

دور التخطيط الاستراتيجي في تعزيز البراعة التنظيمية: دراسة تطبيقية  
على القيادة العامة لشرطة أبو ظبي إدارة المواهب كمتغير وسيط

The Impact of Strategic Planning on Organizational Agility:  
The Mediating Role of Talent Management – An Empirical Study on  
the General Command of Abu Dhabi Police

عبدالله خميس الحساني Abdulla Khamis Al hassani  
Universiti Sains Islam Malaysia  
Al hassani\_ak@hotmail.com

إبراهيم فهد سليمان Ibrahim Fahd Suleiman  
Universiti Sains Islam Malaysia  
ibrahimfahad@usim.edu.my

كلثوم بنت علي Kalsom bint Ali  
Universiti Sains Islam Malaysia  
kalsom@usim.edu.my

ملخص البحث

Article Progress

Received: 7 Sep 2025  
Revised : 22 Sep 2025  
Accepted: 30 Nov 2025

\* Corresponding  
Authors:

Abdulla Khamis  
Al hassani

E-mail:  
Al  
hassani\_ak@hotmail.co  
m

هدفت هذه الدراسة إلى تحليل دور التخطيط الاستراتيجي في تعزيز البراعة التنظيمية لدى القيادة العامة لشرطة أبو ظبي، مع اختبار الدور الوسيط لإدارة المواهب في العلاقة بينهما. وانطلقت الدراسة من فرضية أساسية مفادها أن التخطيط الاستراتيجي يسهم في تحقيق البراعة التنظيمية بصورة مباشرة، وبصورة غير مباشرة من خلال تطوير إدارة المواهب وتمكينها داخل المؤسسة الأمنية. اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت الاستبانة أداة رئيسة لجمع البيانات من عينة مكونة من (عدد) من الضباط والإداريين العاملين في القيادة العامة لشرطة أبو ظبي. تم تحليل البيانات باستخدام أساليب الإحصاء الاستدلالي ونمذجة المعادلات الهيكلية (SEM) عبر برنامج Smart PLS لاختبار الفرضيات وتقدير العلاقات بين المتغيرات. توصلت النتائج إلى أن التخطيط الاستراتيجي يمارس تأثيراً إيجابياً ودالاً إحصائياً على كلٍ من إدارة المواهب والبراعة التنظيمية، مما يؤكد أهمية الرؤية المستقبلية والمرنة في صياغة الأهداف والسياسات لتحقيق

## لشرطة أبوظبي إدارة المواهب كمتغير وسيط

الكفاءة المؤسسية. كما بينت النتائج أن إدارة المواهب تؤثر إيجابياً وبصورة جوهرية على البراعة التنظيمية، إذ تمثل الأداة التنفيذية التي تحول الخطط الاستراتيجية إلى ممارسات تنظيمية فعّالة من خلال استقطاب الكفاءات وتطويرها وتحفيزها. كذلك أثبتت النتائج أن إدارة المواهب تلعب دوراً وسيطاً بين التخطيط الاستراتيجي والبراعة التنظيمية، مما يعني أن أثر التخطيط الاستراتيجي على الأداء المؤسسي يمر بدرجة كبيرة عبر إدارة فعّالة للمواهب. وهذا يؤكد أهمية تكامل الخطط الاستراتيجية مع سياسات تنمية الموارد البشرية لضمان استدامة التميز التنظيمي. خلصت الدراسة إلى أن تعزيز البراعة التنظيمية في المؤسسات الأمنية يتطلب تكاملاً بين التخطيط الاستراتيجي المرن وإدارة المواهب الفعّالة، بما يحقق القدرة على الابتكار والتكيف مع المتغيرات البيئية. وأوصت بضرورة ترسيخ ممارسات التخطيط الاستراتيجي القائمة على البيانات والتحليل المستقبلي، وتطوير سياسات ممنهجة لاكتشاف الكفاءات وتنميتها بما يتوافق مع أولويات القيادة العامة لشرطة أبوظبي وأهدافها الاستراتيجية. تُسهم هذه الدراسة في إثراء الأدبيات الإدارية العربية حول إدارة المواهب والبراعة التنظيمية في المؤسسات الأمنية، وتقدم نموذجاً تطبيقياً يمكن الاستفادة منه في تطوير الممارسات الإدارية الحديثة في القطاع العام، بما يعزز الكفاءة والابتكار والاستدامة المؤسسية في بيئة العمل الحكومي.

الكلمات المفتاحية: التخطيط الاستراتيجي؛ الازدواجية التنظيمية؛ إدارة

المواهب؛ اسمارت بلس؛ شرطة أبوظبي

### ABSTRACT

This study examines the impact of strategic planning on organizational ambidexterity within the General Command of Abu Dhabi Police, and tests the mediating role of talent management. Adopting a quantitative, descriptive-analytic design, data were collected via a structured questionnaire from a stratified sample of 344 managers and officers. The measurement and structural models were assessed using Structural Equation Modeling (SEM) with Partial Least Squares (SmartPLS). Results indicate that strategic planning positively and

## لشرطة أبوظبي إدارة المواهب كمتغير وسيط

significantly influences organizational ambidexterity, and exerts a strong positive effect on talent management. In turn, talent management positively affects organizational ambidexterity. Moreover, talent management mediates the relationship between strategic planning and organizational ambidexterity. Collectively, the findings underscore that ambidexterity in a security context is best achieved through the integrated deployment of flexible strategic planning and robust talent management systems, enabling simultaneous exploration and exploitation. The study contributes theoretically by modeling talent management as a mechanistic conduit through which strategic planning translates into ambidexterous capabilities in an understudied security setting. Practically, it offers an implementable framework for aligning strategic priorities with talent policies to strengthen adaptability, innovation, and performance.

**Keywords:** Strategic Planning; Organizational Ambidexterity; Talent Management; SmartPLS; Abu Dhabi Police.

## المقدمة

تُعدّ البراعة التنظيمية (Organizational Ambidexterity) من المفاهيم الجوهرية في الفكر الإداري الحديث، إذ تمثل القدرة الاستثنائية للمنظمة على تحقيق التوازن بين أنشطة الاستكشاف (Exploration) التي تهدف إلى البحث عن فرص جديدة، وأنشطة الاستغلال (Exploitation) التي تركز على تحسين الكفاءات والموارد القائمة. وتكمن أهمية هذا التوازن في كونه أحد المحددات الرئيسة للنجاح التنظيمي والقدرة على التكيف مع التغيرات البيئية، إذ أن الميل المفرط نحو أحد الجانبين يؤدي إلى ضعف الاستدامة على المدى الطويل (Posch & Garaus, 2020).

تسهم البراعة التنظيمية في تعزيز قدرة المنظمة على التخصيص الأمثل للموارد وتبني استراتيجيات ابتكارية قادرة على تحقيق ميزة تنافسية مستدامة. كما تُعدّ عنصرًا أساسيًا في تحقيق الأداء الفعال ضمن بيئات العمل المعاصرة التي تتسم بعدم اليقين والتغير المستمر. (Min & Michael, 2024) ومن هذا المنطلق، أصبح الاهتمام بها ضرورة استراتيجية

تسعى المنظمات من خلالها إلى ضمان بقائها وتطورها في ظل المنافسة المتزايدة والعمولة والتقدم التقني المتسارع (سهام، 2021).

في السياق ذاته، يمثل التخطيط الاستراتيجي (Strategic Planning) أحد المرتكزات الرئيسة في دعم البراعة التنظيمية، كونه يوفر الإطار المنهجي لتوجيه الموارد وصياغة السياسات طويلة الأجل. فالتخطيط الاستراتيجي لا يقتصر على تحديد الأهداف، بل يشمل أيضًا تحليل البيئة الداخلية والخارجية، واختيار البدائل المناسبة، وتقييمها في ضوء التحديات والفرص المستقبلية (Bryson, 2018)؛ سعيد، 2021. (كما يُعدّ أداة للتعامل مع التعقيد التنظيمي وضمان المرونة في مواجهة المتغيرات غير المتوقعة التي قد تؤثر على مسار المنظمة.

وفي بيئات العمل الأمنية، مثل القيادة العامة لشرطة أبو ظبي، تكتسب البراعة التنظيمية والتخطيط الاستراتيجي أهمية مضاعفة نظرًا لطبيعة العمل الشرطي المعقدة التي تتطلب دقة عالية في اتخاذ القرار، وكفاءة في إدارة الموارد، ومرونة في مواجهة المواقف الطارئة. وقد أثبتت شرطة أبو ظبي ريادتها الإقليمية والعالمية من خلال تطبيقها لمفاهيم المرونة المؤسسية والتخطيط الاستراتيجي الفعال، حيث حصلت على الاعتراف الدولي في مجال المرونة المؤسسية كأول جهة في العالم تنال هذا الاعتماد (مكتب أبو ظبي الإعلامي، 2021). ومع ذلك، فإن التطور المستمر في بيئة العمل الأمني يفرض على المؤسسات الشرطية مواجهة تحديات جديدة تتعلق بالحفاظ على كفاءة الأداء واستدامة التميز المؤسسي، مما يبرز الحاجة إلى تعزيز البراعة التنظيمية عبر تبني ممارسات تخطيطية واستثمارية أكثر تكاملاً وابتكاراً.

### مشكلة الدراسة:

على الرغم من الأهمية المتزايدة التي تحظى بها البراعة التنظيمية بوصفها مدخلاً لتحقيق التميز والاستدامة التنظيمية، تشير الدراسات إلى أن العديد من المؤسسات ما تزال تواجه تحديات في تحقيق التوازن الفعال بين أنشطة الاستكشاف والاستغلال (إبراهيم، 2017) وقد

أظهرت الأدبيات الإدارية أن قصور هذا التوازن يؤدي إلى تراجع الأداء المؤسسي، وضعف القدرة على الابتكار، وانخفاض الكفاءة التشغيلية (الجرائدة، 2021؛ عبد المقصود، 2023).

وفي سياق المؤسسات الأمنية، لا سيما في القيادة العامة لشرطة أبو ظبي، برزت مجموعة من التحديات التنظيمية التي تعيق تحقيق البراعة التنظيمية المطلوبة. إذ تشير تقارير الأداء إلى تفاوت في مستوى الكفاءة بين مراكز الشرطة، واعتماد بعض الوحدات على أنماط عمل تقليدية لا تتلاءم مع متطلبات بيئة العمل المعاصرة. كما أن ضعف التنسيق بين الأقسام، وتفاوت القدرات في إدارة الموارد البشرية والتقنية، يحدّ من قدرة المنظمة على الاستجابة السريعة للتغيرات والتحديات الأمنية (المزورعي، 2022؛ Trade.gov، 2023).

وتنبع المشكلة البحثية من وجود قصور نسبي في تطبيق ممارسات التخطيط الاستراتيجي بشكل متكامل يعزز البراعة التنظيمية داخل القيادة العامة لشرطة أبو ظبي. ويتجلى ذلك في محدودية تبني الأساليب الابتكارية في استثمار الموارد وتنمية الكفاءات البشرية، مما قد ينعكس سلبيًا على جودة الأداء الوظيفي والقدرة على تحقيق الأهداف الأمنية بكفاءة وفعالية.

لذلك، تتحدد مشكلة البحث في التساؤل الرئيس الآتي:

**إلى أي مدى يسهم التخطيط الاستراتيجي في تعزيز البراعة التنظيمية في القيادة العامة لشرطة أبو ظبي؟**

وتنبثق من هذا التساؤل مجموعة من الأسئلة الفرعية التي تتناول أبعاد العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي وكفاءة الأداء والابتكار التنظيمي داخل المؤسسة الشرطة. ومن ثمّ، تسعى هذه الدراسة إلى تحليل أثر التخطيط الاستراتيجي في دعم البراعة التنظيمية عبر إدارة المواهب، بما

لشرطة أبو ظبي إدارة المواهب كمتغير وسيط

يسهم في تطوير الأداء المؤسسي وتعزيز قدرة القيادة العامة لشرطة أبو ظبي على تحقيق التميز والاستدامة في بيئة عمل ديناميكية ومعقدة.

