

دور التخطيط الاستراتيجي في تحقيق التميز المؤسسي في المنظمات العامة في دولة قطر: حالة وزارة الأوقاف والشؤون الإسلامية

د. أحمد محمد الماوري

أستاذ مشارك

نور عبدالرحمن المعاضيد

باحث

برنامج الإدارة العامة
كلية الاقتصاد والإدارة والسياسات العامة
معهد الدوحة للدراسات العليا، قطر

الملخص

هدفت الدراسة إلى بحث دور التخطيط الاستراتيجي في تحقيق التميز المؤسسي في المنظمات العامة في دولة قطر، وبصفة خاصة في وزارة الأوقاف والشؤون الإسلامية. لتتحقيق ذلك، اتبعت الدراسة المنهج النوعي القائم على مراجعة الأدبيات السابقة والوثائق الرسمية وتنفيذ عدد من المقابلات الشخصية مع عدد من القيادات الإدارية بالوزارة ممن تتوافر لديهم الخبرة والمعرفة بموضوع الدراسة. توصلت الدراسة إلى أن هناك دوراً فاعلاً وبارزاً للتخطيط الاستراتيجي في تحقيق التميز المؤسسي بالوزارة، الذي ظهر واضحاً من خلال إسهام التخطيط الاستراتيجي في تحقيق المحاور الأربعة لجائزة قطر للتميز الحكومي بدولة قطر، وهي محور التوجه الريادي، ومحور القيمة النوعية، ومحور الموارد المؤسسية، بالإضافة إلى محور النتائج والأثر. وأوصت الدراسة بأهمية تنمية الوعي، لدى منتسبي المنظمات العامة في دولة قطر بمختلف مستوياتهم الوظيفية، بموضوعات التميز المؤسسي ومحاور الجائزة باعتبارها معلنة حديثاً ما يتطلب مزيد من التوعية، والتركيز على توجيه التخطيط الاستراتيجي بما يساهم في تحقيق تلك المحاور نحو تحقيق رؤية قطر التنموية 2030.

الكلمات المفتاحية: التخطيط الاستراتيجي، التميز المؤسسي، جائزة التميز الحكومي، قطر.

المقدمة

تواجه المؤسسات الحكومية في أداؤها لعملها وفي سعيها للنهوض وتحقيق أهدافها، تحديات وتعقيدات في ظل تحولات اقتصادية، واجتماعية، وتكنولوجية، وبيئية متسارعة التغير؛ لذلك أصبحت الحاجة ملحةً للتوجه نحو التخطيط الاستراتيجي لبناء قدرات مؤسسية تساهم في التطور والتحول؛ لإيجاد فرص أكثر استدامة.

وقد استُخدم التخطيط الاستراتيجي على نطاق واسع في المنظمات، باختلاف أنواعها، وأثبتت الممارسات والتجارب أنّ المنظمات التي تخطط استراتيجياً تفوقت في أداؤها الكلي على المؤسسات غير الملتزمة بالتخطيط الاستراتيجي كمنهج فعال. ومن هنا أصبح التخطيط الاستراتيجي هو أحد الأدوات الفعالة لتحقيق التميز المؤسسي، والدخول إلى مضمار التنافسية العالمية.

في هذا السياق، عملت دولة قطر على تبني استراتيجيات تنموية طموحة، مبنية على التخطيط الاستراتيجي طويل الأمد، منذ إطلاق رؤية قطر 2030 التي تهدف إلى تحويل دولة قطر، بحلول 2030، إلى دولة متقدمة، قادرة على تحقيق التنمية المستدامة. ولتحقيق تلك الأهداف، عملت على تحديث مؤسسات القطاع العام وتطويرها بما يتناسب مع الاستراتيجيات الحديثة والمعاصرة في النواحي التنموية: الاجتماعية، والبشرية، والاقتصادية، والبيئية.

كما سعت دولة قطر إلى إقامة شراكات مثمرة بين القطاعين العام والخاص، وإيجاد بيئة مناسبة لممارسة الأعمال، وتعزيز دور أكبر لدولة المؤسسات. وتلك الأهداف تتطلب بناء قدرات مؤسسية وتنظيمية تقدم معايير وممارسات متميزة؛ لتحقيق التنافس الفعال فيما بينها، وتعزيز القدرات المؤسسية، لمواجهة التحديات، ومواكبة التغير الإيجابي، وصولاً إلى



* تم استلام البحث في أكتوبر 2024، وقبل للنشر في ديسمبر 2024، وتم نشره في أبريل 2025.

