

تحليل مستوى نضج التخطيط الاستراتيجي وأثره في تعزيز التكامل المؤسسي: دراسة
على المنظمات التابعة لمجلس التعاون الخليجي

**Analyzing the Maturity Level of Strategic Planning and Its Impact
on Enhancing Institutional Integration: A Study on the
Organizations in Gulf Cooperation Council**

اسم الباحث :منى جزا المطيري

الرقم الاكاديمي :242000432

كلية :الإدارة

الجامعة : ميدأوشن

2025-08-20

فهرس المحتويات

2	مقدمة الدراسة
3	مشكلة الدراسة
6	أهداف الدراسة
7	أهمية الدراسة
8	فرضيات الدراسة
10	الدراسات المرجعية
14	أوجه تميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة
16	مصطلحات الدراسة
19	إجراءات الدراسة:
19	منهج الدراسة
20	مجتمع الدراسة
21	عينة الدراسة
22	خصائص العينة ومعايير الاختيار
23	حدود الدراسة
24	أداء جمع البيانات (الاستبانة)
27	صدق أداة الدراسة
28	خطوات تنفيذ خطة الدراسة
29	الأساليب الإحصائية المستخدمة في معالجة وتحليل البيانات
32	قائمة المراجع
32	أولاً: المراجع العربية:
33	ثانياً: المراجع الأجنبية:

مقدمة الدراسة

في عالم يشهد تغيرات مستمرة وتعقيدات متزايدة على المستويات الاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية، أصبح التخطيط الاستراتيجي أداة حيوية لضمان استدامة المؤسسات وتحقيق أهدافها على المدى الطويل (Jordan & Zabukovšek, 2023). فهو يمكّن المنظمات من وضع رؤية واضحة، وتحديد أولوياتها، وتوجيه مواردها بكفاءة، بما يضمن تحسين الأداء المؤسسي وتعزيز القدرة التنافسية (Molete et al., 2025). أكدت دراسات سابقة (خليل، 2016؛ بوبكر، 2016؛ سيد وآخرون، 2024) أن تبني منهجيات التخطيط الاستراتيجي يساهم في تضيق الفجوة بين الوضع الراهن وما تسعى المؤسسات إلى تحقيقه مستقبلاً، ويُمكنها من التكيف مع بيئة معقدة ومتغيرة باستمرار.

في سياق دول مجلس التعاون الخليجي، يزداد دور التخطيط الاستراتيجي أهمية، نظرًا للتحديات المتسارعة التي تواجه المنظمات على المستويات الاقتصادية والاجتماعية والإدارية، والحاجة الملحة إلى تعزيز التكامل المؤسسي والعمل الخليجي المشترك. ويُعتبر تطوير مستوى نضج التخطيط الاستراتيجي داخل المنظمات شرطاً أساسياً لتحقيق هذه الأهداف والاستفادة من الفرص المتاحة، بما يعزز فعالية العمل المؤسسي واستجابته للتغيرات المستمرة.

رغم الاهتمام العالمي والإقليمي بالتخطيط الاستراتيجي (Beasley et al., 2015)، لا تزال الدراسات محدودة فيما يتعلق بتقييم مستوى النضج الاستراتيجي في منظمات مجلس التعاون الخليجي وعلاقته المباشرة بالتكامل المؤسسي. ومن هنا تنبع أهمية هذه الدراسة، التي تهدف إلى سد هذه الفجوة البحثية من خلال تحليل مستوى النضج الاستراتيجي في هذه المنظمات واستكشاف دوره في تعزيز التكامل المؤسسي والعمل الخليجي المشترك. بشكل ادق، تسعى الدراسة إلى تقديم إضافة علمية تساهم في إثراء الأدبيات الأكاديمية في مجال التخطيط الاستراتيجي ضمن السياق الخليجي، إلى جانب تقديم نتائج عملية يمكن أن توجه صانعي القرار نحو تطوير استراتيجيات فعالة تعزز استدامة الأداء المؤسسي وتحقيق التنمية المستدامة.

مشكلة الدراسة

في ظل التغيرات المتسارعة التي يشهدها العالم اليوم، أصبح التخطيط الاستراتيجي ركيزة أساسية لنجاح واستدامة المنظمات (Jordan & Zabukovšek, 2023; Mardiani et al., 2023)، إذ يمثل خارطة طريق توجه الجهود نحو تحقيق الأهداف المنشودة، ويسهم في تحسين الأداء المؤسسي ورفع مستوى الكفاءة التنظيمية (المصري، 2020). وتكتسب هذه الأهمية بعدًا خاصًا في سياق دول مجلس التعاون الخليجي، التي تشهد طفرة نموية غير مسبقة وتحديات اقتصادية واجتماعية متجددة، مما يستدعي تبني استراتيجيات فعالة لضمان استمرار التقدم وتحقيق التنمية المستدامة، وتعزيز الأداء المؤسسي في مختلف القطاعات (Molete et al., 2025).

أكدت دراسات سابقة (خليل، 2016؛ بوبكر، 2016؛ سيد وآخرون، 2024) أن تبني منهجيات التخطيط الاستراتيجي يساهم في تضيق الفجوة بين الوضع الراهن وما تسعى المؤسسات إلى تحقيقه مستقبلاً، مما يعزز القدرة على مواجهة التحديات الداخلية والخارجية بفعالية أكبر. وعلى الرغم من الإقرار الواسع بأهمية التخطيط الاستراتيجي، تشير الدراسات إلى وجود فجوة بحثية واضحة فيما يتعلق بتطبيقه داخل المنظمات التابعة لمجلس التعاون، لا سيما فيما يتعلق بمدى نضجه وقدرته على تعزيز التكامل المؤسسي والعمل الخليجي المشترك (Elbanna et al, 2025; Elwakel, 2025).

