

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، متبوعةً بأسئلة الدراسة وأهدافها. كما يوضح الفصل أهمية الدراسة بنوعيتها النظرية والتطبيقية، ويعرض فرضيات الدراسة والنموذج المفاهيمي للعلاقات بين المتغيرات.

مقدمة الدراسة

تضطلع الأمانة العامة لمجلس التعاون لدول الخليج العربية والهيئات التابعة لها بدور محوري في دعم العمل الخليجي المشترك، من خلال تنسيق المبادرات الإقليمية، وتوحيد الجهود بين الدول الأعضاء، وتعزيز مشروعات التكامل المؤسسي. ويزداد هذا الدور أهمية في ظل التحولات الإقليمية المتسارعة وتنامي الحاجة إلى آليات أكثر فاعلية لضمان الاتساق بين السياسات والخطط والمبادرات داخل منظومة المجلس، بما يرفع من قدرة مؤسساته على تحقيق أهداف التنمية والتكامل.

وفي هذا الإطار، برز التخطيط الاستراتيجي بوصفه أحد أهم الأدوات التنظيمية التي تساعد المؤسسات على تحديد أولوياتها، وتحليل بيئتها الداخلية والخارجية، وتوجيه مواردها بما يحقق أهدافها. وقد بينت الأدبيات العربية الحديثة أن جودة التخطيط الاستراتيجي تُعد عاملاً حاسماً في تحسين الأداء المؤسسي ورفع كفاءة العمليات، كما أشارت دراسة سيد وآخرون (٢٠٢٤) إلى أهمية وضوح الرؤية وتحليل البيئة الداخلية والخارجية وتخصيص الموارد والقدرات التنظيمية لمواءمة التوجهات الاستراتيجية مع متطلبات الواقع. وتدعم دراسات أخرى مثل الزهراني (٢٠٢١) هذا التوجه من خلال إبراز أثر المتابعة والتقييم وتكامل السياسات على جودة التنفيذ.

وعلى الرغم من تعدد الدراسات التي تناولت التخطيط الاستراتيجي في سياقات وطنية أو خدمية، إلا أن السياق الخليجي يتميز بخصوصيات مؤسسية ترتبط بتعدد مستويات الحوكمة، وتفاوت الهياكل التنظيمية، وصعوبات مواءمة السياسات والإجراءات بين المنظمات التابعة للأمانة العامة. كما أن العمل الخليجي المشترك، في الظروف العادية أو أثناء الأزمات الأمنية والصحية، يعتمد بدرجة كبيرة على مستوى نضج التخطيط الاستراتيجي وقدرته على دعم الاستجابة المشتركة وتوحيد الجهود، كما يشير ذلك عشقي (٢٠١٢) في تحليله لتحديات التكامل الخليجي.

ويشير ذلك إلى أهمية إجراء دراسة علمية تتناول نضج التخطيط الاستراتيجي داخل منظمات الأمانة العامة نفسها، وليس فقط على مستوى الدول أو القطاعات، من أجل فهم مدى إسهامه في تعزيز التكامل المؤسسي، وتحديد جوانب القوة والقصور في عمليات التخطيط والممارسات التنظيمية المتعلقة به.

تكشف مراجعة الأدبيات المتاحة أن الدراسات العربية ركزت على التخطيط الاستراتيجي وأثره على الأداء داخل مؤسسات وطنية وقطاعية، في حين ركزت دراسات أخرى على التحديات التنظيمية التي تواجه العمل الخليجي المشترك. إلا أنه لا توجد دراسة تناولت بشكل مباشر العلاقة بين مستوى نضج التخطيط الاستراتيجي وأبعاد التكامل المؤسسي داخل منظمات الأمانة العامة لمجلس التعاون، رغم خصوصية هذا السياق من حيث تعدد السيادة وتفاوت الهياكل وصعوبات توحيد السياسات. ومن ثم تظهر فجوة بحثية واضحة تتمثل في غياب تحليل ميداني يقيس أثر نضج التخطيط الاستراتيجي على التكامل المؤسسي في هذه المنظمات، وهي الفجوة التي تسعى الدراسة الحالية إلى معالجتها.

مشكلة الدراسة وتساؤلاتها

تشير المؤشرات الأولية داخل المنظمات والهيئات التابعة للأمانة العامة لمجلس التعاون إلى تفاوت ملموس في مستوى نضج التخطيط الاستراتيجي، يظهر في درجة وضوح الرؤية والأهداف، وتباين انتظام مراجعة الخطط، واختلاف مستوى نضج بطاقة الأداء المتوازن بين الوحدات، إضافة إلى انخفاض نسب المبادرات المشتركة المنجزة وتفاوت زمن اعتماد السياسات العابرة للمنظمات. كما تعكس التقارير التنظيمية وجود قصور تطبيقي يتمثل في

ضعف الربط بين الاستراتيجية والحوافز والإجراءات الداخلية، وتشنت الأولويات، وفجوات في تخصيص الموارد والقدرات التنظيمية ، وعدم انتظام عمليات المتابعة والتقييم، مما ينعكس مباشرة على فعالية التكامل المؤسسي.

