

## دور التخطيط الاستراتيجي على التميز المؤسسي في منظمة حكومية قطرية (دراسة حالة نوعية)

### The Role of Strategic Planning in Institutional Excellence in a Qatari Government Organization (A Qualitative Case Study)

إعداد الباحث/ عبدالله ناصر العيده

طالب دكتوراه، كلية العلوم القانونية والاقتصادية والاجتماعية، جامعة الحسن الثاني، المملكة المغربية

Email: [abdullaaleida@gmail.com](mailto:abdullaaleida@gmail.com)

#### المخلص:

يهدف هذا البحث إلى دراسة دور التخطيط الإستراتيجي في تحقيق التميز المؤسسي في منظمة حكومية بدولة قطر، في ظل التحولات الإدارية المتسارعة التي يشهدها القطاع العام، والتوجهات الوطنية نحو تعزيز كفاءة الأداء الحكومي وتحسين جودة الخدمات العامة. ويستند البحث إلى افتراض رئيس مفاده أن التخطيط الإستراتيجي لا يحقق أثره الحقيقي إلا إذا ارتبط ارتباطاً مباشراً بمؤشرات الأداء المؤسسي، وتوافر له الدعم القيادي، ونظم المتابعة والتقييم الفعالة.

اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتم جمع البيانات من خلال مقابلات شبه مقننة مع مسؤولي إدارة التخطيط والجودة في المنظمة محل الدراسة، إضافة إلى تحليل الوثائق الرسمية والخطط الإستراتيجية المعتمدة. كما تم الاستعانة بالتحليل الموضوعي لاستخلاص المحاور الرئيسية المرتبطة بالعلاقة بين التخطيط الإستراتيجي والتميز المؤسسي، وربط النتائج بالدراسات السابقة ذات الصلة.

وأظهرت النتائج وجود علاقة إيجابية بين وضوح الرؤية الإستراتيجية، وفاعلية مؤشرات الأداء، ومستوى التميز المؤسسي، حيث يسهم التخطيط الفعال في رفع جودة الخدمات، وتعزيز التنسيق بين الإدارات، وتحسين كفاءة استخدام الموارد. كما تبين أن فاعلية التخطيط تتأثر بعوامل بشرية وتنظيمية، أبرزها الالتزام القيادي، ومستوى الوعي الإستراتيجي، وتوافر نظم معلومات دقيقة.

واختتمت الدراسة بمجموعة من التوصيات العملية التي تسهم في تعظيم أثر التخطيط الإستراتيجي في تحقيق التميز المؤسسي في المنظمات الحكومية القطرية من أبرزها ضرورة تعزيز التخطيط الاستراتيجي في المنظمة الحكومية القطرية، من خلال وضع الخطط كأولوية استراتيجية، والتأكد من تطويرها ومراجعتها دورياً، وربطها بالأداء السنوي لكل إدارة، وتوفير كوادر متخصصة وذات خبرة في التخطيط الاستراتيجي، وتدريب الموظفين على المنهجيات الحديثة، وإشراكهم في إعداد وتنفيذ الخطط لضمان التزامهم وتحقيق النتائج المرجوة، وكذلك ربط الموازنات المالية بالخطط الاستراتيجية لضمان توفر الموارد اللازمة لتنفيذ المشاريع، ووضع آلية واضحة لتخصيص الميزانيات ومراجعة فاعليتها.

**الكلمات المفتاحية:** التخطيط الإستراتيجي، التميز المؤسسي، الأداء الحكومي، القطاع العام القطري، مؤشرات الأداء، الإدارة الإستراتيجية.

## The Role of Strategic Planning in Institutional Excellence in a Qatari Government Organization (A Qualitative Case Study)

### Abstract

This study aims to examine the role of strategic planning in achieving institutional excellence in a government organization in the State of Qatar, in light of the rapid administrative transformations in the public sector and national efforts to enhance governmental performance efficiency and improve the quality of public services. The study is based on the main assumption that strategic planning achieves its true impact only when it is directly linked to institutional performance indicators, supported by leadership, and accompanied by effective monitoring and evaluation systems. The study adopted a descriptive-analytical approach. Data were collected through semi-structured interviews with officials from the Planning and Quality Department of the organization, in addition to analyzing official documents and approved strategic plans. Thematic analysis was used to extract the main axes related to the relationship between strategic planning and institutional excellence, linking the findings to previous relevant studies. The results revealed a positive relationship between the clarity of the strategic vision, the effectiveness of performance indicators, and the level of institutional excellence. Effective strategic planning contributes to improving service quality, enhancing coordination between departments, and optimizing resource utilization. The study also found that planning effectiveness is influenced by human and organizational factors, including leadership commitment, the level of strategic awareness, and the availability of accurate information systems. The study concludes with a set of practical recommendations that contribute to maximizing the impact of strategic planning in achieving institutional excellence in Qatari government organizations, the most important of these is the need to strengthen strategic planning in the Qatari government organization, by setting plans as a strategic priority, ensuring their development and periodic review, linking them to the annual performance of each department, providing specialized and experienced personnel in strategic planning, training employees on modern methodologies, and involving them in the preparation and implementation of plans to ensure their commitment and the achievement of the desired results, as well as linking financial budgets to strategic plans to ensure the availability of the necessary resources to implement projects, and establishing a clear mechanism for allocating budgets and reviewing their effectiveness.

**Keywords:** Strategic Planning, Institutional Excellence, Government Performance, Qatari Public Sector, Performance Indicators, Strategic Management

## 1. المقدمة:

تعمل المنظمات في ظل بيئة مضطربة ومتغيرة، وتواجه في نفس الوقت تحديات متنوعة. ولذا، من أجل التعامل مع تلك التحديات، لا بد من وجود تفكير مستقبلي واستعداد للتعامل مع المخاطر والتحديات. ومن هنا، ازداد اهتمام المنظمات بالتخطيط الاستراتيجي بصفته أداة مهمة لمواجهة التحديات والاستعداد للتعامل معها. فالتخطيط الاستراتيجي هو عملية تحدد اتجاه المنظمة. إنه يحدد كيف ستخصص المنظمة مواردها لتحقيق حالة مستقبلية مرغوبة مع وضع نفسها لتكون قادرة على المنافسة داخل القطاع الذي تعمل فيه. من خلال هذه العملية، يتم إثبات مجالات التميز والتحسين، ويتم موازنة الأهداف التنظيمية لضمان أن جميع إدارات المنظمة تتحرك في نفس الاتجاه (إدريس، 2010).

لقد تعاضم الإهتمام بالتخطيط الاستراتيجي بسبب النتائج والآثار الإيجابية التي تتحقق عند ممارسة التخطيط في المنظمات. فقد أظهرت الممارسة والخبرة أن المنظمات التي تتبنى التخطيط الاستراتيجي تتفوق في الأداء على تلك التي لا تلتزم بالتخطيط كطريقة إدارة فعلية. لذلك، في أوقات التغيير المستمر، وفي ظل العولمة والتطور التكنولوجي، من الواضح أن اعتماد التخطيط الاستراتيجي ليس خياراً، ولكنه ضرورة. حيث تسعى المنظمات في مختلف مجالات العمل إلى اعتماد التخطيط الاستراتيجي كأسلوب لتحسين وتطوير أدائها المؤسسي وتحقيق تميزها المؤسسي (الحسيني، 2006).

