

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

الفصل الاول

الاطار المنهجي

يقدم هذا الفصل الإطار العام للدراسة؛ إذ يضع موضوع نضج التخطيط الاستراتيجي في سياقه النظري والعملي، ويبيّن وجهته في بيئة دول مجلس التعاون الخليجي. يبدأ الفصل بمقدمة تبرز دور التخطيط الاستراتيجي في تحسين الأداء المؤسسي وتعزيز التنافسية، ثم يعرض مشكلة الدراسة في ضوء الفجوة البحثية المتعلقة بقياس مستوى النضج وعلاقته بالتكامل المؤسسي والعمل الخليجي المشترك، متبوعةً بأسئلة الدراسة وأهدافها. كما يوضح الفصل أهمية الدراسة بنوعيتها النظرية والتطبيقية، ويعرض فرضيات الدراسة والنموذج المفاهيمي للعلاقات بين المتغيرات.

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 مثل (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 (Arif and Aldosary, 2023).

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. من 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 تسهم 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). تكتسب هذه الأهمية بعداً خاصاً في سياق دول مجلس التعاون الخليجي، التي تشهد طفرة نمووية 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 مثل دراسات (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. على الرغم من الإقرار الواسع بأهمية التخطيط الاستراتيجي، تشير الدراسات مثل دراسات (Elbanna et al, 2025) 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.

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 ملائمة 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 (عشقي، 2012)، 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 (حشوف، 2016)، 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 (Elbanna et al., 2025).

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.

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.

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 مستوى نضج التخطيط الاستراتيجي في المنظمات التابعة لمجلس التعاون الخليجي.
2. قياس مستوى التكامل المؤسسي والعمل الخليجي المشترك في المنظمات التابعة لمجلس التعاون الخليجي.
3. تحديد أثر وضوح الرؤية والأهداف الاستراتيجية على مستوى التكامل المؤسسي والعمل الخليجي المشترك.
4. تحليل أثر تقييم البيئة الداخلية والخارجية على مستوى التكامل المؤسسي والعمل الخليجي المشترك.
5. قياس أثر تخصيص الموارد والقدرات التنظيمية على مستوى التكامل المؤسسي والعمل الخليجي المشترك.
6. تقييم أثر متابعة وتقييم الأداء الاستراتيجي على مستوى التكامل المؤسسي والعمل الخليجي المشترك.

7. تحديد مدى تكامل ربط الاستراتيجية بالسياسات والإجراءات الداخلية على مستوى التكامل المؤسسي والعمل الخليجي المشترك.

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).

مفاهيم الدراسة والمصطلحات الاساسية

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.

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:** (سوف يتم تحديدها لاحقاً) من المتوقع ان تجرى الدراسة (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.

نموذج الدراسة المفاهيمي

يوضح الشكل رقم (1) النموذج المفاهيمي للدراسة الذي يعبر عن العلاقة بين المتغيرات الرئيسة، حيث يمثل