ورغم تزايد الاهتمام المؤسسي بالتخطيط الاستراتيجي، تكشف الأدبيات عن فجوة واضحة في الدراسات التي تربط بصورة مباشرة بين مستوى نضج التخطيط الاستراتيجي بأبعاده الخمسة، وبين التكامل المؤسسي داخل منظمات الأمانة العامة نفسها. ويعود ذلك إلى خصوصية هذا السياق الذي يتسم بتعدد السيادة، وتباين الهياكل التنظيمية، وصعوبات مواءمة السياسات والإجراءات المشتركة، مما يجعل اختبار هذه العلاقة داخل بيئة المجلس ضرورة علمية ومؤسسية. لذلك، تتمثل مشكلة الدراسة في غياب تحليل علمي يقيس مستوى نضج التخطيط الاستراتيجي في المنظمات التابعة للأمانة العامة لمجلس التعاون الخليجي، ويختبر أثر هذا النضج في تعزيز التكامل المؤسسي، وهو ما يقود إلى التساؤل الرئيس التالي:

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؟.

ينبثق من السؤال الرئيسي الأسئلة الفرعية التالية:

١. ما مستوى نضج التخطيط الاستراتيجي في المنظمات التابعة لمجلس التعاون الخليجي؟

٢. ما مستوى التكامل المؤسسي في المنظمات التابعة لمجلس التعاون الخليجي؟

٣. ما أثر وضوح الرؤية والأهداف الاستراتيجية للمنظمات التابعة لمجلس التعاون الخليجي على مستوى التكامل المؤسسي؟

٤. ما أثر تحليل المنظمات التابعة لمجلس التعاون الخليجي للبيئة الداخلية والخارجية على مستوى التكامل المؤسسي؟

٥. ما أثر تخصيص الموارد والقدرات التنظيمية في هذه المنظمات على مستوى التكامل المؤسسي؟

٦. ما أثر متابعة وتقييم الأداء الاستراتيجي في هذه المنظمات على مستوى التكامل المؤسسي؟

٧. ما أثر ربط الاستراتيجية بالسياسات والإجراءات الداخلية في المنظمات التابعة لمجلس التعاون الخليجي على مستوى التكامل المؤسسي.

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 بشكل معمق. وبذلك، تتيح الدراسة إسهامًا مزدوج الأبعاد:

أولاً: الأهمية النظرية

تكمّن الأهمية النظرية لهذه الدراسة في إدماج مفهوم نضج التخطيط الاستراتيجي بوصفه متغيرًا تفسيريًا قادرًا على توضيح الفروق في مستويات التكامل المؤسسي داخل بيئات تنظيمية متعددة السيادة، وهو نطاق لم يحظَ باهتمام كافٍ في الأدبيات الإدارية والتنظيمية. وتبرز قيمة هذا الإسهام في كونه يوسع الإطار المعرفي للتخطيط الاستراتيجي من التركيز التقليدي على الأداء أو الكفاءة الداخلية إلى توسيعه ليشمل آثارًا بنيوية تتعلق بالتنسيق

المؤسسي بين منظمات تعمل تحت مظلة إقليمية ذات سيادة مستقلة لكل عضو. كما تساهم الدراسة في تطوير النماذج النظرية المرتبطة بعمليات التخطيط من خلال اقتراح مقارنة تحليلية يمكن تعميمها على منظمات إقليمية مشابهة، مما يثري النقاش الأكاديمي حول دور النضج الاستراتيجي في تفسير ديناميات العمل المشترك في الأطر متعددة المستويات.

ثانياً: الأهمية التطبيقية

تتمثل الأهمية التطبيقية لهذه الدراسة في قدرتها على تزويد المنظمات التابعة للأمانة العامة لمجلس التعاون الخليجي بمدخلات عملية يمكن قياس أثرها بصورة مباشرة، إذ تسهم نتائج الدراسة في تطوير آليات تحويل الرؤى المشتركة إلى خطط استراتيجية قابلة للتنفيذ من خلال مؤشرات عملية مثل رفع نسبة اتساق الخطط القطاعية مع الخطة المشتركة وتحسين درجة مواءمة الأولويات بين المنظمات.

توفر الدراسة كذلك مخرجات تطبيقية يمكن لصنّاع القرار الاستفادة منها في تقليص الزمن اللازم لاعتماد السياسات المشتركة عبر تحسين نضج التخطيط الاستراتيجي وتوحيد إجراءات المتابعة والتقييم. كما تدعم الدراسة جهود التكامل المؤسسي من خلال توفير أساليب عملية لزيادة عدد المبادرات العابرة للمنظمات ورفع نسب تنفيذها، بما يعزز فاعلية أطر العمل الخليجي المشترك ويترجم التخطيط الاستراتيجي إلى نتائج ملموسة. وبذلك تقدم الدراسة قيمة تطبيقية مباشرة تستند إلى مؤشرات قابلة للقياس، يمكن للمنظمات الإقليمية استخدامها في تطوير قدراتها ورفع مستوى التكامل بينها.

أهداف الدراسة

تهدف الدراسة الحالية إلى "قياس أثر مستوى نضج التخطيط الاستراتيجي بأبعاده الخمسة على التكامل

المؤسسي في المنظمات التابعة للأمانة العامة لمجلس التعاون لدول الخليج العربية خلال عام (٢٠٢٦)، وذلك

باستخدام تصميم مقطعي يعتمد على استبانة مبنية على مقياس ليكرت الخماسي".