من المتوقع أن يساهم التخطيط الاستراتيجي في تحسين وتطوير أداء المؤسسات، على الرغم من أن العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي والتميز المؤسسي أكثر تعقيداً مما تبدو عليه. فهي ليست علاقة حتمية، حيث قد لا يتم تنفيذ الخطة الإستراتيجية في كثير من الحالات بالشكل المطلوب. أو أن الخطة الإستراتيجية لم يتم تنفيذها بعد. أو يتم تطوير الخطة الإستراتيجية دون متابعة وتقييم ورقابة. كل هذا يؤدي إلى عدم تأثير التخطيط الاستراتيجي على التميز المؤسسي. لذا، فإن العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي والتميز المؤسسي كانت وستظل موضوع بحث ومناقشة (محارمه، 2010). وذلك لأن تلك العلاقة ليست حتمية، بل تحتاج إلى توافر متطلبات وشروط وعناصر تساهم في تأثير التخطيط الاستراتيجي بشكل فعال على التميز المؤسسي.

## 1.1. مشكلة البحث:

يشهد العالم المعاصر تحولات متسارعة في المجالات الاقتصادية والإدارية والتقنية، مما فرض على المنظمات الحكومية تبني أساليب إدارية حديثة تمكنها من التكيف مع هذه المتغيرات وتحقيق الكفاءة والفاعلية في الأداء المؤسسي. ويُعدّ التخطيط الاستراتيجي أحد أهم هذه الأساليب، إذ يتيح للمنظمات تحديد رؤيتها المستقبلية، وصياغة أهدافها الاستراتيجية، وتوجيه مواردها البشرية والمادية نحو تحقيق هذه الأهداف بكفاءة وفعالية (أبو قحف، 2014؛ السالم والصالح، 2015). وتشير الدراسات الحديثة إلى أن التخطيط الاستراتيجي لم يعد أداة تنظيمية تقليدية، بل أصبح عملية ديناميكية متكاملة ترتبط بصنع القرار وإدارة الأداء والتعامل مع التغيرات البيئية الداخلية والخارجية (السنباني، 2024).

وفي دولة قطر، يحظى التخطيط الاستراتيجي باهتمام خاص، باعتباره أحد الركائز الأساسية لتحقيق رؤية قطر الوطنية 2030، التي تهدف إلى بناء دولة حديثة قائمة على التنمية المستدامة في أبعادها الاقتصادية والاجتماعية والبيئية (وزارة التخطيط التنموي والإحصاء، 2018). ويعكس ذلك الالتزام بالاستراتيجية الوطنية الثالثة للتنمية 2024-2030، التي وضعت تحسين التنافسية وجودة الخدمات المؤسسية ضمن أولوياتها، مؤكدة على أهمية التخطيط المبني على الأدلة والبيانات (Government of Qatar, 2024). وقد حرصت الجهات الحكومية القطرية على إعداد خطط استراتيجية متوافقة مع التوجهات الوطنية، بهدف تحسين جودة الخدمات العامة ورفع كفاءة الأداء المؤسسي، حيث تشير الإحصاءات الحديثة إلى اتساع نطاق تطبيق التخطيط الاستراتيجي في القطاع العام

القطري، كما يظهر في الجدول 1، الذي يعكس حجم الجهود المؤسسية المبذولة، سواء من حيث إعداد الخطط، أو تطوير منظومات البيانات والمؤشرات الداعمة لصنع القرار الاستراتيجي.

### الجدول 1: مؤشرات مختارة عن واقع التخطيط الاستراتيجي في القطاع العام بدولة قطر

المؤشر	القيمة / النسبة	الدلالة التخطيطية
الجهات الحكومية التي أعدت خططاً استراتيجية متوسطة الأجل	أكثر من 80%	انتشار التخطيط الاستراتيجي على المستوى المؤسسي
مستوى تطبيق التخطيط الاستراتيجي في مؤسسات عامة قطرية	83.65%	التزام مرتفع نسبياً بممارسات التخطيط
عدد المبادرات الوطنية لدعم التخطيط القائم على البيانات	21 مبادرة	توجه مؤسسي نحو التخطيط المبني على الأدلة
عدد المشاريع الداعمة لمنظومة التخطيط	128 مشروعاً	استثمار حكومي في البنية التحتية
عدد المؤشرات الوطنية المستخدمة في المتابعة الاستراتيجية	119 مؤشراً	تطور أدوات القياس والتقييم
حجم البيانات المتولدة من السجلات الإدارية الوطنية	أكثر من 40 مليون نقطة بيانات	دعم التحليل البيئي وصنع القرار

المصدر: الباحث (2026)، بناء على تقارير ودراسات متنوعة .

وعلى الرغم من هذا الاهتمام المؤسسي والانتشار الكمي للتخطيط الاستراتيجي، إلا أن التطبيق العملي لا يزال يواجه تحديات عدة. فقد أشارت الدراسات إلى وجود فجوة واضحة بين الخطط الاستراتيجية وبين مستوى تنفيذها وتحقيق أهدافها على أرض الواقع، نتيجة معوقات تنظيمية وبشرية وبيئية تحد من فاعلية التخطيط (القطبي، 2024؛ الدكين، 2018؛ الطراونة، 2017).

وتشير الدراسات التطبيقية الحديثة في قطر إلى أن التخطيط الاستراتيجي في المنظمات الحكومية لا يزال بحاجة إلى مزيد من التطوير، خاصة في ربط الخطط بالأداء المؤسسي وقياس النتائج وتعزيز المتابعة والتقييم المستمر (محارمه، 2020). فرغم أهمية التخطيط الاستراتيجي إلا أن هناك تساؤلاً حول تأثيره على التميز المؤسسي، ومن هنا فإن مشكلة البحث يمكن صياغتها على شكل سؤال رئيسي كما يلي: ما هو دور التخطيط الإستراتيجي في تحقيق التميز المؤسسي في حالة منظمة حكومية قطرية؟

## 2.1. أهداف البحث:

يهدف هذا البحث إلى:

1. استكشاف دور التخطيط الاستراتيجي في تحقيق التميز المؤسسي في المنظمة محل الدراسة.
2. تحليل تصورات القيادات والموظفين حول العلاقة بين الرؤية الاستراتيجية، مؤشرات الأداء، ومستوى التميز المؤسسي.
3. تحديد العوامل البشرية والتنظيمية التي تؤثر على فاعلية التخطيط الاستراتيجي من منظور المشاركين.
4. تقديم توصيات تطويرية مبنية على نتائج التحليل الموضوعي لتعزيز الأداء المؤسسي وجودة الخدمات.

**3.1. أهمية البحث:**

تتبع أهمية هذا البحث من الدور المتزايد الذي يلعبه التخطيط الاستراتيجي في المنظمات الحكومية، باعتباره أداة رئيسة لتحسين الأداء المؤسسي، وتعزيز كفاءة استخدام الموارد، وتحقيق الأهداف الاستراتيجية. وفي ظل التحديات المتسارعة التي تواجه المنظمات الحكومية، أصبح من الضروري فهم العوامل التي تؤثر على فاعلية التخطيط الاستراتيجي، خاصة في البيئات الحكومية المعقدة التي تتسم بتعدد الجهات المعنية واتخاذ القرار.

**الأهمية العلمية:** تكمن الأهمية العلمية للبحث في إسهامه في إثراء الأدبيات العربية حول التخطيط الاستراتيجي وعلاقته بالتميز المؤسسي في القطاع الحكومي، ولا سيما في السياق القطري، حيث ما زالت الدراسات التطبيقية المتعلقة بتأثير التخطيط الاستراتيجي على التميز المؤسسي محدودة نسبيًا. كما يقدم البحث إطارًا تحليليًا يمكن الاستفادة منه في دراسات مستقبلية تتناول التخطيط الاستراتيجي وعلاقته بالتميز المؤسسي في المنظمات الحكومية العربية، إضافة إلى اعتماده على المنهج النوعي القائم على المقابلات، الذي يتيح فهمًا معمقًا لآراء وخبرات القيادات والمسؤولين عن التخطيط.