### أسئلة الدراسة:

تسعى هذه الدراسة للإجابة عن الأسئلة الآتية:

1. ما أثر التخطيط الاستراتيجي على البراعة التنظيمية لدى موظفي القيادة العامة لشرطة أبو ظبي؟
2. ما أثر التخطيط الاستراتيجي على إدارة المواهب لدى موظفي القيادة العامة لشرطة أبو ظبي؟
3. ما أثر إدارة المواهب على البراعة التنظيمية لدى موظفي القيادة العامة لشرطة أبو ظبي؟
4. هل يوجد تأثير وسيط لإدارة المواهب العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي والبراعة التنظيمية لدى موظفي القيادة العامة لشرطة أبو ظبي؟

### 1،5 أهداف الدراسة:

تهدف هذه الدراسة إلى تحقيق لأهداف الآتية:

1. تحديد أثر التخطيط الاستراتيجي على البراعة التنظيمية لدى موظفي القيادة العامة لشرطة أبو ظبي.
2. قياس ما أثر التخطيط الاستراتيجي على إدارة المواهب لدى موظفي القيادة العامة لشرطة أبو ظبي.
3. تحليل أثر إدارة المواهب على البراعة التنظيمية لدى موظفي القيادة العامة لشرطة أبو ظبي.

دور التخطيط الاستراتيجي في تعزيز البراعة التنظيمية: دراسة تطبيقية على القيادة العامة

لشرطة أبو ظبي إدارة المواهب كمتغير وسيط

4. تحليل تتوسط إدارة المواهب العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي والبراعة التنظيمية لدى موظفي القيادة العامة لشرطة أبو ظبي.

#### فرضيات الدراسة:

1. توجد علاقة إيجابية طردية بين التخطيط الاستراتيجي والبراعة التنظيمية لدى موظفي القيادة العامة لشرطة أبو ظبي
2. توجد علاقة إيجابية طردية بين التخطيط الاستراتيجي وإدارة المواهب لدى موظفي القيادة العامة لشرطة أبو ظبي
3. توجد علاقة إيجابية طردية بين إدارة المواهب والبراعة التنظيمية لدى موظفي القيادة العامة لشرطة أبو ظبي
4. تتوسط إدارة المواهب في العلاقة بين والتخطيط الاستراتيجي والبراعة التنظيمية، لدى القيادة العامة الشرطة أبو ظبي.

#### الإطار النظري

##### أولاً: القيادة العامة الشرطة أبو ظبي في دولة الإمارات العربية المتحدة

تأسست شرطة أبو ظبي عام 1957 على يد حاكم إمارة أبو ظبي الشيخ شخبوط بن سلطان آل نهيان، واستمرت كواحد من الأجهزة الحكومية. قد عرّفها قانون الشرطة والأمن العام الإماراتي بأنها جهاز أو هيئة تقوم بالحماية والمحافظة على الأمن والسلامة العام وتنفيذ الأحكام، بالإضافة إلى حراسة الشخصيات المهمة والحماية والترصد.

وقد شهدت الشرطة تطورا خلال الفترة الثانية بعد التأسيس، ما بين (1966 إلى 1979) مع تلقي الشيخ زايد مقاليد الحكم في إمارة أبو ظبي، حين حرص على تطوير شرطة أبو ظبي وفق اهتماماته. ثم جرى في الفترة الثالثة من (1979 إلى 1995) انضمام ودمج شرطة أبو ظبي بوزارة الداخلية الاتحادية. وشهدت الفترة الرابعة من (1995 إلى

## لشرطة أبو ظبي إدارة المواهب كمتغير وسيط

(2007) خلال تلقي الفريق الشيخ سيف بن زايد آل نهيان منصب القائد العام لشرطة أبو ظبي. وكانت الفترة الخامسة من (2007 إلى 2017) قد تمثلت في إطلاق هيكل تنظيمي جديد وهوية وشعار جديدين لشرطة أبو ظبي (البيان، 2017).

وقد تحولت وتغيرت مسميات الشرطة في أبو ظبي وفقاً لفترات ومراحل توسعها التاريخي والإداري طول أكثر من ستة عقود حتى الآن، ومرت قوة شرطة أبو ظبي بعدة مسميات مختلفة الإدارية. كما تدورت مناصب للقائد العام لشرطة أبو ظبي، ويتم تنصيب القائد العام لشرطة أبو ظبي بمرسوم أميري يطلق من رئيس دولة الإمارات العربية المتحدة وهو حاكم إمارة أبو ظبي. ويباشر القائد العام لشرطة أبو ظبي الرقابة العام على استراتيجية القيادة العامة لشرطة أبو ظبي في الحفاظ على السلامة والأمن والاستقرار لإمارة أبو ظبي والتي تنسجم مع استراتيجية حكومة أبو ظبي وتحقق غياتها أهدافها. وقد نالت وحصدت القيادة العامة لشرطة أبو ظبي الكاثر من الجوائز والشهادات المحلية والإقليمية والدولية في فترة الأخيرة والتي بلغت (171) جائزة خلال عشرة سنوات الأخيرة ما بين 2007-2017 (البيان، 2017).

تقدم القيادة العامة لشرطة أبو ظبي، الخدمات التي تشمل الخدمات الإلكترونية، من تلك الخدمات: دفع المخالفات المرورية، ومن خلال تلك الخدمة يمكن للأشخاص والشركات الذين يمتلكون المركبات والسيارات، وتسديد المخالفات المرورية. ومن الخدمات الإلكترونية أيضاً تجديد تصريح مدرب قيادة مركبة، ومن خلال تلك الخدمة، يمكن لمدربي القيادة طلب تحديث التصريح لمزاولة مهنة مدرب سواقه (الموقع الرسمي للقيادة العامة لشرطة أبو ظبي، 2022).

وكذلك الخدمة لطلب إصدار رخصة قيادة جديدة، ومن خلال تلك الخدمة، يمكن للأشخاص طلب إصدار رخصة جديدة بعد اجتياز امتحان القيادة. ومن الخدمات التي تقدم من قبل قيادة العامة لشرطة أبو ظبي أيضاً طلب حل المشكلات الاجتماعية، ومن

## لشرطة أبو ظبي إدارة المواهب كمتغير وسيط

خلال تلك الخدمة، يمكن لأشخاص المجتمع الراغبين في حل مشكلة اجتماعية بشكل أخوي تقديم طلب إلى مركز الدعم الاجتماعي للإبصار وللنظر في المشكلة ومحاولة العثور على حل لها (موقع الرسمي لقيادة العامة لشرطة أبو ظبي، 2022).

لقد واكتبت شرطة أبو ظبي منذ تأسيسها في عام (1957)، التطور والتقدم السريع لدولة الإمارات العربية المتحدة وإمارة أبو ظبي، وتحقق هذه بسبب الرؤية الحكيمة لقيادة دولة الإمارات العربية المتحدة، الذين وضعوا استراتيجيات استباقية ومرنة، ونجحوا في رحلتهم لتحويل إمارة أبو ظبي ونقلها إلى هذا الموقع الريادي في الحفاظ على سلامة وأمن المجتمع في أبو ظبي. وقد تم الاعتراف بذلك على المستويين الإقليمي والدولي؛ فكانت أبو ظبي المدينة الأكثر أماناً في العالم للعام السابع على التوالي، كما تحتل أبو ظبي اليوم المرتبة (11) في مؤشر الأممي الشخصي في جميع أنحاء العالم (Oxford Business Group, 2019). ولم يكن تحقيق هذا ممكناً؛ لولا الرؤية التي تبنتها دولة الإمارات في التوجه نحو التنمية المستدامة على أساس نهج حكومي متكامل ومتسق في إمارة أبو ظبي. لقد دعمت تنفيذ هذه الرؤية، الجهود التي بذلتها القيادة في شرطة أبو ظبي للعمل مع الشركاء الاستراتيجيين لبناء قوة شرطة حديثة قادرة على التعامل مع مجموعة متنوعة من التطورات المحلية والعالمية من خلال الإنتاج البشري في القدرات التنظيمية المطلوبة لتحقيق هذه الأهداف. وقد حققت هذه الاستراتيجيات نتائج مهمة في مجتمع أبو ظبي من خلال تحقيقها لنسبة (98%) لرضا الجمهور عن الأمن والسلامة (المزروعي، 2022).

## ثانياً البراعة التنظيمية

تعني البراعة التنظيمية، قدرة المنظمة على الاستكشاف والاستغلال في وقت واحد، إذ إنها تتميز بشكل أساسي بين النجاح والفشل التنظيمي، حين تحافظ على المرونة والكفاءة مع مرور الوقت، وفي المقابل فإن المنظمات التي تركز فقط على الاستكشاف والاستغلال تواجه خطر الوقوع في فخ عدم التوازن الأمثل مما يعرض بقاءهم التنظيمي على المدى الطويل

للخطر، ولذلك تلجأ المنظمات لتحقيق التوازن الأمثل من البراعة التنظيمية. وتمكن البراعة التنظيمية المنظمات من التخصيص الأمثل للموارد المحدودة وإتباع استراتيجيات من شأنها أن تنتج إبداعات بأشكال مختلفة، فيكون لدى المنظمات البارعة القدرة على استغلال الكفاءات المتاحة لديها علاوة على استكشاف الفرص الجديدة بالإضافة إلى أنها تزيد من مستويات تحسين التنافسية والأداء التنظيمي (Posch & Garaus, 2020).

وترى بلقاسم، (2023) أن البراعة التنظيمية تمكن المسؤولين من اكتشاف كوكبة من الموثوقين المخلصين وحتى المثاقلين من خلال براعتهم الإدارية، وهو من الأساليب الإدارية المتعارف عليها في إدارة الموظفين ويكون إما أسلوب دائم يتصرف على أساسه المدراء التنفيذ مع موظفيهم، أو طريقة إدارية مؤقتة ويلجأ إليه بين الحين والآخر، وهي تقصد إشعار الموظفين بأن هناك من يمد لهم يد العون وقت الحاجة.

#### أبعاد البراعة التنظيمية:

اتفقت مجموعة واسعة من الدراسات السابقة منها دراسة كتابجي، Ketabchi, (2020) (2019) Posch, and Garaus,؛ ودراسة Titarenko, and Livne-Ofer, et. Al., (2019) Titarenko, (2024) على أن للبراعة التنظيمية بعدين فقط وهما الاستكشاف والاستغلال، ويمكن توضيحهما كما يلي:

الاستكشاف ويشير إلى التجريب والبحث الناتج عن اللامركزية، البحث عن المعرفة والتغيير الجذري وابتكار عمليات جديدة، وذلك بهدف النمو والتطور من خلال تقديم جيل جديد من المنتجات وفتح أسواق جديدة وإدخال التكنولوجيا الحديثة لمختلف المجالات داخل المنظمة، كما أن أنشطة الاستكشاف تساعد المنظمة على تحقيق الأهداف طويلة الأجل وتحسين قدرتها على التكيف مع البيئة المحيطة (Posch, and Garaus, 2019).

الاستغلال ويشير إلى التعديل والانتقاء والتغيير التدريجي في المنتجات والخدمات الحالية التي تقدمها المنظمة، ويشتمل على استخدام الموارد والكفاءات المتاحة الاستخدام الأمثل بل والتوسع في الكفاءات الحالية، وذلك بهدف الوصول إلى الربحية وتقليل التكاليف وتحسين الفعالية من خلال تحسين الكفاءات الحالية على المدى القريب عن طريق تحسين جودة الخدمات والمنتجات الحالية وتحسين مرونتها وتقليل الهالك من المواد المستخدمة في التصنيع (Livne-Ofer, et. Al., 2019).