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:

١. تحديد مستوى نضج التخطيط الاستراتيجي في المنظمات التابعة لمجلس التعاون الخليجي.
٢. قياس مستوى التكامل المؤسسي في المنظمات التابعة لمجلس التعاون الخليجي والمشمولة في الدراسة.
٣. قياس أثر وضوح الرؤية والأهداف الاستراتيجية على مستوى التكامل المؤسسي في منظمات الأمانة العامة، عبر مؤشرات قياس تشمل مدى وضوح صياغة الرؤية، واتساق الأهداف بين الوحدات التنظيمية، ونسبة المبادرات المشتركة المرتبطة مباشرة بالأهداف الاستراتيجية المعتمدة.
٤. قياس أثر تحليل البيئة الداخلية والخارجية على التكامل المؤسسي، من خلال مؤشرات تتعلق بانتظام تحديث التحليلات البيئية، وعدد التقارير المشتركة التي تُعد بين المنظمات الخليجية، ومدى توظيف المعلومات البيئية في دعم القرارات المتعلقة بالمبادرات التكاملية.

٥. قياس أثر تخصيص الموارد والقدرات التنظيمية في تعزيز التكامل المؤسسي، وذلك من خلال مؤشرات تشمل مواءمة توزيع الموارد مع الخطط المشتركة، ونسبة الموارد المخصصة للمبادرات ذات الطابع الخليجي، ومدى توافر الكفاءات التنظيمية المطلوبة لتنفيذ تلك المبادرات.
٦. تقييم أثر عمليات المتابعة وتقييم الأداء الاستراتيجي على التكامل المؤسسي، استنادًا إلى مؤشرات عملية أهمها وجود بطاقة أداء مؤسسي فعّالة، وتواتر مراجعة الخطط الاستراتيجية، والنسبة المحققة من إنجاز المبادرات المشتركة مقارنة بالمستهدفات المعلنة.
٧. قياس أثر ربط الاستراتيجية بالسياسات والإجراءات الداخلية على مستوى التكامل المؤسسي، من خلال مؤشرات تشمل وجود سياسات موحدة أو متناغمة بين المنظمات، وعدد الإجراءات التشغيلية المشتركة، والزمن اللازم لاعتماد السياسات ذات الطابع الخليجي.
٨. تحديد الأثر النسبي لكل بعد من أبعاد نضج التخطيط الاستراتيجي في تفسير مستوى التكامل المؤسسي في هذه المنظمات، من خلال استخدام معاملات الانحدار ووزن الأهمية النسبية لتحديد ترتيب قوة إسهام كل بُعد في تفسير التباين في مستوى التكامل.

فرضيات الدراسة

تعتمد هذه الدراسة على خمسة أبعاد رئيسية لقياس نضج التخطيط الاستراتيجي، وهي: وضوح الرؤية والأهداف، والتحليل البيئي، وتخصيص الموارد والقدرات التنظيمية، والمتابعة والتقييم، وربط الاستراتيجية بالسياسات والإجراءات الداخلية. وتشكل هذه الأبعاد الإطار المفاهيمي الذي تُختبر من خلاله العلاقة بين نضج التخطيط الاستراتيجي والتكامل المؤسسي في المنظمات التابعة للأمانة العامة لمجلس التعاون لدول الخليج العربية.

تستند الفرضيات الفرعية للدراسة إلى منطق نظري مدعوم بما ورد في الأدبيات الحديثة، حيث تشير نتائج دراسات مثل سيد وآخرون (٢٠٢٤) و(Jordan & Zabukovšek, 2023) إلى أن وضوح الرؤية والأهداف يساهم في تعزيز التنسيق ورفع درجة التوافق المؤسسي بين الوحدات، مما يدعم افتراض تأثيره الإيجابي على التكامل المؤسسي. كما أظهرت دراسات أخرى مثل (Mardiani et al. 2023) أن نضج التحليل البيئي وتحديث المعلومات المشتركة يساهم في تحسين جودة القرارات وتوحيد الاستجابات المؤسسية تجاه التحديات الإقليمية، وهو ما يعزز توقع تأثيره الإيجابي في التكامل المؤسسي. وفي السياق نفسه، بيّنت نتائج (Molet et al. 2025) أهمية تخصيص الموارد والقدرات التنظيمية في رفع فاعلية البرامج المشتركة، مما يدعم افتراض تأثير هذا البعد في تعزيز التكامل بين المنظمات الخليجية.

من جانب آخر، أكدت الأدبيات العربية مثل الزهراني (٢٠٢١) أهمية نضج عمليات المتابعة والتقييم باعتبارها عنصراً رئيسياً لضمان مواءمة الأداء مع الأهداف الاستراتيجية، وهو ما ينعكس على تحسين التنسيق والتكامل المؤسسي. وتشير نتائج (Elbanna et al. 2025) إلى أن ربط الاستراتيجية بالسياسات والإجراءات الداخلية يحد من التعارض التشغيلي بين المنظمات ويرفع مستوى الاتساق المؤسسي، الأمر الذي يعزز دوره المتوقع في دعم التكامل بين الجهات الخليجية. ورغم هذه الأدلة النظرية التي تدعم اتجاه العلاقات الإيجابية بين الأبعاد الخمسة والتكامل المؤسسي، إلا أن التباين بين المنظمات التابعة للأمانة العامة في الهياكل التنظيمية ومستويات الموارد ودرجة الالتزام بتوحيد السياسات قد يؤدي إلى عدم دلالة بعض العلاقات، وهو احتمال قائم في ضوء التنوع المؤسسي داخل منظومة العمل الخليجي المشترك.