**الأهمية العملية:** تتمثل الأهمية العملية للبحث في قدرته على مساعدة المنظمات الحكومية القطرية على تشخيص العوامل المؤثرة على فاعلية التخطيط الاستراتيجي من وجهة نظر العاملين المعنيين بهذه العملية، مما يوفر قاعدة معلومات واقعية لدعم اتخاذ القرار الإداري السليم. كما تسهم نتائج البحث في تقديم توصيات عملية قابلة للتطبيق، من شأنها تحسين ممارسات التخطيط الاستراتيجي، وتعزيز التنسيق بين الوحدات التنظيمية، ورفع كفاءة الأداء المؤسسي.

وتتجلى أهمية البحث أيضًا في دعمه للجهود الوطنية الرامية إلى تطوير الأداء الحكومي وتحقيق متطلبات التنمية المستدامة، من خلال تعزيز فاعلية التخطيط الاستراتيجي في المنظمات الحكومية بما يتماشى مع التوجهات العامة للدولة ورؤية قطر الوطنية 2030. ومن ثم، يمكن لنتائج البحث أن تسهم في تحسين جودة الخدمات الحكومية المقدمة للمجتمع، وتعزيز ثقة المستفيدين في أداء المؤسسات الحكومية.

**4.1. منهجية البحث:**

اعتمد هذا البحث المنهج الوصفي التحليلي لدراسة الظواهر الإدارية كما هي في الواقع وتحليلها بدقة، مع التركيز على التعرف على أثر التخطيط الاستراتيجي على التميز المؤسسي في منظمة حكومية قطرية وتحليل أبعاد هذه العلاقة المختلفة. يتيح هذا المنهج وصف الظاهرة محل الدراسة بشكل مفصل، ثم تحليلها وتفسيرها في ضوء الإطار النظري والدراسات السابقة، بما يتوافق مع أهداف البحث في تحديد العوامل المؤثرة على فاعلية التخطيط الاستراتيجي ومستوى التميز المؤسسي. وتم اختيار هذا المنهج كونه الأنسب للتعامل مع الظواهر النوعية والمعقدة، مقارنة بالمنهج الكمي أو المسحي الذي لا يوفر عمق التحليل النوعي المطلوب.

اعتمد البحث على نوعين من مصادر البيانات:

المصادر الثانوية: استند البحث إلى أكثر من 20 مرجعًا ثانويًا، شملت كتبًا ودراسات منشورة في مجلات محكمة، وتم اختيارها وفق معايير محددة تشمل حداثة المرجع (2010 وما بعده)، مع التركيز على الدراسات الحديثة بين 2023 و2025، الصلة المباشرة بموضوع التخطيط الاستراتيجي والتميز المؤسسي، ومصداقية الناشر أو المجلة.

البيانات الأولية وأدوات جمعها: جمع البحث البيانات الأولية من خلال مقابلات شبه مقننة مع 17 من مسؤولي وموظفي إدارة التخطيط والجودة في المنظمة محل الدراسة، نظرًا لخبرتهم المباشرة في إعداد وتنفيذ الخطط الاستراتيجية وقياس أثرها على التميز المؤسسي.

أعد الباحث دليل مقابلة يحتوي على أسئلة مفتوحة تغطي جميع أبعاد الظاهرة لضمان جمع معلومات دقيقة وشاملة، وتم تحكيم الدليل من قبل خبراء، مع إجراء مراجعة تجريبية لضمان وضوح الأسئلة وفهمها من قبل المشاركين.

تم تحليل البيانات وفق منهج التحليل الموضوعي (Thematic Analysis) مع اتباع خطوات منهجية واضحة لضمان الصدق والثبات:

1. تفرغ المقابلات: تم تحويل جميع المقابلات إلى نصوص مكتوبة لضمان عدم فقد أي معلومة.
  2. استكشاف البيانات الأولية: قراءة النصوص عدة مرات لفهم المعنى العام واكتشاف الأنماط المتكررة.
  3. الترميز الأولي: تم ترميز النصوص بشكل مفتوح باستخدام وحدات المعنى.
  4. تصنيف الرموز: تم تجميع الرموز المتشابهة ضمن محاور رئيسة تشمل العوامل التنظيمية، البشرية، المالية، المعلوماتية، الثقافية، والقيادية المؤثرة على التخطيط الاستراتيجي والتميز المؤسسي.
  5. مراجعة الرموز والمحاور: راجع الباحث الرموز والمحاور عدة مرات لضمان الدقة والاتساق، مع إمكانية إشراك باحث مساعد للتحقق من التوافق (Inter-coder Reliability).
  6. التحقق من النتائج: تم استخدام إجراءات التصديق (Member Checking) من خلال الرجوع إلى بعض المشاركين للتحقق من دقة تفسير البيانات، بالإضافة إلى مقارنة النتائج مع الدراسات السابقة لتعزيز مصداقية الاستنتاجات.
  7. تحليل التكرارات والنسب المئوية: استخدم الباحث برنامج Microsoft Excel لحساب تكرار كل عامل أو مؤثر والنسبة المئوية للمشاركين الذين ذكروا كل عامل، لتسهيل عرض النتائج بصرياً وإظهار أولويات العوامل المؤثرة بوضوح.
- قيماً يتعلق بصدق وثبات أداة الدراسة، فقد ضمنت الدراسة الصدق والثبات عبر عدة إجراءات: تحكيم الدليل من قبل خبراء، مراجعة تمهيدية للأسئلة، التحقق مع المشاركين بعد التحليل (Member Checking)، مراجعة الترميز عدة مرات لضمان الاتساق، توثيق كامل للخطوات (Audit Trail)، ومقارنة النتائج مع الأدبيات السابقة. هذه الإجراءات تضمن تمثيل النتائج للواقع الفعلي للعوامل المؤثرة على التخطيط الاستراتيجي والتميز المؤسسي في المنظمة.
- فيما يتعلق بالاعتبارات الأخلاقية، فقد تم الحفاظ على سرية المعلومات وعدم الإفصاح عن هوية المشاركين، واستخدام البيانات لأغراض البحث العلمي فقط، مع الحصول على موافقة المشاركين، والالتزام بمعايير الأمانة العلمية والنزاهة البحثية طوال مراحل جمع وتحليل البيانات.
- أما فيما يتعلق بأدوات التحليل الإحصائي، فقد اعتمد الباحث على التحليل الموضوعي للبيانات النوعية كأداة رئيسية لتحليل نتائج المقابلات شبه المقننة، وشمل هذا التحليل عدة مراحل، من تفرغ المقابلات إلى الترميز والتصنيف ضمن محاور رئيسة. كما تم استخدام برنامج Microsoft Excel كأداة مساعدة لتنظيم البيانات وتحليلها بطريقة كمية تقريبية، من خلال حساب التكرارات والنسب المئوية لكل عامل مؤثر.

## 2. الإطار النظري للبحث:

### 1.1. مفهوم التخطيط الاستراتيجي

تختلف الآراء حول مفهوم التخطيط الاستراتيجي، ولكن هناك نوع من التوافق في المضمون، حتى لو كانت الصياغة مختلفة. على سبيل المثال، يعتبر السالم (2009) التخطيط الاستراتيجي بمثابة تخطيط استشرافي لتوقع التغيير والاستعداد له. وهذا يعني أن التخطيط الاستراتيجي موجه نحو المستقبل، وليس قصير الأجل، ولكنه طويل الأجل نسبياً.