(معرفة الوثائق الرقمي): DOI: 10.21608/aja.2024.328389.1733

تحقيق النتائج المطلوبة؛ كل ذلك حتمَّ عليها تبني منهجيات التخطيط الاستراتيجي، لتعلقها برؤية المستقبل وتحديد أهدافه ومشاريعه.

ولتعزيز التميّز في أداء المنظمات الحكومية، جاء إطلاق جائزة قطر للتمييز الحكومي المؤسسي 2023؛ ليظهر اهتمام دولة قطر بالدخول إلى مجال تعزيز التميز والابتكار لتطوير العمل المؤسسي، الذي بدوره سوف يطلق العنان للأداء الحكومي للتنافس في جميع المجالات. ومن هذا المنطلق، تأتي الدراسة الحالية لمحاولة بحث دور التخطيط الاستراتيجي في تحقيق التميّز المؤسسي في المنظمات العامة القطرية.

ويمكن صياغة إشكالية الدراسة في السؤال الآتي: ما دور التخطيط الاستراتيجي في تحقيق التميّز المؤسسي في المنظمات العامة في دولة قطر؟ وبصفة خاصة في وزارة الأوقاف والشؤون الإسلامية؟ حيث تسعى الدراسة إلى إبراز دور التخطيط الاستراتيجي في المنظمات الحكومية في دولة قطر، وبشكل خاص في وزارة الأوقاف، في تحقيق التميّز المؤسسي في الوزارة وفقاً لمعايير جائزة قطر للتمييز الحكومي، التي تم إطلاقها في العام 2023، مع تقديم التوصيات لصناع القرار حول دور التخطيط الاستراتيجي واستخدامه بوصفه أداة فعالة لرفع مستوى الأداء وتحقيق التميّز، بما يسهم في تحقيق أهداف رؤية قطر 2030.

تتبع أهمية الدراسة من ندرة الدراسات السابقة التي تناولت هذا الموضوع على صعيد دولة قطر، كما تتزامن مع الإعلان عن تطبيق جائزة قطر للتمييز الحكومي، التي أعلن عنها في نهاية العام 2023، وهو ما يمنح الدراسة أهمية خاصة. كما تحاول تسليط الضوء على معايير التميّز الحكومي، وتوجيه أنظار الباحثين نحو هذا الموضوع الحديث على الصعيد الوطني، وكيفية العمل نحو تحقيق التميّز عبر استخدام مختلف الأدوات، ومن أهمها التخطيط الاستراتيجي.

تم تنفيذ هذا الدراسة في وزارة الأوقاف والشؤون الإسلامية خلال العام 2024، واعتمد على استخدام المنهج الوصفي التحليلي، الذي يصف الظاهرة موضوع الدراسة، وقد تم جمع البيانات حول موضوع الدراسة من خلال مراجعة الأدبيات والدراسات السابقة والوثائق الرسمية وإجراء المقابلات الشخصية مع عدد من القيادات في الوزارة ممن تتوافر لديهم المعرفة والخبرة في موضوع الدراسة، بالإضافة إلى الملاحظة المباشرة للباحثة؛ كونها تعمل في موقع قيادي في الوزارة.

الإطار النظري والمفاهيمي

التخطيط الاستراتيجي

1- مصطلح الاستراتيجية:

تعود جذور مصطلح «الاستراتيجية» إلى الأصل اليوناني، وهو يعني «علم الجنرال» أي قيادة «فن الحرب». وفي حقل الإدارة، يعني «فن القيادة أو الإدارة» (حميدي وزحاف، 2017: 399). يُطلق لفظ «الاستراتيجية» على الأهداف المحددة، ووضع البدائل، ومقارنة التكاليف والفوائد المرتبطة بها وتقييمها، ثم اختيار البدائل الاستراتيجية الأفضل، ووضعها في برنامج زمني قابل للتنفيذ (السكرانة، 2014: 30).

وذكر ماكين (2011: 5) أنّ الاستراتيجية أداة لتحديد أفضل مستقبل للمؤسسة، وهي ترسم الطريق لتحقيق هذا المستقبل وتوضح ذلك للجميع، والاستراتيجية تتعلق بتشكيل التوجه المستقبلي وبكيفية تحقيق الناس للأهداف المرغوبة بالوسائل المتاحة (ماكيون، 2023: 11). وعلى المستوى التنظيمي، تُعرّف الاستراتيجية بأنها توجه المنظمة في المدى الطويل، لتحقيق ميزة تنافسية للمنظمة، من خلال إدارة مواردها ضمن بيئة متغيرة، من أجل تحقيق توقعات أصحاب المصالح (المبارك، 2017: 149).