#### أهمية تطبيق البراعة التنظيمية:

لقد أثبتت الكثير من الدراسات أن هناك دوراً فعالاً للبراعة التنظيمية في تطوير المؤسسات وتطوير أداء الإدارات المؤسسية، وقد أكد البارعدي وآخرون، (2022) إن البراعة التنظيمية أسهمت في اجاد قدر المؤسسات على العمل بكفاءة. وأظهرت دراسة (Chakma, et. Al., 2021) إن البراعة التنظيمية لها علاقة بالقياد الجدير، وهذا يؤيد الدور الواضح للبراعة التنظيمية في تنمية أداء المؤسسات وعلاقتها الفعالة مع الممارسات القيادية والتنظيمية. لذلك تسعى المنظمات بكافة أصنافها وأحجامها إلى توفير التميز في أدائها لضمان نموها وديمومتها وبقائها، خصوصا عملها في طبيعة تنافسية غير مؤيدة (Prasetio, et. Al., 2022) في طبيعتهم المتغيرة حتى يتمكنوا من رفع حصتهم في السوق والعمل على الحفاظ على خدماتهم ، يلزم استغلال المرونة التنظيمية (Samad, and Ahmed, 2021) وبالتالي، لتوفير التميز في الأداء، يجب على المؤسسات اتخاذ تشكيلة من الإجراءات مع تطوير الاستراتيجيات التي تقدرهم من التكيف والخفة من الجانب التنسيقية والتنظيمية لتحسين وتنويع خدماتهم لتماثل توقعات وأمنيات عملائهم وتقييد القيمة المتصورة من ناحيتهم على أمل تمييز أدائهم التنظيمي للوصول إلى درجة التميز (Köseoglu, et. Al., 2020).

### ثالثاً التخطيط الاستراتيجي

عرضت مجموعة من العلماء والباحثون مفهوم التخطيط الاستراتيجي، وتمكن الباحث من ملخص لهذه المفاهيم من خلال مراجعة مختلف دراسات، ومنهم بشير، (2019) الذي عرفه بأنه التنبؤ بما ستكون عليه المنظمة في المستقبل والاستعداد لمواجهة معوقات الأداء والعمل على حلها من خلال الأدوات المناسبة. أما الدوسري، (2019) فبين إن التخطيط الإستراتيجي أنها عملية إدارية رسمية تتطلب إجراءات تصحيحية صريحة لتحديد أهداف محددة بعيدة المدى وإنشاء استراتيجيات بديلة واجبة التنفيذ. وكذلك فهو نهج نظامي لإدراك المعوقات قبل حدوثها ومحاولة وضع حلول لها لتحقيق الأهداف المطلوبة.

وذكر الشديفات، (2021) إن التخطيط الإستراتيجي هي تصميم للمستقبل المراد الوصول إليه بما في ذلك تحديد الوسائل اللازمة لتحقيق هذا الغرض. وإنه تصميم للمستقبل المراد الوصول إليه بما في ذلك تحديد الوسائل اللازمة لتحقيق هذا الغرض.

ولكي يتمكن القادة في المنظمات والأجهزة الأمنية من التعرف إلى الإمكانيات والفرص والواقع؛ فإنهم بحاجة إلى ممارسة أقصى المهارات القيادية، فالإمكانيات والواقع في المنظمات الأمنية قد تكون بشرية وقد تكون مادية، وقد تكون ملموسة أو غير ملموسة. فالقائد البارع من يبحث عن الفرص والإمكانيات في أفكار الأشخاص، إذ أن الفرص قد تكون على شكل مهارة وخبرة في موظف أو عامل، عدا عن الفرص المادية الملموسة من تكنولوجيا المعلومات وموارد البشرية، وعلى القائد الحرص على التقاء كافة عناصر العملية الأمنية باستمرار وبشكل دوري ليستطيع احتساب الفرص والإمكانيات، والإدارة بالتجوال قد تحقق له المطلوب وتحدث مكاسب مشتركة للقائد والعاملين Ghayas, et. Al., (2023).

هناك تشكيلة واسعة من النقاط التي تبرز وتوضح أهمية التخطيط الاستراتيجي والتي تجعل المنظمات تركز عليه التركيز الأمثل، ويمكن للباحث تلخيص أهم هذه النقاط كما أشارت إليها دراسة (Azadeh, (2021)؛ Currie, et. Al., (2020)، على النحو التالي:

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

### عناصر التخطيط الاستراتيجي:

أشارت دراسة الشديفات، (2021) إلى أن هناك مجموعة من العناصر التي يتكون منها التخطيط الاستراتيجي وهي:

وضع الإطار العام للاستراتيجيات. منها الدراسة الكافية للعوامل البيئية التي تحيط بالمنظمة الداخلية منها والخارجية، بما في ذلك تحديد الفرص المتاحة والتهديدات المفروضة. وتحديد الأهداف والغايات. ووضع الاستراتيجيات البديلة والمقارنة بينها للوصول إلى الاستراتيجية الأمثل والقابلة للتطبيق الفعلي. وأيضاً الاختيار الأمثل للبديل الاستراتيجي والذي من شأنه أن يعظم من تحقيق الأهداف المنشودة في ظل ظروف البيئة المحيطة.

لشرطة أبو ظبي إدارة المواهب كمتغير وسيط

وضع الإجراءات والسياسات والقواعد والبرامج في سبيل ترجمة الغايات والأهداف طويلة المدى إلى أهداف متوسطة وقصيرة المدى، وعلاوة على ذلك وضعها على هيئة برامج زمنية قابلة للتنفيذ الحقيقي. وعمل تقييم للأداء في ظل الأهداف والاستراتيجيات والخطط الموضوعية مع مراجعة وتقييم هذه الاستراتيجيات في ضوء الظروف البيئية المحيطة. واستيفاء المتطلبات اللازمة لتنفيذ الاستراتيجية مع مراعاة جعل المنظمة في حالة تكيف مع القرارات الاستراتيجية والتغيرات المصاحبة لها (الشديفات، 2021).

#### رابعاً إدارة المواهب

على مدى العقدين الماضيين، اكتسبت إدارة المواهب شعبية كبيرة في بيئة الأعمال، وذلك لأن المورد البشري هو أهم العناصر الرئيسية لنجاح المنظمات، ولذلك اهتمت المنظمات بالاستثمار في اختيار المواهب وجذبها وتطويرها لإنشاء جيل جديد من القادة المستقبليين القادرين على إنجاز الأهداف التنظيمية، وعلى الرغم من أهمية المواهب إلا أن المنظمات تعمل على هذه القضية ببطء نظراً لأنها عملية مقعدة ومتعددة المراحل المتعاقبة (Kaliannan, et. Al., 2023).

تكتسب إدارة المواهب أهمية كبيرة في الوقت الحالي حيث تسعى المنظمة من خلالها إلى تطوير وتعزيز المواهب والقدرات الإبداعية للعاملين بها وكذلك اختيار المديرين الموهوبين في كافة المستويات الإدارية وهو ما يساهم بشكل فعال في إحداث فروق إيجابية ومستمرة في الأداء التنظيمي (Banneton, et. Al, 2019)، ومن جهة أخرى يتفق عدد كبير من الباحثين على ضرورة اهتمام المنظمات بالبراعة التنظيمية وذلك من خلال زيادة قدرتها على اكتشاف واستغلال الموارد والفرص المتاحة من أجل البقاء والنمو (Amushila, and Bussin, 2021).

ومن خلال استطلاع المفاهيم المختلفة لإدارة المواهب من واقع الدراسات السابقة واتفاقاً معها، يمكن أن يعتمد الباحث في دراسته الحالية على المفهوم التالي: عملية إدارية

## لشرطة أبو ظبي إدارة المواهب كمتغير وسيط

تتطلب جذب واستقطاب أفضل المواهب من العنصر البشري وتطويرها والحفاظ عليها لمواجهة التحديات السوقية وتحقيق الأهداف التنظيمية.

## إدارة المواهب في القيادة العامة لشرطة أبو ظبي

استناداً لأمر القائد العام لشرطة أبو ظبي في عام (2017) تم استحداث مركز خاص لإدارة المواهب على مستوى القيادة العامة لشرطة أبو ظبي، وهو أول مركز مختص بالمواهب على مستوى الدولة. والجدير بالذكر أنه تم إنشاء المركز قبل إطلاق منوية الإمارات 2017 والتي تضمنت إدارة المواهب. تعتبر هذه خطوة استباقية من شرطة أبو ظبي وتعبّر عن قوتها وتمكّنها في مجال استشراف المستقبل، وعليه بادر قطاع الموارد البشرية باستحداث مركز إدارة المواهب بالقرار الإداري رقم (174) لسنة 2017 ويتبع الأول من نوعه على مستوى المنطقة بحيث يعمل هذا المركز على استكشاف الموهوبين من العاملين في شرطة أبو ظبي وتقديم البرامج اللازمة لرعاية هذه المواهب وتسخيرها لخدمة احتياجات العمل.

علاوة على ذلك شارك وفد من شرطة أبو ظبي في مؤتمر لإدارة المواهب بمدينة دالاس في الولايات المتحدة الأمريكية، وتأتي هذه المشاركة لمركز إدارة المواهب بقطاع الموارد البشرية في المؤتمر للاطلاع على أفضل الممارسات العملية للإسهام في رفع كفاءة العاملين، والاستثمار الأمثل للمواهب الوطنية في تحقيق رؤية رسالة شرطة أبو ظبي. ويذكر أن مؤتمر (Talent Connect) يُعد من أهم المؤتمرات ففي مجال عرض أفضل الممارسات العالمية لإدارة المواهب، كما يحظى بمشاركة واسعة من قبل أكبر الشركات في جميع أنحاء العالم، ويستقطب أكثر من (4500) مسؤول من مختلف المستويات في مجال إدارة المواهب (صحيفة البيان، 2019).

ويرى الباحث إنَّ شرطة أبو ظبي تسعى من خلال إدارة المواهب، نحو النجاح والتميز، وفي سبيل ذلك تحرص على حسن اختيار الأفراد الشاغلين للمناصب القيادية داخل

المنظمة، والذين يتمتعون بسلوك الإبداع في العمل. فبحسب Viersen, et. Al., (2019) فإن التوجه الإبداعي للقائد له العديد من التأثيرات الإيجابية على التابعين من خلال نشره لسلوك الإبداع داخل المناخ التنظيمي، بالإضافة إلى دوره المحوري في إنجاح التخطيط الاستراتيجي وحسن استخدام الموارد والاستثمار في التكنولوجيا التي ستمكن من تحقيق أفضل أداء للمنظمة.

ويتركز دور إدارة المواهب في البراعة التنظيمية، في القدرة على الإلمام الكافي بأبعاد البراعة التنظيمية والأسس والخطوات التي تبني عليها من جهة، والتحدي الأساس المعيق البراعة التنظيمية المتمثل بالتوازن بين استغلال الأنشطة في المجالات القادمة، والبحث عن استكشاف أفكار أو عمليات جديدة في مجالات مستحدثة تماماً في آن واحد من جهة أخرى (السلمي والشماسي، 2022).

#### الدراسات السابقة للعلاقة بين متغيرات الدراسة:

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

#### أولاً: العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي والبراعة التنظيمية:

ناقشت دراسة وانغ وزملاؤه (Wang et al., 2019) طبيعة العلاقة المتباينة بين التخطيط الاستراتيجي والبراعة التنظيمية، حيث أشارت إلى أن الجدل ما زال قائماً بين الباحثين حول أثر التخطيط الاستراتيجي على الإبداع باعتباره أحد المكونات الرئيسة للبراعة التنظيمية. فمن ناحية، هناك دراسات رأت أن التخطيط الاستراتيجي قد يفرض قيوداً تحد من الأنشطة الإبداعية وتعرقل الاستكشاف، ومن ناحية أخرى، أكدت دراسات أخرى أن التخطيط الاستراتيجي إذا ما تم ممارسته بمرونة فإنه يسهم في تعزيز البراعة التنظيمية.

في الاتجاه الأول، أوضح الحُرَيْف وماكلوفلين & Alkhoraiif (McLaughlin, 2020) أن التخطيط الاستراتيجي يعمل على تقليص الأنشطة الإبداعية التي يصعب إخضاعها للتخطيط المسبق، ويحول دون تطوير أفكار جديدة خارج الإطار المحدد، مما يجعله أداة جامدة غير قادرة على التكيف مع الظروف المفاجئة والتغيرات البيئية المتسارعة. كما دعمت دراسة سيرين وكوتهمماكي (Sirén & Kohtamäki, 2016) هذا الاتجاه، حيث خلصت إلى أن الاعتماد المفرط على التخطيط الاستراتيجي دون آليات داعمة يؤدي إلى توجيه الموارد بعيداً عن الاستكشاف والابتكار والاكتفاء بالمعرفة التقليدية، وهو ما يحد من قدرة المنظمة على تحقيق البراعة التنظيمية.