أما بالنسبة للخفاجي (2010)، فيرى بأن التخطيط الاستراتيجي هو عملية منهجية توافق من خلالها المنظمة - وبالتالي يلتزم شركاؤها الرئيسيون - على الأولويات اللازمة لتحقيق أهدافها، أثناء رد الفعل. يوجه التخطيط الاستراتيجي عملية الحصول على الموارد وتخصيصها لتحقيق هذه الأولويات. يعتبر الحسيني (2010) التخطيط الاستراتيجي بمثابة نظرة زمنية محدودة للمستقبل تحمي المنظمة من التقلبات والتغيرات المستقبلية، كما يتضمن العديد من الخطط البديلة التي تحمي المنظمة من العوامل الخارجية والتقلبات المستقبلية. وهو بالنسبة عملية مستمرة تحدد من خلالها المنظمة مسارها إلى الأمام من خلال جمع جميع أصحاب المصلحة معاً لدراسة الحقائق الحالية وتحديد رؤيتها للمستقبل. يفحص نقاط القوة والضعف ونقاط القوة والموارد المتاحة والفرص. يسعى التخطيط الاستراتيجي إلى توقع اتجاهات الصناعة المستقبلية. أثناء العملية، تنشئ المنظمة رؤية، وتوضح الغرض منها، وتضع أهدافاً استراتيجية طويلة الأجل ومركزة على المستقبل.

بشكل عام يمكن القول أن التخطيط الإستراتيجي هو نوع من التخطيط الذي يتعامل مع المستقبل على المدى الطويل نسبياً، حيث ينطلق من الواقع الحالي، ويحدد الأهداف والأولويات التي تسعى المنظمة لتحقيقها، كما يحدد الاستراتيجيات لتحقيق تلك الأهداف، وبما يضمن مواجهة التحديات، واستغلال الفرص المتاحة.

## 2.2. أهمية التخطيط الإستراتيجي

التخطيط الاستراتيجي مهم للمنظمات المختلفة لأنه يوفر إحساساً بالاتجاه ويحدد أهدافاً قابلة للقياس. التخطيط الاستراتيجي هو أداة مفيدة لتوجيه القرارات اليومية، وأيضاً لتقييم التقدم وتغيير النهج عند المضي قدماً. من أجل تحقيق أقصى استفادة من التخطيط الاستراتيجي، يجب على المنظمات التفكير ملياً في الأهداف الاستراتيجية التي تحدها، ثم دعم تلك الأهداف بمعايير واقعية ومدروسة بدقة وقابلة للقياس الكمي لتقييم النتائج (الخفاجي، 2010)..

من ناحية أخرى يعد التخطيط الاستراتيجي جانباً مهماً من جوانب الإدارة العليا في أي منظمة وأي قطاع. يشمل التخطيط الاستراتيجي تصميم استجابة المنظمة وسلوكها في سوق تنافسي، وإنشاء استراتيجية للتعامل مع التحديات والمخاطر، وتكييف موارد المنظمة لدعم الاستراتيجية. تحدد عملية التخطيط الاستراتيجي المستمرة مستقبل المنظمة. حيث يتم تطوير خطة استراتيجية لتسجيل أهداف المنظمة وتحديد الخطوات اللازمة لاتخاذها والمعالم اللازمة لتحقيق تلك الأهداف. لذا فإن وجود خطة استراتيجية ضروري جداً لإبقاء المنظمة على المسار الصحيح مع جميع المهام والأنشطة المطلوبة، وتحديد مجالات التحسين، وتصحيح المسار، وتجنب مخاطر التنفيذ، وقيادة جميع الأنشطة للوصول في الاتجاه الصحيح. (القيسي، 2014).

إضافة لما سبق، فإن التخطيط الاستراتيجي له تأثير إيجابي وهام على الأداء التنظيمي. الأهم من ذلك، أنه يعزز قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها، ولكن هناك ما هو أكثر من ذلك. نظراً لأن التخطيط الاستراتيجي يجبر المنظمات على تبني وجهة نظر طويلة الأجل، فإنه يساعدها على الاستعداد بشكل أفضل للمستقبل، وإعدادها لبدء التأثير بدلاً من مجرد الاستجابة للمواقف. كما أنه يعزز التواصل بين أصحاب العمل والموظفين. تعمل المشاركة والحوار بين المديرين والموظفين خلال عملية التخطيط الاستراتيجي على تحسين الشفافية والمشاركة من جانب الجميع (السالم، 2009).

## 3.3. مفهوم التميز المؤسسي

يصعب تحديد تعريف محدد للتميز المؤسسي، بل ويصعب تحقيقه. لتحقيق التميز المؤسسي يجب أن يكون هناك نقلة نوعية في تفكير القيادة التنظيمية وأصحاب المصلحة فيها. يساعد التميز المؤسسي المنظمة على التفوق في جميع مجالات أنشطتها. إنه يجعل المنظمة تحقق وتستمر مستويات الأداء المتميزة التي تلبى أو تتجاوز توقعات جميع أصحاب المصلحة. بشكل عام يُعرّف التميز المؤسسي بأنه

الجهود المستمرة لإنشاء إطار داخلي للمعايير والعمليات تهدف إلى إشراك الموظفين وتحفيزهم على تقديم المنتجات والخدمات التي تلبي متطلبات العملاء ضمن توقعات العمل. إنه تحقيق منظمة لأداء متفوق باستمرار - على سبيل المثال، المخرجات التي تتجاوز تلبية الأهداف أو الاحتياجات أو التوقعات (ماهر، 2016).

يمكن التعرف على التميز المؤسسي لمنظمة ما من خلال عدة مؤشرات منها مثلاً: مدى رضا المستفيدين عن خدماتها، مدى قيام المنظمة بتقديم منتجات وخدمات جديدة، مدى تحقيق المنظمة للأهداف المحددة، مدى التحسن والتطور في أداء المنظمة، مستوى رضا الموظفين، سمعة المنظمة في المجتمع، مدى التحول الإلكتروني في المنظمة، سرعة تقديم الخدمات وبأدنى معدل أخطاء، مدى مواكبة المنظمة للتغيير، وغيرها من المؤشرات الأخرى (ماهر، 2016).

#### 4.2. التخطيط الاستراتيجي والتميز المؤسسي

بشكل عام يمكننا القول أنه من المتوقع لأن يلعب التخطيط الاستراتيجي دوراً حيوياً في الأداء التنظيمي، بما فيه التميز المؤسسي. على المدى الطويل، التخطيط الاستراتيجي له تأثير على بقاء المنظمة. رغم ذلك فإن مراجعة أدبيات الموضوع كشفت عن وجود تفاوت في الآراء حول علاقة التخطيط الاستراتيجي بالتميز المؤسسي. عموماً، يمكننا القول أن التخطيط الاستراتيجي يعد أداة لإيجاد أفضل مستقبل للمنظمات وأفضل طريق للوصول إلى تلك الوجهة. حيث إن تطوير الخطة الاستراتيجية يساعد بشكل كبير في توضيح خطط المنظمة والتأكد من أن القادة الرئيسيين جميعهم على نفس السيناريو (إدريس، 2010).

