

مستوى نضج التخطيط الاستراتيجي في المنظمات التابعة لمجلس التعاون الخليجي:
مدخل لتعزيز التكامل المؤسسي والعمل الخليجي المشترك

**The Maturity Level of Strategic Planning in Gulf Cooperation
Council (GCC) Organizations: An Approach to Enhance
Institutional Integration and Joint Gulf Action**

اسم الباحث :منى جزا المطيري

الرقم الاكاديمي :242000432

كلية :الإدارة

الجامعة : ميدأوشن

2025-07-19

فهرس المحتويات

أ	فهرس المحتويات
2	مقدمة الدراسة
4	مشكلة الدراسة
7	أهداف الدراسة
8	أهمية الدراسة
9	فرضيات الدراسة
11	الدراسات المرجعية
15	مصطلحات الدراسة
16	إجراءات الدراسة
16	منهج الدراسة
17	مجتمع الدراسة وعينتها
18	حدود الدراسة
18	وسائل جمع بيانات الدراسة
19	صدق أداة الدراسة
20	ثبات أداة الاستبانة
20	إجراءات جمع البيانات النوعية
21	تحليل البيانات النوعية
22	الدمج بين الكمي والنوعي
22	خطوات تنفيذ خطة الدراسة
23	الأساليب الإحصائية المستخدمة في معالجة وتحليل البيانات
25	قائمة المراجع
25	أولاً: المراجع العربية:
26	ثانياً: المراجع الأجنبية:

مقدمة الدراسة

إن التخطيط الاستراتيجي يلعب دوراً جوهرياً في تحقيق استدامة المؤسسات الخليجية، فهو يساعد في توفير رؤية واضحة وأهداف متكاملة تضمن استمرارية الأداء وتحقيق التنمية المستدامة على المدى البعيد، ومن خلال التخطيط السليم يمكن للمؤسسات أن تعمل على تحسين الأداء المؤسسي عبر وضع أهداف واضحة تستند إلى تحليل دقيق للبيئة الداخلية والخارجية، كما تعمل على تعزيز القدرات التنظيمية التي تسهم في استمرارية المؤسسات في تحقيق أهداف التنمية المستدامة والتي بدورها تعزز من قدرتها التنافسية ويساعدها على مواجهة التحديات الإدارية والاقتصادية والاجتماعية والبيئية المتزايدة في دول الخليج .

لقد واجهت الدول الأعضاء في مجلس التعاون لدول الخليج العربية، منذ نشأتها، تحديات جمة في مسيرتي التنمية والبناء المؤسسي والسياسي، فضلاً عن مواجهتها لأحداث استراتيجية كبرى، هذه الظروف مجتمعة دفعت إلى تأسيس المجلس في عام 1981م ليكون مظلة جامعة توحد مواقفها وتصور مصالحها الحيوية في المحافل الإقليمية والدولية لقد دأب المجلس منذ إنشائه على التقدم بخطى ثابتة ومتأنية في كافة الأصعدة والمجالات، محافظاً على مرونة واسعة لأعضائه في اتخاذ القرارات والاختيارات وقد أثبتت الأحداث المتلاحقة بأبعادها السياسية والدفاعية والاقتصادية والاجتماعية والثقافية، أنها المحفز الرئيس لتعزيز مكانة المجلس كتنجيم إقليمي فاعل وموحد في مواجهة التحديات والأزمات (الشهراني، 2012).

لقد جاءت المبادرة الخليجية نحو التعاون المشترك بهدف تمهيد الطريق نحو تحقيق اتحاد شامل بين الدول الست الأعضاء، وذلك انسجاماً مع ما نص عليه النظام الأساسي لمجلس التعاون لدول الخليج العربية، الذي أكد على ضرورة التعاون والتكامل بين دول المجلس سعياً نحو تحقيق الوحدة المنشودة. إن استمرارية مجلس التعاون وتطوره المتواصل كإطار تكاملي وتعاوني بين الدول الخليجية الست قد رسخ قناعة راسخة بأن مسعى الوحدة يحمل في طياته مقومات النجاح مستقبلاً، لا سيما في ظل التشابه الكبير بين هذه الدول، هذا التوافق العميق استدعى الاندماج في كيان سياسي واقتصادي واجتماعي وعسكري مشترك وموحد بما يعزز حالة التعاون بينها من أجل تحقيق التنسيق والتكامل والترابط في جميع الميادين (الشمري، 2012).

وتتعدد مجالات التعاون ضمن العمل الخليجي المشترك لتشمل جوانب حيوية ومتكاملة، تستهدف تحقيق التنمية الشاملة والارتقاء بمستوى الرفاهية لشعوب المنطقة، فإلى جانب التعاون الاقتصادي الذي يتجسد في السوق الخليجية المشتركة والمبادرات الرقمية، يبرز العمل الثقافي المشترك الذي يهدف إلى إثراء شخصية المواطن، وتعميق وعيه وقدراته، وتطوير البنى الفكرية، باعتبار الثقافة ركيزة أساسية لتماسك الأمة وحضارتها، والتشبع بالهوية الحضارية العربية الإسلامية. ويمتد نطاق التعاون ليشمل الجوانب الأمنية، حيث تسعى دول المجلس إلى تعزيز أمنها الجماعي ومواجهة التحديات المشتركة كالإرهاب، كما يتجلى التعاون الاجتماعي في مجالات حيوية مثل قضايا المرأة والطفولة وذوي الاحتياجات الخاصة، بالإضافة إلى التنسيق الفاعل في السياسات الخارجية لمواجهة التحديات الإقليمية والدولية، مما يعكس الشمولية والتكاملية التي تميز مسيرة العمل الخليجي المشترك (مجلس التعاون لدول الخليج العربية، 2025).

إن تعزيز العمل الخليجي المشترك وتحقيق أهدافه الطموحة في مختلف المجالات، لا سيما الاقتصادية والاجتماعية والأمنية، يتطلب رؤية واضحة ومنهجية عمل متكاملة، وهنا يبرز دور التخطيط الاستراتيجي كركيزة أساسية، فهو ليس مجرد عملية إدارية، بل هو إطار فكري ومنهجي يُمكّن المنظمات من تحديد أولوياتها، وتوجيه مواردها بكفاءة، وتوقع المتغيرات المستقبلية، بما يضمن تحقيق الأهداف المشتركة ويعزز من قدرة دول المجلس على مواجهة التحديات واستغلال الفرص المتاحة.

وعليه يتطلب التخطيط الاستراتيجي تحديد الغاية الاستراتيجية العليا، وصياغة الرؤية المستقبلية، وتحديد الأهداف المرحلية التي تسهم في تحقيقها وعند بلورة هذا الهدف الأسمى والشروع في عملية التخطيط، تتولى كل دولة من دول مجلس التعاون الخليجي تحديد أهدافها الاستراتيجية الخاصة، شريطة أن تتسق هذه الأهداف مع الغاية الشاملة للمجلس بهذه الآلية، تتمكن دول المجلس من الانتقال من نمط التبعية والتعامل بردود الأفعال إلى ثقافة استباقية قائمة على التخطيط المنهج. وبهذا يصبح التخطيط الاستراتيجي الشامل ضرورة لا غنى عنها (عشقي، 2012).

ويُعد التخطيط الاستراتيجي على المديين الطويل والمتوسط والقصير، من العناصر الجوهرية للتخطيط للأمن القومي، لا سيما في مواجهة الأزمات الطارئة، كما تجسد الغاية القومية الآمال والطموحات العليا للدولة، والتي يسعى تخطيط الاستراتيجية القومية إلى تحقيقها، ومنها تنبثق كافة الأهداف القومية. وتُشكل المصلحة القومية للدولة أساساً محورياً تبنى عليه استراتيجيتها القومية وسياستها الخارجية والدفاعية، وصولاً إلى تحقيق أهدافها وغاياتها. وبناءً على ذلك، فإن قوة

الدولة هي محصلة التفاعل الديناميكي للعمل السياسي والاقتصادي والعسكري والاجتماعي والمعنوي، الذي يتم ضمن إطار الاستراتيجية القومية وصولاً إلى الهدف القومي، وهو يمثل نشاط القيادة السياسية (اليماحي، 2022).

تلجأ المنظمات إلى تبني نظم التخطيط الاستراتيجي نظراً لقدرته على إحداث تحول في الكيفية التي تتبعها الإدارة في صياغة استراتيجياتها وتنفيذها، مما يجعله يحتل موقعاً محورياً في العملية الإدارية (خليل، 2016). كما يسهم التخطيط الاستراتيجي في توجيه مهام المنظمة وأنشطتها نحو تحقيق أهدافها، ولا يتأتى ذلك إلا بالاعتماد على فهم عميق للبيئة الداخلية والخارجية للمنظمة وتحليلها بشكل علمي دقيق. ومن ثم، يمكن وضع خطة عمل تنفيذية تقلص الفجوة بين الوضع الراهن للمنظمة وما تطمح إلى تحقيقه مستقبلاً (بوبكر، 2016).