من أبرز التحديات التي تواجه التخطيط الاستراتيجي ضعف الربط بين الاستراتيجية ونظم الحوافز، التشتت عن التركيز الاستراتيجي، قصور مهارات إدارة المشاريع، تأثير العوامل البيئية الخارجية، وعدم

ملاءمة الهياكل التنظيمية، مما ينعكس على جودة الخدمات وفعالية الأداء المؤسسي (الزهراني، 2021؛ حشوف، 2016). كما كشفت الدراسات عن تفاوت كبير في مخرجات الأداء عبر بعض القطاعات، ما يشير إلى قصور واضح في تطبيق التخطيط الاستراتيجي بفعالية ويؤكد الحاجة الملحة لتطوير ممارسات التخطيط بما يعزز القدرة على استثمار الفرص والتخفيف من التهديدات; Molete et al., 2025; (Mardiani et al., 2023).

تبرز الحاجة إلى دراسة معمقة لمستوى نضج التخطيط الاستراتيجي في المنظمات التابعة لمجلس التعاون الخليجي، وتحليل كيف يمكن لهذا التخطيط أن يسهم بفعالية في تنسيق الجهود، توحيد الرؤى، وتعزيز التكامل المؤسسي بين الدول الأعضاء، وهو ما تسعى هذه الدراسة إلى تحقيقه. من خلال ما سبق نرى أن الدراسات السابقة تبرز تركيزًا واسعًا 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.

بناءً على ما سبق، يمكن صياغة مشكلة الدراسة في التساؤل الرئيسي التالي: ما مستوى نضج التخطيط

الاستراتيجي في المنظمات التابعة لمجلس التعاون الخليجي، وكيف يسهم هذا النضج في تعزيز

التكامل المؤسسي والعمل الخليجي المشترك؟.

ينبثق من السؤال الرئيسي الأسئلة الفرعية التالية:

1. ما مستوى نضج التخطيط الاستراتيجي في المنظمات التابعة لمجلس التعاون الخليجي؟
2. ما مستوى التكامل المؤسسي والعمل الخليجي المشترك في المنظمات التابعة لمجلس التعاون الخليجي؟
3. ما أثر وضوح الرؤية والأهداف الاستراتيجية للمنظمات التابعة لمجلس التعاون الخليجي على مستوى التكامل المؤسسي والعمل الخليجي المشترك؟
4. ما أثر تحليل المنظمات التابعة لمجلس التعاون الخليجي للبيئة الداخلية والخارجية على مستوى التكامل المؤسسي والعمل الخليجي المشترك؟
5. ما أثر تخصيص الموارد والقدرات التنظيمية في هذه المنظمات على مستوى التكامل المؤسسي والعمل الخليجي المشترك؟
6. ما أثر متابعة وتقييم الأداء الاستراتيجي في هذه المنظمات على مستوى التكامل المؤسسي والعمل الخليجي المشترك؟
7. ما أثر ربط الاستراتيجية بالسياسات والإجراءات الداخلية في المنظمات التابعة لمجلس التعاون الخليجي على مستوى التكامل المؤسسي والعمل الخليجي المشترك؟

أهداف الدراسة

تهدف الدراسة الحالية إلى تحليل مستوى نضج التخطيط الاستراتيجي في المنظمات التابعة لمجلس

التعاون الخليجي وتحديد أثره على تعزيز التكامل المؤسسي والعمل الخليجي المشترك.

لتحقيق هذا الهدف العام، تم تفصيل مجموعة من الأهداف الفرعية التي تركز على قياس وتحليل العلاقة

بين أبعاد التخطيط الاستراتيجي ومستوى التكامل المؤسسي، بالإضافة إلى تقييم مستوى النضج

والتكامل في هذه المنظمات، وهي كما يلي:

يخرج من هذا الهدف الرئيسي الاهداف الفرعية التالية:

1. تحديد أثر وضوح الرؤية والأهداف الاستراتيجية على مستوى التكامل المؤسسي والعمل

الخليجي المشترك.

2. تحليل أثر تقييم البيئة الداخلية والخارجية على مستوى التكامل المؤسسي والعمل الخليجي

المشترك.

3. قياس أثر تخصيص الموارد والقدرات التنظيمية على مستوى التكامل المؤسسي والعمل الخليجي

المشترك.

4. تقييم أثر متابعة وتقييم الأداء الاستراتيجي على مستوى التكامل المؤسسي والعمل الخليجي

المشترك.

5. تحديد مدى تكامل ربط الاستراتيجية بالسياسات والإجراءات الداخلية على مستوى التكامل

المؤسسي والعمل الخليجي المشترك.

6. قياس مستوى التكامل المؤسسي والعمل الخليجي المشترك في المنظمات التابعة لمجلس التعاون

الخليجي.

7. تحديد مستوى نضج التخطيط الاستراتيجي في المنظمات التابعة لمجلس التعاون الخليجي.

أهمية الدراسة

تكتسب هذه الدراسة أهميتها من كونها تسد فجوة بحثية واضحة في الأدبيات المتعلقة بالتخطيط الاستراتيجي على مستوى منظمات مجلس التعاون الخليجي، إذ لم يتم دراسة مستوى نضج التخطيط الاستراتيجي وأثره على تعزيز التكامل المؤسسي والعمل الخليجي المشترك بشكل معمق. وبذلك، تتيح الدراسة إسهامًا مزدوج الأبعاد:

أولاً: الأهمية النظرية

1. تقديم إطار علمي يوضح العلاقة بين أبعاد التخطيط الاستراتيجي ومستوى التكامل المؤسسي في سياق إقليمي لم يُستكشف بشكل كافٍ، ما يعزز المعرفة النظرية في العلوم الإدارية والسياسية.

2. تطوير المفاهيم والنماذج النظرية للتخطيط الاستراتيجي لتكون قابلة للتطبيق في بيئة المنظمات الإقليمية متعددة السيادة، مما يسهم في تعميم المعرفة وتوسيع نطاقها من المستوى المحلي إلى الإقليمي.

ثانياً: الأهمية التطبيقية

1. تزويد المنظمات التابعة لمجلس التعاون الخليجي بآليات عملية لتحويل الرؤى المشتركة إلى خطط عمل استراتيجية قابلة للتنفيذ، وتعزيز التكامل بين السياسات والخطط الوطنية.

2. تقديم توصيات عملية لصانعي القرار لتعزيز أثر التخطيط الاستراتيجي في تحسين الأداء المؤسسي والتوافق بين الدول الأعضاء، بما يساهم في مواجهة التحديات السياسية والاقتصادية والأمنية.

