، والسياسات تُجسّد الرؤية المؤسسية في الممارسة اليومية. ومن خلال هذه الديناميكية، يمكن للمؤسسات الحكومية ليس فقط تحقيق مستويات أعلى من الكفاءة الوظيفية، بل أيضًا خلق بيئة عمل أكثر جاذبية للكوادر الوطنية، ما يدعم التوجهات الاستراتيجية للدولة في مجالات التوطين والتنمية البشرية. وختامًا، تقدم هذه الورقة إطارًا نظريًا قابلاً للتطبيق، يصلح كأساس لدراسات مستقبلية كمية أو نوعية تهدف إلى اختبار العلاقات المقترحة في بيئات مؤسسية مماثلة، سواء في القطاع الأمني أو في القطاعات الحكومية الأخرى. كما تُعد دعوة لصناع القرار لمراجعة ممارساتهم الإدارية من منظور تكاملي يربط القيادة بالثقافة بالسياسات، من أجل بناء مؤسسات مستدامة تركز على رأس مال بشري وطني فاعل ومتميز.

### المراجع

- ابراهيم، إبراهيم حسن. 2021. *الإحصاء التطبيقي*. القاهرة: جهاز نشر وتوزيع الكتاب الجامعي بجامعة حلوان..
- أبو الحسن، فدوى (2019)، "أثر تطبيق سياسات إدارة الموارد البشرية على أداء العاملين بالتطبيق على المصارف السودانية - المجلة العربية للنشر العلمي - العدد التاسع - issn:2663-5798
- أبو فايد اسلام محمود يوسف. 2015. "العلاقة بين الاحتفاظ بالموظفين والكفاءة المؤسسية في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة". فلسطين. رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية بغزة.
- أحمد، محمد درع (2017) *استراتيجية إدارة التعويضات وأثرها في المحافظة على المواهب: اختبار الدور المعدل لرأس المال الروحي*.: دراسة تحليلية من وجهة نظر العاملين في البنوك الإسلامية في الأردن - عمان (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة الشرق الأوسط، عمان. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/856975>
- بوزورين، فيروز (2017)، *أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية في بناء المزاج التنافسية للمؤسسات المتوسطة الجزائرية: دراسة ميدانية في بعض المؤسسات بولاية سطيف*، (الجزائر: رسالة دكتوراة العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التيسير، - جامعة فرحات عباس).
- الخطيب، محمود (2015)، *إدارة الموارد البشرية*، (القاهرة: جهاز نشر وتوزيع الكتاب الجامعي بجامعة حلوان).

الريامي، سامي. 2013. ، 20 *حكمة خالدة من فكر محمد بن راشد*. موقع صحيفة البيان. تم الدخول في اغسطس 2022  
<https://www.albayan.ae/across-the-uae/news-and-reports/2013-05-21-1.1887893>

زعتري، عبد العزيز هاني شمس (2013). *ممارسات استراتيجيات الموارد البشرية ودورها في المرونة الاستراتيجية في المصارف الإسلامية*. رسالة ماجستير، جامعة الأوسط عمان، الأردن. ص 10  
شهاب، وليد مطلق عبود (2017). "نظام التعويضات وأثره في الاحتفاظ بالعمالين في وزارة المواصلات الكويتية" رسالة ماجستير، جامعة آل البيت، كلية إدارة المال والأعمال، الاردن مسترجع من  
<http://search.mandumah.com/Record/855051>

عبابنة، رائد إسماعيل موسى (2013)، *بناء فريق العمل في القطاع الحكومي الأردني: دراسة تحليلية لآراء المديرين في محافظات الشمال*، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، مج 2، ع 4.  
عبد المنعم، حنان على. 2022. دور سياسات الموارد البشرية في دعم رأس المال البشري بالتطبيق على الهيئة العامة للاستثمار - المجلة العلمية - كلية التجارة - جامعة حلوان. ع 4.

عفيفي، سامية فتحي. 2015. *إدارة الموارد البشرية مدخل معاصر*. القاهرة: جهاز نشر وتوزيع الكتاب الجامعي بجامعة حلوان..  
العززي، مبارك، (2004). *التغيير التنظيمي وعلاقته بأداء العاملين. دراسة مسحية على العاملين بإدارة مرور الرياض. الرياض*: رسالة ماجستير، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية.

فراج، يسرية فراج محمد (2016). "إدارة الموارد البشرية: منظومة متكاملة لتنمية الموارد البشرية". (القاهرة: جهاز نشر وتوزيع الكتاب قصاب، ايمان، و أحمد اليوسفي. "أثر تطبيق سياسات ادارة الموارد البشرية في رفع كفاءة اداء العاملين في القطاع المصري: دراسة ميدانية حالة الحوافز في المصرف التجاري السورية" رسالة ماجستير. جامعة حلب، حلب، 2008. مسترجع من  
الكبيسي، صلاح الدين (2005). *إدارة المعرفة*، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، بحوث ودراسات.  
ماهر، أحمد، (2013). "إدارة الموارد البشرية". ط 7، (الإسكندرية: الدار الجامعية).