وقد أكدت دراسة (سيد وآخرون، 2024) على الأهمية المحورية للتخطيط الاستراتيجي كإحدى المراحل الأساسية في العملية الإدارية، حيث يمثل أسلوباً فعالاً في تقديم الخيارات الأنسب لأداء العمل بأعلى كفاءة. وتعود مبررات تبني التخطيط الاستراتيجي في المنظمات إلى التعقيد والتشابك المتزايد في العلاقات ضمن جميع المجالات الاقتصادية والسياسية والاجتماعية والثقافية والتكنولوجية، والتي تؤثر بشكل مباشر في الأداء التنظيمي.

وفي خضم هذه التحولات المتسارعة، يبرز التخطيط الاستراتيجي كبوصلة لا غنى عنها، ترسم مسار المستقبل وتحدد معالم النجاح للمنظمات في دول مجلس التعاون الخليجي. إن فهم أبعاده، واستكشاف تحدياته، وتحليل آليات تطبيقه، ليس مجرد ترف فكري، بل ضرورة حتمية لضمان استدامة النمو، وتعزيز القدرة التنافسية، وتحقيق الريادة الإقليمية والعالمية. ومن هذا المنطلق، يسعى هذا البحث إلى سبر أغوار هذا المفهوم الحيوي، مقدماً رؤى معمقة وتحليلات دقيقة، ليكون بذلك إسهاماً علمياً رصيناً يثري المكتبة البحثية، ويوجه صانعي القرار نحو مستقبل أكثر إشراقاً وازدهاراً.

مشكلة الدراسة

في ظل التغيرات المتسارعة التي يشهدها العالم اليوم، أصبح التخطيط الاستراتيجي ركيزة أساسية لنجاح واستدامة المنظمات، فهو يمثل خارطة طريق توجه الجهود نحو تحقيق الأهداف المنشودة، وتكتسب هذه الأهمية بعداً خاصاً في سياق دول مجلس التعاون الخليجي، التي تشهد طفرة نمو غير مسبقة وتحديات اقتصادية واجتماعية متجددة، مما يستدعي تبني استراتيجيات فعالة لضمان استمرارية التقدم والازدهار، ولقد أدركت دول مجلس التعاون الخليجي، ممثلة في حكوماتها ومنظماتها المختلفة، الأهمية القصوى للتخطيط الاستراتيجي، وتبنت العديد من المبادرات والخطط الطموحة التي تهدف

إلى تحقيق رؤاها التنموية، وقد تجلّت هذه الجهود في سعيها الدؤوب نحو التنسيق والتكامل بين استراتيجياتها الوطنية والإقليمية، لتعزيز مكانتها على الساحة الدولية.

تتجلى أهمية التخطيط الاستراتيجي في قدرته المحورية على تحليل الفرص المتاحة والتهديدات المحتملة ضمن البيئة الخارجية للمنظمة، وتوجيه تخصيص الموارد التنظيمية بكفاءة لضمان تحقيق الأهداف والغايات الرئيسية، هذا النهج يمكن المنظمة من استثمار الفرص السانحة بفعالية، والتخفيف من حدة التهديدات البيئية، سواء كانت داخلية أو خارجية، أو تجنبها كلياً، مما يسهم في الارتقاء بمستويات الأداء إلى أقصى درجاتها (المصري، 2020).

على الرغم من الإقرار الواسع بالأهمية الجوهرية للتخطيط الاستراتيجي، إلا أن هناك فجوة بحثية واضحة في الأدبيات العلمية التي تتناول بعمق آليات تطبيقه في المنظمات التابعة لمجلس التعاون لدول الخليج العربية، هذه الفجوة تمتد لتشمل كيفية تكيف النماذج العالمية للتخطيط الاستراتيجي لتلائم الخصوصية الثقافية والتنظيمية الفريدة للمنطقة وفي هذا السياق أشارت دراسة (Elbanna et al, 2025) إلى مجموعة من التحديات والعراقيل التي تعترض عمليات التخطيط وتنفيذ الخطط الاستراتيجية في منظمات القطاع العام بدول مجلس التعاون الخليجي من أبرز هذه التحديات: ضعف الربط بين الاستراتيجية ونظم الحوافز، التشتت عن التركيز الاستراتيجي، قصور في مهارات إدارة المشاريع، تأثير العوامل البيئية الخارجية غير القابلة للتحكم، وعدم ملائمة الهياكل التنظيمية.

وفي سياق متصل، كشفت دراسة (الزهراني، 2021) عن وجود ضعف في مخرجات بعض القطاعات الصحية وأداء العمل فيها، هذا الواقع يؤكد أن التطبيق الجاد والفعال للتخطيط الاستراتيجي قد أصبح ضرورة ملحة للإدارات التي تسعى إلى تحسين جودة الخدمات المقدمة في منشآتها، يأتي هذا التأكيد في ظل التباين الواضح في القرارات الإدارية وتغيرها مع تبدل المسؤولين، وتأثير هذه القرارات على جودة وكفاءة الخدمات المقدمة، فضلاً عن الهدر غير المبرر للموارد، سواء كانت مالية أو بشرية، هذه المؤشرات توحى بوجود خلل وقصور في مستوى التخطيط الاستراتيجي، سواء في صياغة الاستراتيجيات أو في تنفيذها، مما قد ينعكس سلباً على مخرجات الخدمات الصحية ومستوى رضا المستفيدين عنها.

وفي سياق آخر، أشارت دراسة (حشوف، 2016) إلى أن الأمن يمثل الهاجس الأكبر الذي يورق دول مجلس التعاون الخليجي، نظراً للتحديات المتعددة التي تواجهها هذه الدول. ورغم تباين درجات خطورة هذه التحديات، إلا أن معظمها يحمل في طياته إمكانية الانفجار، مما سيؤثر في تداعياته على الأمن والاستقرار في جميع دول المنطقة. هذا بدوره ينعكس

سلباً على مستقبل ومسيرة دول مجلس التعاون وعلى المشاريع التكاملية ضمن هذا التجمع، نتيجة لغياب الأمن والاستقرار الذي قد يطال المنطقة. كما أن هذه التحديات قابلة للحركة من قبل قوى إقليمية أو دولية، ويمكن ملاحظة ذلك بوضوح في العديد من القضايا الراهنة وعليه، فقد أصبح لزاماً على دول مجلس التعاون الخليجي بلورة استراتيجية شاملة وموحدة، تحظى بقبول جميع الأطراف، بما يضمن استمرارية ونجاح التجربة التكاملية الخليجية.

ومن خلال ما سبق نرى أن الدراسات السابقة تبرز تركيزاً واسعاً على العمل الخليجي المشترك والتحديات التي تواجه هذا العمل المشترك، وفي ظل الظروف العادية أو خلال الأزمات الأمنية أو الصحية التي تواجه العالم أو المنطقة العربية والدول الخليجية، فإن هذا العمل يحتاج إلى تخطيط استراتيجي للتغلب عليها، على الرغم من تعدد الدراسات في السياق الوطني، إلا أن هناك ندرة واضحة في الأدبيات التي تناولت التخطيط الاستراتيجي كأداة تكاملية بين منظمات مجلس التعاون الخليجي، وهذا ما تستهدفه دراستنا الحالية والتعمق في تحليل مستوى نضج التخطيط الاستراتيجي للتغلب على التحديات وتحقيق التكامل بين دول الخليج .

يبرز التخطيط الاستراتيجي كأداة محورية لا غنى عنها، حيث أن هناك حاجة ماسة لاستكشاف الكيفية التي يمكن بها للتخطيط الاستراتيجي، بمفاهيمه وأدواته، أن يساهم بفعالية أكبر في تنسيق الجهود، وتوحيد الرؤى، وتجاوز التحديات التي قد تعيق مسيرة التكامل، إن فهم آليات تفعيل هذا الدور، وتحديد أفضل الممارسات التي تمكن المنظمات التابعة لمجلس التعاون من تحقيق أقصى استفادة من التخطيط الاستراتيجي لخدمة الأهداف المشتركة، يمثل فجوة بحثية تستدعي دراسة معمقة بناءً على ما سبق، يمكن صياغة مشكلة الدراسة في التساؤل الرئيسي التالي: ما مستوى نضج التخطيط الاستراتيجي في المنظمات التابعة لمجلس التعاون الخليجي لتعزيز التكامل المؤسسي والعمل الخليجي المشترك، وينبثق من السؤال الرئيسي الأسئلة الفرعية التالية:

1. ما مستوى نضج التخطيط الاستراتيجي في المنظمات التابعة لمجلس التعاون الخليجي؟
2. ما واقع العمل الخليجي المشترك بين المنظمات التابعة لمجلس التعاون الخليجي؟
3. ما العلاقة بين مستوى نضج التخطيط الاستراتيجي في المنظمات التابعة لمجلس التعاون الخليجي وتعزيز العمل