بناء على ما سبق، تفترض الدراسة الحالية الفرضية الرئيسية التالية:

H1: يوجد أثر إيجابي دال إحصائيًا لمستوى نضج التخطيط الاستراتيجي بأبعاده الخمسة على التكامل المؤسسي في المنظمات التابعة للأمانة العامة لمجلس التعاون لدول الخليج العربية.

يتفرع منها الفرضيات التالية:

H1a: يوجد أثر إيجابي دال إحصائيًا لوضوح الرؤية والأهداف على التكامل المؤسسي في المنظمات التابعة للأمانة العامة.

H1b: يوجد أثر إيجابي دال إحصائيًا للتحليل البيئي على التكامل المؤسسي في المنظمات التابعة للأمانة العامة.

H1c: يوجد أثر إيجابي دال إحصائيًا لتخصيص الموارد والقدرات التنظيمية على التكامل المؤسسي في المنظمات التابعة للأمانة العامة.

H1d: يوجد أثر إيجابي دال إحصائيًا للمتابعة والتقييم على التكامل المؤسسي في المنظمات التابعة للأمانة العامة.

H1e: يوجد أثر إيجابي دال إحصائيًا لربط الاستراتيجية بالسياسات والإجراءات الداخلية على التكامل المؤسسي في المنظمات التابعة للأمانة العامة.

مفاهيم الدراسة والمصطلحات الأساسية

تضمنت الدراسة المصطلحات التالية:

• أولاً: المتغير المستقل الرئيسي - مستوى نضج التخطيط الاستراتيجي

التعريف الاصطلاحي: يمثل مستوى نضج التخطيط الاستراتيجي الدرجة التي تصل إليها المنظمة في تبني ممارسات

تخطيط منظمة ومنهجية تشمل وضوح الرؤية والأهداف، التحليل البيئي، تخصيص الموارد والقدرات التنظيمية، المتابعة

والتقييم، واتساق السياسات والإجراءات مع التوجهات الاستراتيجية. ويرتكز هذا المفهوم على الأدبيات الأجنبية الحديثة التي تناولت نضج التخطيط وقابليته للتطبيق في المؤسسات الإقليمية (Molete et al., 2025).

التعريف الإجرائي: يقاس مستوى نضج التخطيط الاستراتيجي من خلال استبانة تضم بنودًا تقيس مدى تطبيق المنظمة لجميع مكونات التخطيط الاستراتيجي كما هي: وضوح الرؤية والأهداف الاستراتيجية، تحليل البيئة الداخلية والخارجية، تخصيص الموارد والقدرات التنظيمية، متابعة وتقييم الأداء الاستراتيجي، وربط الاستراتيجية بالسياسات والإجراءات الداخلية، وذلك بالاعتماد على بنود مستمدة من دراسات سابقة بعد تكييفها لسياق منظمات الأمانة العامة لمجلس التعاون، وقياسها باستخدام مقياس ليكرت الخماسي.

أبعاد المتغير المستقل الفرعية:

١. وضوح الرؤية والأهداف الاستراتيجية

التعريف الاصطلاحي: يشير إلى مدى وضوح الرؤية والأهداف الاستراتيجية للمنظمة وقدرتها على توجيه الجهود نحو أولويات محددة، وفق نماذج الإدارة الاستراتيجية والدراسات المعاصرة في جاهزية التخطيط (Aydın et al., 2022).

التعريف الإجرائي: يقاس وضوح الرؤية والأهداف الاستراتيجية من خلال بنود تستكشف مدى وجود رؤية مكتوبة للمنظمة، ووضوح الأهداف الاستراتيجية واتساقها مع الاتجاهات التنظيمية، وذلك بالاعتماد على بنود مستمدة من مقياس (Aydın et al. 2022)، وقياسها باستخدام مقياس ليكرت الخماسي لتمثيل مستوى وضوح الرؤية والأهداف في بيئة الدراسة.

٢. تحليل البيئة الداخلية والخارجية

التعريف الاصطلاحي: عملية تقييم البيئة الداخلية والخارجية لتحديد العوامل المؤثرة على اتخاذ القرارات الاستراتيجية، وفق الأدبيات الحديثة في التخطيط (Mousa & Gürler, 2024).

التعريف الإجرائي: يقاس تحليل البيئة الداخلية والخارجية من خلال بنود تستكشف مدى استخدام أدوات التحليل البيئي ومدى دمج نتائج هذا التحليل في عملية إعداد الخطط الاستراتيجية، وذلك بالاعتماد على بنود مطوّرة لدى Aydın et al. (2022)، وقياسها باستخدام مقياس ليكرت الخماسي لتمثيل مستوى تطبيق التحليل البيئي في بيئة الدراسة.

٣. تخصيص الموارد والقدرات التنظيمية

التعريف الاصطلاحي: يشير إلى كيفية توزيع الموارد البشرية والمالية والتنظيمية بما يتوافق مع أولويات الخطة الاستراتيجية، وفق الأدبيات الحديثة في تخصيص الموارد والقدرات التنظيمية (Mousa & Gürler, 2024).