2- مفهوم التخطيط الاستراتيجي وتطوره:

التخطيط الاستراتيجي (Strategic Planning) هو جهد جماعي منضبط لإنتاج قرارات وإجراءات تُشكل توجه المنظمة: ماذا تفعل ولماذا تفعل. (Bryson, 2018: 8) من الواضح إذًا أن التخطيط الاستراتيجي يتعامل مع المستقبل الطويل نسبياً، ويحدد التوجهات المستقبلية التي ستكون مصدرًا للخطة التنفيذية (محارمه، 2020: 143). إن التخطيط الاستراتيجي هو تخطيط يتحرك في أفق زمني معلوم، يتراوح بين خمس سنوات إلى عشر سنوات أو ما يزيد قليلاً، وينتهي بخطة استراتيجية تتضمن عددًا من الخطط التنفيذية، ولكل هذه الخطط خطط أخرى احتياطية تُصبح مفيدة عند الأزمات (الوكيل، 2019: 222).

وعُرف التخطيط الاستراتيجي بأنه منظومة متكاملة ومتراصة من الإجراءات التي ترسم وتحدد طبيعة العمل المستقبلي طويل الأجل للمنظمة بكفاءة وفاعلية عالية، وبما يضمن التوجه الاستراتيجي للمؤسسة والمتمثل في تحديد الرؤية والرسالة ومجموعة القيم التي تؤمن بها المنظمة ومن ثم رسم وتحديد الأهداف المطلوبة (أبو خريص، عويدان، 2023: 280). وهو وثيقة مكتوبة تصف بالمرونة والتنافسية، يتم إعدادها وصياغتها اعتماداً على الناتج من دراسة البيئة، وهي تتضمن برامج ومشاريع نشاطات منسجمة مع رؤية ورسالة المنظمة وأهدافها الاستراتيجية (النعيمي، 2022: 25). كما أن التخطيط الاستراتيجي عملية اتخاذ قرارات مستمرة، بناءً على معلومات ممكنة عن مستقبلية هذه القرارات وأثارها في المستقبل، وتنظيم الجهود اللازمة لتنفيذ هذه القرارات وقياس النتائج عن طريق توفير نظام التغذية العكسية للمعلومات (المري، 2020: 33).

وفي ضوء ما سبق، يمكن القول إن التخطيط الاستراتيجي هو عملية منظمة؛ لتحديد اتجاه المنظمة المستقبلية وتبني الاستراتيجيات والمشروعات الملائمة في ضوء معرفة دقيقة بالفرص والتحديات المحتملة، والعمل على دعم مجالات القوة، ومعالجة نقاط الضعف، وتحديد أفضل البدائل، وتخصيص أمثل للموارد والإمكانات المتاحة، من أجل تحقق رؤية المنظمة ورسالتها.

3- أهمية التخطيط الاستراتيجي وفوائده:

يحتل التخطيط الاستراتيجي أهمية خاصة للمنظمات؛ فهو بمثابة خارطة طريق للمستقبل، تحتوي على بيانات المنظمة جميعها، وتضمن التحليل المناسب، والصياغة المناسبة، والتنفيذ الناجح (Simerson, 2011: 16). ويؤدي إلى إجماع قادة المنظمة وخبرائها على القرارات والأهداف والمشاريع التي عليهم القيام بها؛ من أجل تحقيق أهداف المنظمة (المشعال، 2010: 50). كما يساعد على التنبؤ بالمستقبل والاستعداد له (الطاهر، 2010: 15). ويمكن قيادة المنظمة من تنمية روح المسؤولية تجاه المنظمة وأهدافها، والسعي لإحداث التغيير الذي يهدف إلى تحقيق المنظمة لرسالتها (الهدان، 2012: 76). ويوفر التخطيط الإطار العام لنشاط وأعمال المنظمة ويقود إلى تحسين وتطوير الأداء (بلحاح، 2023: 10). وتتضح أهمية التخطيط في مشاركة الموظفين وكبار المسؤولين، فهو مفتاح الالتزام للحصول على التغيير المطلوب. (David, 2011: 17) ، كما يعزز قدرة المنظمة على تطوير القدرة التنظيمية وعلى التكيف مع المتغيرات البيئية (Hu & Others, 2014: 90) ، ويمثل أداة لتحديد مسار ومواجهة المتغيرات البيئية بكافة أشكالها (صقور، 2021: 31). كما يساهم في تحسين الاتصال بين الإدارات، وزيادة مستوى الأدوار الفردية والاعتماد المتبادل (Giraudou & McLarney, 2014).