في المقابل، ذهبت بعض الدراسات إلى تأكيد الأثر الإيجابي للتخطيط الاستراتيجي. فقد أوضح جبريل وزملاؤه (Jibril et al., 2021) أن التخطيط الاستراتيجي يساهم في تسريع تطوير المنتجات الجديدة وتقليل معدلات الفشل وتنسيق الجهود بين الموظفين، مما يرفع من مستويات الإبداع داخل المنظمة. كما بينت دراسة غاروس وبوش (Garaus & Posch, 2019) أن التخطيط الاستراتيجي إذا ما طُبّق بأسلوب مرن، يمكن أن يسهم في تحسين الاستجابة للتغيرات وتعزيز البراعة التنظيمية. وأكدت دراسة وانغ وزملاؤه (2019) أن الأثر النهائي للتخطيط الاستراتيجي يعتمد بدرجة كبيرة على العوامل التنظيمية والآليات المصاحبة التي تسمح بتوظيف الأنشطة الإبداعية في إطار استراتيجي متوازن.

وعلى الصعيد العربي، دعمت دراسات متعددة فكرة ارتباط التخطيط الاستراتيجي بالبراعة التنظيمية. فقد أظهرت دراسة عبد الرحمن (2024) أن الرشاقة الاستراتيجية في البنوك المصرية تؤثر إيجاباً على البراعة التنظيمية، بينما اعتبرت دراسة الجيار (2020) أن إبداع القائد يمثل أحد المحددات الرئيسة لنجاح التخطيط الاستراتيجي، حيث يسهم في تشجيع الموظفين على التفكير الاستكشافي والمشاركة في تطوير الأفكار الجديدة. كما بينت نتائج النعيمي وعلي (2022)، وإنشاصي (2019)، وأريزا-مونتيس وزملاؤه (Ariza-

(Montes et al., 2022) أن إبداع القائد يمثل مرونة مضافة للتخطيط الاستراتيجي، ويساعد على تحقيق التوازن بين الاستغلال والاستكشاف، وبالتالي تحقيق البراعة التنظيمية. وفي السياق ذاته، توصلت دراسة المصري (2021) إلى أن التخطيط الاستراتيجي المرن يعزز الأداء الابتكاري لدى العاملين في شركات الاتصالات الأردنية، وهو ما ينعكس إيجاباً على البراعة التنظيمية. وأكدت دراسة الحربي (2020) حول البنوك السعودية أن التخطيط الاستراتيجي المبني على مشاركة الموظفين وتمكينهم يسهم في تحقيق قدر أكبر من الاستجابة للتغيرات البيئية ويزيد من مستويات المرونة التنظيمية.

ويرى العديد من المنظرين أن النقاش حول التخطيط الاستراتيجي قديم ومتجدد؛ فقد انتقد مينتزرغ (Mintzberg, 1994) الطابع الجامد للتخطيط الاستراتيجي ورأى أن الإفراط في اعتماده يقوض الإبداع، بينما أشار هريبينياك (Hrebiniak, 2006) إلى أن التحديات المرتبطة بتنفيذه قد تحولت من أداة داعمة إلى معيق أمام التطوير. أما فينكاترامان (Venkatraman, 1989) فقد ناقش فكرة الملاءمة مؤكداً أن نجاح التخطيط الاستراتيجي يتوقف على توافقه مع البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة.

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

الفرضية الأولى: (H1) توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التخطيط

الاستراتيجي والبراعة التنظيمية لدى موظفي القيادة العامة لشرطة أبوظبي.

ثانياً: العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي وإدارة المواهب.

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

فقد أوضحت دراسة دو وزملاؤه (Doh et al., 2021) أن التخطيط

الاستراتيجي يلعب دوراً رئيسياً في تطوير الموارد البشرية، ويسهم في تحسين إدارة المواهب خصوصاً في أوقات التغيير الكبير وعدم اليقين. وأكدت الدراسة أن للتخطيط الاستراتيجي تأثيراً إيجابياً على إدارة المواهب من خلال تعزيز التعلم التنظيمي وبناء قدرات الموظفين. وبالمثل، تناولت دراسة كولينجز وزملاؤه (Collings et al., 2021) التقدم المحرز في مجال إدارة المواهب، وأشارت إلى أن التخطيط الاستراتيجي يحدد الكفاءات الحرجة داخل المنظمة، ويمثل أداة لتوجيه سياسات الاستقطاب والتطوير بما يتماشى مع الأهداف الاستراتيجية.

كما ناقشت دراسة ثونيسن وغاياردو-غاياردو (Thunnissen &

Gallardo-Gallardo, 2022) التحديات التي تواجه المنظمات في إدارة المواهب،

وأبرزت أهمية التخطيط الاستراتيجي في التصدي لهذه التحديات عبر توفير رؤية متكاملة لكيفية استغلال الإمكانيات البشرية وتحقيق أقصى استفادة منها. وتشير نتائج هذه

الدراسات مجتمعة إلى أن التخطيط الاستراتيجي يوفر الإطار الذي يُمكن المنظمات من إدارة مواهبها بكفاءة، بما يدعم الأداء الفردي والجماعي ويعزز المرونة التنظيمية. وفي السياق العربي، وجدت دراسة الزيدي (2020) أن التخطيط الاستراتيجي في المؤسسات الحكومية السعودية ساعد على تحديد الكفاءات الحرجة وتطويرها بما يضمن استدامة الأداء المؤسسي. كما أوضحت دراسة الخطيب (2021) في البنوك الأردنية أن دمج التخطيط الاستراتيجي مع إدارة الموارد البشرية يُسهم في الاحتفاظ بالمواهب وتطوير قدراتها، وهو ما ينعكس على تحقيق أهداف البنوك التنافسية. وأكدت دراسة المهيري (2022) في الإمارات أن وجود خطط استراتيجية واضحة لإدارة المواهب يعزز من استبقاء الكفاءات الوطنية الشابة في القطاعات الحيوية، ويساعد على مواءمة المهارات المتاحة مع متطلبات التنمية المستقبلية.

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

1. تحديد المواهب الحرجة وربطها بالأولويات الاستراتيجية للمنظمة.
2. توجيه برامج التطوير والتدريب وفقاً للاحتياجات المستقبلية.
3. الاحتفاظ بالكفاءات عبر توفير بيئة عمل تتوافق مع رؤية المنظمة ورسالتها.
4. تعزيز القدرة على التكيف من خلال مواءمة المواهب مع متطلبات الاستكشاف والاستغلال، باعتبارهما أساس البراعة التنظيمية.

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

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

الفرضية الثانية: (H2) توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التخطيط

الاستراتيجي وإدارة المواهب لدى موظفي القيادة العامة لشرطة أبو ظبي.

### ثالثاً العلاقة بين إدارة المواهب والبراعة التنظيمية:

تُعد إدارة المواهب من المفاهيم الاستراتيجية التي حظيت باهتمام واسع خلال العقدین الأخيرین، نظراً لدورها الحيوي في تحقيق التميز المؤسسي، وتعزيز القدرة على التكيف مع البيئات الديناميكية. إذ يشير مفهوم إدارة المواهب إلى مجموعة من الممارسات التي تشمل استقطاب الكفاءات، تطويرها، الاحتفاظ بها، وتحفيزها بما يعزز الأداء والإبداع، ويُسهم في بناء ميزة تنافسية مستدامة. وترتبط هذه الممارسات بشكل وثيق بالبراعة التنظيمية، التي تقوم على قدرة المنظمة على الاستكشاف (Exploration) لفرص وأسواق جديدة، والاستغلال (Exploitation) الأمثل لمواردها وإمكاناتها الحالية.

فقد ناقش سبارو وزملاؤه (Sparrow et al., 2020) قضايا إدارة المواهب من منظور دولي، وأوضحوا أن الاستثمار في المواهب يمثل آلية أساسية لتحسين الأداء التنظيمي وتعزيز قدرة المنظمات على التكيف مع التغيرات المفاجئة. وأكدوا أن توفير بيئة عمل تسمح للموهوبين بحرية التعبير عن آرائهم وأفكارهم يسهم في تحفيز الإبداع والابتكار، وهو ما ينعكس على البراعة التنظيمية. وبالمثل، أوضح كولينجز وزملاؤه (Collings et al., 2019) أن الشركات متعددة الجنسيات التي تعتمد ممارسات استراتيجية في إدارة المواهب تحقق مستويات أعلى من المرونة والابتكار، مما يجعلها أكثر قدرة على مواجهة المنافسة العالمية.

وفي ذات السياق، أشار فايمن وزملاؤه (Vaiman et al., 2020) إلى أن إدارة المواهب في الأسواق الناشئة تمثل رافعة استراتيجية لتحقيق البراعة التنظيمية، حيث تعمل البرامج التطويرية والتدريبية على إطلاق القدرات الكامنة للموهوبين، بما يؤدي إلى رفع

مستويات الإبداع وتحسين التوافق مع الأهداف الاستراتيجية. كما أكد سكالينون وكولينجز (Scullion & Collings, 2011) أن المواهب تمثل أحد أهم الأصول غير الملموسة للمنظمات، وأن إدارتها بشكل فعال يسهم في تعزيز القدرة التنظيمية على التكيف والتجديد. وعلى الصعيد العربي، وجدت دراسة النجدي (2020) أن إدارة المواهب تسهم بشكل مباشر في تعزيز الابتكار المؤسسي في الجامعات السعودية، بما ينعكس على قدرتها في تحقيق التميز الأكاديمي والمرونة. وأوضحت دراسة العنزي (2021) أن المؤسسات الحكومية التي تتبنى استراتيجيات واضحة في استقطاب وتنمية المواهب تحقق مستويات أعلى من الإبداع التنظيمي والرضا الوظيفي، وهو ما يُعد مدخلاً لتحقيق البراعة التنظيمية. كما بينت دراسة الكندري (2022) أن الاستثمار في تدريب وتطوير المواهب داخل القطاع المصرفي الكويتي يؤدي إلى تحسين الأداء الفردي والجماعي، ويزيد من قدرة المؤسسات على الاستجابة للتغيرات البيئية المتسارعة. وأكدت دراسة المطيري (2021) على أهمية دمج ممارسات إدارة المواهب مع استراتيجيات الرقابة التنظيمية في المؤسسات السعودية، حيث أشارت النتائج إلى أن تنمية المهارات والقدرات الإبداعية للموظفين تمثل عاملاً محورياً لتحقيق البراعة التنظيمية.

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

آليات مترابطة:

1. تعزيز رأس المال البشري: حيث تعمل على تطوير المهارات والمعارف اللازمة لدعم التكيف والاستجابة للتغيرات.
2. تمكين الموظفين: من خلال منحهم الحرية والمسؤولية، بما يشجع على الاستكشاف والابتكار.
3. تعزيز التعاون التنظيمي: عبر بناء فرق عمل عالية الكفاءة وقادرة على مواجهة التحديات.

4. تحقيق التوازن بين الاستكشاف والاستغلال :حيث تساعد المواهب على ابتكار حلول جديدة، وفي الوقت نفسه تحسين الكفاءة التشغيلية.
5. خلق ميزة تنافسية مستدامة :من خلال الحفاظ على الكفاءات وتوجيهها لتحقيق الأهداف الاستراتيجية.