التعريف الإجرائي: قاس تخصيص الموارد والقدرات التنظيمية من خلال بنود تستكشف مدى توفير الموارد البشرية والمالية والتنظيمية اللازمة لتنفيذ الخطط، إضافة إلى فعالية توزيع المهام والقدرات داخل المنظمة، وذلك اعتماداً على بنود مستمدة من مقياس (Mousa & Gürler, 2024)، وقياسها باستخدام مقياس ليكرت الخماسي لتمثيل مستوى تخصيص الموارد في بيئة الدراسة.

٤. متابعة وتقييم الأداء الاستراتيجي

التعريف الاصطلاحي: مدى وجود آليات منظمة لقياس التقدم نحو الأهداف الاستراتيجية من خلال مؤشرات أداء وتقارير دورية (Hill et al., 2020).

التعريف الإجرائي: يقاس متابعة وتقييم الأداء الاستراتيجي من خلال بنود تستكشف مدى توفر نظم متابعة منظمة، ووضوح مؤشرات الأداء، وآليات المراجعة الدورية للخطة الاستراتيجية، وذلك بالاعتماد على بنود مستمدة من أداة (Aydın et al. (2022)، وقياسها باستخدام مقياس ليكرت الخماسي (١ = ضعيف جدًا، ٥ = قوي جدًا)، لتمثيل مستوى المتابعة والتقييم في بيئة الدراسة.

٥. ربط الاستراتيجية بالسياسات والإجراءات الداخلية

التعريف الاصطلاحي: مدى اتساق السياسات والإجراءات التشغيلية مع التوجهات الاستراتيجية للمنظمة بما يضمن قابلية تطبيق الخطة (Hill et al., 2020).

التعريف الإجرائي: **التعريف الإجرائي:** يقاس ربط الاستراتيجية بالسياسات والإجراءات الداخلية من خلال بنود تستكشف درجة اتساق السياسات التشغيلية والإجراءات التنفيذية مع التوجهات والخطط الاستراتيجية للمنظمة، وذلك بالاعتماد على صياغة بنود مستمدة من مقياس (Mousa & Gürler, 2024)، وقياسها باستخدام مقياس ليكرت الخماسي (١ = ضعيف جدًا، ٥ = قوي جدًا)، لتمثيل مستوى الاتساق الفعلي في بيئة الدراسة.

• ثانياً: المتغير التابع – التكامل المؤسسي

التعريف الاصطلاحي: يمثل التكامل المؤسسي مستوى التنسيق والتعاون وتوحيد العمليات بين المنظمات العاملة تحت مظلة مشتركة، ويعتمد في بنائه المفاهيمي على النماذج الحديثة في إدارة الشبكات والتعاون المؤسسي (Keast, Mandell, & Agranoff, 2021)،

التعريف الإجرائي: يقاس التكامل المؤسسي في هذه الدراسة من خلال استبانة تتضمن مجموعة من البنود التي تقيس مستوى التنسيق بين الوحدات التنظيمية، وتبادل المعلومات، وتنفيذ المبادرات المشتركة، ودرجة انسجام السياسات والإجراءات بين المنظمات، وذلك باستخدام مقياس ليكرت الخماسي (١ = ضعيف جداً، ٥ = قوي جداً)، بحيث تعكس استجابات المشاركين الدرجة الفعلية للتكامل المؤسسي في بيئة الدراسة.

جدول (١) المصطلحات والمقاييس المعتمد في الدراسة

المتغير / البعد	التعريف الاصطلاحي	التعريف الإجرائي	مصدر أداة القياس	المقياس المستخدم	مثال بند لقياس المتغير
المتغير المستقل الرئيسي: مستوى نضج التخطيط الاستراتيجي	يمثل مستوى نضج التخطيط الاستراتيجي الدرجة التي تصل إليها المنظمة في تبني ممارسات تخطيط منظمة تشمل وضوح الرؤية والأهداف، التحليل البيئي، تخصيص الموارد والقدرات التنظيمية، متابعة وتقييم الأداء الاستراتيجي، وربط الاستراتيجية بالسياسات والإجراءات الداخلية (Molette et al., 2025).	يقاس مستوى نضج التخطيط الاستراتيجي من خلال بنود تقيس تطبيق المنظمة لجميع مكونات التخطيط الاستراتيجي كما هي، وذلك باستخدام بنود مستمدة من دراسات سابقة ووفق مقياس ليكرت الخماسي.	Aydın et al. (2022), Mousa & Gürler (2024).	ليكرت خماسي	
وضوح الرؤية والأهداف الاستراتيجية	يشير وضوح الرؤية والأهداف الاستراتيجية إلى مدى وضوح الرؤية والأهداف وقدرتها على توجيه الجهود التنظيمية (Aydın et al., 2022).	يقاس وضوح الرؤية والأهداف الاستراتيجية من خلال بنود تتناول وجود رؤية مكتوبة ووضوح الأهداف واتساقها مع الاتجاهات التنظيمية، وفق مقياس Aydın et al.	Aydın et al. (2022)	ليكرت خماسي	الرؤية الاستراتيجية مكتوبة وواضحة لجميع العاملين في المنظمة