3. تعزيز فاعلية أطر العمل المشترك والتكامل المؤسسي من خلال أفضل الممارسات المستخلصة، بما يجعل الدراسة ذات قيمة تطبيقية مباشرة.

بذلك، تساهم الدراسة في سد الفجوة البحثية عبر توفير معرفة نظرية معمقة وأدوات تطبيقية فعّالة، ما يمنحها أصالة وأهمية علمية وعملية واضحة في سياق المنظمات الخليجية.

فرضيات الدراسة

تسعى الدراسة لاختبار الفرضيات التالية:

الفرضية الرئيسية:

H1: يوجد تأثير دال إحصائي عند مستوى الدلالة $\alpha = 0.05$ لمستوى نضج التخطيط الاستراتيجي على تعزيز التكامل المؤسسي والعمل الخليجي المشترك في المنظمات التابعة لمجلس التعاون الخليجي (سيتم اختباره باستخدام تحليل الانحدار المتعدد).

الفروض الفرعية المرتبطة بأبعاد التخطيط الاستراتيجي:

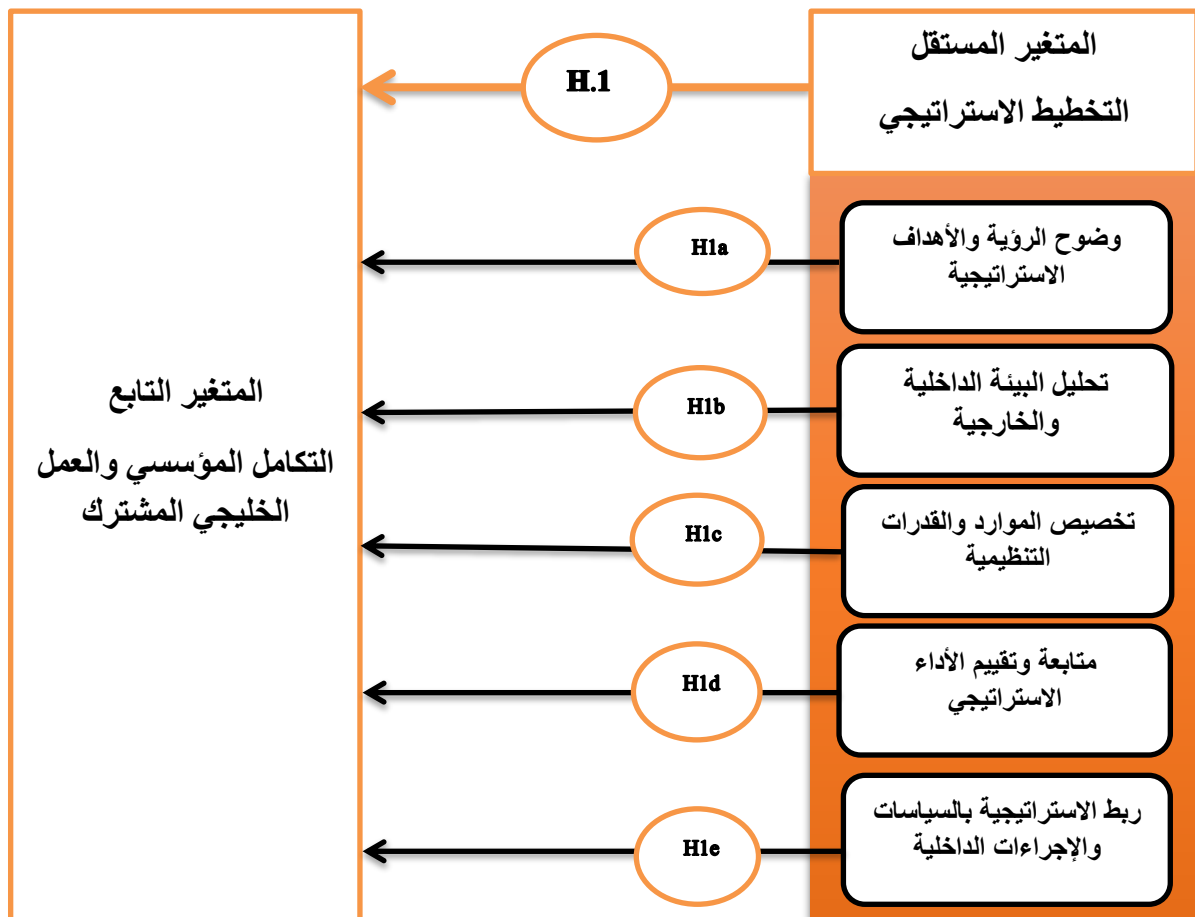
H1a: هناك تأثير إيجابي ودال إحصائي عند مستوى الدلالة $\alpha = 0.05$ لوضوح الرؤية والأهداف الاستراتيجية على مستوى التكامل المؤسسي والعمل الخليجي المشترك (سيتم اختباره باستخدام تحليل الانحدار البسيط).

H1b: هناك تأثير إيجابي ودال إحصائي عند مستوى الدلالة $\alpha = 0.05$ لتحليل البيئة الداخلية والخارجية على مستوى التكامل المؤسسي والعمل الخليجي المشترك (سيتم اختباره باستخدام تحليل الانحدار البسيط).

H1c: هناك تأثير إيجابي ودال إحصائي عند مستوى الدلالة $\alpha = 0.05$ لتخصيص الموارد والقدرات التنظيمية على مستوى التكامل المؤسسي والعمل الخليجي المشترك (سيتم اختباره باستخدام تحليل الانحدار البسيط).

H1d: هناك تأثير إيجابي ودال إحصائي عند مستوى الدلالة $\alpha = 0.05$ لمتابعة وتقييم الأداء الاستراتيجي على مستوى التكامل المؤسسي والعمل الخليجي المشترك (سيتم اختباره باستخدام تحليل الانحدار البسيط).