4- نماذج التخطيط الاستراتيجي:

تتنوع نماذج التخطيط الاستراتيجي، وتختلف بحسب طبيعة أنشطة كل منظمة وأهدافها المستقبلية. من هذه النماذج، يمكن تمييز النموذج الخطي، الذي يسعى لتحقيق التكامل وإرضاء المستفيدين، ونموذج التكيف، الذي يهدف إلى المواءمة بين المنظمة وبيئتها. بالإضافة إلى ذلك، هناك نماذج مثل نموذج هارفرد، نموذج أصحاب المصلحة، نموذج الأبعاد السبعة، نموذج هوشين، ونموذج التخطيط الاستراتيجي المبني على النتائج، والتي تقدم إطارات متعددة للتخطيط الفعال. تتعين على المنظمات اختيار النموذج الأنسب لها بناءً على احتياجاتها وأهدافها الخاصة (السكارنة، 2014: 56).

وبناءً على الميزات التي يقدمها التخطيط الاستراتيجي المبني على النتائج، تم اعتماده في دولة قطر، بعد أن تم تطبيقه وتجربته في العديد من الدول؛ كأستراليا وكندا وهولندا والمملكة المتحدة. وقد جاء هذا الاعتماد بناءً على الأسباب الآتية: فهو يناسب مؤسسات القطاع العام؛ لأنه يركز على النتائج ويؤكد على التفاعل بين الحاضر والمستقبل، وأهم ما يميزه أيضاً أنه يبدأ بالنتائج، فهو نموذج مبسط ومرن يلائم الجهات التي لها غايات وطنية، وينسجم مع اتجاهات الحكومة ويساعد على معرفة القيمة مقابل التكلفة (الكريخي، 2014: 99).

وتمر دورة حياة التخطيط الاستراتيجي المبني على النتائج بمرحلتين أساسيتين تتمثل في: مرحلة التخطيط الاستراتيجي وتتضمن تحديد الاتجاه، وتخطيط الأعمال، ومرحلة تخطيط المخرجات، و يوضح الشكل رقم (1) هذه المراحل.

5- مراحل التخطيط الاستراتيجي:

يتمر التخطيط الاستراتيجي بعدة مراحل، ووفقاً لأغلب الدراسات يمكن تحديد تلك المراحل على النحو الآتي (Smith, 2021: 24؛ الضمور، 2011: 52): مرحلة التحليل والرصد البيئي (Environmental Scanning)، مرحلة صياغة



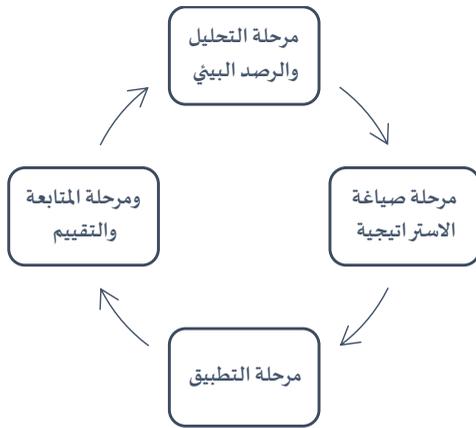
المرحلة الرئيسية
المرحلة الفرعية

الاستراتيجية (Strategy Formulation)،
مرحلة التطبيق (Strategy Implementation)،
ومرحلة المتابعة والتقييم (Monitoring & Evaluation)

تتضمن مرحلة صياغة الخطة جميع البيانات، وتحليلها، وتحديد المدة الزمنية، وبناء الرؤية والرسالة، وتحديد البرامج والمشروعات، وتحديد التكاليف، ووضع خطة البرامج والمشروعات، وبناء مؤشرات القياس. وتعتمد مرحلة تنفيذ الخطة على مدى وضوح الخطة وتوافر الإمكانيات والتنسيق بين الوحدات. أما مرحلة المتابعة والرقابة فهي من أهم المراحل؛ حيث يجب التأكد من أن النشاطات والأعمال تسير وفق الخطة، وتتم

المصدر: (دليل التخطيط الاستراتيجي المبني على النتائج، 2018)

شكل (1): مراحل التخطيط الاستراتيجي المبني على النتائج



شكل (2): مراحل التخطيط الاستراتيجي

عن طريق الرقابة الداخلية والخارجية. والمرحلة الأخيرة هي التقييم، وهي تقييم السبلات؛ بهدف الوصول إلى مقترحات لمعالجة الصعوبات لإيجاد فرص التحسين (الحديد وإسماعيل، 2018: 29).