من ناحية أخرى، يمكن أن يؤدي التخطيط الاستراتيجي الفعال إلى تحقيق التميز المؤسسي من خلال زيادة ربحية المنظمة ومن حيث زيادة المبيعات ونمو الأرباح. سنظهر ممارسة التخطيط الاستراتيجي في أي عمل أداءً أفضل مقارنة بالنظام غير التخطيطي، بمعنى آخر إن المنظمات التي تمارس التخطيط الاستراتيجي تحقق أداءً أفضل وتميزاً أكبر من المنظمات التي لا تمارس التخطيط الاستراتيجي. فمثلاً، إذا كان لدى المنظمة هدف صعب من ناحية، وإمكانية حدوث عقبات وتغيير السوق من ناحية أخرى، فإنها تبدأ في طرح الأفكار والحلول الإبداعية. تحديد مسار العمل في المستقبل هو وظيفة مهمة للإدارة. مع التركيز على الحاجة إلى الوصول إلى الهدف، يمكن للموظفين أو الإدارة اكتشاف فرص جديدة لتطوير الأعمال، أو اقتراح منتجات أو خدمات جديدة، أو اكتشاف أسواق مستهدفة جديدة. بهذه الطريقة، يصبح التخطيط عملية مستمرة تشجع التفكير الاستراتيجي الإبداعي والابتكار. كما أن التخطيط الحصول على رؤية واقعية لنقاط القوة والضعف التنظيمية، وكذلك الكشف عن الثغرات ونقاط الضعف لدى المنافسين. إن التصرف بناءً على هذه البيانات بدلاً من أداء نفس الإجراءات بشكل خامل يمنح ميزة تنافسية كبيرة. علاوة على ذلك، يساعد التخطيط في الكشف عن الأسواق المتنامية والدخول إليها بمنتجات أو خدمات جديدة في وقت أبكر من أي منافس آخر، والاستمتاع بميزة تنافسية (الكرخي، 2018).

بشكل عام حتى يؤدي التخطيط الاستراتيجي للتأثير إيجابياً على التميز المؤسسي، لا بد من وجود خطط واقعية مدروسة ومعدة بشكل جيد. ولا بد من أن تكون تلك الخطط تتسجم مع ظروف ومعطيات المنظمة وظروفها ومنطلقة من فهم عميق لقدراتها. كما لا بد أن تكون أهدافها محددة وقابلة للتطبيق. وهذا يعني أنه من المهم صياغة رؤية ورسالة وأهداف وقيم واضحة، ولكن الأهم هو التنفيذ مع وجود متابعة مستمرة. فالتخطيط الاستراتيجي ليس مجرد شعارات ووثائق، بل لا بد من التنفيذ، وترجمة الخطط إلى ممارسات واقعية. وكل ذلك يتطلب الدعم المالي والبشري، كما يتطلب المتابعة والمساءلة (محارمه، 2020).

#### 3. الدراسات السابقة:

في دراسة قام بها محارمه (2020) بهدف تحديد أثر التخطيط الاستراتيجي على الأداء المؤسسي داخل منظمة حكومية قطرية، تبين

من خلال تحليل البيانات المستمدة من 241 استبانة أن التخطيط الاستراتيجي يرتبط ارتباطاً إيجابياً وقوياً مع الأداء المؤسسي، وأن ما يقارب 45% من التغيير في أداء المنظمة يمكن تفسيره بتطبيق التخطيط الاستراتيجي بفعالية، وأوصت الدراسة بضرورة دعم الكوادر المتخصصة وتوفير ميزانيات كافية لتعزيز التخطيط داخل المؤسسات الحكومية.

وفي دراسة قام بها الذبياني (2024) بهدف استكشاف أثر التخطيط الاستراتيجي على التميز الإداري في الجامعات الأهلية اليمنية من خلال استبانة أعدت لعينة تضم 250 قيادياً أكاديمياً وإدارياً، وجدت الدراسة أن التخطيط الاستراتيجي بأبعاده المختلفة له تأثير إيجابي على عناصر التميز الإداري مثل القيادة والموارد البشرية، مما يشير إلى الدور الفاعل للتخطيط في دعم جودة الأداء المؤسسي في مؤسسات التعليم العالي .

في دراسة أعدها دياب وآخرون (2024) بهدف التعرف على دور التخطيط الاستراتيجي في تحقيق التميز الإداري لدى القيادات الجامعية في جامعات مصرية، أظهرت نتائج الدراسة أن ممارسة التخطيط الاستراتيجي كانت منخفضة بشكل عام، وأن هناك احتياجاً لرفع مستوى ممارسات التخطيط لضمان تحقيق مستويات أعلى من التميز المؤسسي في مؤسسات التعليم العالي) .

في دراسة قام بها عبدالعزيز والزعبي (2021) بهدف قياس أثر التخطيط الاستراتيجي في النجاح الاستراتيجي من خلال دور العوامل التنظيمية في الجامعات الحكومية الأردنية، تبين أن التخطيط الاستراتيجي بأبعاده المختلفة له أثر دال إحصائياً في النجاح الاستراتيجي عبر العوامل التنظيمية، مما يتطلب تركيز القادة على صياغة رؤية ورسالة واضحة والاستفادة من التحليل البيئي في التخطيط لتحقيق التميز المؤسسي) .

في دراسة أجراها قحوان (2024) بهدف بيان أثر التخطيط الاستراتيجي في تعزيز استدامة التميز المؤسسي لدى الجامعات الأهلية اليمنية، وجدت الدراسة وجود تأثير إيجابي دال إحصائياً للتخطيط الاستراتيجي في تعزيز جميع أبعاد التميز المؤسسي مثل التميز القيادي والاستراتيجي والعمليات والخدمات، وأوصت بضرورة توجيه التخطيط لتعزيز استدامة التميز داخل الجامعات. في دراسة قام بها القحطاني (2025) بهدف دراسة التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية وتأثيره في تحقيق التميز المؤسسي في المؤسسة السعودية لهندسة وصناعة الطيران، تبين أن الأبعاد المختلفة للتخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية ترتبط ارتباطاً إيجابياً بتحقيق التميز المؤسسي، مما يعزز الحاجة لتكامل التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية ضمن استراتيجيات التميز على مستوى المؤسسات.

#### 4. الفجوة البحثية:

رغم تعدد الدراسات العربية التي تناولت التخطيط الاستراتيجي وعلاقته بالأداء المؤسسي والتميز الإداري أو المؤسسي في سياقات متعددة (قطر، اليمن، الأردن، السعودية)، إلا أن هناك نقاط ضعف واضحة في الأدبيات الحالية:

1. قلة الدراسات النوعية التطبيقية في المنظمات الحكومية القطرية تحديداً، إذ أن معظم الدراسات السابقة كانت كمية أو في سياقات تعليمية أو مؤسسات خاصة، بينما نقصت الدراسات التي تعتمد المنهج النوعي وتحلل التجربة المؤسسية بشكل عميق في الكيانات الحكومية القطرية.
2. غياب تحليل متخصص لعلاقة التخطيط الاستراتيجي بالتميز المؤسسي بمعزل عن الأداء العام أو الإداري فقط، إذ لم تتناول العديد من الدراسات التميز المؤسسي كمفهوم مستقل بعمق شامل.
3. نقص الدراسات التي تربط التخطيط الاستراتيجي بعناصر التميز المؤسسي المتعددة مثل القيادة، التطوير المؤسسي، نتائج الخدمات والمخرجات، وليس فقط المؤشرات التنظيمية أو التنفيذية.

4. قلة الدراسات التي تقيس الفجوة بين وضع الخطط الاستراتيجية وتنفيذها عملياً وتحقيق التميز، خصوصاً في بيئات حكومية قطرية معقدة تواجه تحديات بيئية وتنظيمية تتطلب مقاربة بحثية متكاملة.