			(2022).		
تحليل البيئة الداخلية والخارجية	يشير تحليل البيئة الداخلية والخارجية إلى تقييم العوامل الداخلية والخارجية المؤثرة في القرارات الاستراتيجية (Mousa & Gürler, 2024).	يُقاس تحليل البيئة الداخلية والخارجية ببنود تتناول استخدام أدوات التحليل البيئي ودمج نتائجها في إعداد الخطط، وفق أداة Aydın et al. (2022).	Aydın et al. (2022)	ليكرت خماسي	تستخدم المنظمة أدوات تحليل بيئي بصورة منتظمة
تخصيص الموارد والقدرات التنظيمية	يشير تخصيص الموارد والقدرات التنظيمية إلى كيفية توزيع الموارد البشرية والمالية والتنظيمية بما يتوافق مع أولويات الخطة الاستراتيجية (Mousa & Gürler, 2024).	يُقاس تخصيص الموارد والقدرات التنظيمية ببنود تتناول توفير الموارد البشرية والمالية وتوزيع المهام والقدرات التنظيمية، وفق مقياس Mousa & Gürler (2024).	Mousa & Gürler (2024)	ليكرت خماسي	توفر المنظمة الموارد البشرية والمالية اللازمة لتنفيذ خطتها الاستراتيجية.
متابعة وتقييم الأداء الاستراتيجي	يشير متابعة وتقييم الأداء الاستراتيجي إلى وجود آليات منظمة لقياس التقدم نحو الأهداف من خلال مؤشرات وتقارير دورية. (Hill et al., 2020)	يُقاس متابعة وتقييم الأداء الاستراتيجي ببنود تتناول وجود نظم متابعة، ومؤشرات أداء واضحة، ومراجعة دورية للخطة، وفق أداة Aydın et al. (2022).	Aydın et al. (2022)	ليكرت خماسي	تستخدم المنظمة مؤشرات أداء واضحة لقياس التقدم في تنفيذ الخطة الاستراتيجية.
ربط الاستراتيجية بالسياسات والإجراءات الداخلية	يشير ربط الاستراتيجية بالسياسات والإجراءات الداخلية إلى مدى اتساق السياسات التشغيلية والإجراءات التنفيذية مع التوجهات الاستراتيجية للمنظمة. (Hill et al., 2020)	يُقاس ربط الاستراتيجية بالسياسات والإجراءات الداخلية ببنود تستكشف مدى توافق السياسات والإجراءات التشغيلية مع الخطة الاستراتيجية، وفق مقياس Mousa & Gürler (2024).	Mousa & Gürler (2024)	ليكرت خماسي	تتوافق السياسات التشغيلية والإجراءات الداخلية مع التوجهات الاستراتيجية للمنظمة.
المتغير التابع: التكامل المؤسسي	يمثل التكامل المؤسسي مستوى التنسيق والتعاون وتوحيد العمليات بين المنظمات العاملة تحت مظلة مشتركة، وفق نماذج الإدارة الشبكية (Keast et al., 2021).	يُقاس التكامل المؤسسي ببنود تتناول التنسيق بين الوحدات التنظيمية، وتبادل المعلومات، وتنفيذ المبادرات المشتركة، ودرجة انسجام السياسات والإجراءات بين المنظمات، وذلك باستخدام مقياس ليكرت الخماسي.	Keast et al. (2021)	ليكرت خماسي	تتبادل المنظمات المشاركة المعلومات والبيانات بشكل منظم بما يعزز التعاون المؤسسي.

حدود الدراسة

١. **الحدود المكانية:** تقتصر هذه الدراسة على الهيئات والمراكز التابعة للأمانة العامة لمجلس التعاون لدول الخليج

العربية بوصفها وحدة التحليل الرئيسة، وتشمل الكيانات التي تعمل تحت الإطار التنظيمي المباشر للأمانة وتشارك في عمليات التخطيط وتنسيق المبادرات المشتركة. ويحدد هذا القيد المكاني نطاق النتائج بحيث تعكس خصائص البيئة المؤسسية لهذه الهيئات والمراكز تحديداً، مما يعني أن إمكانية تعميم النتائج على بقية المؤسسات الخليجية، سواء الوطنية أو الإقليمية غير التابعة للأمانة، ستكون محدودة نظراً لاختلاف الهياكل التنظيمية ودرجات السيادة والمسؤوليات التشغيلية عن تلك التي تقع ضمن الإطار المباشر للأمانة العامة.

٢. **الحدود الزمانية:** تم تحديد الإطار الزمني للدراسة خلال الفترة الممتدة من مارس إلى أغسطس ٢٠٢٦، وهي

الفترة التي سيجري خلالها جمع البيانات من الهيئات والمراكز التابعة للأمانة العامة لمجلس التعاون لدول الخليج العربية. ويعتمد اختيار هذه المدة الزمنية على كونها تمثل دورة عمل استراتيجية سنوية تتضمن تحديث الخطط ومراجعة المبادرات المشتركة، مما يجعلها مناسبة لقياس مستوى نضج التخطيط الاستراتيجي والتكامل المؤسسي في سياق زمني فعلي يعكس إجراءات التخطيط والمتابعة المعتمدة. وبناءً على ذلك، فإن النتائج التي ستخلص إليها الدراسة ستكون مرتبطة بهذه الفترة الزمنية تحديداً، وقد تختلف في حال إعادة تنفيذ الدراسة في دورات زمنية لاحقة أو في سياقات تخطيطية مختلفة.