H1e: هناك تأثير إيجابي ودال إحصائي لربط الاستراتيجية بالسياسات والإجراءات الداخلية على مستوى التكامل المؤسسي والعمل الخليجي المشترك عند مستوى الدلالة $\alpha = 0.05$ (سيتم اختباره باستخدام تحليل الانحدار البسيط).



الشكل رقم (1) نموذج الدراسة والذي يوضح الارتباط بين أبعاد

المتغير المستقل والمتغير التابع وفقاً للفروض* من إعداد الباحثة مستنداً للمصدر (فريد وعامر،

(Elwakel, 2025; Mardiani et al., 2023; 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، وتعيق عقبات التنفيذ سرعة تنفيذ الخطة الاستراتيجية.

أجرى 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.

أجرى اليماحي 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 وإمكاناتها، 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.

أجرى 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 لتفعيل 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.

أجرى (Al-Dhaafr, 2019) دراسةً 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) دراسةً 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 الاستراتيجية 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.

الجدول رقم (1) : مقارنة نقدية بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية في سياق التخطيط الاستراتيجي والعمل الخليجي المشترك

العناصر	الدراسات السابقة	الدراسة الحالية	وجه التميز عن الدراسات السابقة
الهدف	ركزت على التحديات التي تواجه المؤسسات العامة في تنفيذ الخطط الاستراتيجية، أو تحليل الاستراتيجيات الوطنية، أو تقييم الأداء الوظيفي (البنا وآخرون، 2025؛ عارف والدوسري، 2023؛ السلمي، 2021)	تركز على التخطيط الاستراتيجي كأداة لتعزيز التكامل المؤسسي والعمل الخليجي المشترك في المنظمات التابعة لمجلس التعاون الخليجي	توضح الدراسة دور التخطيط الاستراتيجي في تعزيز التعاون الإقليمي، وربط التخطيط بالمبادرات المشتركة، بما يعكس سياق العمل الخليجي ويضيف بعداً تطبيقياً ونظرياً جديداً
المنهجية	اعتمدت الدراسات السابقة على	تعتمد الدراسة على المنهج	الجمع بين الكمي والنوعي يوفر

	منهج وصفي أو تحليلي، أو تجريبي في بعض الحالات (البنا وآخرون، 2025 Al-Dhaaf, 2019؛ (السلمي، 2021	المختلط: كمي (استبانة لقياس العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي والعمل الخليجي المشترك) ونوعي (مقابلات لفهم الآليات والعوامل الكامنة والتحديات)	تفسيرًا أعمق للنتائج، ويسمح بفهم كيفية تعزيز التخطيط الاستراتيجي للعمل الخليجي المشترك، وليس فقط قياسه
العينات	مؤسسات عامة في الإمارات أو منظمات معينة، غالبًا مع التركيز الوطني (البنا وآخرون، 2025؛ (عارف والدوسري، 2023	المنظمات التابعة لمجلس التعاون الخليجي، مع استهداف القيادات العليا والمسؤولين عن التخطيط	توسيع نطاق الدراسة ليشمل البعد الإقليمي الكامل لمجلس التعاون، بدلاً من التركيز الوطني، مما يعكس التعاون المشترك على مستوى مجلس التعاون

مصطلحات الدراسة

تضمنت الدراسة المصطلحات التالية:

• أولاً: المتغير المستقل الرئيسي - مستوى نضج التخطيط الاستراتيجي

التعريف الاصطلاحي: يُقصد بمستوى نضج التخطيط الاستراتيجي الدرجة التي تتم بها ممارسة التخطيط الاستراتيجي في المنظمات التابعة لدول مجلس التعاون الخليجي وفق أسس منهجية ومنظمة، تشمل تحديد الرؤية والأهداف، تحليل البيئة الداخلية والخارجية، تخصيص الموارد، متابعة الأداء، وربط الاستراتيجية بالسياسات والإجراءات الداخلية لضمان تحقيق أهداف المنظمة بكفاءة (بوبكر، 2016).

التعريف الإجرائي: يقاس مستوى نضج التخطيط الاستراتيجي في هذه الدراسة من خلال الأبعاد الفرعية الخمسة التالية، باستخدام مقياس ليكرت الخماسي (1 = لا يطبق أبداً، 5 = يطبق بشكل

كامل)، حيث تعكس الإجابات مدى تطبيق كل بعد داخل المنظمات التابعة لدول مجلس التعاون الخليجي.

أبعاد المتغير المستقل الفرعية:

1. وضوح الرؤية والأهداف الاستراتيجية

التعريف الاصطلاحي: مدى وضوح وصياغة الرؤية والأهداف الاستراتيجية للمنظمة بما يوجه جهودها نحو تحقيق نتائج محددة ومتسقة مع أهداف المجلس الإقليمي (خليل، 2016).

التعريف الإجرائي: يقاس من خلال استجابات أعضاء الإدارة العليا على أسئلة تتعلق بوجود رؤية واضحة، أهداف محددة، ومدى اتساق الأهداف مع الاستراتيجية العامة للمنظمة، باستخدام مقياس ليكرت الخماسي.

2. تحليل البيئة الداخلية والخارجية

التعريف الاصطلاحي: العملية المنظمة لتقييم العوامل الداخلية للمنظمة والفرص والتهديدات الخارجية التي تؤثر على تحقيق أهدافها الاستراتيجية (بوبكر، 2016).

التعريف الإجرائي: يقاس من خلال استبانة تتضمن أسئلة حول مدى استخدام أدوات التحليل البيئي وتقييم تأثير هذه التحليلات على القرارات الاستراتيجية، باستخدام مقياس ليكرت الخماسي.

3. تخصيص الموارد والقدرات التنظيمية

التعريف الاصطلاحي: مستوى كفاءة توزيع الموارد البشرية والمالية والمادية لتحقيق الأهداف الاستراتيجية للمنظمة (سيد وآخرون، 2024).

التعريف الإجرائي: يقاس من خلال استجابات حول تخصيص الميزانيات، توزيع المهام، وتوافر الكفاءات والقدرات اللازمة لتنفيذ الخطط الاستراتيجية، باستخدام مقياس ليكرت الخماسي.