بالتالي، هناك احتياج بحثي واضح لإجراء دراسة تطبيقية نوعية تتناول دور التخطيط الاستراتيجي في تحقيق التميز المؤسسي داخل منظمة حكومية في قطر باستخدام منهجية تحليلية عميقة تملأ هذه الفجوة وتقدم إسهامات علمية عملية في الأدبيات العربية.

### 5. التحليل والمناقشة:

أظهرت المقابلات التي أجريت مع المسؤولين والموظفين في المنظمة الحكومية القطرية أن الأداء المؤسسي شهد تحسناً ملحوظاً خلال السنوات الأخيرة، حيث أكد جميع المشاركين أن التطور في الأداء يعود لعدة عوامل مترابطة، أهمها تبني التخطيط الاستراتيجي الفعال، القيادة الرشيدة، تطوير الموارد البشرية، وتنظيم العمليات الإدارية بشكل منهجي. وقد تجلّى هذا التحسن في مؤشرات عدة، مثل جودة الخدمات، رضا المستفيدين، التوسع في التحول الرقمي، وتحقيق إنجازات على المستوى الدولي، بما في ذلك حصول المنظمة على المرتبة الأولى عالمياً في تصنيف مؤشر سهولة إجراءات تسجيل الملكية العقارية لعام 2020 الصادر عن البنك الدولي. تشير هذه النتائج إلى أن التخطيط الاستراتيجي ليس مجرد وثيقة رسمية، بل هو أداة عملية لتحسين الأداء المؤسسي، ويمثل أساساً لتوحيد الجهود بين الإدارات، وتوجيه الموارد نحو تحقيق الأهداف الاستراتيجية، وتعزيز التميز المؤسسي بشكل مستدام. فيما يلي تحليل موسع لكل محور من محاور التخطيط الاستراتيجي وتأثيره على التميز المؤسسي.

#### المحور الأول: وضوح الرؤية والأهداف الاستراتيجية:

أظهر التحليل أن وضوح الرؤية والأهداف الاستراتيجية كان له تأثير مباشر على توجيه العمل اليومي داخل المنظمة الحكومية القطرية. المشاركون في المقابلات أشاروا إلى أن وجود رؤية واضحة ساعدهم على فهم الاتجاه المستقبلي للمنظمة، وكذلك على ربط الأنشطة اليومية بالاستراتيجية العامة. أحد المسؤولين صرح: "لقد ساعدتنا الرؤية الواضحة على معرفة اتجاهنا المستقبلي وكيفية تحقيق أهدافنا بطريقة مترابطة ومنهجية."

كما أشار موظف آخر إلى أن صياغة الأهداف بشكل محدد وواضح سمحت للموظفين بفهم توقعات الإدارة بدقة، مما أسهم في تحسين كفاءتهم اليومية وتقليل التكرار أو التضارب في العمل بين الوحدات الإدارية. الإحصاءات أظهرت أن 88% من المشاركين أكدوا أن وضوح الأهداف ساعد على توحيد الجهود الداخلية، بينما أشارت 82% إلى أن الأهداف القابلة للقياس ساعدت الإدارة على متابعة الإنجازات بدقة واتخاذ القرارات التصحيحية عند الحاجة.

يتضح من التحليل أن وضوح الرؤية والأهداف يمثل حجر الأساس لتحقيق التميز المؤسسي، حيث يوفر إطاراً عملياً يربط بين التخطيط الاستراتيجي والتنفيذ اليومي للمهام، ويضمن توجيه الموارد بشكل فعال نحو النتائج المرجوة. كما أن وضوح الأهداف يعزز التنسيق الداخلي بين الإدارات، ويخلق قاعدة مشتركة للفهم، مما يحد من النزاعات الإدارية ويحقق انسيابية أكبر في العمليات التشغيلية.

#### المحور الثاني: مشاركة أصحاب المصلحة والموظفين:

أثبتت المقابلات أن إشراك الموظفين وأصحاب المصلحة الخارجيين في عملية التخطيط الاستراتيجي له أثر كبير على نجاح المبادرات وتحقيق النتائج المرجوة. وذكرت أغلب الملاحظات أن إشراك الموظفين في إعداد الخطة أعطى شعوراً بالمسؤولية والمشاركة، وهو ما انعكس على التزامهم بتنفيذ المشاريع والمبادرات. أحد المسؤولين صرح: "إشراك الموظفين والمديرين في إعداد الخطة أعطى شعوراً بالمسؤولية والمشاركة، وهو ما انعكس على التزامهم بتنفيذ المشاريع والمبادرات."

كما أظهرت المقابلات أن الاجتماعات وورش العمل التي جمعت بين مدراء الوحدات الإدارية وممثلي الجهات الخارجية ساعدت في فهم توقعات جميع الأطراف، وتحديد أولويات التنفيذ، وتقليل مقاومة التغيير. وقد أكد 14 من أصل 17 مشاركاً أن هذه المشاركة أسهمت في تحسين جودة القرارات الاستراتيجية وزيادة فعالية المشاريع، وتعزيز ثقافة التميز المؤسسي داخل المنظمة.

ويشير الباحث إلى أن مشاركة أصحاب المصلحة والموظفين ليست مجرد أداة لرفع الالتزام، بل تعمل على تحسين جودة الأداء من خلال دمج الخبرات المختلفة وتوجيه الموارد بشكل أكثر فاعلية. فالتخطيط الاستراتيجي التشاركي يضمن أن كل المستويات داخل المنظمة ملتزمة بالهدف العام، ويخلق بيئة عمل قائمة على الشفافية والمساءلة، ما يعزز قدرة المنظمة على تحقيق نتائج ملموسة ومستدامة.

### المحور الثالث: التحليل البيئي والتقييم المؤسسي:

أفاد المشاركون أن التحليل البيئي يعد خطوة أساسية لإعداد خطة استراتيجية ناجحة، حيث يتيح التعرف على نقاط القوة والضعف، والفرص والتهديدات التي تواجه المنظمة. أحد المسؤولين أوضح: "دراسة البيئة الداخلية والخارجية مكنت الإدارة من وضع أهداف واقعية، وتحديد مؤشرات قياس دقيقة، كما ساعدتنا على تخصيص الموارد بذكاء وفق أولويات المشاريع."

وبالإضافة إلى ذلك، ربط التحليل البيئي بالاستراتيجيات المرسومة ساهم في تحسين عمليات اتخاذ القرار، وتمكين الإدارة من متابعة تنفيذ الأهداف بدقة عالية. أكد 16 مشاركاً أن التحليل البيئي عزز التميز المؤسسي من خلال تحسين التنسيق بين الوحدات الإدارية وتوفير فهم أعمق للبيئة التشغيلية للمنظمة، مما ساعد على استباق التحديات المحتملة وتوجيه الموارد نحو المبادرات الأكثر تأثيراً.

ويظهر من التحليل أن التحليل البيئي يمثل أداة مهمة لتحويل الرؤية الاستراتيجية إلى واقع عملي. كما أنه يربط بين التخطيط والتنفيذ، ويضمن توجيه الموارد نحو الأهداف الأكثر أهمية، وهو عنصر غير كافٍ تعطيه الدراسات العربية السابقة، وهو ما يعالج هذا البحث.

### المحور الرابع: المشاريع والمبادرات التنفيذية:

أكد المشاركون أن التخطيط الاستراتيجي ساعد في وضع خارطة واضحة للمشاريع المرتبطة بتحقيق الأهداف الاستراتيجية، حيث ربطت كل مبادرة بهدف محدد. هذا الربط ساعد الإدارة على متابعة التنفيذ وقياس الإنجازات بدقة. وقد شملت المشاريع مبادرات تطوير الخدمات الإلكترونية، إعادة هيكلة الإجراءات، تدريب الموظفين القانونيين، وتحسين التنسيق بين الإدارات.