6- معوقات التخطيط الاستراتيجي ومتطلباته:

هناك العديد من العوامل التي تعيق التخطيط الاستراتيجي؛ فالأنظمة التقليدية تُعد أحد الحواجز والتحديات في مواجهة التغيير (عليان، 2022: 274)، كما أن عدم وجود هيكل وأنظمة فعالة تُبني حاجة العمل، قد يمثل أحد المعوقات؛ نظراً لأهمية تناسق البناء التنظيمي لسهولة الاتصال بين القنوات المختلفة (الحدراوي، 2021: 181). وتعاني أغلب المؤسسات من نقص في الموارد والكفاءات والخبرات الضرورية لعمل الخطة الاستراتيجية (بن سديرة، 2013: 47)، يضاف إلى ذلك ضعف ثقافة التخطيط الاستراتيجي، وعدم وضوح مفاهيم التخطيط

الاستراتيجي؛ مما يؤدي إلى عدم اقتناع القادة والمسؤولين بأهمية التخطيط الاستراتيجي، بوصفها أداة فعالة في تحقيق الأهداف، واقتناع البعض بأن تكاليفه تفوق مزاياه، والميل إلى عدم استخدامه إلا عند وجود الأزمات. (محمد، 2014: 21) ولنجاح عملية التخطيط الاستراتيجي، هناك حاجة لدعم الإدارة العليا؛ لإحداث عملية التغيير، حيث سينتقل ذلك إلى جميع المستويات الإدارية، مما ينعكس على الالتزام في المنظمة ككل (الشعار، 2013: 675). إضافةً إلى ذلك، مشاركة أصحاب العلاقة ومن لهم علاقة مع المؤسسة داخلياً وخارجياً، ووجود مناخ تنظيمي مشجع، مثل خبراء تقنية المعلومات ومديرين واعددين ذوي خبرة، مع توفير الموارد. (Hu & Others, 2014: 86)

التميز المؤسسي

1- مفهوم التميز المؤسسي:

يشير مصطلح «التميز» في اللغة إلى الأصل «مَيَّرَ»، ويُقال: «تَمَيَّرَ القوم»، أي ساروا في ناحية وانفردوا، و«قُوَّةُ التَّمَيُّز» تعني قوة الحكم الفاصل و«المَيُّز» يعني الرفعة. (مجمع اللغة العربية، 1985: 929). والتميز في اللغة العربية، حسب معجم المعاني والألفاظ، يُعرف بأن «امتازَ يمتازُ، امتازَ، امتيازاً، فهو مُمتاز؛ امتاز الشَّخصُ/ امتاز الأمرُ» يعني تفوق، بدا فضله على مثله.

عُرف التميز على أنه القدرة على استشراف المستقبل، من خلال تخطيط استراتيجي، وإعداد فريق قادر على التزام القيادة والموظفين برؤية استراتيجية تتسم بوضوح الأهداف، للوصول إلى معايير أداء عالية. (Abdelgadir & Dirawi, 2023: 268)

وَعَرَفَ بأنه الهدف الذي تسعى المنظمة لتحقيقه؛ ألا وهو تحقيق النجاح، وزيادة القيمة، والاستمرار لأطول فترة ممكنة في عالم الأعمال (محمود، 2019: 105). وهو حالة من الإبداع الإداري والتفوق التنظيمي التي تحقق مستويات عالية غير عادية من الأداء والتنفيذ للعمليات الإنتاجية والترويجية وغيرها في المنظمة، مما يتمخض عنه نتائج وإنجازات تتفوق على ما يحققه المنافسون، وتلقى رضا العملاء وأصحاب المصلحة كافة في المنظمة (فهيمه، 2019).

وعرّف بشر (2022: 347) التميّز بأنه الارتقاء بأداء الموظفين والخدمات المقدمة من الحد الأدنى من الجودة إلى حد الإتقان، والتميز والإبداع والتفوق في تقديم الخدمات؛ للوصول إلى أفضل أداء يُلبّي رغبات وتطلعات المواطنين وأصحاب المصلحة. كما عرّف بأنه الأداء الأعلى عند مقارنته بالمنافسين أو المؤسسات ضمن المجال نفسه. وهو يتضمن تضافر الجهود التنظيمية الهادفة إلى إيجاد عوامل تنافسية للمنظمة (عليان، 2022: 271). وعرّف بأنه: عملية تكليف وتقييم ذاتي لتحسين فاعلية المنظمة، وتحسين موقفها التنافسي ومرونة العمل فيها، وهو عملية نوعية تتضمن إشراك كافة المستخدمين في كل أقسام المنظمة للعمل سويًا من خلال فهم كل النشاطات؛ لإزالة الخطأ وتحسين العملية نحو إنجاز تميز العمل (عبد الله وعدلان، 2022: 518). ويعني التميز -أيضًا- الانتقال من مستوى أداء إلى مستوى أعلى، يضمن تحقيق التطور والتقدم (عبد الهادي، 2023: 100).