الخليجي المشترك؟

4. ما أبرز التحديات التي تواجه المنظمات التابعة لمجلس التعاون الخليجي في استخدام التخطيط الاستراتيجي

لتعزيز العمل المشترك؟

5. ما هي أفضل الممارسات والآليات في التخطيط الاستراتيجي التي يمكن للمنظمات التابعة لمجلس التعاون

الخليجي تبنيها لتعزيز التكامل المؤسسي والعمل الخليجي المشترك؟

6. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد عينة الدراسة حول مستوى نضج التخطيط

الاستراتيجي في تعزيز التكامل والعمل الخليجي المشترك بين المنظمات التابعة لمجلس التعاون الخليجي تبعاً

لمتغيرات (الرتبة الوظيفية، سنوات الخبرة، المؤهل التعليمي)؟

أهداف الدراسة

تهدف الدراسة الحالية إلى:

1. قياس مستوى نضج التخطيط الاستراتيجي في المنظمات التابعة لمجلس التعاون الخليجي.
2. الكشف عن واقع العمل الخليجي المشترك بين المنظمات التابعة لمجلس التعاون الخليجي.
3. تحديد العلاقة بين مستوى نضج التخطيط الاستراتيجي في المنظمات التابعة لمجلس التعاون الخليجي ومستوى تعزيز التكامل والعمل الخليجي المشترك.
4. تحديد أبرز التحديات التي تواجه المنظمات التابعة لمجلس التعاون الخليجي في استخدام التخطيط الاستراتيجي لتعزيز التكامل والعمل الخليجي المشترك.
5. اقتراح أفضل الممارسات والآليات التي يمكن للمنظمات التابعة لمجلس التعاون الخليجي تبنيها لتعزيز التكامل والعمل الخليجي المشترك بين المنظمات التابعة لمجلس التعاون الخليجي تبعاً لمتغيرات (الرتبة الوظيفية، سنوات الخبرة، المؤهل التعليمي).
6. قياس الفروق في استجابات أفراد عينة الدراسة حول مستوى نضج التخطيط الاستراتيجي في تعزيز التكامل والعمل الخليجي المشترك بين المنظمات التابعة لمجلس التعاون الخليجي تبعاً لمتغيرات (الرتبة الوظيفية، سنوات الخبرة، المؤهل التعليمي).

أهمية الدراسة

تتجاوز هذه الدراسة حدود البحث الأكاديمي التقليدي لتلامس جوهر التطورات التنموية لدول مجلس التعاون الخليجي، مقدمةً إسهاماً مزدوج الأبعاد يثري المعرفة ويضيء مسارات العمل المستقبلي. وفيما يلي نستعرض أهمية الدراسة على النحو التالي:

أولاً: الأهمية النظرية

1. تكتسب الدراسة أهميتها النظرية من تركيزها على التخطيط كأداة لتحقيق التكامل الإقليمي، وهو بعد لم يُتناول بالشكل الكافي في الدراسات الخليجية
2. تسهم الدراسة في تطوير المعرفة النظرية المرتبطة بمفاهيم وأدوات التخطيط الاستراتيجي، لا سيما في سياق المنظمات الإقليمية، من خلال الربط بين النظرية والتطبيق في بيئة منظمات مجلس التعاون الخليجي.
3. تسلط الضوء على الكيفية التي يمكن من خلالها للتخطيط الاستراتيجي أن يُفَعِّل أطر العمل المشترك بين الدول الأعضاء، ويوجهها نحو تحقيق أهداف مشتركة طويلة المدى.
4. تقدم الدراسة إطاراً مرجعياً لفهم العلاقة بين أبعاد التخطيط الاستراتيجي ومستوى تكامل الأداء المؤسسي بين منظمات مجلس التعاون، مما يمثل إضافة نوعية في أدبيات العلوم السياسية والإدارية في السياق الخليجي.
5. تسهم الدراسة في إعادة تعميم مفاهيم وتطبيقات التخطيط الاستراتيجي من الحيز الإداري المحلي إلى الحيز الإقليمي المشترك، مما يعزز من قابلية تعميم المفاهيم وتكييفها في بيئات متعددة السيادة والمؤسسات.

ثانياً: الأهمية التطبيقية

1. قد تقدم الدراسة آليات تمكن المنظمات من ترجمة الرؤى المشتركة لمجلس التعاون إلى خطط عمل استراتيجية قابلة للتنفيذ، ومشاريع تكاملية ذات أثر ملموس، بما يمكن التخطيط الاستراتيجي من أن يكون الجسر الذي يعبر بالمنظمات من "طموح التعاون" إلى "واقع التكامل"، وهذا يقدم دليلاً عملياً لصانعي السياسات لتسريع وتيرة الإنجاز في المبادرات المشتركة.
2. من خلال تحديد الدور الفعلي للتخطيط الاستراتيجي في تعزيز العمل المشترك، يمكن أن تقدم الدراسة أفضل الممارسات والآليات التي يمكن تبنيها لتعظيم الاستفادة من هذه الأداة الحيوية.

3. قد توفر الدراسة توصيات عملية قابلة للتطبيق تساعد المنظمات التابعة لمجلس التعاون على تطوير رؤاها وخططها الاستراتيجية بما يخدم الأهداف التكاملية الخليجية.

4. قد تقدم الدراسة نتائج يمكن أن يعتمد عليها صانعو القرار في تطوير السياسات العامة للمجلس، عبر تحسين أدوات التخطيط الاستراتيجي وتحقيق التوافق بين خطط الدول الأعضاء.

5. تنطلق الدراسة من واقع التحديات السياسية والاقتصادية والأمنية التي تواجه دول الخليج، تعيق فاعلية التخطيط المشترك وعليه تسعى الدراسة إلى تقديم رؤية استراتيجية تساعد المنظمات الخليجية على تبني خطط مستقبلية مرنة وقابلة للتكيف.

ومن هنا تأتي الدراسة استجابة للنقص في الأدبيات التي تتناول العلاقة بين مستوى نضج التخطيط الاستراتيجي وتعزيز العمل الخليجي المشترك على مستوى المنظمات التنفيذية التابعة للمجلس، مما يمنحها أصالة وعمقاً علمياً.

فرضيات الدراسة

تسعى الدراسة لاختبار الفرضيات التالية:

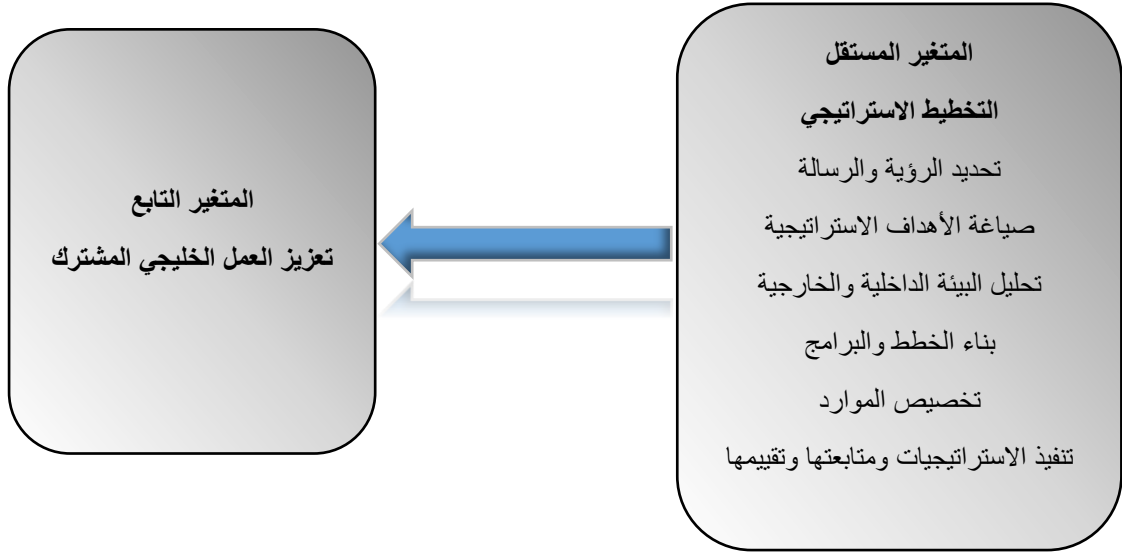
1. توجد علاقة إيجابية وذات دلالة إحصائية بين مستوى نضج التخطيط الاستراتيجي في المنظمات التابعة لمجلس التعاون الخليجي ومستوى تعزيز العمل الخليجي المشترك (باستخدام معامل ارتباط بيرسون).

2. توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد عينة الدراسة حول دور التخطيط الاستراتيجي في تعزيز العمل الخليجي المشترك بين المنظمات التابعة لمجلس التعاون الخليجي تبعاً لمتغير الرتبة الوظيفية (باستخدام اختبار أحادي التباين).