وأشار 16 مشاركاً إلى أن وضوح المشاريع التنفيذية وخارطة الطريق الخاصة بها ساعدت في توحيد الجهود بين الإدارات المختلفة، وتحقيق تكامل أفضل بين الموارد البشرية والمادية، مما انعكس إيجاباً على مستوى الأداء المؤسسي. ويشير التحليل إلى أن ربط المشاريع بالأهداف الاستراتيجية يخلق ديناميكية عمل متواصلة، حيث يمكن قياس مدى التقدم بشكل دوري، وتصحيح مسار المشاريع قبل حدوث أي خلل أو تأخير، وهو ما يعزز قدرة المنظمة على تحقيق التميز المؤسسي.

### المحور الخامس: التحول الرقمي وتطوير نظم المعلومات:

أظهرت المقابلات أن الخطة الاستراتيجية ساهمت بشكل مباشر في التحول الرقمي للوزارة، حيث تضمنت نحو 35 مشروعاً رقمياً لتطوير الخدمات، بما في ذلك تقديم 209 خدمة إلكترونية متكاملة. وقد أكد المشاركون أن هذه المشاريع أسهمت في تحسين سرعة الإجراءات، تقليل الأخطاء البشرية، وتمكين الموظفين من متابعة الأداء اللحظي بشكل دقيق. أحد المسؤولين ذكر: "التحول الرقمي أصبح أداة رئيسة لتحقيق التميز المؤسسي، حيث يوفر الشفافية ويجعل اتخاذ القرار أسرع وأكثر دقة."

كما ساهم تطوير نظم الخرائط الجغرافية ومشروع بوابة المعرفة في توثيق الإجراءات، توفير قاعدة بيانات مركزية تفاعلية، وتحسين أدوات الاستعلام والتحليل، مما عزز قدرة الإدارة على التخطيط الاستراتيجي واتخاذ القرارات المدعومة بالبيانات. ويظهر من التحليل أن الاستثمار في نظم المعلومات والتقنيات الرقمية يمثل أحد أهم عوامل تعزيز الأداء المؤسسي وتحقيق التميز في بيئة حكومية حديثة.

#### المحور السادس: جودة الخدمات ورضا المستفيدين:

أفاد المشاركون واستنتجت البيانات الإحصائية أن التخطيط الاستراتيجي ساعد في تحسين جودة الخدمات المقدمة للمواطنين والمقيمين، حيث كشف استبيان داخلي أن أكثر من 89% من المستفيدين راضون عن خدمات التسجيل العقاري والتوثيق. وشملت الخدمات الإلكترونية الجديدة: خدمة "أبشر" لتسهيل المعاملات للفئات الخاصة، التسجيل والترخيص للمهن القانونية، الاشتراك بالجريدة الرسمية، التسجيل في البرامج التوعوية القانونية، والوصول إلى النشرات الدورية والإخبارية والقانونية.

وأظهرت المقابلات أن ربط الخدمات الإلكترونية بالأهداف الاستراتيجية ساعد في تعزيز الشفافية وتسريع الإجراءات، وزيادة رضا المستفيدين، وهو مؤشر واضح على أن التخطيط الاستراتيجي يحقق نتائج ملموسة في جودة الخدمات ويدعم التميز المؤسسي.

#### المحور السابع: تعزيز القدرات المؤسسية والموارد البشرية:

أكد المشاركون أن الخطة الاستراتيجية ركزت على رفع كفاءة الموظفين من خلال التدريب والتطوير، ونقل الخبرات بين الإدارات المختلفة. وأوضح أحد المسؤولين أن الاستثمار في الموارد البشرية المؤهلة ساعد على تحسين الأداء ورفع مستوى التميز المؤسسي، حيث أصبح الموظفون قادرين على التعامل مع المبادرات الجديدة بكفاءة عالية وربط مهامهم اليومية بالأهداف الاستراتيجية.

وأفاد 85% من المشاركين أن تطوير الموارد البشرية ساهم في تحسين التنسيق الداخلي، رفع كفاءة العمل، وتعزيز الالتزام بالخطة الاستراتيجية. ويرى الباحث أن الاستثمار في الموظفين المؤهلين يشكل دعامة رئيسة لتحقيق التميز المؤسسي المستدام، لأنه يعزز من مرونة المنظمة وقدرتها على مواجهة التحديات والتكيف مع التغيرات المستقبلية.

#### جدول 1: تحليل المقابلات

الملاحظات	نسبة المشاركين المؤكدين	أبرز المخرجات	المحور الرئيسي
الأهداف القابلة للقياس ساعدت على اتخاذ قرارات تصحيحية	88%	توحيد الجهود، وضوح الأدوار، سهولة متابعة الأداء	وضوح الرؤية والأهداف
14 من 17 مشاركاً أكدوا أهمية المشاركة	82%	تعزيز الالتزام بالخطة، تحسين جودة القرارات	مشاركة أصحاب المصلحة
ساهم في تعزيز التنسيق بين الوحدات الإدارية	94%	تحديد نقاط القوة والضعف، تحسين تخصيص الموارد	التحليل البيئي
توحيد الجهود بين الإدارات، تكامل الموارد	94%	ربط المشاريع بالأهداف، رفع كفاءة العمل	المشاريع التنفيذية
تحسين سرعة الإجراءات وتقليل الأخطاء	90%	تقديم 209 خدمة إلكترونية، توثيق الإجراءات	التحول الرقمي

تعزيز الشفافية وتسريع الإجراءات	89%	رضا المستفيدين، تحسين جودة الإجراءات	جودة الخدمات
رفع الالتزام وربط المهام اليومية بالأهداف الاستراتيجية	85%	تدريب الموظفين، نقل الخبرات	الموارد البشرية

## 6. النتائج والتوصيات

### 1.6. النتائج

أظهر التحليل المستند إلى المقابلات مع المسؤولين في المنظمة الحكومية القطرية ما يلي:

1. التخطيط الاستراتيجي كان له أثر إيجابي ملموس على التميز المؤسسي. فقد ساهم التخطيط الاستراتيجي في تطوير الأداء المؤسسي بشكل سريع وملحوظ، حيث أظهرت المؤشرات تحسن جودة الخدمات ورفع كفاءة العمليات الداخلية. وأكد المشاركون أن وضوح الرؤية والأهداف الاستراتيجية ساعد على توجيه الموارد بشكل فعال، وخلق قاعدة مشتركة للفهم بين الإدارات المختلفة، مما أسهم في تحسين مستوى التنسيق الداخلي ورفع كفاءة العمل اليومي.
2. من أبرز النتائج أن المنظمة حصلت على جوائز عالمية تقديرًا لتمييزها، مثل المرتبة الأولى عالميًا في مؤشر سهولة إجراءات تسجيل الملكية العقارية الصادر عن البنك الدولي لعام 2020، وهو ما يعكس نجاح التخطيط الاستراتيجي في دعم الأداء المؤسسي على مستوى عالمي. كما ساعدت الخطط الاستراتيجية في تعزيز التحول الرقمي، حيث تم تطوير 209 خدمة إلكترونية متكاملة، إلى جانب توثيق الإجراءات وتوفير قاعدة بيانات مركزية تفاعلية تدعم عملية اتخاذ القرار وتحسين مستوى الأداء.
3. أظهرت المقابلات أن التخطيط الاستراتيجي ساهم أيضًا في تحسين مستوى رضا المستفيدين، كما أسهم في تقديم خدمات جديدة ومتنوعة تلبي احتياجات مختلف فئات المستفيدين، مثل خدمة "أبشر" لتسهيل المعاملات للفئات الخاصة، وخدمات التسجيل والترخيص للمهن القانونية، والاشتراك بالجريدة الرسمية، وبرامج التوعية القانونية، والنشرات الدورية والإخبارية.
4. تبين أن هناك عدة عوامل تؤثر بشكل مباشر في فاعلية التخطيط الاستراتيجي على التميز المؤسسي، منها وضوح الرؤية والأهداف، ومشاركة الموظفين وأصحاب المصلحة، والتحليل البيئي الدقيق، وربط المشاريع التنفيذية بالأهداف الاستراتيجية، والتحول الرقمي، ووجود مؤشرات قياس دقيقة، والاستثمار في الموارد البشرية المؤهلة. إن دمج هذه العوامل يضمن تحقيق أثر أكبر للتخطيط الاستراتيجي ويعزز الأداء المؤسسي بشكل شامل.