ويُعد التميّز حالة من الأداء المؤسسي، تجعل العمل يتم بطريقة تخدم مصالح الأفراد واحتياجاتهم، والتفاني في الحصول على رضاهم اعتمادًا على المعرفة والعلم والتكنولوجيا (الأثري، 2023: 204). ويُعد التوجه نحو تحقيق التميز المؤسسي أمرًا لا بد منه، وغاية لكل مؤسسة تسعى للدخول في المنافسة العالمية، في ظل سيادة ما يعرف باقتصاد المعرفة، واستجابة للتغيرات التي فرضتها العولمة (زهران، 2022: 1109). ويتضمن قدرة المنظمات على إحراز نتائج تمكّنها من التفوق على منافسها، في بيئة يتزاحم فيها المنافسون وتتقلب فيها الظروف، وأصبح التحسين المستمر والتطوير الدائم من أهم متطلبات بقاء تلك المنظمات (الزنت، 2019: 33).

في ضوء ما سبق، يمكن تعريف التميز المؤسسي بأنه الانفراد بميزات خاصة عالية في مستويات الأداء التشغيلي والتنظيمي، في ظل تطبيق أفضل الممارسات الإدارية والتكنولوجيا الناشئة؛ من أجل تحقيق أهداف المنظمة وتوقعات العملاء والشركاء.

2- أهمية التميّز المؤسسي:

يساعد التميز المؤسسي على توجيه الجهود لتحقيق الأهداف المنشودة بكفاءة وفاعلية، والعمل على تسهيل الاتصال بين أعضاء المنظمة كافة. كما يساهم في تعزيز قدرة المنظمة على إدارة عملياتها ومواردها بشكل يتناسب مع احتياجات المستفيدين، ويكسب المنظمة ثقافة تنظيمية مشتركة لتحقيق معدلات التغيير للتكيف مع أي مستجدات (عودة، 2022: 46). وإمكانية المنظمة بلورة القوى الداعمة للتمييز من خلال تحقيق معدلات التغيير السريعة (قريق، 2018: 39). فالتمييز يساعد على حشد قدرات المؤسسة وتوجيهها نحو التنافس لتحقيق أهدافها في ظل رؤية ورسالة مشتركة، لتحقيق أهداف التنمية الوطنية الشاملة. ولتشجيع المنظمات على تحسين أدائها والتميز فيه، حرصت العديد من الدول على تبني جوائز الجودة والتمييز، وألزمت المنظمات على التقدم لتلك الجوائز والعمل الجاد على الوفاء بمتطلباتها؛ للتعرف على تلك الجوائز.

3- جوائز التميّز:

شهدت جوائز التميّز تطورات متتالية، حيث قدّم ديمنج في بداية النصف الثاني من القرن العشرين الجودة كميّار لتميّز المنظمات، والتي تبنتها اليابان عام 1951، وقد تفوقت من خلالها الصناعة اليابانية (آل مزروع، 2010: 21). إلى أن أظهرت نظرية وزير التجارة الأمريكي مالكوم بالدريج، والذي يستند إلى سبعة معايير للتمييز لتطوير أداء المنظمات الحكومية عام 1987 (العجمي، 2019: 4). ثم قامت المنظمة الأوروبية للجودة (EFQM) عام 1999 بتبني نموذج التميّز الأوروبي، والذي يعتمد على معايير نموذج مالكوم وديمنج (العمودي، 2018: 23)؛ حيث بدأ بمراقبة الجودة، ثم انتقل إلى توكيد الجودة، ثم إلى إدارة الجودة الشاملة، وصولًا إلى التميز المؤسسي (باشيوة، 2018: 25). ومن ميزات النموذج الأوروبي، الذي يستخدم منهجية الرادار (RADAR) كأداة لعمل التقييم، إمكانية تطبيقه بوساطة إدارة كل منظمة، لإجراء تقييم ذاتي (Self-assessment) باستخدام معايير وآليات التقييم التي يتضمنها، دون الحاجة لاستخدام جهات خارجية.