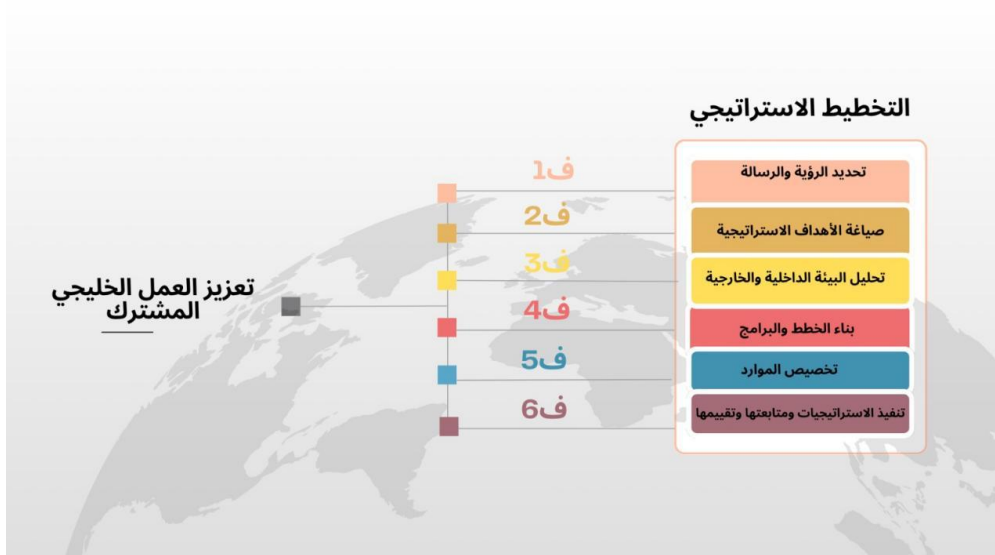
3. توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد عينة الدراسة حول دور التخطيط الاستراتيجي في تعزيز العمل الخليجي المشترك بين المنظمات التابعة لمجلس التعاون الخليجي تبعاً لمتغير سنوات الخبرة (باستخدام اختبار أحادي التباين).

4. توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد عينة الدراسة حول دور التخطيط الاستراتيجي في تعزيز العمل الخليجي المشترك بين المنظمات التابعة لمجلس التعاون الخليجي تبعاً لمتغير المؤهل التعليمي (باستخدام اختبار ت).

الشكل رقم (1) يبين نموذج الدراسة



الشكل رقم (2) يوضح الارتباط بين أبعاد المتغير المستقل والمتغير التابع، وفق الفروض



من إعداد الباحثة مستنداً للمصدر (فريد، عامر، 2021).

الدراسات المرجعية

أجرى البنا وآخرون (Albanna et al, 2025) دراسةً هدفت إلى التحقيق في التحديات التي تواجهها مؤسسات القطاع العام في تنفيذ خططها الاستراتيجية، مع التركيز أيضاً على العوامل الحاسمة المخففة التي يمكن أن تسهل التغلب على هذه التحديات. من خلال استكشاف كل من العقبات وحلولها، تهدف الدراسة إلى تقديم فهم أفضل للديناميكيات المتضمنة في التنفيذ الفعال للخطط الاستراتيجية داخل المؤسسات العامة. تعتمد الدراسة على بيانات تم جمعها من 125 مؤسسة عامة في الإمارات العربية المتحدة. تم جمع البيانات من خلال استبيانات منظمة استهدفت محترفين ذوي خبرة في التخطيط الاستراتيجي، بما في ذلك الرؤساء التنفيذيون، والمديرون العامون، والمديرون، وكبار المحللين الاستراتيجيين، والمستشارون الاستراتيجيون. يحدد البحث أهم العوائق والتي تشمل نقص الربط بين الاستراتيجية والحوافز، التشتت عن التركيز الاستراتيجي، ضعف مهارات إدارة المشاريع، العوامل البيئية الخارجية غير القابلة للتحكم، والهياكل التنظيمية غير المناسبة. تتضمن الاستراتيجيات الرئيسية للتخفيف من هذه العقبات تعزيز الثقة وتشجيع التعلم التنظيمي، وتعيين عقبات التنفيذ سرعة تنفيذ الخطة الاستراتيجية.

وأجرى عارف والدوسري (Aref & Al-Dosari, 2023) دراسةً هدفت إلى دراسة الاستراتيجيات المكانية الوطنية (NSS) وخطط الرؤية لدول مجلس التعاون الخليجي، وتناقش هذه الدراسة أيضاً الأساليب والخطط والجهود القائمة لتحقيق هذا الهدف، مع التركيز على الفرص والتحديات والصعوبات المحتملة، تم استخدام طريقة SWOT لتقييم خطط الرؤية الوطنية لدول مجلس التعاون الخليجي، ويحدد التحليل النتائج الناجحة التي حققتها دول مجلس التعاون الخليجي بالفعل فيما يتعلق باستراتيجياتها المكانية الوطنية. نقطة الضعف في الاستراتيجيات الحالية هي الاعتماد على النفط، والذي يمكن تعزيزه، ويجب الاستفادة الكاملة من الفرص في قطاع السياحة، ويجب إدارة التهديدات المحتملة، مثل التوتر الإقليمي، لمنع فشل تطوير النظام الحضري القائم. يتضمن الاقتراح الأساسي تنفيذ البرامج التي تحددها الوزارات المعنية وضمان الإدارة الفعالة للتوسع المكاني الحضري من قبل السلطات البلدية. وفي النهاية، يمكن أن تكون هذه النتائج بمثابة دروس للمسؤولين في دول مجلس التعاون الخليجي للتعاون وتحقيق خطة استراتيجية وطنية شاملة.

كما أجرى (البماحي وعبد السلام، 2022) دراسةً هدفت إلى التعرف على أثر القوة والاستراتيجية في مكانة الدولة عالمياً، وتطبيق هذه الدراسة على دولة الإمارات العربية المتحدة تحديداً. وتمثل فرضية هذه الدراسة في الآلية التي عملت

من خلالها دولة الإمارات العربية المتحدة على بناء استراتيجيتها وتخطيطها الاستراتيجي قصير/ متوسط/ وطويل الأمد، والذي ساهم في وصول الدولة إلى مستوى الدول المتقدمة والمتطورة. ولتحقيق أهداف الدراسة، تم استخدام المنهج التحليلي الوصفي، من خلال التطرق إلى عدة مناهج لقياس قوة الدولة وتطبيقها على دولة الإمارات العربية المتحدة، إضافة إلى التعرف على الخطط الاستراتيجية المستقبلية التي تتبناها دولة الإمارات العربية المتحدة في سبيل تعزيز سياساتها الاقتصادية والسياسية مع دول العالم على وجه التحديد. وتوصلت الدراسة إلى أن دولة الإمارات العربية المتحدة في بعض العناصر قد استطاعت تحقيق عناصر قوة الدولة والحصول على مكانتها إقليمياً ودولياً، كما أولت الأهمية الأولى لبناء مؤسساتها السياسية (الداخلية والخارجية)، والاجتماعية، والتعليمية، والإعلامية، والصحية، والدفاعية وذلك في سبيل تأسيس دولة عصرية لها مكانتها بين الدول. لقد وازنت دولة الإمارات العربية المتحدة بين قدراتها وإمكانياتها، وبين أهدافها الأساسية، وذلك في انتهاج سياسة مرنة، وتسوية الخلافات الخارجية بالطرق السلمية، كما سخرت دولة الإمارات قدراتها الدبلوماسية والإعلامية والاقتصادية والبشرية لتحقيق أهدافها الخارجية في تعزيز مكانة وسمعة الدولة، ومناصرة القضايا العربية والإسلامية العادلة، والتعاون الدولي، من خلال الحضور والعمل النشط في المنظمات والمؤسسات الدولية والإقليمية، ومن خلال التعاون الثنائي في سبيل تحقيق الأمن والسلم الدوليين.

وأجرى (السلمي، 2021) دراسةً هدفت إلى التعرف إلى دور التخطيط الاستراتيجي في تطوير الأداء الوظيفي في المؤسسات الأمنية، واعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي الذي يقوم على التحليل والمقارنة والاستقراء لأدبيات الدراسة، وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج، أبرزها: التعرف إلى العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي وتطوير الأداء الوظيفي في المؤسسات الأمنية، والتعرف على أبرز مقومات فاعلية التخطيط الاستراتيجي في تطوير الأداء الوظيفي في المؤسسات الأمنية، والتعرف إلى أهم معوقات التي تحد من فاعلية التخطيط الاستراتيجي في تطوير الأداء الوظيفي في المؤسسات الأمنية، والتوصل إلى تصور استراتيجي مقترح لتنفيذ دور التخطيط الاستراتيجي في تطوير الأداء الوظيفي في المؤسسات الأمنية، وفي ضوء هذه النتائج أوصت الدراسة بعدد من التوصيات، أبرزها: أن يكون التخطيط الاستراتيجي مرناً ليتم تعديله كلما حدثت متغيرات ومستجدات، بجانب الاهتمام بتدريب وتنمية الموظفين في مجال التخطيط الاستراتيجي بصفة عامة والعمليات الإدارية الأخرى بصفة خاصة للرفي بمستواهم الوظيفي، إضافة إلى الاهتمام بتطبيق نظم إدارة الأداء الحديثة في المؤسسات الأمنية، والاهتمام باستخدام الوسائل والطرق الحديثة في تحليل الوظائف وتصميم

الهياكل التنظيمية، وترسيخ ثقافة قيمة العمل لدى الموظفين، لأنها تعتبر الأساس في الوصول لمستويات الأداء الوظيفي المخطط لها.