٣. **الحدود البشرية:** تقوم هذه الدراسة على معاينة طبقية تشمل مستويين رئيسيين هما:

a. طبقة المنظمات الممثلة في الهيئات والمراكز التابعة للأمانة العامة لمجلس التعاون لدول الخليج العربية،

b. طبقة المستويات الوظيفية التي تضم القيادات الإدارية، ومديري الإدارات، ورؤساء الوحدات ذات الصلة بعمليات التخطيط والتنسيق المؤسسي.

وقد جرى اعتماد هذا الأسلوب لضمان تمثيل عادل لمختلف الوحدات التنظيمية والمستويات الإدارية، بما يعكس التباينات في أدوار التخطيط ومسؤوليات التكامل المؤسسي. وسيتم تخصيص حصص دنيا لكل طبقة لضمان حد أدنى من المشاركة (مثل حد أدنى لا يقل عن ٢٠٪ من كل منظمة ممثلة)، إضافة إلى حصص متوقعة للاستجابة ترتبط بالتوزيع الفعلي للعاملين في المستويات الوظيفية المستهدفة. وبناءً على ذلك، فإن نتائج الدراسة ستعكس خصائص هذه الفئات تحديداً، ولا يمكن تعميمها على موظفين خارج نطاق الوحدات أو المستويات الوظيفية التي شملتها المعاينة.

٤. الحدود الموضوعية: تقتصر هذه الدراسة من حيث حدودها الموضوعية على تحليل نضج التخطيط الاستراتيجي بأبعاده الخمسة، وقياس أثره في التكامل المؤسسي داخل الهيئات والمراكز التابعة للأمانة العامة لمجلس التعاون لدول الخليج العربية، دون التطرق إلى الجوانب القانونية أو السياسية أو الدبلوماسية المرتبطة بعمل المجلس. ويؤثر هذا الاستبعاد على نطاق تعميم النتائج بحيث يحدّ من إمكانية استخدامها في تفسير التكامل القائم على اعتبارات تشريعية أو سياسية، نظراً لتركّز الدراسة على الجوانب الإدارية والتنظيمية فحسب.

٥. الحدود المنهجية: أما من الناحية المنهجية، فتتبنى الدراسة تصميمًا مقطعيًا (Cross-Sectional Design) يعتمد على استبانة موجهة للعاملين في المستويات الإدارية ذات العلاقة بعمليات التخطيط والتنسيق المؤسسي. ويُعد هذا التصميم مناسباً لقياس العلاقات كما هي في لحظة زمنية واحدة، إلا أنه يحدّ من القدرة على تتبع تطور نضج التخطيط أو التغير في مستويات التكامل المؤسسي عبر الزمن. وبناءً عليه،

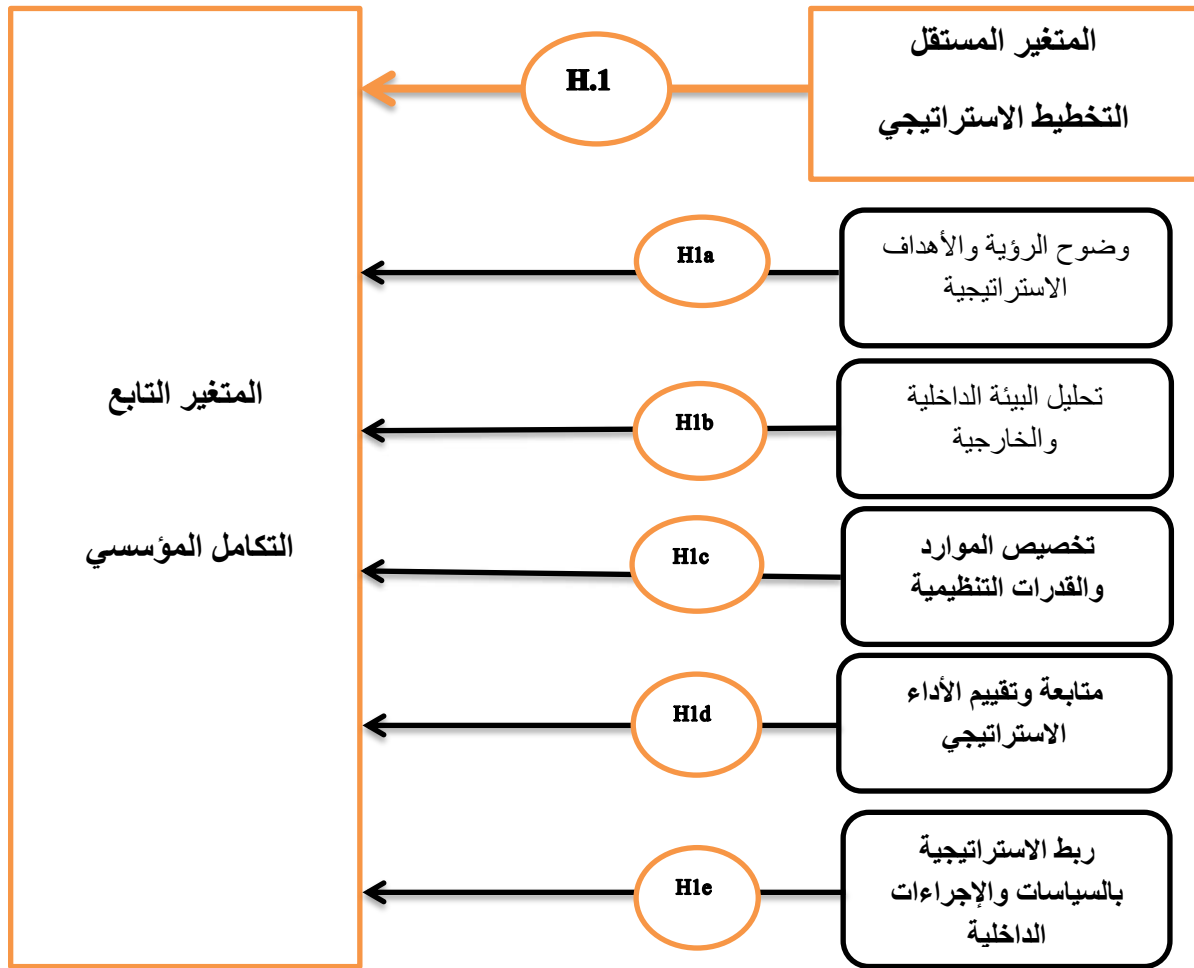
توصي الدراسة بأن يتم في البحوث المستقبلية اعتماد تصميم طولي (Longitudinal) أو أسلوب مختلط (Mixed-Methods) لتعزيز قوة الاستدلال السببي وفهم العوامل التي تتغير بمرور الوقت.