وعليه، يمكن القول إن إدارة المواهب تمثل ركيزة أساسية في بناء منظمات مرنة وقادرة على التكيف والإبداع، وتدعم بشكل مباشر تحقيق البراعة التنظيمية في مختلف القطاعات. وبناءً على ما سبق، يمكن صياغة الفرضية الخامسة كما يلي:

**الفرضية الثالثة: (H3) توجد علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين إدارة المواهب والبراعة التنظيمية لدى موظفي القيادة العامة لشرطة أبو ظبي.**

**رابعاً: الدور الوسيط لإدارة المواهب في العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي والبراعة التنظيمية:**

تشير الأدبيات الإدارية إلى أن التخطيط الاستراتيجي يعد من أهم الأدوات الإدارية التي تساعد المنظمات على رسم توجهاتها المستقبلية، وتخصيص مواردها بما يتماشى مع أهدافها طويلة المدى. ومن جانب آخر، فإن إدارة المواهب تُعتبر من أبرز الآليات التي تمكن المنظمات من ترجمة هذه الخطط إلى واقع عملي من خلال استقطاب الكفاءات، تطويرها، والاحتفاظ بها. فقد أوضح دو وزملاؤه (Doh et al., 2021) أن التخطيط الاستراتيجي يسهم في تطوير الموارد البشرية، ويساعد على تحسين إدارة المواهب خصوصاً في أوقات التغيير الكبير، وذلك عبر تعزيز التعلم التنظيمي وتطوير القدرات الفردية بما يتناسب مع متطلبات المنظمة. كما بينت دراسة كولينجز وزملاؤه (Collings et al., 2021) أن التخطيط الاستراتيجي يمثل أداة مهمة لتحديد الكفاءات الحرجة، والعمل على تطويرها والحفاظ عليها بما يضمن استمرارية الأداء المتميز على المدى الطويل.

وفي السياق ذاته، أشار ثونيسن وغاياردو-غاياردو (Thunnissen & Gallardo-Gallardo, 2022) إلى أن التحديات التي تواجه إدارة المواهب مثل الاستبقاء والاستقطاب الفعال، تتطلب دعماً من التخطيط الاستراتيجي لتوفير رؤية شاملة لكيفية الاستفادة من الإمكانيات البشرية. كما أوضح فايمان وزملاؤه (Vaiman et al., 2020) أن التخطيط الاستراتيجي حينما يقترن باستثمار فعال في إدارة المواهب، يتيح للمنظمات تعزيز الابتكار والمرونة، وهو ما يعكس أبعاد البراعة التنظيمية المتمثلة في الاستكشاف والاستغلال.

وعلى المستوى العربي، أوضحت دراسة الزيدي (2020) أن التخطيط الاستراتيجي في المؤسسات الحكومية السعودية ساعد على تفعيل إدارة المواهب كأداة لربط الأهداف بعيدة المدى بالقدرات البشرية المتاحة. كما بينت دراسة الخطيب (2021) أن الدمج بين التخطيط الاستراتيجي وسياسات الموارد البشرية في البنوك الأردنية يسهم في تعزيز الاحتفاظ بالمواهب وتحفيزها، وهو ما يدعم القدرات الابتكارية والتنظيمية. وفي الإمارات، أكدت دراسة المهيري (2022) أن وضع خطط استراتيجية لإدارة الكفاءات الوطنية ساعد المؤسسات الحكومية على مواءمة مهارات الموظفين مع متطلبات التنمية المستدامة، مما رفع من مستويات مرونتها التنظيمية.

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

## لشرطة أبو ظبي إدارة المواهب كمتغير وسيط

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

وبناءً على ذلك، يمكن صياغة الفرضية السابعة كما يلي:

**الفرضية الرابعة (H4):** تقوم إدارة المواهب بدور الوسيط في العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي والبراعة التنظيمية لدى موظفي القيادة العامة لشرطة أبو ظبي.

## منهجية الدراسة

## الإجراءات المنهجية للدراسة

وتتمثل في إطار الإجراءات المنهجية للدراسة، اعتمد الباحث على منهجية علمية دقيقة لضمان تحقيق أهداف البحث والإجابة على أسئلته. تم اختيار المنهج الوصفي المسحي كأداة رئيسة للدراسة، نظراً لملاءمته لطبيعة الموضوع. يهدف هذا المنهج إلى تحليل سمات الظاهرة المدروسة، وتحديد طبيعتها، ومعرفة العلاقات بين متغيراتها. إضافة إلى ذلك، يساعد المنهج الوصفي على تفسير العلاقات بين المتغيرات وكيفية تفاعلها، مما يعزز من فهم الظاهرة قيد الدراسة (أبو علام، 2018). اعتمدت الدراسة النهج الكمي باستخدام طريقة المسح المقطعي، حيث تم جمع البيانات في فترة زمنية واحدة من عينة محددة، وهو أسلوب مثالي لتعميم النتائج على المجتمع المدروس وتأكيد الفرضيات البحثية (Creswell, 2022).

### مجتمع الدراسة

تكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في أربع مديريات تابعة لشرطة أبوظبي، وهي: مديرية شرطة العاصمة، ومديرية شرطة منطقة العين، ومديرية شرطة منطقة الظفرة، ومديرية شرطة المناطق الخارجية، ويبلغ عددهم (5415) موظفًا، منهم (3965) من الذكور و(1450) من الإناث، موزعين على مختلف الفروع ضمن النطاق الجغرافي للمديريات المذكورة. اقتصر نطاق الدراسة على هذه المديريات الأربع نظرًا لتشابهها في الخصائص العامة مثل اللغة والدين والثقافة والبيئة الجغرافية، إضافة إلى خضوعها للوائح موارد بشرية ونظام إداري موحد. اعتمد الباحث عينة طبقية بلغ حجمها (344) من القادة والمديرين والضباط العاملين في القيادة العامة لشرطة أبوظبي، وذلك لما توفر له من بيانات دقيقة بصفته أحد العاملين في المؤسسة. اختيرت طريقة العينة الطبقية (Stratified Sampling) لما توفره من تمثيل أفضل لجميع الفئات، ودقة أعلى في تقدير الخصائص قيد الدراسة، مقارنة بالعينة العشوائية البسيطة، خصوصًا في حال وجود تباين بين الفئات (Cochran, 1977).

### أداة الدراسة

قام الباحث بتطوير أداة الدراسة بالاعتماد على الأدبيات والدراسات السابقة ذات الصلة، مستخدمًا مقياس ليكرت الخماسي لقياس متغيرات الدراسة. تكونت الأداة من قسمين: القسم الأول تناول البيانات الديموغرافية للمشاركين (الجنس، العمر، سنوات الخبرة، المؤهل العلمي، والمجال الوظيفي)، أما القسم الثاني فقد اشتمل على 50 عبارة موزعة على ثلاثة محاور رئيسية تمثل متغيرات الدراسة وهي: التخطيط الاستراتيجي، والبراعة التنظيمية، وإدارة المواهب، كما هو موضح في الجدول (1).

جدول (1): محاور الاستبيان وعباراته ومصادره

المصدر	الكلي	عدد العبارات	المحور وأبعاده
Eddleston, et. al., (2008) Mintzberg, et. al., (2009)	26		التخطيط الاستراتيجي
Wheelen, et. al., (2017)		4	الرؤية
Hill, & Jones, (2009)		4	الرسالة
Grant, (2016)		5	الأهداف
Barney, (1991)		7	البيئة الداخلية
Ansoff, & McDonnell, (1990).		6	البيئة الخارجية
Tuan, (2014); Collins, (2001)	12		البراعة التنظيمية
Weick, & Sutcliffe, (2007)		5	الاستكشاف
Kotter, (2012)		7	الاستغلال
Sweem, (2009) Al Ariss, et. al., (2014)	12		إدارة المواهب
Kortmann, (2015); Abdullah, (2020)		9	إدارة المواهب وتطويرها
Budhwar, & Debrah, (2013)		3	إدارة الانسحاب والاحتفاظ
	50	50	مجموع العبارات

## صدق وثبات الاداة

### صدق الاداة

يُقصد بصدق الاستبيان مدى قدرته على قياس ما صُمم لقياسه بدقة، ويُعد من أهم مؤشرات جودة الأداة البحثية. تم التأكد من الصدق من خلال الصدق الظاهري الذي يتعلق بانطباع المحكمين عن مناسبة العبارات، وصدق المحتوى الذي يقيس مدى شمول الأداة لجميع أبعاد الظاهرة المدروسة. عرض الباحث الاستبيان على ستة خبراء في الإدارة لتحكيمه وتقييم مدى صلاحيته، وأُجريت التعديلات اللازمة دون تغيير في عدد العبارات. بلغت نسبة اتفاق المحكمين 89%، مما يدل على تمتع الأداة بدرجة عالية من الصدق.

### ثبات الاداة

تم قياس ثبات أداة الدراسة باستخدام معامل كرونباخ ألفا (Cronbach's Alpha) ، وقد تراوحت قيم الثبات بين 0.719 و0.912 لجميع المحاور والأبعاد. تُعد هذه القيم مرتفعة وتشير إلى اتساق داخلي قوي بين فقرات الاستبيان. كما تؤكد النتائج أن الأداة تتمتع بدرجة عالية من الاعتمادية والموثوقية، مما يجعلها صالحة لاستخدامها في تطبيقات البحث العلمي.

### جدول (2) ثبات أداة الدراسة

المتغير	الأبعاد	الفقرات	كرونباخ ألفا
محور التخطيط الاستراتيجي	الرؤية	SPA	0.802
	الرسالة:	SPB	0.874
	الأهداف	SPC	0.853
	البيئة الداخلية	SPD	0.912
	البيئة الخارجية	SPE	0.809
محور إدارة المواهب	إدارة المواهب وتطويرها	TMA	0.841
	إدارة الانسحاب والاحتفاظ	TMB	0.719
محور البراعة التنظيمية	الاستكشاف	OAA	0.850
	الاستغلال	OAB	0.886

### الأساليب الإحصائية التي تم استخدامها في تحليل الدراسة

اعتمدت الدراسة على نمذجة المعادلات الهيكلية (PLS-SEM) باستخدام برنامج SmartPLS لتحليل نماذج القياس والنموذج الهيكلي، بهدف اختبار ملاءمة النموذج النظري وقدرته التفسيرية والتنبؤية. يُعد هذا الأسلوب مناسباً للدراسات ذات العينات الصغيرة أو البيانات غير الطبيعية. (Hair et al., 2022) تم التحليل عبر مرحلتين: الأولى لتقييم نموذج القياس من خلال الصدق التلازمي والتمييزي باستخدام معيار

(Henseler et al., 2015)، والثانية لتقييم النموذج الهيكلي عبر اختبار المسارات باستخدام Bootstrap للتحقق من الدلالة الإحصائية (Henseler et al., 2016).