فيما أجرى (Al-Dhaafir, 2019) دراسة هدفت إلى دراسة التأثير المشترك لكل من الابتكار والتخطيط الاستراتيجي على الأداء التنظيمي لشرطة دبي، وذلك من خلال منهجية تجريبية. لاختبار النموذج المفترض للدراسة، تم استخدام استبيان مسحي. تم جمع البيانات من الإدارة العامة للجودة الشاملة بشرطة دبي. بلغ العدد الإجمالي للاستبيانات الموزعة 150 استبياناً، وتم استعادة 95 استبياناً صالحاً فقط وجاهزاً للتحليل. تؤكد النتائج الإحصائية تأثير التخطيط الاستراتيجي والابتكار على الأداء التنظيمي لشرطة دبي.

كما أجرى (الدقن، 2019) دراسة هدفت إلى التعرف على معوقات التخطيط الاستراتيجي للتحويل الرقمي في المنظمات العانة العربية وآليات التغلب عليها. واتبع البحث منهج تحليل النظام توصلت الدراسة إلى النتائج التالية: هناك معوقات التخطيط الاستراتيجي الرقمي تتعلق بالمدخلات وتضمن قصور في توفير القادة الاستراتيجيين الرقميين، وضعف رأس المال المتعدد للمنظمات العامة، قصور في الأمن السيبراني، ضعف الثقافة الرقمية، ضعف الثقافة التنظيمية الإستراتيجية، وقصور في وضوح البوصلة الإستراتيجية الرقمية، كما أن هناك معوقات التخطيط الاستراتيجي الرقمي ترتبط بالعمليات وجاء فيها ضعف التحليل الاستراتيجي الرقمي، وعدم وضوح الخارطة الإستراتيجية الرقمية، بالإضافة إلى اتجاه التخطيط الاستراتيجي من أعلى إلى أسفل وافتقاد التخطيط بالمشاركة، كما أن هناك معوقات التخطيط الاستراتيجي تتعلق بالمخرجات وتضمن قصور في تطبيق منهجية الإداء الاستراتيجي على أساس المخاطر الإستراتيجية الرقمية، كما أشار إلى القصور في المنظمة المركزة على الإستراتيجية الرقمية، وبين القصور في خطة المخرجات، وتتطرق إلى معوقات التخطيط الاستراتيجي المرتبطة بالتغذية العكسية، واشتملت على ضعف المراجعة الإستراتيجية الرقمية، وضعف التقويم الاستراتيجي الرقمي. وجاءت نتائج البحث مؤكدة على أن معوقات التخطيط الاستراتيجي للتحويل الرقمي في المنظمات العامة العربية.

أوجه تميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة

تتميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة في الأمور التالية:

1. تُظهر مراجعة الدراسات السابقة غياب الاهتمام بالعلاقات التبادلية بين مستوى التخطيط ومؤشرات التكامل،

وهو ما تسعى هذه الدراسة إلى تناوله

2. بينما تناولت الدراسات السابقة التخطيط الاستراتيجي في سياقات وطنية (الإمارات، شرطة دبي، المؤسسات الأمنية) أو تأثيره على مكانة الدولة (اليماحي وعبد السلام 2022)، فإن الدراسة الحالية تتميز بتركيزها المباشر على دور التخطيط الاستراتيجي في تعزيز العمل الخليجي المشترك. هذا يمثل بعداً تكاملياً فريداً، حيث لا توجد دراسة من المذكورة تركز بشكل مباشر على هذا المتغير كمتغير تابع أو كهدف رئيسي للتخطيط الاستراتيجي.
3. الدراسات السابقة ركزت على نطاقات جغرافية أو قطاعية محددة (الإمارات، شرطة دبي، المؤسسات الأمنية، المنظمات العامة العربية)، والدراسة الحالية تتجاوز هذا النطاق لتشمل المنظمات التابعة لمجلس التعاون الخليجي ككل، مما يمنحها بعداً إقليمياً أوسع ويزيد من تعميم النتائج على مستوى العمل الخليجي المشترك، ويقدم رؤى شاملة عن هذا العمل عبر دول المجلس.
4. معظم الدراسات السابقة المذكورة اعتمدت على منهج وصفي تحليلي أو كمي (استبيانات)، فالدراسة الحالية تتميز بتبني المنهج المختلط (الكمي والنوعي)، وهذا يسمح ليس فقط بقياس العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي والعمل المشترك (كمياً)، بل أيضاً بفهم الكيفية والآليات التي يتم بها هذا التعزيز، واستكشاف العوامل الكامنة والتحديات بعمق أكبر من خلال المقابلات النوعية، مما يضيف ثراءً وتفسيراً للنتائج الكمية.
5. الدراسات السابقة تناولت تحديات التنفيذ أو معوقات التخطيط (البنا وآخرون 2025، الدقن 2019)، أو دور التخطيط في الأداء الوظيفي (السلمي 2021، Al-Dhaafr 2019)، والدراسة الحالية تذهب أبعد من ذلك لتسعى إلى تحديد الآليات المحددة التي يمكن من خلالها للتخطيط الاستراتيجي أن يساهم بفعالية في تعزيز العمل الخليجي المشترك، مما يقدم توصيات عملية ومباشرة لصانعي القرار في هذا السياق الإقليمي.
6. الدراسة الحالية ستعكس أحدث التطورات والمبادرات في العمل الخليجي المشترك، والتي قد لا تكون الدراسات الأقدم (مثل Al-Dhaafr 2019، الدقن 2019، السلمي 2021، اليماحي وعبد السلام 2022، عارف والدوسري 2023) قد تناولتها بشكل كامل حتى دراسة (البنا وآخرون 2025) تركز على تحديات التنفيذ وليس على دور التخطيط في تعزيز العمل المشترك تحديداً.

العناصر	الدراسات السابقة	الدراسة الحالية	وجه التمييز عن الدراسات السابقة
---------	------------------	-----------------	---------------------------------

الهدف	ركزت على تحديات التنفيذ وليس على دور التخطيط في تعزيز العمل المشترك تحديداً.	ركزت على التخطيط الاستراتيجي في العمل الخليجي	تعكس أحدث التطورات والمبادرات في العمل الخليجي المشترك
العينة	السابقة ركزت على نطاقات جغرافية أو قطاعية محددة (الإمارات، شرطة دبي، المؤسسات الأمنية، المنظمات العامة العربية)	تجاوزت هذا النطاق لتشمل المنظمات التابعة لمجلس التعاون الخليجي ككل،	مما يمنحها بعداً إقليمياً أوسع ويزيد من تعميم النتائج على مستوى العمل الخليجي المشترك، ويقدم رؤى شاملة عبر دول المجلس.
المنهجية	منهج وصفي تحليلي أو كمي (استبيانات)	تبني المنهج المختلط (الكمي والنوعي)،	قياس العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي والعمل المشترك (كمياً)، ثم فهم الكيفية والآليات التي يتم بها هذا التعزيز، واستكشاف العوامل الكامنة والتحديات، بعمق أكبر من خلال المقابلات النوعية، مما يضيف ثراءً وتفسيراً للنتائج الكمية

مصطلحات الدراسة

تضمنت الدراسة المصطلحات التالية:

- التخطيط الاستراتيجي

عرفه رسولي وآخرون (Rasouli et al, 2020, 1) بأنه: "عملية تتضمن مراجعة احتياجات المنظمة والظروف البيئية والعملاء والقدرات التنظيمية وتحديد نقاط الضعف، والتي تهدف إلى تحديد رسالة المنظمة وأهدافها واستراتيجياتها". وتعرفه الباحثة إجرائياً بأنها: "العملية المنهجية والمستمرة التي تتبناها المنظمات التابعة لمجلس التعاون الخليجي، والتي تتضمن تحديد الرؤية والرسالة، صياغة الأهداف الاستراتيجية، تحليل البيئة الداخلية والخارجية، بناء الخطط والبرامج، تخصيص الموارد، وتنفيذ الاستراتيجيات ومتابعتها وتقييمها، وتم قياسه من خلال استبانة مخصصة لذلك.