المباركفوري. صفي الرحمن. 1977. *الرحيق المختوم* بحث في السيرة النبوية على صاحبها أفضل الصلاة والسلام. الهند دار الاحياء  
مجلد 1

محمد، راوية حسن (2020) "إدارة الموارد البشرية: رؤية مستقبلية". (الإسكندرية: الدار الجامعية).  
محمد، شان عصمت (2014). "إسهامات رأس المال البشري في الابداع التقني - دراسة استطلاعية في الشركة العامة لصناعة الأدوية والمستلزمات الطبية في نينوى". العراق. جامعة تكريت: كلية الإدارة والاقتصاد، مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية مجلد 10- العدد 31

محمد، كريم عبد المجيد. 2020. "العلاقة بين رأس المال البشري وتحسين الأداء الوظيفي: دراسة تطبيقية على كليات جامعة عين شمس" القاهرة: المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة - جامعة عين شمس - كلية التجارة.  
المرسى، جمال الدين محمد، (2003)، *الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية: المدخل لتحقيق ميزة تنافسية لمنظمة القرن الحادي والعشرين*. (الإسكندرية: الدار الجامعية).

مصطفى، أحمد سيد. 2020. "إدارة الموارد البشرية - منظور القرن الحادي والعشرون". الإسكندرية: الدار الجامعية للنشر.  
هادي، محمد مصطفى (2021)، *اثر سياسات الموارد البشرية على الاحتفاظ بالعمالين بالتطبيق على القطاع المصرفي المصري*، رسالة دكتوراة غير منشورة الاكاديمية العربية للعلوم البحرية والإدارية القاهرة.  
الهيبي، خالد، (2010). "إدارة الموارد البشرية: مدخل استراتيجي". (عمان: دار مكتبة الهماد)

اليونس، صباح أنور يعقوب، (2008)، دور رأس المال الفكري وإدارة الجودة الشاملة وأثرهما في أداء العمليات في الشركة العامة لصناعة الأدوية والمستلزمات الطبية في نينوى، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الموصل.

#### المراجع الأجنبية

Adekanbi, A. (2016). *An investigation into the impact of leadership styles on employee retention: identifying which leadership style best encourages employee retention in the Nigerian banking sector: A Case study of Zenith Bank Plc., Nigeria* (Doctoral dissertation, Dublin, National College of Ireland).

**Aluko, O. E., & Aluko, O. O. (2012).** Human capital development: Nigeria's greatest challenge. *Journal of Business Management and Economics*, 3(6), 232–241.

**Arora, A., & Arora, B. (2024).** *Strategic Human Resource Development and Organizational Culture: A New Model for Emerging Markets*. New Delhi: Sage Publications.

Birasnav, M., Rangnekar, S., & Dalpati, A. (2011). Transformational leadership and human capital benefits: The role of knowledge management. *Leadership & Organization Development Journal*, 32(2), 106–126.

Carl F. Fey and Ingmar Björkman. 2007. *The Effective Human Resource Management on MNC Subsidiary Performance in Russia*. *Journal of International Business Studies* Vol. 32, No. 1 (1st Qtr., 2001), pp. 59-75

Fries, A., Kammerlander, N., & Leitterstorf, M. (2021). Leadership styles and leadership behaviors in family firms: A systematic literature review. *Journal of Family Business Strategy*, 12(1), 100374.

**Fries, A., Kammerlander, N., & Leitterstorf, M. (2021).** Leadership styles and leadership behaviors in family firms: A systematic literature review. *Journal of Family Business Strategy*, 12(1), 100374.

Hof, H., & Tseng, Y. F. (2020). When “global talents” struggle to become local workers: The new face of skilled migration to corporate Japan. *Asian and Pacific Migration Journal*, 29(4), 511–531.

**Hof, H., & Tseng, Y. F. (2020).** When “global talents” struggle to become local workers: The new face of skilled migration to corporate Japan. *Asian and Pacific Migration Journal*, 29(4), 511–531.

Katou, A. A., & Budhwar, P. S. (2010). Causal relationship between HRM policies and organizational performance: Evidence from the Greek manufacturing sector. *European Management Journal*, 28(1), 25–39.

Zeqiri, J., & Alija, S. (2016). The organizational culture dimensions – the case of an independent private university in Macedonia. *Studia Universitatis Babeş-Bolyai Oeconomica*, 61(3), 20–31.