4. متابعة وتقييم الأداء الاستراتيجي

التعريف الاصطلاحي: آلية مراقبة وتقييم تنفيذ الاستراتيجيات للتأكد من توافق الأداء مع الأهداف المحددة وتحقيق النتائج المرجوة (الزهراني، 2021).

التعريف الإجرائي: يقاس من خلال استجابات على أسئلة حول وجود نظم متابعة دورية، مؤشرات أداء محددة، وتقييم النتائج مقابل الأهداف، باستخدام مقياس ليكرت الخماسي.

5. ربط الاستراتيجية بالسياسات والإجراءات الداخلية

التعريف الاصطلاحي: مدى تكامل الاستراتيجية مع السياسات الداخلية والإجراءات التنفيذية للمنظمة لضمان التطبيق الفعلي للأهداف الاستراتيجية (الدقن، 2019).

التعريف الإجرائي: يقاس من خلال استجابات على أسئلة حول وجود إجراءات وسياسات متوافقة مع الاستراتيجية، ومدى التزام الوحدات المختلفة بها، باستخدام مقياس ليكرت الخماسي.

• ثانياً: المتغير التابع – التكامل المؤسسي والعمل الخليجي المشترك

التعريف الاصطلاحي: يقصد به درجة التنسيق والتعاون بين المنظمات التابعة لدول مجلس التعاون الخليجي، بما يحقق أهداف المجلس المشتركة ويسهم في توحيد الأداء المؤسسي على المستوى الإقليمي (حشوف، 2016؛ عشقي، 2012).

التعريف الإجرائي: يقاس من خلال استبانة تحتوي على أسئلة حول مستوى التنسيق بين الوحدات التنظيمية المختلفة، مشاركة المعلومات، تنفيذ المبادرات المشتركة، ودرجة انسجام السياسات والإجراءات بين المنظمات، باستخدام مقياس ليكرت الخماسي (1 = ضعيف جدًا، 5 = قوي جدًا)، لتعكس كل إجابة مستوى التكامل المؤسسي والعمل الخليجي المشترك في الدراسة.

إجراءات الدراسة:

منهج الدراسة

انطلاقاً من أهداف البحث ومشكلته، تعتمد الدراسة المنهج الكمي الوصفي التحليلي لقياس مستوى نضج التخطيط الاستراتيجي وأثره على تعزيز التكامل المؤسسي والعمل الخليجي المشترك في المنظمات التابعة لمجلس التعاون الخليجي. سيتم جمع البيانات من خلال استبانة مصممة وفق مقياس ليكرت الخماسي، وتحليلها إحصائياً باستخدام أساليب التحليل الوصفي وتحليلات الانحدار لاختبار الفرضيات وتحديد أثر كل بعد من أبعاد التخطيط الاستراتيجي على مستوى التكامل المؤسسي والعمل الخليجي المشترك.

تم اختيار المنهج الوصفي التحليلي لعدة أسباب:

- تحليل العلاقات بين المتغيرات: يُساعد هذا المنهج في استكشاف العلاقة بين مستوى نضج التخطيط الاستراتيجي والتكامل المؤسسي والعمل الخليجي المشترك، مما يوفر رؤى دقيقة حول أثر كل بعد من أبعاد التخطيط الاستراتيجي على النتائج المؤسسية المشتركة.

- جمع وتحليل بيانات كمية موثوقة: يسمح المنهج بجمع بيانات كمية من خلال استبانة مصممة على مقياس ليكرت الخماسي، وتحليلها إحصائيًا باستخدام أساليب التحليل الوصفي والانحداري، بما يعزز موثوقية النتائج ويمكن الباحث من اختبار الفرضيات بدقة.
- فهم مستوى التطبيق في المنظمات الخليجية: يُتيح المنهج للباحث تقييم مدى تطبيق التخطيط الاستراتيجي في المنظمات التابعة لمجلس التعاون، وفهم العلاقة بين الممارسات الاستراتيجية ومستوى التكامل المؤسسي والعمل الخليجي المشترك ضمن السياق التنظيمي والإقليمي.

مجتمع الدراسة

يتكون مجتمع الدراسة من جميع الأفراد العاملين في المنظمات التابعة لمجلس التعاون لدول الخليج العربية، وبخاصة أولئك 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. بما أنّ الدراسة تعتمد على المنهج الكمي، فقد تم الاقتصار على جمع البيانات من خلال الاستبانة الموجهة إلى هذه الفئات، وذلك بهدف توفير بيانات دقيقة وقابلة للتحليل الإحصائي بما يخدم أهداف البحث.

تجدر الإشارة إلى أن المنظمات والهيئات التابعة للأمانة العامة لمجلس التعاون لدول الخليج العربية تشمل عددًا من المؤسسات المتخصصة التي تعمل في مجالات مختلفة، مثل: مكتب براءات الاختراع، مجلس الصحة لدول مجلس التعاون، مكتب التربية العربي لدول الخليج، هيئة التقييس لدول مجلس التعاون،

منظمة الخليج للاستشارات الصناعية (جويك)، جامعة الخليج العربي، جهاز إذاعة وتلفزيون الخليج، وغيرها من الهيئات (مجلس التعاون لدول الخليج العربية، 2025).

عينة الدراسة

نظرًا لاعتماد التحليل الإحصائي في هذه الدراسة على نموذج الحدار متعدد يضم خمس متغيرات مستقلة تمثل أبعاد المتغير المستقل، فقد تم تحديد حجم العينة بالاستناد إلى القاعدة الإرشادية لـ (Green 1991). وفقًا لهذه القاعدة، تُستخدم الصيغتان التاليتان لتحديد الحد الأدنى لحجم العينة:

$$\bullet \text{ لاختبار دلالة النموذج ككل (اختبار } R^2 \text{) } N \geq k + 50$$

$$\bullet \text{ لاختبار دلالة كل معامل على حدة } N \geq k + 104$$

بما أن لدينا (خمس متغيرات مستقلة تؤثر على متغير تابع) $k = 5$ ، وباعتماد على المبدأ المحافظة الإحصائية (أخذ الأكبر لضمان قدرة كافية لاختبار المعاملات الفردية)، يُوصى بأن يكون الحد الأدنى لحجم العينة $N = 109$ مشاركًا فعليًا.