- العمل الخليجي المشترك

أكد رئيس اتحاد غرف دول مجلس التعاون الخليجي، إلى اهتمام الأمانة العامة لمجلس التعاون طوال العقود الماضية بالمبادرات التي يطلقها الاتحاد، التي تهدف إلى دعم وتحفيز القطاع الخاص الخليجي للمساهمة في ظل التوجيهات الحكيمة لأصحاب

السمو قادة دول المجلس بتسريع خطى التكامل الاقتصادي الخليجي بالشراكة الكاملة مع القطاع الخاص.

<https://sabq.org/saudia/fslvbnjfs>

بينما عرفت الباحثة العمل الخليجي المشترك إجرائياً بأنه: "مدى فعالية وتكامل الجهود والأنشطة التي تقوم بها المنظمات التابعة لمجلس التعاون الخليجي لتحقيق أهداف مشتركة، من خلال التنسيق، تبادل الخبرات والمعلومات، توحيد السياسات والإجراءات حيثما أمكن، وتنفيذ المشاريع والمبادرات التعاونية التي تخدم المصالح العليا لدول المجلس ، ويتم قياس ذلك من خلال الاستبانة التي أعدت لذلك.

إجراءات الدراسة

منهج الدراسة

انطلاقاً من أهداف البحث ومشكلته، اعتمدت الباحثة المنهج المختلط ذو التصميم التتابعي التفسيري ؛ والذي يقصد به منج كل من البيانات الكمية والكيفية في دراسة واحدة لفهم مشكلة من مشكلات البحث (أبو علام، 2011)، كما عرفه سيمو (Semu, 2011) بأنه محاولة لرسم أو شرح ثري للسلوك البشري المعقد من خلال دراسته من أكثر من وجهة نظر باستخدام مصادر متعددة للبحث، وهو مزيج بين اثنين أو أكثر من الأساليب، ويذكر (Almaamari, 2009) بأن منهج البحث المختلط هو أكثر استراتيجية مناسبة لتأسيس مصداقية التحليلات الكمية والنوعية، حيث أن الغرض منه تحقيق الشمولية وزيادة المصداقية، والتأكد من صحة النتائج.

تم اختيار الدراسة الوصفية التحليلية لعدة أسباب:

- تحليل العلاقات بين المتغيرات: يُساعد هذا المنهج في استكشاف العلاقة بين الأنماط القيادية وبيئة العمل، مما يوفر رؤى شاملة حول التأثيرات المتبادلة بينهما.
- توفير بيانات كمية ونوعية: يسمح المنهج الوصفي التحليلي بجمع وتحليل بيانات متنوعة، مما يُعزز من موثوقية النتائج ويتيح فهماً أعمق للموضوع المدروس، ويوفر المنهج النوعي، فرصة لجمع بيانات نوعية معمقة من خلال المقابلات شبه المقتنة، مما يُسهم في تقديم رؤى تفصيلية حول تجارب العاملين
- فهم السياق التنظيمي: يُتيح المنهج للباحث فهم السياقات الفردية والجماعية للعاملين في المنظمات الخليجية .

مجتمع الدراسة وعينتها

1. مجتمع الدراسة

يتكون مجتمع الدراسة من جميع الأفراد العاملين في المنظمات التابعة لمجلس التعاون الخليجي ، الأفراد العاملون في المنظمات التابعة لمجلس التعاون الخليجي الذين لديهم معرفة أو مشاركة مباشرة في عمليات التخطيط الاستراتيجي أو في أنشطة العمل الخليجي المشترك يشمل ذلك المديرين التنفيذيين، رؤساء الأقسام، أعضاء فرق التخطيط الاستراتيجي، ومسؤولي العلاقات الدولية أو التعاون الإقليمي.

كما ستشمل الدراسة أيضاً إجراء مقابلات مع مجموعة مختارة من القادة والموظفين لجمع بيانات نوعية تعكس تجاربهم وآرائهم حول التخطيط الاستراتيجي وتأثيره على تعزيز التكامل في العمل الخليجي المشترك.

2. عينة الدراسة

سيتم اختيار عينة الدراسة بشكل منهجي، حيث تم تحديد نوع العينة بأنها عينة طبقية عشوائية، لا تقل عن 200 موظفًا وموظفة من مختلف الفئات الوظيفية في المنظمات الخليجية، مع مراعاة الشروط التالية في اختيار العينة:

- حجم العينة: تم تحديد حجم العينة بناءً على القدرة الإحصائية لضمان تمثيل كافٍ لجميع الفئات الوظيفية.
- خصائص العينة: تشمل العينة التنوع التالي:
- القيادة العليا والوسطى: تضمين أعضاء من القيادة العليا والوسطى كالمدرء التنفيذيين، ورؤساء القسم ليتسنى فهم تأثير مستوى التخطيط الاستراتيجي على مختلف المستويات التنظيمية.
- الإداريين: يلعبون دوراً حيوياً في تنظيم العمل كأعضاء فرق التخطيط الاستراتيجي ، ومسؤولي العلاقات الدولية أو التعاون الإقليمي.

3. معايير الاختيار

تم اختيار العينة بناءً على مجموعة من المعايير تشمل:

- **التنوع الوظيفي:** لضمان تمثيل جميع الفئات الوظيفية في المنظمات الخليجية، مما يساهم في توفير آراء متنوعة
- **الخبرة العملية:** التركيز على موظفين من مختلف مستويات الخبرة، مما يساعد في تقديم رؤى شاملة
- **الجنس:** لضمان تمثيل عادل بين الجنسين في العينة، مما يعكس التنوع في وجهات النظر

سيتم مخاطبة الإدارة المعنية بمجلس التعاون الخليجي وشرح تفاصيل الدراسة بشكل واضح، بما في ذلك عنونها وأهدافها، مع التأكيد على أن جميع البيانات التي سيتم جمعها ستعامل بسرية تامة ولن تُستخدم إلا لأغراض البحث العلمي لتيسير إرسال رسائل رسمية لدعم الباحثة في جمع البيانات، مع التأكيد على أهمية مشاركة أفراد العينة في الدراسة لتحقيق الأهداف البحثية المرجوة.

بعد ذلك، يتم التنسيق مع أفراد العينة لتحديد الأوقات والأماكن المناسبة لإجراء المقابلات والاستبيانات، تم إجراء المقابلات شبه المقننة في مكاتب المشاركين داخل المنظمات أو عن طريق مكالمات هاتفية للذين لم يتمكنوا من حضور المقابلات المباشرة.

حدود الدراسة

تتمثل حدود الدراسة فيما يلي:

- **الحدود الموضوعية:** تقتصر على قياس مستوى نضج التخطيط الاستراتيجي في تعزيز العمل الخليجي المشترك: دراسة تطبيقية على المنظمات التابعة لمجلس التعاون
- ونظراً لأن الدراسة تقتصر على المنظمات التابعة لمجلس التعاون الخليجي فتعميم النتائج تكون في حدود هذه المنظمات فقط وذلك لطبيعة البيئة المتشابهة التي تعيشها دول الخليج العربي ولطبيعة الحكم فيها، أما المنظمات الموجودة في المنطقة العربية مثل المنظمات التابعة للمغرب العربي فقد لا نستطيع تعميم النتائج عليها للاختلاف في الكبير بين هذه الدول في طبيعة الحكم والسياسات المتبعة وغيرها .
- **الحدود البشرية:** تتمثل في الأفراد العاملين في المنظمات التابعة لمجلس التعاون الخليجي.
- **الحدود المكانية:** سيتم تطبيق الدراسة في المنظمات التابعة لمجلس التعاون الخليجي.
- **الحدود الزمانية :** الدراسة تنفذ في العام الحالي 2025.

وسائل جمع بيانات الدراسة

لتحقيق أهداف هذه الدراسة والإجابة على تساؤلاتها البحثية، سيتم اعتماد منهجية بحثية مختلطة تجمع بين الأساليب الكمية والنوعية، يتيح هذا المنهج الشمولي فهماً معمقاً للظاهرة المدروسة من خلال دمج البيانات الرقمية مع الرؤى التفصيلية وبناءً عليه، ستكون الأدوات الرئيسية لجمع البيانات هي الاستبانة لجمع البيانات الكمية من عينة واسعة من

المشاركين، والمقابلة لجمع البيانات النوعية من أفراد مختارين يمتلكون خبرة ومعرفة متخصصة، مما يضمن تغطية شاملة ومتكاملة لجوانب الدراسة. وفيما يلي نستعرض هاتين الأدوات:

- الأداة الأولى: الاستبانة:

سيتم الاعتماد على الاستبانة كأداة رئيسة للحصول على استجابات أفراد عينة الدراسة، وعرف (العساف، 2012) الاستبانة بأنها "عبارة عن أداة يشمل محتواها مجموعة من الأسئلة أو العبارات المكتوبة مزودة بإجاباتها أو الآراء المحتملة بهدف الحصول على إجابات أفراد العينة على أسئلة الدراسة.