نموذج الدراسة المفاهيمي

يوضح الشكل رقم (١) 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 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، ٢٠٢١؛ Elwakel, 2025؛ Mardiani et al., 2023).

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



الشكل رقم (١) نموذج الدراسة والذي يوضح الارتباط بين أبعاد المتغير المستقل والمتغير التابع وفقاً للفروض

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

تنظيم الفصول

يتكون هذا البحث من خمسة فصول رئيسية. يتناول الفصل الثاني الأدبيات والدراسات السابقة ذات الصلة

بمستوى نضج التخطيط الاستراتيجي والتكامل المؤسسي، إضافة إلى تطوير النموذج المفاهيمي للدراسة والمتغيرات

وأبعادها. ويعرض الفصل الثالث منهجية الدراسة، وعينة البحث، وأداة القياس، وإجراءات جمع البيانات، إضافة إلى

اختبارات الصدق والثبات الخاصة بالمقياس المستخدم. أما الفصل الرابع فيقدم النتائج الإحصائية المستخلصة من تحليل البيانات، بما في ذلك نتائج الاختبارات المتعلقة بفرضيات الدراسة. ويختص الفصل الخامس بمناقشة النتائج وربطها بالأدبيات السابقة، إضافة إلى تقديم التوصيات العملية والمقترحات البحثية المستقبلية.

قائمة المراجع

أولاً: المراجع العربية:

السلمي، مفلح. (٢٠٢١). التخطيط الاستراتيجي والأداء الوظيفي في المؤسسات الأمنية: دراسة تحليلية. *مجلة البحوث الأمنية*، ٣١ (٨١)، ١٧٥-٢٦٠.

السيد، منال، عثمان، أماني، وعلي، أحمد. (٢٠٢٤). أثر التخطيط الاستراتيجي على الأداء الاجتماعي في القطاع الحكومي: دراسة ميدانية على وزارة التخطيط والتنمية الاقتصادية. *المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة*، ١ (١)، ٩٦١-٩٩٤.

الزهراني، محمد. (٢٠٢١). دور التخطيط الاستراتيجي في تحسين أداء الإدارات الصحية: دراسة ميدانية في المديرية العامة للشئون الصحية بمنطقة الباحة (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة ببشة.

عشقي، أنور. (٢٠١٢). 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. (٢٠٢١). 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*، ١٢ (٤)، ٢٦-١. <https://doi.org/10.21608/jces.2021.218367>

المصري، ماهر. (٢٠٢٠). التخطيط الاستراتيجي وأثره في تحقيق التميز القيادي في الوزارات الفلسطينية. *مجلة القانون الدستوري والعلوم الإدارية*، ١ (٥)، ١٠٤-١٢٢.

المجلس الأعلى لدول الخليج العربية. (٢٠٢٥). مجالات التعاون. مسترجع من <https://www.gcc->

[sg.org/ar/JointGulf/Cooperation/Pages/default.aspx](https://www.gcc-sg.org/ar/JointGulf/Cooperation/Pages/default.aspx)

المجلس الأعلى لدول الخليج العربية. (٢٠٢٥). المنظمات والهيئات التابعة للأمانة العامة. الموقع الرسمي لمجلس التعاون لدول الخليج العربية.

اليماني، موزة. (٢٠٢٢). التخطيط الاستراتيجي وأثره في مكانة دولة الإمارات العربية المتحدة عالمياً. *مجلة مركز الخدمة للاستشارات البحثية واللغات*، ٢٤ (٧١)، ٣٧-١.

- Aydın, E., Karakulle, İ., & Polat, H. (2022). *Strategic Plan Perception Scale: A Scale Development Study*. Dumlupınar University Journal of Social Sciences, 72, 172–181.
- 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.
- Hill, C. W. L., Jones, G. R., & Schilling, M. A. (2020). *Theory of Strategic Management with Cases* (12th ed.). Cengage Learning.
- 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>
- Keast, R., Mandell, M. P., & Agranoff, R. (2021). *Collaborative Networks and Partnerships: A Guide to Network Management*. Edward Elgar Publishing.
- 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>
- Mousa, K. M., & Gürler, Ş. (2024). *Strategic planning and organizational performance*. Sustainability, 16(15), 6690.