جدول رقم (1)

عناصر النموذج الأوروبي
للتميز وأهميتها النسبية

ت	المعيار	الوزن
1	القياد	10%
2	التخطيط الاستراتيجي	8%
3	إدارة الموظفين	9%
4	الموارد	9%
5	العمليات	14%
6	رضا العملاء	20%
7	رضا الموظفين	9%
8	التأثير في المجتمع	6%
9	نتائج الأعمال	15%
	المجموع	100%

المصدر: (باشيوة، وآخرون، 2013: 71)

لتحقيق التميز، تبنت اليابان جائزة ديمنج (النموذج الياباني للتميز)؛ تقديرًا واعترافًا بمجهودات ديمنج وإسهاماته في وضع الأساليب الإحصائية لضبط الجودة. يركز النموذج على العمليات التي تؤدي إلى إدارة الجودة الشاملة، دون النظر إلى النتائج المترتبة عنها، حيث كانت الجائزة تُقدم للمؤسسات المتميزة اليابانية فقط، ثم فُتحت للمؤسسات الأجنبية. تبنت الولايات المتحدة النموذج الأمريكي للتميز، جائزة مالكوم بالدريج (MBNQA)، والتي تزيد من قدرة المنظمات على الوصول إلى الريادة في مجال اختصاصها، فضلاً عن دخولها إلى عالم المنافسة الدولية (الطائي، وعبد الهادي، 2019: 262)؛ بهدف تعزيز وتدعيم المفاهيم التي لها علاقة بعناصر ومكونات تعمل على تميز المؤسسات وتنمية قدراتها التنافسية (زروخي ولقطني، 2018: 174).

على الصعيد العربي، تم تبني العديد من جوائز الجودة والتميز؛ على سبيل المثال، أُصدرت جائزة الملك عبد الله الثاني للتميز في الأداء الحكومي والشفافية في الأردن عام 2002؛ بهدف تحسين وتطوير أداء الوزارات والمؤسسات الحكومية في خدمة المواطنين الأردنيين والمقيمين والسياح والمستثمرين، عن طريق نشر الوعي بمفاهيم إدارة الأداء المتميز والشفافية، وتجذير ثقافة التميز في القطاع العام، وإبراز الجهود المتميزة لمؤسسات القطاع العام وعرض إنجازاتها في تطوير أنظمتها وخدماتها، وبحيث تكون أرفع جائزة للتميز في القطاع العام على المستوى الوطني. (جائزة الملك عبد الله الثاني للتميز، www.kace.jo)

كما تم إطلاق جائزة الملك عبد العزيز للجودة المؤسسية في عام 1420 هجرية، وهي عبارة عن جائزة سنوية معنوية تمنحها الدولة للمؤسسات السعودية؛ لكي تحفزها على تنفيذ رؤية المملكة لعام 2030. وتُعد الجائزة وسيلة للتميز في الأعمال، وتساعد في توفير إطار كامل متناسق يحث على التعاون بين الهيئات والإدارات المختلفة. (جائزة الملك عبد العزيز، kaqa.org). وقامت المنظمة العربية للتنمية الإدارية في جامعة الدول العربية، بالتعاون مع حكومة الإمارات العربية المتحدة، بتنظيم جائزة التميز الحكومي العربي في مايو 2019، وتُعد الجائزة الأولى من نوعها على مستوى العالم العربي، والأكبر عربياً في مجال التطوير والتحسين والتميز الإداري (جائزة التميز الحكومي العربي، kaqa.org).

الدراسات السابقة

هناك العديد من الدراسات التي تناولت موضوع الدراسة. يمكن الإشارة إلى بعضها على النحو الآتي:

دراسة (الدجنى، 2011)، وهدفت إلى بحث دور التخطيط الاستراتيجي في جودة الأداء المؤسسي في الجامعات النظامية الفلسطينية. وقد استُخدم فيها المنهج التحليلي الوصفي، ووُزعت قائمة استقصاء على 100 عضو من الهيئة التدريسية. توصلت النتائج إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين التخطيط الاستراتيجي والجودة في الأداء المؤسسي تبلغ 75.97%، وتبلغ نسبة العلاقة في الفلسفة والرسالة 82.57%، ومعيار الحكم 77.20%، ومعيار النطاق 77.91%، والموارد المؤسسية 78.55%.

دراسة (مصطفى، 2014)، وسعت إلى اختبار دور التخطيط الاستراتيجي في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة بولاية جيجل. تم تجميع البيانات عبر قائمة استقصاء طُبقت على 30 مؤسسة متوسطة وصغيرة. خلّصت نتائج الدراسة إلى وجود ممارسة التخطيط الاستراتيجي في المؤسسات محل الدراسة، ولكن بوجود معوقات تعرقل تطبيقه بشكل يوجب عوامل للتنافس، وتبين أن تلك المؤسسات لديها مزايا تنافسية تتعدد مصادرها. قدمت الدراسة جملة من التوصيات، تهدف إلى تأكيد ضرورة التركيز على التخطيط الاستراتيجي، وجعله منهج عمل لمسيري المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