تتكون الاستبانة من محورين رئيسيين وسيتم استخدام مقياس ليكرت الخماسي.

المحورين كالتالي :

- المحور الأول: مستوى نضج التخطيط الاستراتيجي في المنظمات التابعة لمجلس التعاون الخليجي.

- المحور الثاني: واقع العمل الخليجي المشترك بين المنظمات التابعة لمجلس التعاون الخليجي.

صدق أداة الدراسة

1. الصدق الظاهري

سيتم استخدام أسلوب الصدق الظاهري، بهدف التأكد من مدى صلاحية الاستبانة وملاءمتها لأغراض البحث، وذلك من خلال عرضها على مجموعة من المحكمين من الأكاديميين والمختصين، وسيطلب منهم إبداء الرأي فيما يتعلق بمدى صدق وصلاحية كل فقرة من فقرات الاستبانة ومدى مناسبتها لقياس ما وضعت لقياسه وإجراء اختبار تمهيدي أولي، وإدخال التعديلات اللازمة سواء بالحذف أو الاضافة أو إعادة الصياغة، وفي ضوء ذلك سيقدم السادة المحكمين العديد من التعديلات الجوهرية على أداة الدراسة، وسيتم الاستجابة لهذه التعديلات، وإعادة صياغة الاستبانة في ضوء الملاحظات التي سيقدمها المحكمين، حتى تأخذ الاستبانة شكلها النهائي.

2. صدق الاتساق الداخلي

ويتم من خلال الاتساق الداخلي معرفة مدى اتساق كل فقرة من فقرات الأداتين مع المحور الذي تنتمي إليه هذه الفقرة، ولحساب صدق الاتساق الداخلي للأداتين سيتم حساب معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation Coefficient)، والذي من خلاله سيتم حساب معاملات الارتباط بين درجة كل فقرة والدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه، وذلك بهدف التحقق من مدى صدق الأداة ككل، وذلك عبر عينة استطلاعية من خارج عينة الدراسة.

ثبات أداة الاستبانة

المقصود بثبات الاستبانة أنها تعطي النتائج نفسها تقريباً لو تكرر تطبيقها أكثر من مرة على نفس الأشخاص في ظروف مماثلة. وسيتم حساب ثبات الاستبانة وذلك بطريقتين الأولى باستخدام كل من معامل ألفا كرونباخ Cronbach's Alpha والثانية معامل الثبات بطريقة التجزئة النصفية لسبيرمان- براون Spearman-Brown (Coefficient).

الأداة الثانية: المقابلة:

تعرف المقابلة بأنها: "محادثة موجهة يقوم بها شخص مع شخص آخر هدفها الحصول على المعلومات واستغلالها في بحث علمي أو للاستعانة بها في التوجيه والتشخيص والعلاج" (الخرابشة، 2012). ستقوم الباحثة باستخدام أداة المقابلة شبه المبنية، التي تسمح بجمع بيانات نوعية غنية، من خلال هذه الأداة، يتم إجراء مقابلات مع العاملين في المنظمات الخليجية، حيث يتم طرح أسئلة مفتوحة مما تسهل استكشاف آراء وتجارب العاملين في المنظمات الخليجية.

وستتضمن المقابلة المحاور التالية ويتخللها مجموعة من الأسئلة:

- **المحور الأول:** أبرز التحديات التي تواجه المنظمات التابعة لمجلس التعاون الخليجي في استخدام التخطيط الاستراتيجي لتعزيز العمل الخليجي المشترك.

- **المحور الثاني:** أفضل الممارسات والآليات التي يمكن للمنظمات التابعة لمجلس التعاون الخليجي تبنيها للتخطيط الاستراتيجي في تعزيز التكامل والعمل الخليجي المشترك.

إجراءات جمع البيانات النوعية

سيتم اتباع الخطوات الإجرائية التالية:

1. سيتم أخذ الموافقة من إدارة المنظمات التابعة لمجلس التعاون الخليجي على إجراء الدراسة.
2. سيتم اختيار العينة.
3. سيتم إعداد دليل المقابلة.
4. سيتم تحديد أسئلة وأهداف المقابلة وإعلام المشاركين بها.
5. سيتم التواصل مع المشاركين لتحديد الزمان والمكان الذي سيتم عقد المقابلة فيه، مع الاتفاق على تحديد مدة المقابلة، وتحديد آلية المقابلة.
6. سيتم إجراء المقابلة على الكتابة السريعة باستخدام الاختصارات وأساليب الاختزال إضافةً إلى التسجيل عبر أجهزة التسجيل الصوتية.
7. سيتم تفرغ البيانات بالاطلاع على المقابلات المكتوبة المسجلة في أجهزة التسجيل الصوتي، وعند كتابة مسودة البيانات تم التحليل بشكل أولي، ويتبعه الحوار الذي دار مع أفراد العينة.

تحليل البيانات النوعية

بعد جمع البيانات، تم تحليلها باستخدام أساليب إحصائية مناسبة للبيانات الكمية، بينما سيتم تحليل البيانات النوعية (المقابلات) من خلال برنامج maxqda يساعد هذا التحليل في استخراج أنماط وتوجهات العاملين نحو العمل الخليجي المشترك .

وسيتم تحليل المقابلات على النحو التالي:

1. تفرغ البيانات كاملة.
2. ترميز البيانات التي تم تفرغها والتحقق من صدقها، حيث يتم تحديد رموز (Codes)، ومحاولة تفرغ البيانات إلى فئات بحسب هذه الرموز.
3. البحث عن عناوين محددة لتصنيف البيانات ضمن فئات.
4. البحث عن الأنماط من كل فئة، مع الاقتباس الحرفي من إجابات المجيبين للاستشهاد.
5. وصف كل فئة أو نمط تم الخروج به في بند منفصل.

الدمج بين الكمي والنوعي

تم الاعتماد على الأسلوب التفسيري في المنهج المختلط، وخاصة في التصميم التفسيري المتتابع (Explanatory Sequential Design)، والذي يبدأ بجمع وتحليل البيانات الكمية أولاً ثم جمع وتحليل البيانات النوعية لتفسير نتائج البيانات الكمية بشكل أعمق، يُستخدم هذا الأسلوب لتوضيح الأسباب الكامنة وراء النتائج الكمية، وتكوين فهم شامل ومتعمق للظاهرة المدروسة.

حيث ستبدأ الباحثة بجمع وتحليل البيانات الكمية التي تتوفر في صور إحصائية لمستوى نضج التخطيط الاستراتيجي وواقع العمل الخليجي المشترك، ومن ثم تم استخدام نتائج البيانات الكمية لصياغة أسئلة وأدوات جمع البيانات النوعية.

وستقوم الباحثة بجمع البيانات النوعية التي تساعد على تفسير وتوضيح المعاني والعوامل التي تؤثر في النتائج الكمية ثم دمج نتائج البيانات الكمية والنوعية في التحليل لعرض صورة شاملة ومتعمقة للموضوع، هذا النهج يعزز من مصداقية البحث ويعطي القدرة على تفسير النتائج الكمية من خلال السياق النوعي، ويسمح بفهم أكثر شمولية وواقعية للظواهر الاجتماعية والإنسانية.

خطوات تنفيذ خطة الدراسة

تعد خطة البحث العلمي أساساً منهجياً موجهاً لجهود الباحثة نحو تحقيق أهداف الدراسة وتنطلق هذه الخطة من مراجعة منهجية للأدبيات ذات الصلة، تبدأ من المفاهيم العامة وصولاً إلى الجوانب التخصصية الدقيقة، بهدف بناء إطار نظري شامل يحيط بموضوع البحث. وفيما يلي أبرز خطوات تنفيذ هذه الخطة:

1. تم إجراء مراجعة منهجية وشاملة للأدبيات والدراسات السابقة ذات الصلة بمتغيرات الدراسة، متدرجةً من الأطر

المفاهيمية العامة إلى الجوانب المتخصصة، بما يخدم تحديد النطاق المعرفي للبحث وبلورة الإطار النظري.

2. تم التركيز على تحليل الدراسات السابقة بهدف استكشاف وتحديد الفجوات المعرفية أو القصور المنهجية في

تناول وتوظيف المتغيرات البحثية، مما أسهم في تبرير الإشكالية البحثية للدراسة الحالية.

3. تم بناء أسئلة الدراسة بدقة متناهية، بحيث تتسم بالوضوح، التحديد، والقابلية للقياس، بما يضمن توجيه مسار

البحث نحو تحقيق أهدافه المعرفية والتطبيقية.

4. تم بلورة الأهمية النظرية للدراسة من خلال إبراز إسهاماتها المتوقعة في إثراء الأدبيات الأكاديمية، وتحديد أهميتها

التطبيقية من خلال تسليط الضوء على القيمة المضافة للنتائج في دعم صناعة القرار والممارسات التنظيمية.