## نتائج الدراسة

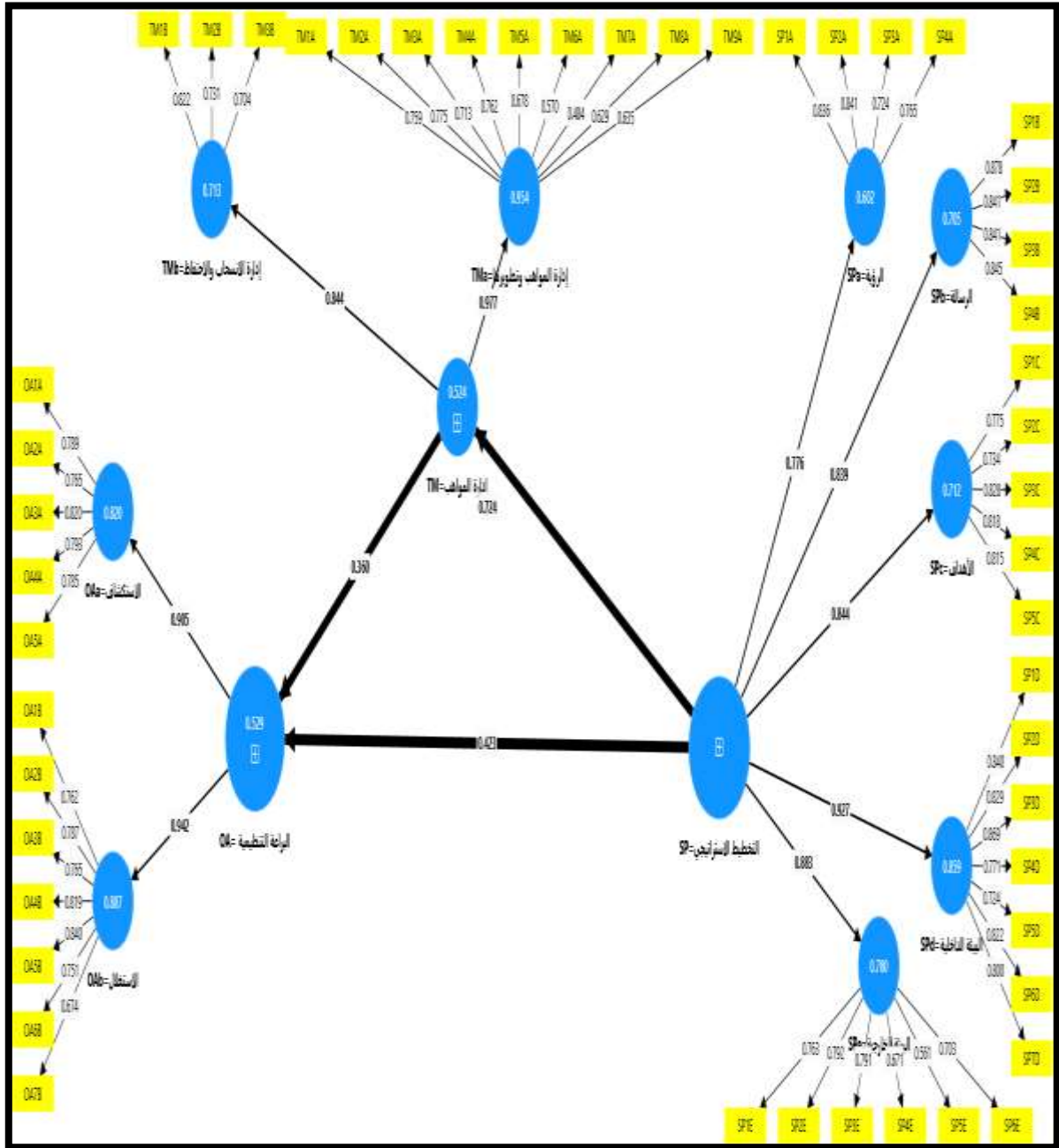
### أنموذج القياس

يهدف نموذج القياس إلى تقييم جودة أداة البحث من حيث الصدق والثبات قبل الانتقال لاختبار العلاقات في النموذج الهيكلي، إذ يُعد التأكد من الخصائص السيكومترية للبيانات خطوة أساسية لضمان موثوقية النتائج ودقتها. ووفقاً لتوصيات (Hair et al., 2024)، تم تقييم النموذج من خلال التحقق من صدق التقارب وصدق التمايز والثبات المركب لضمان اتساق المؤشرات مع البنى الكامنة. فيما يخص الثبات والاتساق الداخلي، تم قياس كرونباخ ألفا لتحديد ترابط مؤشرات كل بُعد، حيث تُعد القيمة المقبولة (0.70) فأعلى (Nunnally & Bernstein, 1994)؛ (Sekaran & Bougie, 2020). ولتجاوز قيود هذا المعامل، استخدم الباحث الثبات المركب (Composite Reliability) الذي يجب أن يتجاوز (0.70) لتحقيق الموثوقية المطلوبة (Kline, 2023). أظهرت النتائج أن جميع قيم كرونباخ ألفا والثبات المركب تجاوزت الحد الأدنى المقبول، مما يدل على ثبات مرتفع للنموذج. أما صدق التقارب، فقد تم التحقق منه من خلال متوسط التباين المستخلص (AVE)، إذ يُعد المعيار المقبول أن تتجاوز القيمة (0.50)، مما يشير إلى أن البنية تفسر أكثر من نصف التباين في المؤشرات (Hair et al., 2024). وقد أظهرت النتائج أن جميع قيم (AVE) كانت أعلى من هذا الحد، مما يؤكد أن نموذج القياس يتمتع بدرجة عالية من الصدق والثبات والموثوقية الإحصائية..

دور التخطيط الاستراتيجي في تعزيز البراعة التنظيمية: دراسة تطبيقية على القيادة العامة  
 لشرطة أبو ظبي إدارة المواهب كمتغير وسيط

المتغير	الأبعاد	الفقرات	الثبات المركب	متوسط التباين المستخلص
محور التخطيط الاستراتيجي	الرؤية	SPA	0.811	0.629
	الرسالة:	SPB	0.875	0.725
	الأهداف	SPC	0.854	0.632
	البيئة الداخلية	SPD	0.916	0.655
	البيئة الخارجية	SPE	0.818	0.568
محور إدارة المواهب	إدارة المواهب وتطويرها	TMA	0.846	0.516
	إدارة الانسحاب والاحتفاظ	TMB	0.725	0.569
محور البراعة التنظيمية	الاستكشاف	OAA	0.851	0.625
	الاستغلال	OAB	0.889	0.597

دور التخطيط الاستراتيجي في تعزيز البراعة التنظيمية: دراسة تطبيقية على القيادة العامة  
 لشرطة أبوظبي إدارة المواهب كمتغير وسيط



الشكل (1) أنموذج القياس

### 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 البعد والأبعاد الأخرى. أي أن المفهوم يُظهر مزيداً من التباين مع مؤشرات مقارنة بأي علاقة مع المفاهيم الأخرى. وقد بين الجدول (4) 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 وفقاً لهذا المؤشر.

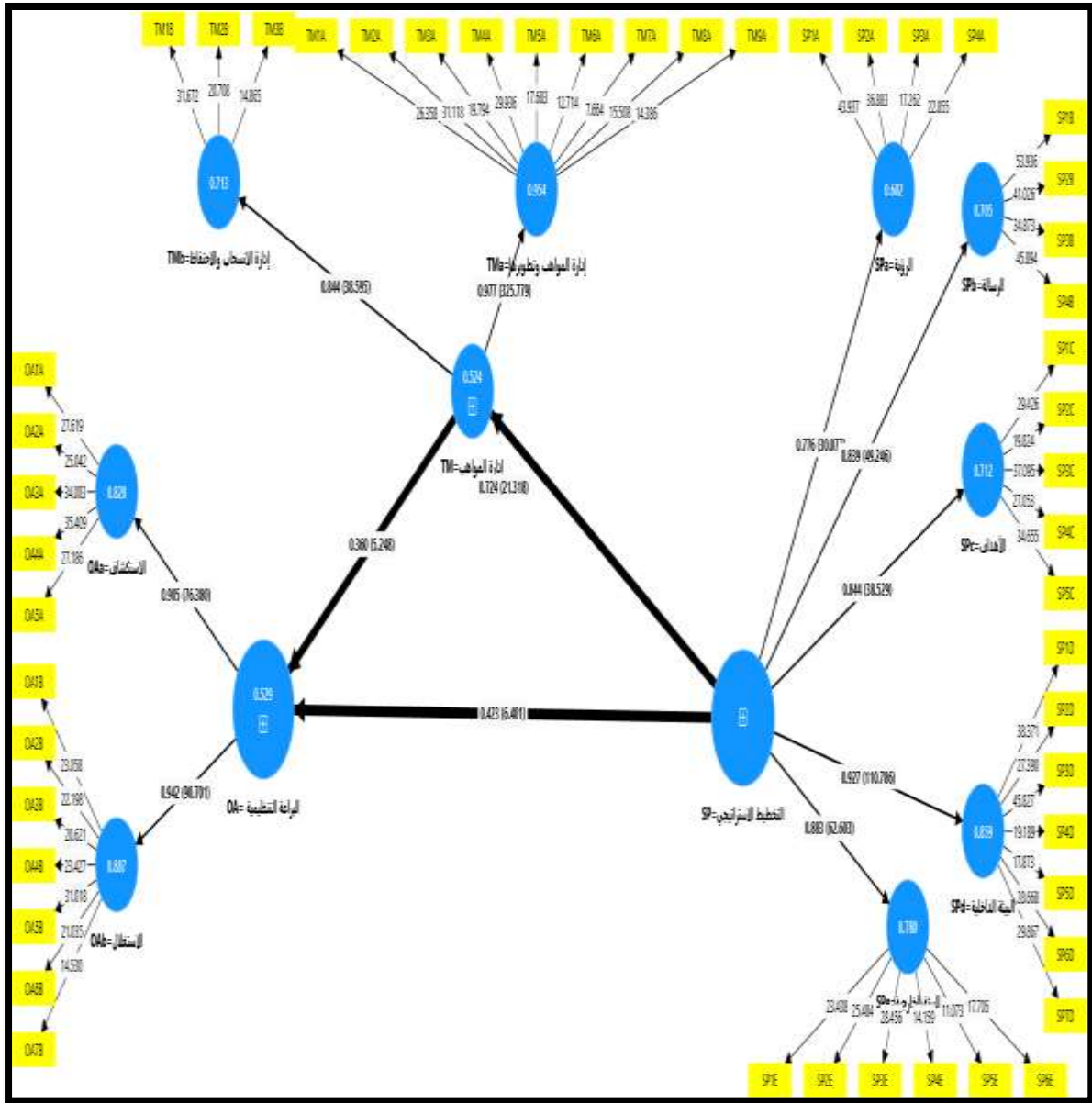
### جدول (4) محك فورنل-لاركر (Fornell-Larcker Criterion)

المحاور	Code	OAA	OAB	SPA	SPB	SPC	SPD	SPE	TMA	TMB
الاستكشاف	OAA	0.791								
الاستغلال	OAB	0.71	0.773							
الرؤية	SPA	0.573	0.478	0.793						
الرسالة:	SPB	0.524	0.437	0.745	0.852					
الأهداف	SPC	0.611	0.517	0.705	0.713	0.795				
البيئة الداخلية	SPD	0.674	0.516	0.569	0.658	0.653	0.809			
البيئة الخارجية	SPE	0.603	0.506	0.493	0.594	0.615	0.936	0.754		
إدارة المواهب وتطويرها	TMA	0.661	0.516	0.55	0.487	0.611	0.691	0.613	0.718	
إدارة الانسحاب والاحتفاظ	TMB	0.637	0.524	0.372	0.318	0.501	0.585	0.531	0.727	0.754

## النموذج الهيكلي للدراسة (Structural Model)

الخطوة تُعدّ الخطوة الثانية في تحليل نموذج المعادلات الهيكلية (SEM) الانتقال إلى النموذج البنائي (الهيكلية) بعد التأكد من صلاحية نموذج القياس من حيث الصدق والثبات . في هذه المرحلة، يُحوّل الباحث نموذج القياس إلى نموذج هيكلية لاختبار العلاقات السببية المفترضة في الإطار النظري للدراسة، بما في ذلك التأثيرات المباشرة وغير المباشرة، وكذلك الأدوار الوسيطة أو التفاعلية بين المتغيرات (Hair et al., 2017) . يُتيح النموذج الهيكلي تقييم جودة النموذج من خلال مؤشرات رئيسة مثل معامل التحديد ( $R^2$ ) الذي يوضح القدرة التفسيرية للنموذج، وحجم التأثير ( $f^2$ ) الذي يحدد الأثر النسبي لكل علاقة، والصلاحية التنبؤية ( $Q^2$ ) التي تقيس قوة النموذج في التنبؤ بالمتغيرات التابعة. كما يتم فحص معاملات المسار من حيث قيمتها واتجاهها ودلالاتها الإحصائية عبر أسلوب إعادة التعيين (Bootstrapping) باستخدام قيم  $t$  و  $p$  لتحديد معنوية الفروض. ويُستحسن كذلك الإبلاغ عن حجم التأثير لكل علاقة لتوضيح الأهمية النسبية لمسارات النموذج . (Hair et al., 2017).

دور التخطيط الاستراتيجي في تعزيز البراعة التنظيمية: دراسة تطبيقية على القيادة العامة  
 لشرطة أبو ظبي إدارة المواهب كمتغير وسيط



الشكل (2) النموذج البنائي

## مناقشة الفرضيات

### الفرضية الأولى (H1): تأثير التخطيط الاستراتيجي على البراعة التنظيمية

أظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة إيجابية ودالة إحصائيًا بين التخطيط الاستراتيجي والبراعة التنظيمية  $(\beta = 0.341)$  ،  $t = 3.255$  ،  $p = 0.001$  ، مما يشير إلى أن وضوح الرؤية والرسالة والأهداف وتكامل الخطط التشغيلية يعزز قدرة المؤسسة على التكيف والابتكار. تدعم هذه النتيجة دراسات *Garaus & Posch (2019)* و *Jibril et al. (2021)* التي أكدت أن التخطيط المرن يساهم في رفع الاستجابة للتغيرات وتحقيق التوازن بين الاستكشاف والاستغلال، وهو جوهر البراعة التنظيمية. كما تتفق مع نتائج *عبد الرحمن (2024)* و *الجيار (2020)* التي أبرزت دور الرؤية الاستراتيجية في تحسين الأداء الابتكاري بالمؤسسات العربية.