نظرًا لانخفاض معدلات الاستجابة المعتادة في الاستبانات الإلكترونية، ستقوم الدراسة بإرسال ما بين (310-330) دعوة إلكترونية للمشاركة، وذلك بهدف الوصول إلى العدد المطلوب من الاستجابات المعبأة. وقد جرى تقدير هذا العدد استنادًا إلى معدل استجابة متوقع يتراوح بين (33%-35%). ولتشجيع المشاركين على الاستجابة، سترسل تذكيرين متتاليين خلال فترة جمع البيانات.

لضمان جودة العينة ومطابقتها لمعايير البحث، ستستخدم العينة القصديرة لاستهداف الفئات ذات الصلة المباشرة بموضوع الدراسة (المديرون التنفيذيون، رؤساء الأقسام، أعضاء فرق التخطيط الاستراتيجي، ومسؤولو العلاقات الدولية/التعاون الإقليمي). كما ستوزع الاستبانة إلكترونيًا عبر البريد

الرسمي وبالتنسيق مع إدارات الموارد البشرية في المنظمات المستهدفة، مع توضيح أهداف الدراسة، ضمان سرية البيانات، وتقديم جهة اتصال للدعم الفني أو الاستفسارات.

وقد تم اللجوء إلى هذا الأسلوب في حساب حجم العينة بسبب صعوبة تحديد العدد الفعلي لمجتمع الدراسة، إذ لم تتوفر إحصائيات رسمية أو قوائم معتمدة بأعداد العاملين في القطاع محل الدراسة. لذلك، تم تبني هذا الأسلوب العلمي المعتمد لضمان كفاية حجم العينة وتحقيق الصدق الإحصائي في النتائج.

خصائص العينة ومعايير الاختيار

تميزت عينة الدراسة بالتنوع في المستويات الوظيفية لضمان شمول مختلف وجهات النظر داخل المنظمات المدروسة. فقد شملت:

- **القيادة العليا والوسطى:** تم تضمين أعضاء من القيادة العليا والوسطى مثل المدراء التنفيذيين،

ورؤساء الأقسام، وذلك بهدف التعرف على كيفية انعكاس مستوى التخطيط الاستراتيجي على

المستويات القيادية المختلفة، إضافة إلى رصد مدى تبني هذه المستويات للقرارات الاستراتيجية

ذات الصلة.

- **الإداريون:** شملت العينة الإداريين الذين يمثلون العمود الفقري للعمل التنظيمي، مثل أعضاء

فرق التخطيط الاستراتيجي، ومسؤولي العلاقات الدولية أو التعاون الإقليمي، نظرًا لدورهم

الحيو في تنظيم العمل وترجمة الخطط الاستراتيجية إلى ممارسات عملية.

وقد جاء هذا التنوع ليعكس صورة متكاملة عن واقع التخطيط الاستراتيجي، مع مراعاة التفاوت في

المسؤوليات بين مختلف المستويات الوظيفية.

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 عناونها وأهدافها، مع التأكيد على أن جميع البيانات التي سيتم جمعها ستُعامل 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.

حدود الدراسة

1. **الحدود المكانية:** ستقتصر الدراسة على المنظمات والهيئات التابعة للأمانة العامة لمجلس التعاون

لدول الخليج العربية، وتشمل المؤسسات التي تعمل ضمن إطار التعاون الخليجي وتشارك في

الأنشطة الاستراتيجية والتكامل المؤسسي بين دول المجلس. وسيؤثر هذا التحديد على النتائج

بحيث تعكس فقط هذه المؤسسات ولا يمكن تعميمها على مؤسسات أخرى خارج نطاق

مجلس التعاون.

2. الحدود الزمانية : تجرى الدراسة (2025-2026) حيث سيتم جمع البيانات خلال هذه

الفترة، مما يعني أن النتائج ستعكس الوضع الحالي للتخطيط الاستراتيجي والتكامل المؤسسي فقط، وقد تختلف إذا تم تكرار الدراسة في فترة زمنية أخرى.

3. الحدود البشرية : ستشمل الدراسة أفراد القيادات العليا والوسطى مثل المدراء التنفيذيين ورؤساء

الأقسام، بالإضافة إلى الإداريين كأعضاء فرق التخطيط الاستراتيجي ومسؤولي العلاقات الدولية أو التعاون الإقليمي

4. الحدود الموضوعية : ستركز الدراسة على مستوى نضج التخطيط الاستراتيجي وأبعاده المختلفة

وعلاقته بالتكامل المؤسسي والعمل الخليجي المشترك، مما يعني أن النتائج لن تعكس التأثير على جوانب مالية أو قانونية أو سياسية للمنظمات.

5. الحدود المنهجية : ستعتمد الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، مع جمع البيانات باستخدام

الاستبانة الإلكترونية الموجهة للعينة المختارة .وبسبب صعوبة الحصول على بيانات دقيقة من

جميع الموظفين، فإن حجم العينة قد يؤثر على دقة النتائج وتمثيل المجتمع الأصلي بشكل كامل،

لذا سيتم استخدام العينة القصدية لتوفير بيانات قابلة للتحليل.

أداء جمع البيانات (الاستبانة)

تم اختيار الاستبانة الإلكترونية كأداة رئيسة لجمع البيانات في هذه الدراسة، نظرًا لعدة أسباب عملية

وأكاديمية. أولاً، يتيح هذا الأسلوب الوصول إلى المشاركين بسهولة، خاصةً وأن مجتمع الدراسة موزع عبر

عدد من المنظمات والهيئات التابعة للأمانة العامة لمجلس التعاون لدول الخليج العربية، مما يصعب معه

إجراء مقابلات شخصية أو توزيع استبانات ورقية. ثانيًا، توفر الاستبانة الإلكترونية جمع بيانات بشكل

منظم وجاهز للتحليل الإحصائي، مع تقليل الوقت والتكلفة المرتبطين بالطرق التقليدية. ثالثاً، تعزز هذه الطريقة من سرية وراحة المشاركين، مما يشجع على تقديم إجابات صادقة ودقيقة. ومع ذلك، تم تصميم الاستبانة بعناية لضمان وضوح الأسئلة وسهولة الإجابة عليها، مع تقديم فترة زمنية محددة لإكمالها وإرسال تذكيرات دورية لزيادة معدل الاستجابة، بما يضمن جودة البيانات وتحقيق أهداف الدراسة بدقة.