5. تم صياغة أهداف الدراسة بوضوح ودقة، مع التأكيد على قابليتها للتحقق والقياس، بما يضمن توجيه مسار جمع

البيانات وتحليلها نحو إجابات محددة.

6. تم تطوير الفرضيات الخاصة بالدراسة، والتي تمثل عبارات قابلة للاختبار، تحدد العلاقات المفترضة بين المتغيرات،

تمهيداً لاختبارها إحصائياً للوصول إلى استنتاجات البحث.

7. تم رسم نموذج مفاهيمي للدراسة يوضح العلاقات النظرية والافتراضية بين المتغيرات الرئيسة وأبعادها الفرعية، مما

يوفر إطاراً بصرياً لتوجيه التحليل.

8. تم تلخيص وتحليل مجموعة من الدراسات السابقة، وتصنيفها وفق المتغيرات الرئيسة للدراسة، لتعزيز الفهم العميق

للسياق البحثي وتحديد موقع الدراسة الحالية ضمنه.

9. تم تقديم تعريفات اصطلاحية للمفاهيم والمصطلحات الأساسية للدراسة، بالإضافة إلى تعريفات إجرائية دقيقة

تحدد كيفية قياس هذه المصطلحات ضمن سياق البحث الميداني.

10. تم استعراض تفصيلي لإجراءات الدراسة المنهجية، بما في ذلك تحديد المنهج البحثي (المختلط)، وصف مجتمع

الدراسة وعينتها، وتحديد أدوات جمع البيانات (كالاستبانة والمقابلة)، بالإضافة إلى الأساليب الإحصائية

المقترحة لتحليل النتائج.

الأساليب الإحصائية المستخدمة في معالجة وتحليل البيانات

سيتم الاعتماد بشكل أساسي على برنامج التحليل الإحصائي (SPSS v.21) في إدخال بيانات الدراسة وتحليلها،

مع الاستعانة بالأساليب الإحصائية اللازمة، لتحقيق أهداف الدراسة وكانت هذه الأساليب على النحو التالي:

- التكرارات والنسب المئوية: وذلك بغرض وصف البيانات الشخصية والعملية لأفراد عينة الدراسة.
- المتوسط الحسابي: وذلك لمعرفة مدى ارتفاع أو انخفاض استجابات أفراد العينة على فقرات ومحاور الدراسة.
- الانحراف المعياري: للتعرف على مدى انحراف استجابات أفراد الدراسة لكل فقرة عن وسطها الحسابي، فكلما اقتربت قيمته من الصفر تركزت الاستجابات وانخفض تشتتها.

- معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha)، وطريقة التجزئة النصفية (Split _Half): لقياس الثبات في البيانات.
- معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation Coefficient): لقياس صدق الاتساق الداخلي لفقرات الدراسة، واختبار العلاقة بين محاور أداة الدراسة.
- اختبار t- test لقياس الفروق الإحصائية لقياس الفروق في استجابات أفراد عينة الدراسة حول مستوى نضج التخطيط الاستراتيجي في تعزيز العمل الخليجي المشترك تبعاً لبعض المتغيرات .
- تم استخدام اختبار ANOVA لقياس الفروق في استجابات أفراد عينة الدراسة حول مستوى نضج التخطيط الاستراتيجي في تعزيز العمل الخليجي المشترك تبعاً لبعض المتغيرات .

قائمة المراجع

أولاً: المراجع العربية:

- أبو علام، رجاء. (2011). مناهج البحث في العلوم النفسية والتربوية. دار النشر للجامعات.
- بوبر، هشام (2016). التخطيط الاستراتيجي: مكونات ونماذج وأبعاد. مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية، الجزائر، (28): 46-59.
- حشوف، ياسين. (2016). مستقبل وآفاق التجربة التكاملية لمجلس التعاون لدول الخليج العربية: دراسة في إمكانية إيجاد تكامل واندماج اقتصادي خليجي. مجلة الدراسات والبحوث الاجتماعية بجامعة الشهيد حمه لخضر، 1(15)، 154-163.
- الخرابشة، عمر. (2012). أساليب البحث العلمي. دار وائل للنشر والتوزيع.
- خليل، إيمان (2016). التخطيط الاستراتيجي للتنمية المحلية: دراسة حالة بلدية المقارين {رسالة ماجستير غير منشورة}. جامعة قاصدي مرباح - ورقلة.
- الدقن، أحمد. (2019). معوقات التخطيط الاستراتيجي للتحويل الرقمي في المنظمات العامة العربية وآليات التغلب عليها. مجلة البحوث والدراسات العربية، 1(70)، 321-356.
- الزهراني، محمد. (2021). دور التخطيط الاستراتيجي في تحسين أداء الإدارات الصحية: دراسة ميدانية في المديرية العامة للشئون الصحية بمنطقة الباحة (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة بيشة.
- السلمي، مفلح. (2021). التخطيط الاستراتيجي والأداء الوظيفي في المؤسسات الأمنية: دراسة تحليلية. مجلة البحوث الأمنية، 31(81)، 175-260.
- سيد، منال، عثمان، أماني، وعلي، أحمد. (2024). أثر التخطيط الاستراتيجي على الأداء الاجتماعي في القطاع الحكومي: دراسة ميدانية على وزارة التخطيط والتنمية الاقتصادية. المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، 1(1)، 961-994.
- الشمري، عبد المحسن. (2012). مجلس التعاون لدول الخليج العربية وتحدي الوحدة {رسالة ماجستير غير منشورة}. جامعة الشرق الأوسط.

الشهراني، سعد. (2012). التركيبة السكانية وأثرها على الأمن بدول مجلس التعاون لدول الخليج العربية. ورقة مقدمة إلى مجلس التعاون لدول الخليج العربية للبحوث والدراسات الأمنية لعام 2011. مجلس التعاون لدول الخليج العربية: الأمانة العامة.

عشقي، أنور. (2012). التخطيط الاستراتيجي الشامل ودوره في صياغة السياسة الأمنية لدول مجلس التعاون الخليجي بمفهومها الوطني والإقليمي. ورقة مقدمة إلى مؤتمر الأمن الوطني والإقليمي لدول مجلس التعاون لدول الخليج العربية: رؤية من الداخل. مركز البحرين للدراسات الاستراتيجية والدولية والطاقة.

فريد، شريف ، عامر، أحمد. (2021). العلاقة بين أبعاد الذكاء الاستراتيجي واتخاذ القرارات الاستراتيجية الرشيدة في ضوء الخبرة الدولية كمتغير معدل دراسة تطبيقية على شركات التأمين بجمهورية مصر العربية، المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، 12(4)، 1- 26.

<https://doi.org/10.21608/jces.2021.218367>

مجلس التعاون لدول الخليج العربية. (2025). مجالات التعاون. مسترجع من الرابط التالي: <https://www.gcc-sg.org/ar/JointGulf/Cooperation/Pages/default.aspx>

المصري، ماهر. (2020). التخطيط الاستراتيجي وأثره في تحقيق التميز القيادي في الوزارات الفلسطينية. مجلة القانون الدستوري والعلوم الإدارية، 1(5)، 104-122.

اليماحي، موزة. (2022). التخطيط الاستراتيجي وأثره في مكانة دولة الإمارات العربية المتحدة عالميا. مجلة مركز الخدمة للاستشارات البحثية واللغات، 24(71)، 1-37.

ثانياً: المراجع الأجنبية:

AlMaamari, S. N. (2009). Citizenship education in initial teacher education in the Sultanate of Oman: An exploratory study of the perceptions of student teachers of social studies and their tutors (Unpublished Doctoral dissertation). University of Glasgow.

Alosani, M. S., Yusoff, R., & Al-Dhaafri, H. (2020). The effect of innovation and strategic planning to enhance organizational

performance of Dubai Police. *Innovation & Management Review*, 17(1), 2-24.

Arif, M., & Aldosary, A. S. (2023). Urban Spatial Strategies of the Gulf Cooperation Council: A Comparative Analysis and Lessons Learned. *Sustainability*, 15(18), 13344. <https://doi.org/10.3390/su151813344>

Elbanna, S., Colak, M., & AlQubaisi, F. (2025). Challenges and mitigating factors in strategic plan implementation: insights from the GCC public-sector organizations. *Management & Sustainability: An Arab Review*.

Rasouli, A., Ketabchi khoonsari, M., Asha ardalani, S., Saraee, F. and Ahmadi, F. Z. (2020). The Importance of Strategic Planning and Management in Health: A Systematic Review. *Health Management & Information Science*, 7(1), 1-9.

Semu, L. L. (2011). Triangulation and Mixed Method Research Design in Practice: The Malawi Case Study on the Interplay of State Policy, Family Structure and Land on Women and Children's Well-Being. *International Journal of Interdisciplinary Social Sciences*, 6(1), 57-7.