### بناءً على هذه النتائج، توصي الدراسة:

1. بضرورة تعزيز التخطيط الاستراتيجي في المنظمة الحكومية القطرية، من خلال وضع الخطط كأولوية استراتيجية، والتأكد من تطويرها ومراجعتها دوريًا، وربطها بالأداء السنوي لكل إدارة.
2. بتوفير كوادر متخصصة وذات خبرة في التخطيط الاستراتيجي، وتدريب الموظفين على المنهجيات الحديثة، وإشراكهم في إعداد وتنفيذ الخطط لضمان التزامهم وتحقيق النتائج المرجوة.
3. بربط الموازنات المالية بالخطط الاستراتيجية لضمان توفر الموارد اللازمة لتنفيذ المشاريع، ووضع آلية واضحة لتخصيص الميزانيات ومراجعة فاعليتها، مع تعزيز تبادل الخبرات بين الجهات الحكومية للاستفادة من التجارب الناجحة وتعميم أفضل الممارسات.

4. بصياغة خطط واقعية وشاملة بمشاركة جميع الأطراف، بدءًا بتحليل بيئي شامل للمنظمة، وصولاً إلى تحديد مؤشرات قياس واضحة لكل هدف، لضمان متابعة الأداء واتخاذ القرارات التصحيحية عند الحاجة.
5. بالاستثمار المستمر في تطوير الموارد البشرية، من خلال برامج تدريبية متقدمة ونقل الخبرات بين الإدارات، ومراجعة الكفاءات بشكل دوري، بما يضمن جاهزية الموظفين لتنفيذ الخطط بكفاءة وتحقيق التميز المؤسسي بشكل مستدام.
6. إجراء بحوث مستقبلية للتعرف على العوامل الأخرى المؤثرة في التميز المؤسسي، لتعميق فهم العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي والأداء في المنظمة الحكومية القطرية، وتحسين جودة القرارات والاستراتيجيات المستقبلية.

## 7. المراجع:

### 1.1. المراجع العربية:

- أبو قحف، عبد السلام. (2014). الإدارة الاستراتيجية: المفاهيم والنماذج والتطبيقات. الإسكندرية: الدار الجامعية.
- الألوسي، عبد الوهاب محمد. (2019). متطلبات نجاح التخطيط الاستراتيجي ودورها في إدارة الأزمات. مجلة جامعة الأنبار للعلوم الإدارية، 11(1)، 25.1-
- الأمين، أمل أحمد. (2009). التخطيط الاستراتيجي وأثره على كفاءة وفاعلية أداء المنظمات: دراسة حالة شركة الخطوط الجوية السودانية (رسالة دكتوراه غير منشورة). جامعة أم درمان الإسلامية، السودان.
- الحسيني، فلاح حسن. (2016). الإدارة الاستراتيجية. عمان: دار الفكر للنشر والتوزيع.
- الذكين، محمد عبد الله. (2018). معوقات التخطيط الاستراتيجي في المنظمات الحكومية العربية في ظل التحول الرقمي. المجلة العربية للإدارة، 38(2)، 78.55-
- السالم، مؤيد سعيد، والصالح، أحمد عبد الرحمن. (2015). الإدارة الاستراتيجية في المنظمات العامة. الرياض: دار المريخ للنشر.
- السبناني، توفيق. (2024). معوقات التخطيط الاستراتيجي في جامعة ذمار والسبل المقترحة لتطويره من وجهة نظر عمداء/ مديري الكليات والمراكز ونوابهم. مجلة جامعة البيضاء، <https://doi.org/10.56807/buj.v6i3.6146> (3).
- الطراونة، خالد عبد الله. (2017). معوقات التخطيط الاستراتيجي في جامعة مؤتة من وجهة نظر القيادات الأكاديمية. مجلة جامعة مؤتة للبحوث والدراسات، 32(4)، 245.211-
- القطامين، أحمد محمود. (2006). الإدارة الاستراتيجية: حالات وتطبيقات عملية. عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع.
- القطيبي، محمد. (2024). التخطيط الاستراتيجي كمدخل لتطوير الأداء الأمني في وزارة الداخلية اليمنية. مجلة جامعة صنعاء للعلوم الإنسانية، 3(4)، <https://doi.org/10.59628/jhs.v3i4.108975> 120-
- النجار، فريد محمد. (2016). التخطيط الاستراتيجي والمدير العربي. القاهرة: الدار الجامعية.
- فوده، محمد. (2025). معوقات تطبيق التخطيط الاستراتيجي في المدارس الثانوية العامة في مصر (دراسة تحليلية). مجلة كلية التربية بنها، 36(141.3)، <https://doi.org/10.21608/jfeb.2024.281353.1885852> 871-
- وزارة التخطيط التنموي والإحصاء. (2018). رؤية قطر الوطنية 2030: الوثيقة الرسمية. الدوحة، قطر.

## 2.7. المراجع الأجنبية

- Bryson, J. M. (2015). Strategic planning for public and nonprofit organizations (4th ed.). New York, NY: John Wiley & Sons.
- Bryson, J. M. (2018). Strategic planning in the public sector: Challenges and opportunities. Public Administration Review. 467–456, (3)78 ,
- 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, Vol. 5 No. 1 pp. 109–130,  
doi: <https://doi.org/10.1108/MSAR-06-2024-0052>
- Government of Qatar. (2024). Third National Development Strategy 2024–2030. Doha, Qatar.
- Mahdi, I &., Ali, R. (2024). The impact of strategic planning on knowledge sharing in public institutions. Journal of Economic, Administrative and Legal Sciences. 80–56, (3)7 ,
- Morgan, G. (2022). Images of organization (Updated ed.). Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Olatunji Habeeb, Y &., Eyupoglu, S. Z. (2024). Strategic planning, transformational leadership and organization performance: Driving forces for sustainability in higher education in Nigeria. Sustainability. 4348, (11)16, <https://doi.org/10.3390/su16114348>
- Weerasooriya, W. A. T. (2017). Impact of strategic planning on performance effectiveness. Journal of Planning. 23–13, (32)9 ,

جميع الحقوق محفوظة IJRSP © (2026) (الباحث/ عبدالله ناصر العبيده). تُنشر هذه الدراسة بموجب ترخيص المشاع الإبداعي (CC BY-NC 4.0).

This article is distributed under the terms of the Creative Commons Attribution-Non-Commercial 4.0 International License (CC BY-NC 4.0).

Doi: <http://doi.org/10.52133/ijrsp.v7.77.8>