سيتم جمع البيانات في هذه الدراسة باستخدام الاستبانة الإلكترونية الموجهة للعينة المختارة من موظفي المنظمات التابعة لمجلس التعاون لدول الخليج العربية، والتي تضم قيادات عليا ومتوسطة، بالإضافة إلى الإداريين المشاركين في فرق التخطيط الاستراتيجي ومسؤولي التعاون الدولي والإقليمي.

سيتم تصميم الاستبانة لتغطية المحاور التالية:

المتغيرات الديموغرافية (6 فقرات): ستغطي هذه الفقرات الخصائص الشخصية والمهنية للمشاركين، مثل: الجنس، العمر، المستوى التعليمي، سنوات الخبرة، الوظيفة الحالية، والمستوى الإداري. وستستخدم لتصنيف البيانات وربطها بالمتغيرات الأخرى، وقد تم تبنيها من أبو علام، (2011).

وضوح الرؤية والأهداف الاستراتيجية (7 فقرات): ستركز هذه الفقرات على مدى وضوح الرؤية والأهداف الاستراتيجية داخل المنظمة وقدرتها على توجيه العمل المؤسسي. وقد تم تبني هذه الفقرات من بوبكر، (2016).

تحليل البيئة الداخلية والخارجية (6 فقرات): ستغطي هذه الفقرات قدرة المنظمة على تحليل العوامل الداخلية والخارجية المؤثرة على التخطيط الاستراتيجي، مع مراعاة البيئة الخليجية المشتركة. وقد تم تبني هذه الفقرات من الزهرا ني، (2021).

تخصيص الموارد والقدرات التنظيمية (6 فقرات): ستركز هذه الفقرات على كيفية تخصيص الموارد المادية والبشرية والقدرات التنظيمية لدعم تحقيق أهداف التخطيط الاستراتيجي. وقد تم تبني هذه الفقرات من اليماحي، (2022).

متابعة وتقييم الأداء الاستراتيجي (6 فقرات): ستعالج هذه الفقرات مدى فعالية نظم متابعة وتقييم الأداء الاستراتيجي لضمان تحقيق التكامل المؤسسي. وقد تم تبني هذه الفقرات من السلمي، (2021). ربط الاستراتيجية بالسياسات والإجراءات الداخلية (6 فقرات): ستركز هذه الفقرات على مدى تكامل الاستراتيجية مع السياسات والإجراءات الداخلية للمنظمة لتحقيق أهداف التكامل المؤسسي. وقد تم تبني هذه الفقرات من خليل، (2016).

التكامل المؤسسي والعمل الخليجي المشترك (10 فقرات): ستغطي هذه الفقرات تقييم مستوى التكامل المؤسسي والعمل الخليجي المشترك داخل المنظمات. وقد تم تبني هذه الفقرات من حشوف، (2016).

تجدر الاشارة تم تصميم الاستبانة باستخدام مقياس ليكرت الخماسي (5-Point Likert Scale) لتقييم استجابات المشاركين لكل فقرة من فقرات الدراسة، حيث تتراوح الإجابات بين:

1 = غير موافق تمامًا،

2 = غير موافق،

3 = محايد،

4 = موافق،

5 = موافق تمامًا.

يهدف هذا المقياس إلى قياس درجة الاتفاق أو الرضا لدى المشاركين بالنسبة لكل بند، مما يسهل جمع البيانات وتحليلها إحصائيًا باستخدام المتوسطات والانحرافات المعيارية، وكذلك لاختبار العلاقات والآثار باستخدام معامل الارتباط وتحليل الانحدار. كما يتيح المقياس تقييم الفروق بين أبعاد التخطيط الاستراتيجي والتكامل المؤسسي بدقة، ويضمن سهولة الإجابة ووضوح الفقرات للمشاركين، بما يعزز دقة النتائج وموثوقيتها.

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 الإضافة 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 الاستبيان مع المحور الذي تنتمي إليه هذه الفقرة، ولحساب صدق الاتساق الداخلي سيتم حساب معامل ارتباط بيرسون، 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.

3. ثبات أداة الاستبانة

المقصود بثبات الاستبانة هو مدى قدرة الأداة على إعطاء نتائج متسقة وموثوقة عند تطبيقها أكثر من مرة على نفس الأشخاص في ظروف مماثلة. وسيتم قياس ثبات الاستبانة باستخدام معامل ألفا كرونباخ

(Cronbach's Alpha) لتقدير الاتساق الداخلي لبنود كل متغير من متغيرات الدراسة، حيث تشير قيمة ألفا الأعلى إلى مستوى أعلى من الثبات الداخلي للأداة.

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 الكمي وصف مجتمع الدراسة وعينتها، وتحديد أدوات جمع البيانات، 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 لإدخال بيانات الدراسة وتحليلها، مع استخدام الأساليب الإحصائية المناسبة لتحقيق أهداف الدراسة واختبار فرضياتها، وهي على النحو التالي:

1. التكرارات والنسب المئوية: تستخدم لوصف البيانات الديموغرافية والمهنية لأفراد عينة الدراسة، مثل الجنس، العمر، المستوى التعليمي، سنوات الخبرة، والوظيفة.

2. المتوسط الحسابي والانحراف المعياري: سيتم استخدام المتوسط لمعرفة مدى ارتفاع أو انخفاض استجابات أفراد العينة لكل فقرة، بينما يُستخدم الانحراف المعياري لقياس مدى تشتت البيانات حول المتوسط؛ فكلما اقتربت قيمته من الصفر، تركزت الاستجابات وانخفض تشتتها.

3. معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha): يستخدم لقياس ثبات أداة الدراسة والاتساق الداخلي لبنود كل متغير، حيث تشير قيمة ألفا الأعلى إلى مستوى أعلى من الثبات الداخلي للأداة.

4. معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation Coefficient): يستخدم لاختبار العلاقة بين المتغيرات المختلفة وللتأكد من صدق الاتساق الداخلي للفقرات ضمن كل محور.

5. تحليل الانحدار:

- الفرضية الرئيسية (H1): سيتم استخدام تحليل الانحدار المتعدد (Multiple Regression Analysis) لتحديد أثر جميع أبعاد التخطيط الاستراتيجي معًا على مستوى التكامل المؤسسي والعمل الخليجي المشترك، بما يوضح التأثير المشترك والمتفرد لكل بعد على المتغير التابع.

- الفرضيات الفرعية (H1a – H1e): سيتم استخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط (Simple Linear Regression) لكل بعد مستقل على حدة لقياس أثره الفردي على مستوى التكامل المؤسسي والعمل الخليجي المشترك.

باستخدام هذه الأساليب، ستمكن الدراسة من تحليل البيانات وصفيًا واستنتاجيًا، وتقييم الفرضيات بدقة عالية، مع ضمان اتساق وموثوقية النتائج.

الجدول في الأسفل يوضح كل فرضية في الدراسة وأساليب التحليل الإحصائي المناسبة لاختبارها، وذلك لضمان وضوح المتغيرات وملاءمة المعالجات الإحصائية لأهداف الدراسة:

جدول رقم (2): فرضيات في الدراسة وأساليب التحليل الإحصائي المناسبة لاختبارها

رقم الفرضية	نص الفرضية	نوع التحليل الإحصائي
H1 (الرئيسية)	يوجد تأثير دال إحصائي عند مستوى الدلالة $\alpha = 0.05$ مستوى نضج التخطيط الاستراتيجي على تعزيز التكامل المؤسسي والعمل الخليجي المشترك	تحليل انحدار متعدد (Multiple Regression)
H1a	هناك تأثير إيجابي ودال إحصائي عند مستوى الدلالة $\alpha = 0.05$ لوضوح الرؤية والأهداف الاستراتيجية على مستوى التكامل المؤسسي والعمل الخليجي المشترك	تحليل انحدار بسيط (Simple Regression)
H1b	هناك تأثير إيجابي ودال إحصائي عند مستوى الدلالة $\alpha = 0.05$ لتحليل البيئة الداخلية والخارجية على مستوى التكامل المؤسسي والعمل الخليجي المشترك	تحليل انحدار بسيط (Simple Regression)
H1c	هناك تأثير إيجابي ودال إحصائي عند مستوى الدلالة $\alpha = 0.05$ لتخصيص الموارد والقدرات التنظيمية على مستوى التكامل المؤسسي والعمل الخليجي المشترك	تحليل انحدار بسيط (Simple Regression)
H1d	هناك تأثير إيجابي ودال إحصائي عند مستوى الدلالة $\alpha = 0.05$ لمتابعة وتقييم الأداء الاستراتيجي على مستوى التكامل المؤسسي والعمل الخليجي المشترك	تحليل انحدار بسيط (Simple Regression)
H1e	هناك تأثير إيجابي ودال إحصائي لربط الاستراتيجية بالسياسات والإجراءات الداخلية على مستوى التكامل المؤسسي والعمل الخليجي المشترك عند مستوى الدلالة $\alpha = 0.05$	تحليل انحدار بسيط (Simple Regression)

قائمة المراجع

أولاً: المراجع العربية:

- أبو علام، رجاء. (2011). *مناهج البحث في العلوم النفسية والتربوية*. دار النشر للجامعات.
- بوبكر، هشام. (2016). التخطيط الاستراتيجي: مكونات ونماذج وأبعاد. *مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية، الجزائر*، (28)، 46-59.
- 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، مفاح. (2021). التخطيط الاستراتيجي والأداء الوظيفي في المؤسسات الأمنية: دراسة تحليلية. *مجلة البحوث الأمنية*، 31(81)، 175-260.
- 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.
- 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.
- 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، و 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 <https://www.gcc-sg.org/ar/JointGulf/Cooperation/Pages/default.aspx>

مجلس التعاون لدول الخليج العربية. (2025). المنظمات والهيئات التابعة للأمانة العامة. الموقع الرسمي لمجلس التعاون لدول الخليج العربية- <https://www.gcc.sg.org/ar/GeneralSecretariat/SecretariatOrganizations/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 عالمياً. *مجلة مركز الخدمة للاستشارات البحثية واللغات*، 24(71)، 1-37.

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 حمة لخضر*، 1(15)، 154-163.

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. <https://doi.org/10.1108/INMR-05-2019-0067>

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>

Beasley, M., Branson, B., & Pagach, D. (2015). An analysis of the maturity and strategic impact of investments in ERM. *Journal of Accounting and Public Policy*, 34(3), 219-243. <https://doi.org/10.1016/j.jaccpubpol.2015.03.001>

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*.

Elwakel, M. M. A. (2025). Strategic planning practices and their impact on activating financial governance in public organizations: An applied study on Telecom Egypt. *Arab Journal of Administration*, 45(2), 1-28.

Green, S. B. (1991). How many subjects does it take to do a regression analysis? *Multivariate Behavioral Research*, 26(3), 499-510. https://doi.org/10.1207/s15327906mbr2603_7

Jordan, S., & Zabukovšek, S. S. (2023). Organizational maturity and sustainability orientation influence on DMS life cycle—Case analysis. *Sustainability*, 15(5), 4308. <https://doi.org/10.3390/su15054308>

Mardiani, E., Arisanti, I., Wardhani, D., & Diwyarthi, N. D. M. S. (2023). The influence of strategic planning and analytical maturity on organizational performance in implementing business intelligence in Indonesia. *The Eastasouth Journal of Information System and Computer Science*, 1(2), 65–74. <https://doi.org/10.58812/esiscs.v1i02>

Molete, O. B., Mokhele, S. E., Ntombela, S. D., & Thango, B. A. (2025). The impact of IT strategic planning process on SME performance: A systematic review. *Businesses*, 5(1), 2. <https://doi.org/10.3390/businesses5010002>

Rasouli, A., Ketabchi Khoonsari, M., Ardalan, S. A., Saraee, F., & 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), 57–70.