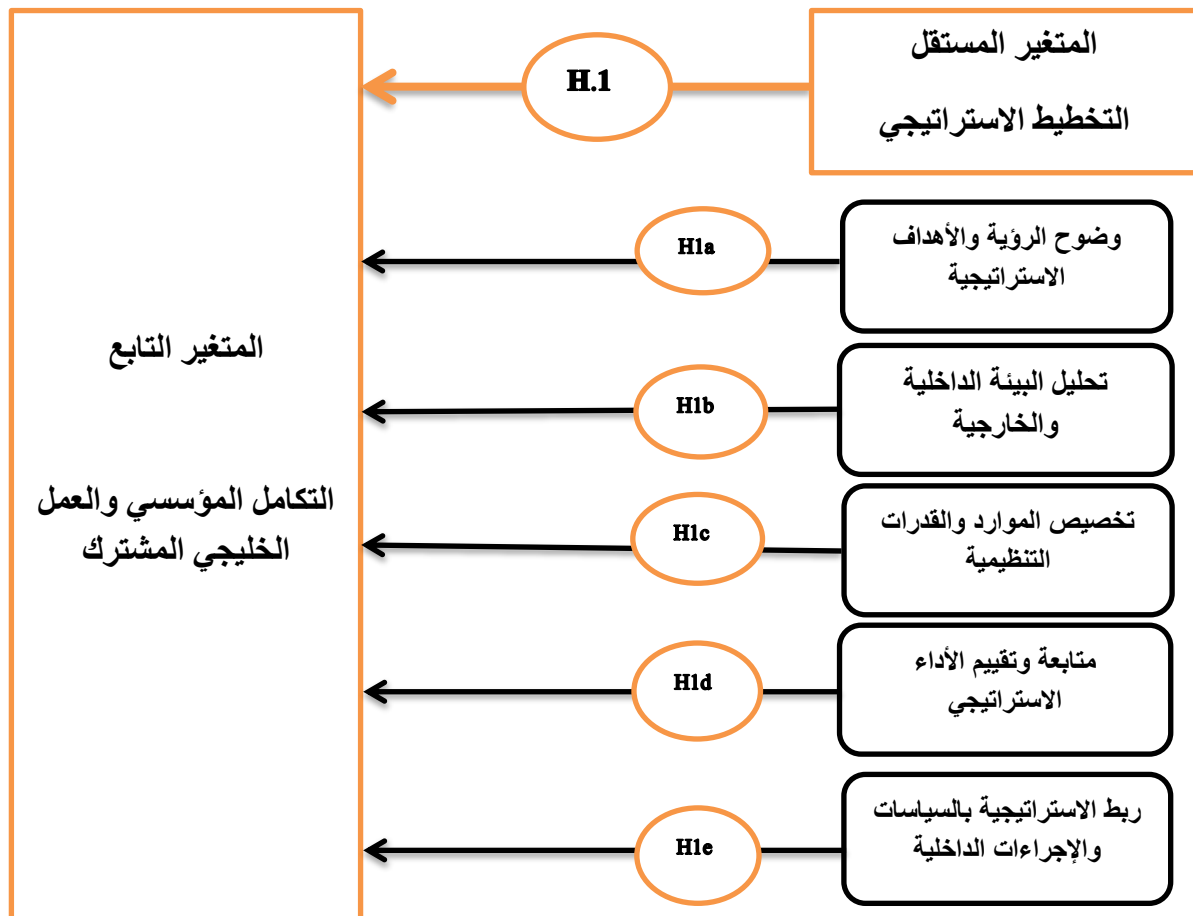
نضج التخطيط الاستراتيجي المتغير المستقل بأبعاده الخمسة (وضوح الرؤية والأهداف الاستراتيجية، تحليل البيئة

الداخلية والخارجية، تخصيص الموارد والقدرات التنظيمية، متابعة وتقييم الأداء الاستراتيجي، وربط الاستراتيجية

بالسياسات والإجراءات الداخلية)، بينما يمثل التكامل المؤسسي والعمل الخليجي المشترك المتغير التابع.

يستند النموذج إلى عدد من الدراسات السابقة التي أكدت أهمية التخطيط الاستراتيجي كأداة لتعزيز الأداء المؤسسي وتحقيق التكامل الإداري والتنظيمي بين المؤسسات (فريد وعامر، 2021؛ Elwakel, 2025؛ Mardiani et al., 2023).

وفقاً لفرضيات الدراسة، يُتوقع أن يكون لكل بعد من أبعاد التخطيط الاستراتيجي تأثير إيجابي ودال إحصائيًا عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) على مستوى التكامل المؤسسي والعمل الخليجي المشترك، وهو ما سيتم اختباره باستخدام تحليل الانحدار البسيط والمتعدد لقياس قوة واتجاه العلاقة بين هذه المتغيرات.



الشكل رقم (1) نموذج الدراسة والذي يوضح الارتباط بين أبعاد المتغير المستقل والمتغير التابع وفقاً للفروض

*من إعداد الباحثة مستنداً للمصدر (فريد وعامر، 2021; Mardiani et al., 2023; Elwakel, 2025).

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 للتحوّل 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 للشؤون 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.
- 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-ar.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.

اليماني، 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.