### الفرضية الثانية (H2): تأثير التخطيط الاستراتيجي على إدارة المواهب

بيّنت النتائج أن التخطيط الاستراتيجي يؤثر بقوة على إدارة المواهب  $(\beta = 0.814)$  ،  $t = 15.747$  ،  $p < 0.001$  ، مما يعكس دوره كإطار مرجعي يوجّه استراتيجيات استقطاب الكفاءات وتطويرها ومواءمتها مع الأهداف المؤسسية. تتفق هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسات *Doh et al. (2021)* و *Collings et al. (2021)* التي أكدت أن التخطيط الاستراتيجي يساهم في بناء قدرات المواهب عبر التعلم التنظيمي والتخطيط المستقبلي للمهارات. كما دعمت دراسات عربية مثل *الزبيدي (2020)* و *المهيري (2022)* هذا الاتجاه من خلال إبرازها أثر وضوح التوجه الاستراتيجي في تعزيز استبقاء الكفاءات الوطنية.

**الفرضية الثالثة (H3) : تأثير إدارة المواهب على البراعة التنظيمية**

أثبتت النتائج وجود علاقة إيجابية بين إدارة المواهب والقدرات البارعة للمؤسسة ( $\beta = 0.379, t = 5.182, p < 0.001$ ). ويشير ذلك إلى أن استثمار الكفاءات البشرية وتطويرها يسهم في رفع المرونة التنظيمية وتحفيز الإبداع.

تنسجم هذه النتيجة مع ما أورده دراسات *Collings et al. (2019)* و *Vaiman et al. (2020)* و *Sparrow et al. (2020)* التي اعتبرت إدارة المواهب ركيزة لتوليد الابتكار وتحقيق التوازن بين الاستكشاف والاستغلال. كما أكدت دراسات عربية مثل *النجدي (2020)* و *العنزي (2021)* أن تطوير المواهب يعزز الإبداع المؤسسي والقدرة على التكيف في البيئات المتغيرة.

**الفرضية الرابعة (H4) : الدور الوسيط لإدارة المواهب في العلاقة بين****التخطيط الاستراتيجي والبراعة التنظيمية لدى موظفي القيادة العامة لشرطة أبوظبي**

كشفت كشفت النتائج عن دور وساطة مهم لإدارة المواهب ( $\beta = 0.308, t = 4.832, p < 0.001$ )، مما يعني أن التخطيط الاستراتيجي يعزز البراعة التنظيمية بصورة غير مباشرة من خلال تحسين إدارة المواهب.

تتسق هذه النتيجة مع ما أشار إليه كل من الزيدي (2020) والخطيب (2021) أن فاعلية التخطيط الاستراتيجي في المؤسسات الحكومية والبنوك تتعزز من خلال تفعيل إدارة المواهب كأداة لربط الرؤية الاستراتيجية بالقدرات البشرية، مما يسهم في تحقيق مستويات أعلى من البراعة التنظيمية. كما بينت المهيري (2022) في دراستها بدولة الإمارات أن الإدارة الاستراتيجية للمواهب تُعد عاملاً محورياً في تحويل التوجهات الاستراتيجية للمؤسسات الحكومية إلى أداء متميز يعكس مرونة تنظيمية وقدرة على التكيف. يتضح من النتائج أن التخطيط الاستراتيجي يشكل الإطار المفاهيمي الذي يحدد الاتجاهات المستقبلية ويضع

أسس التنظيم، في حين تمثل إدارة المواهب الأداة التنفيذية التي تترجم هذه الخطط إلى واقع ملموس عبر استقطاب الكفاءات وتطويرها وتحفيزها. وبذلك تعمل إدارة المواهب كآلية وسيطة تفسر كيف يؤدي التخطيط الاستراتيجي إلى تعزيز البراعة التنظيمية من خلال تفعيل القدرات البشرية وتوجيهها نحو الابتكار والمرونة. وعليه، تؤكد هذه النتيجة، بما يتسق مع الأدبيات الحديثة، أن تحقيق البراعة التنظيمية في المؤسسات الأمنية يتطلب تكاملاً بين التخطيط الاستراتيجي المحكم وإدارة المواهب الفاعلة، بما يضمن تحويل الأهداف الاستراتيجية إلى ممارسات تنظيمية فعالة تدعم التميز المؤسسي والاستجابة الديناميكية للمتغيرات.

جدول (5): ملخص الفرضيات في النموذج

Decision	-P Statistic	-T Statistic	Path Coeffi cients	Hypothesis	No
الحكم على الفرضية	الدلالة الاحصائية	تي الاحصائية	معامل المسار	الفرضية	رقم
قبول الفرضية	0.001	3.255	0.341	توجد علاقة إيجابية طردية بين التخطيط الاستراتيجي والبراعة التنظيمية	H1
قبول الفرضية	0.000	15.747	0.814	توجد علاقة إيجابية طردية بين التخطيط الاستراتيجي وإدارة المواهب	H2
قبول الفرضية	0.000	5.182	0.379	توجد علاقة إيجابية طردية بين إدارة المواهب والبراعة التنظيمية	H3
قبول الفرضية	0.000	4.832	0.308	يوجد تأثير وسيط لإدارة المواهب في العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي والبراعة التنظيمية لدى موظفي القيادة العامة لشرطة أبوظبي	H4

## الاستنتاجات

توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج التي تعكس الدور المحوري للتخطيط الاستراتيجي في تعزيز البراعة التنظيمية عبر إدارة المواهب في القيادة العامة لشرطة أبوظبي. فقد أثبتت النتائج وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين التخطيط الاستراتيجي والقدرة التنظيمية على الاستكشاف والاستغلال المتوازن، مما يدل على أن وضوح الرؤية والرسالة والأهداف يسهم في تعزيز المرونة والابتكار داخل المنظمة. كما أظهرت النتائج أن التخطيط الاستراتيجي يمارس تأثيراً قوياً ومباشراً على إدارة المواهب، إذ يحدد السياسات والآليات الكفيلة بجذب الكفاءات وتطويرها والاحتفاظ بها. ويتضح من ذلك أن الإدارة الفاعلة للمواهب تمثل حلقة وصل أساسية لترجمة الخطط الاستراتيجية إلى ممارسات تنظيمية ملموسة. من جهة أخرى، أثبتت الدراسة أن إدارة المواهب تسهم بشكل جوهري في تعزيز البراعة التنظيمية، من خلال تطوير القدرات الإبداعية للعاملين وتمكينهم من الابتكار، بما يحقق التوازن بين الاستكشاف والتطوير من ناحية، والاستغلال والكفاءة من ناحية أخرى. كما تبين أن إدارة المواهب تلعب دوراً وسيطاً مهماً بين التخطيط الاستراتيجي والنتائج التنظيمية، مما يبرز أهميتها كأداة استراتيجية لتحقيق التميز المؤسسي والاستدامة. وبناءً على هذه النتائج، يمكن القول إن تحقيق البراعة التنظيمية في بيئة العمل الأمني يعتمد على تكامل ثلاث ركائز: تخطيط استراتيجي فعال، وإدارة مواهب متطورة، وبيئة تنظيمية مرنة تدعم الإبداع وتستجيب بسرعة للتغيرات البيئية.

## الإسهامات (المساهمات)

### الإسهامات النظرية

تُسهّم هذه الدراسة في إثراء الأدبيات الإدارية العربية حول العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي والقدرات التنظيمية المرنة، من خلال اختبار دور إدارة المواهب كوسيط في هذه العلاقة في

لشرطة أبو ظبي إدارة المواهب كمتغير وسيط

بيئة أمنية، وهو ما لم تتناوله أغلب الدراسات السابقة. كما تقدم الدراسة نموذجًا تحليليًا متكاملًا يربط بين الأبعاد الرئيسة للتخطيط الاستراتيجي (الرؤية، الرسالة، الأهداف، البيئة الداخلية، البيئة الخارجية) وأبعاد البراعة التنظيمية (الاستكشاف، الاستغلال)، مع دمج إدارة المواهب كآلية تفسيرية لتفعيل هذا الترابط.

### الإسهامات العملية

على المستوى التطبيقي، تقدم الدراسة إطارًا عمليًا يمكن للقيادة العامة لشرطة أبو ظبي، وغيرها من المؤسسات الأمنية، الاسترشاد به في تحسين أدائها المؤسسي. إذ تؤكد النتائج أهمية تبني ممارسات تخطيط استراتيجي مرن يدمج إدارة المواهب في صلب عملياته، مما يسهم في رفع مستوى الجاهزية المؤسسية والقدرة على التكيف مع التغيرات الأمنية والبيئية. كما تقدم الدراسة أدلة كمية تدعم تبني سياسات استباقية لإدارة المواهب من خلال برامج استقطاب وتطوير وتحفيز تضمن استدامة الكفاءات البشرية وتمكينها، باعتبارها مصدر الميزة التنافسية الدائمة في المؤسسات الحديثة.

### التوصيات

استنادًا إلى النتائج والاستنتاجات، توصي الدراسة بما يلي:

1. تعزيز التكامل بين التخطيط الاستراتيجي وإدارة المواهب من خلال تضمين برامج تنمية المواهب في الخطط الاستراتيجية، وربطها مباشرة بالأهداف المؤسسية للقيادة العامة لشرطة أبو ظبي.
2. تبني نهج التخطيط الاستراتيجي المرن الذي يوازن بين الاستقرار التنظيمي والقدرة على التكيف مع التغيرات المفاجئة، مع التركيز على الابتكار والاستشراق المستقبلي.

3. تطوير سياسات شاملة لإدارة المواهب تشمل آليات دقيقة لاكتشاف الكفاءات، وتقديم برامج تدريبية متقدمة، ونظم حوافز قائمة على الأداء والإبداع.
4. تعزيز ثقافة البراعة التنظيمية عبر نشر الوعي المؤسسي بأهمية الاستكشاف والاستغلال المتوازن، وتشجيع فرق العمل على التفكير الإبداعي وتبني أساليب عمل مبتكرة.
5. الاستفادة من نتائج الدراسة في المؤسسات الأمنية الأخرى على مستوى الدولة، عبر تعميم الممارسات المثلى التي أثبتت فعاليتها في شرطة أبو ظبي.
6. تشجيع البحوث المستقبلية لتوسيع نطاق الدراسة في قطاعات مختلفة واختبار متغيرات إضافية مثل القيادة التحويلية أو الرقابة المؤسسية كعوامل مؤثرة في العلاقة بين التخطيط والبراعة التنظيمية.

#### الخلاصة

خلصت هذه الدراسة إلى أن التخطيط الاستراتيجي يُعد ركيزة أساسية في تعزيز البراعة التنظيمية في المؤسسات الأمنية، وأن فاعليته تتضاعف عندما يُدمج مع إدارة مواهب احترافية قادرة على استثمار القدرات البشرية في تحقيق التوازن بين الابتكار والكفاءة. وأكدت النتائج أن شرطة أبو ظبي تمثل نموذجًا رياديًا في توظيف الإدارة الاستراتيجية الحديثة لتحقيق مرونة تنظيمية واستدامة مؤسسية عالية.

إن الاهتمام المستمر بتطوير القدرات البشرية وتبني ممارسات تخطيط استراتيجي ديناميكي سيظلان من أهم محددات النجاح في مواجهة تحديات المستقبل. لذا، تشكل هذه الدراسة خطوة علمية عملية نحو ترسيخ ثقافة التخطيط المبني على الكفاءات وتحويلها إلى قوة محركة للتميز الأمني والتنظيمي في دولة الإمارات العربية المتحدة.

### شكر وتقدير

يتقدم الباحث بالشكر والتقدير إلى كلية القيادة والإدارة، جامعة العلوم الإسلامية الماليزية، لإعطاء بيئة مواتية لإجراء وبناء فكرة هذا المقال.

### تعارض المصالح

يعلن ويعترف الباحث بعدم وجود تنافس في المصالح المالية أو الشخصية أو غيرها فيما تتعلق بكتابة هذا المقال.

### مساهمة الباحث

صمم الباحث هذه الدراسة بعنوان " دور التخطيط الاستراتيجي في تعزيز البراعة التنظيمية: دراسة تطبيقية على القيادة العامة لشرطة أبو ظبي إدارة المواهب كمتغير وسيط" وجمع اهم الدراسات السابقة والمقالات ذات الصلة لكتابة واثراء هذا المقال.

### المصادر والمراجع

#### أولاً: المراجع العربية

1. أبو علام، ر. (2018). مناهج البحث العلمي في العلوم النفسية والتربوية. دار الفكر العربي.
2. الجرايدة، م. (2021). البراعة التنظيمية وعلاقتها بالقيادة التحويلية في المنظمات الحكومية. جامعة عمان العربية.
3. الحارثي، س. (2022). القيادة الخادمة ودورها في تعزيز الإبداع التنظيمي: دراسة تطبيقية. مجلة جامعة الملك سعود.
4. الزيدي، م. (2020). أثر التخطيط الاستراتيجي على الأداء المؤسسي في المؤسسات الحكومية السعودية. جامعة القصيم.

5. السلمي، أ. والشماسي، ف. (2022). إدارة المواهب وعلاقتها بالبراعة التنظيمية في المؤسسات الأمنية. مجلة العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية.
6. سهام، م. (2021). البراعة التنظيمية كمصدر للتميز المؤسسي في المنظمات الحكومية. جامعة الجزائر.
7. الشديفات، ن. (2021). التخطيط الاستراتيجي كمدخل لتحسين الأداء المؤسسي. مجلة جامعة مؤتة للبحوث والدراسات.
8. عبد الرحمن، ر. (2024). الرشاقة الاستراتيجية وأثرها على البراعة التنظيمية في البنوك المصرية. جامعة القاهرة.
9. العنزي، ف. (2021). إدارة المواهب ودورها في تحقيق الإبداع المؤسسي. مجلة الإدارة والتنمية، جامعة الملك سعود.
10. الكندري، ن. (2022). تأثير تدريب المواهب على الأداء المؤسسي في القطاع المصرفي الكويتي. جامعة الكويت.
11. المصري، م. (2021). التخطيط الاستراتيجي المرن وعلاقته بالأداء الابتكاري في شركات الاتصالات الأردنية. جامعة اليرموك.
12. المهيري، ن. (2022). إدارة المواهب كمدخل لاستبقاء الكفاءات الوطنية في دولة الإمارات العربية المتحدة. جامعة الإمارات العربية المتحدة.
13. المزروعى، س. (2022). تحليل الأداء التنظيمي في القيادة العامة لشرطة أبو ظبي. القيادة العامة لشرطة أبو ظبي.
14. البيان. (2017). تقرير خاص عن تاريخ شرطة أبو ظبي وتطورها الإداري. صحيفة البيان، الإمارات.
15. صحيفة البيان. (2019). تقرير عن مشاركة شرطة أبو ظبي في مؤتمر *Talent Connect* بالولايات المتحدة الأمريكية.

16. موقع القيادة العامة لشرطة أبو ظبي. (2022). الخدمات الإلكترونية لشرطة أبو ظبي. <https://www.adpolice.gov.ae>
17. مكتب أبو ظبي الإعلامي. (2021). شرطة أبو ظبي أول جهة في العالم تحصل على اعتماد المرونة المؤسسية.

## References

- Al Ariss, A., Cascio, W. F., & Paauwe, J. (2014). *Talent management: Current theories and future research directions*. *Journal of World Business*, 49(2), 173–179.
- Alkhoraif, A., & McLaughlin, P. (2020). *Strategic planning and innovation: Exploring the paradox of control and creativity*. *International Journal of Management Studies*, 45(3), 211–230.
- Alshuhumi, M., Al-Zoriqi, A., & Al-Jabri, H. (2021). *Talent management and organizational performance in public sector organizations*. *Journal of Public Administration*, 15(4), 87–105.
- Amushila, M., & Bussin, M. (2021). *Talent management practices and organizational agility*. *SA Journal of Human Resource Management*, 19(1), 1–11.
- Ansoff, H. I., & McDonnell, E. (1990). *Implanting Strategic Management* (2nd ed.). Prentice Hall.
- Banneton, B., et al. (2019). *Talent development and organizational innovation*. *European Journal of Management*, 37(2), 112–126.
- Barney, J. (1991). *Firm resources and sustained competitive advantage*. *Journal of Management*, 17(1), 99–120.
- Bryson, J. M. (2018). *Strategic planning for public and nonprofit organizations: A guide to strengthening and sustaining organizational achievement*. Jossey-Bass.
- Bush, T., & Glover, D. (2014). *Leadership and strategic planning in education*. *Educational Management Administration & Leadership*, 42(5), 601–619.
- Chakma, A., et al. (2021). *Organizational ambidexterity and leadership competence*. *International Journal of Business Research*, 18(3), 45–59.

- Collings, D. G., Mellahi, K., & Cascio, W. F. (2019). *Global talent management and organizational agility*. *Human Resource Management Review*, 29(3), 100–105.
- Creswell, J. W. (2022). *Research Design: Qualitative, Quantitative, and Mixed Methods Approaches* (6th ed.). Sage Publications.
- Currie, G., Pandher, G., & Burgess, N. (2020). *Strategic planning under uncertainty: A systematic review*. *Long Range Planning*, 53(4), 101–126.
- Doh, J., Smith, R., & Quigley, N. (2021). *Strategic planning and talent management in turbulent environments*. *Human Resource Management Journal*, 31(2), 256–273.
- Fei, Z., & Han, S. (2020). *Talent management and ambidextrous innovation*. *Journal of Organizational Change Management*, 33(6), 1105–1123.
- Ghayas, R., Khan, F., & Ahmed, M. (2023). *Leadership skills and strategic foresight in security organizations*. *Journal of Leadership Studies*, 17(1), 77–93.
- Hair, J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2017). *A Primer on Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM)* (2nd ed.). Sage.
- Hrebiniak, L. G. (2006). *Obstacles to effective strategy implementation*. *Organizational Dynamics*, 35(1), 12–31.
- Jibril, A., et al. (2021). *Strategic planning and innovation in dynamic environments*. *International Journal of Strategic Management*, 21(1), 44–62.
- Kaliannan, M., Narayanasamy, K., & Ponnusamy, V. (2023). *Talent management in the era of digital transformation*. *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 61(2), 233–249.
- Ketabchi, A. (2020). *Exploration and exploitation in organizational ambidexterity*. *Journal of Organizational Studies*, 58(2), 200–218.
- Kline, R. B. (2016). *Principles and Practice of Structural Equation Modeling* (4th ed.). Guilford Press.
- Köseoglu, M. A., et al. (2020). *Strategic flexibility and performance: A meta-analysis*. *International Journal of Management Reviews*, 22(1), 35–52.
- Li, J., Wang, Y., & Sun, S. (2021). *Servant leadership and employee creativity: The mediating role of psychological safety and talent development*. *Journal of Business Research*, 124, 142–151.

- Livne-Ofer, E., et al. (2019). *Organizational ambidexterity: Dimensions and determinants*. Journal of Business Research, 101, 393–401.
- Mintzberg, H. (1994). *The Rise and Fall of Strategic Planning*. Free Press.
- Nunnally, J. C., & Bernstein, I. H. (1994). *Psychometric Theory* (3rd ed.). McGraw-Hill.
- Posch, A., & Garaus, C. (2020). *Ambidextrous organizations in practice: Balancing exploration and exploitation*. Journal of Business Research, 112, 410–422.
- Rayo, M., Fernandez, P., & Ortiz, R. (2022). *Talent management as a mediator between leadership and performance outcomes*. International Journal of Organizational Analysis, 30(4), 855–872.
- Scullion, H., & Collings, D. G. (2011). *Global Talent Management*. Routledge.
- Sparrow, P., Scullion, H., & Tarique, I. (2020). *Contemporary Issues in International Talent Management*. Routledge.
- Thunnissen, M., & Gallardo-Gallardo, E. (2022). *Talent management: Definitions, boundaries and value*. Human Resource Management Review, 32(1), 100–117.
- Tuan, L. T. (2014). *Organizational ambidexterity and leadership behaviors*. Journal of Management Development, 33(7), 682–699.
- Wang, C. L., et al. (2019). *Strategic planning and organizational ambidexterity: A configurational approach*. Journal of Business Research, 98, 290–301.
- Min, T., & Michael, R. (2024). *Organizational Ambidexterity and Strategic Adaptation: A Dynamic Capabilities Perspective*. Journal of Management Research, 18(2), 55–70.
- Titarenko, V., & Titarenko, O. (2024). *Exploration and Exploitation in Ambidextrous Organizations*. European Journal of Business Research, 29(1), 112–130.
- Livne-Ofer, E., Peled, A., & Carmeli, A. (2019). *Exploration and Exploitation: The Duality of Organizational Ambidexterity*. Management Decision, 57(6), 1243–1260.
- Ketabchi, H. (2020). *Organizational Learning and Ambidexterity: A Conceptual Framework*. International Journal of Organizational Analysis, 28(5), 987–1004.
- Wheelen, T. L., Hunger, J. D., Hoffman, A. N., & Bamford, C. E. (2017). *Strategic Management and Business Policy: Globalization, Innovation, and Sustainability* (15th ed.). Pearson.

- Hill, C. W. L., & Jones, G. R. (2009). *Strategic Management: An Integrated Approach* (9th ed.). Houghton Mifflin.
- Grant, R. M. (2016). *Contemporary Strategy Analysis* (9th ed.). Wiley.
- Eddleston, K. A., Kellermanns, F. W., & Sarathy, R. (2008). *Resource Configurations in Family Firms: Linking Resources, Strategic Planning and Performance*. *Journal of Business Venturing*, 23(1), 19–45.
- Abdullah, M. (2020). *Talent Management Practices and Organizational Performance in the Gulf Region*. *Middle East Journal of Human Resource Management*, 6(3), 55–72.
- Budhwar, P. S., & Debrah, Y. A. (2013). *Human Resource Management in Developing Countries*. Routledge.
- Tuan, L. T. (2014). *From Organizational Justice to Employee Performance: The Mediating Role of Innovation*. *Public Organization Review*, 14(3), 479–499.
- Sekaran, U., & Bougie, R. (2016). *Research Methods for Business: A Skill-Building Approach* (7th ed.). Wiley.
- Nunnally, J. C., & Bernstein, I. H. (1994). *Psychometric Theory* (3rd ed.). McGraw-Hill.
- Hair, J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2022). *A Primer on Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM)* (3rd ed.). SAGE Publications.
- Bush, T., & Glover, D. (2014). *School Leadership Models: What Do We Know?*. *School Leadership & Management*, 34(5), 553–571.
- Fei, J., & Han, T. (2020). *Talent Management and Organizational Agility: Empirical Evidence from Chinese Firms*. *Asia Pacific Journal of Management*, 37(3), 711–729.
- Alshuhumi, F., Hassan, R., & Ahmad, Z. (2021). *Talent Management and Organizational Ambidexterity in Public Sector Institutions*. *International Journal of Public Administration*, 44(10), 880–893.
- Istanti, E., Surya, R., & Andika, P. (2020). *Servant Leadership and Strategic Planning: The Mediating Role of Talent Management*. *International Journal of Business Excellence*, 22(4), 489–507.
- Rayo, D., López, C., & García, J. (2022). *Empowering Leadership, Talent Management, and Organizational Ambidexterity*. *European Business Review*, 34(2), 256–274.
- Liden**, R. C., Wayne, S. J., Zhao, H., & Henderson, D. (2008). *Servant Leadership: Development of a Multidimensional Measure and Multi-level Assessment*. *The Leadership Quarterly*, 19(2), 161–177.