دراسة (العبادي وبراهيمي، 2015)، وتناولت دور التخطيط الاستراتيجي في تحقيق الميزة التنافسية. وقد تم اتباع المنهج الوصفي، واستخدم الباحث أسلوب الملاحظة وقائمة استقصاء، ووُزعت على 130 عاملاً في ملبنة سيدي خالد. خلّصت الدراسة إلى أن رأس المال البشري يمثل ثروة يمكن للمنظمة، في حال استطاعت الاهتمام بها وتطويرها من خلال

التخطيط الاستراتيجي الفعال لهذه الموارد، التحقيق الفعلي لأهدافها واستمراريتها في المستقبل. توصلت أيضًا إلى أن التخطيط الاستراتيجي هو منظومة متكاملة ومتشابهة، يتم من خلالها تحديد عوامل المنظمة داخليًا وخارجيًا، والتي تؤثر على المنظمة بطريقة مباشرة أو غير مباشرة، ودراسة هذه العوامل ووضعها في إطار تحليلي يؤدي إلى اتخاذ قرارات تضمن تحقيق أهداف المنظمة واستمراريتها في المستقبل.

دراسة (يعشي، 2016)، وسعت إلى استكشاف التخطيط الاستراتيجي ودوره في تحسين أداء المنظمة؛ بالتطبيق على الصندوق الوطني للسكن وكالة ادرار. خلصت الدراسة، التي طبقت على 30 موظفًا، إلى عدة نتائج؛ أهمها وجود علاقة بين الرؤية والرسالة والأهداف الاستراتيجية والخيار الاستراتيجي والأداء في الصندوق الوطني للسكن، بينما لا توجد علاقة بين التحليل الاستراتيجي والأداء في الصندوق.

دراسة (عبد العاطي، 2017)، وبحثت دور التخطيط الاستراتيجي في تحقيق التميز للمنظمات في الشركات السياحية المصرية. استخدمت قائمة استقصاء للحصول على المعلومات من عينة الدراسة. توصلت الدراسة إلى أن هناك وجودًا للمجالات الخمسة للتخطيط الاستراتيجي في الشركات موضع الدراسة، وأن هناك علاقة إحصائية بين التخطيط الاستراتيجي والتميز المؤسسي، نتج عنه تميزٌ كليٌّ في الأداء مما كان له تأثير إيجابي على ربحية الشركات، ونصيبها من السوق، وجاذبيتها للتوظيف.

دراسة (بابكر، 2019)، وهدفت إلى تسليط الضوء على دور التخطيط الاستراتيجي في تحقيق التميز المؤسسي للمنظمات، وطبقت على الشركة السودانية للاتصالات. وقد اتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي وأسلوب دراسة الحالة. خلصت الدراسة إلى أن الإدارة العليا بالشركة لها معرفة جيدة بمفاهيم الإدارة الاستراتيجية وأساليبها، وأن تطبيق الإدارة الاستراتيجية يؤدي إلى رفع كفاءة وفعالية أداء الشركة، وأن الشركة تقدم خدمات بجودة عالية وتكلفة أقل. وأوصت الدراسة بضرورة التركيز على التخطيط الاستراتيجي، وتبني أساليب وتقنيات التميز المؤسسي وأنظمة جودة الأداء؛ لضمان النمو والاستمرارية في ظل الانفتاح العالمي.

دراسة (أمهي، 2021)، وسعت إلى التعرف على تأثير التخطيط الاستراتيجي على الأداء المؤسسي من خلال رؤية الموظفين العاملين في جامعة سرت. حيث وُزعت قائمة استقصاء على 123 من موظفي إدارات الجامعة. خلصت الدراسة إلى أن هناك أثرًا ذا دلالة إحصائية للتخطيط الاستراتيجي بأبعاده (الرؤية، الرسالة، الأهداف الاستراتيجية، التحليل الاستراتيجي، الخيار الاستراتيجي) على مستوى الأداء الوظيفي لدى موظفي الجامعة.

دراسة (سالم وزملائه، 2021)، وشخصت واقع التخطيط الاستراتيجي ودوره في تحسين الأداء المؤسسي في مدارس التعليم الأساسي بشمال سيناء. وقد استخدم فيها المنهج الوصفي، ووزعت قائمة استقصاء على 65 من المسؤولين في قطاع التعليم. أظهرت النتائج عن بدايات درجة التوافر لتطبيق التخطيط الاستراتيجي واعتقادهم بعدم كفاية الوقت لتطبيق التخطيط، وانعدام الحوافز المادية والمعنوية لتنفيذ الخطة، وعدم العلم بكيفية إعداد الخطة الاستراتيجية. وقد تم وضع تصور لتحسين الأداء.

دراسة (بشروآخرون، 2022)، وهدفت إلى بحث أثر التخطيط الاستراتيجي في تحقيق التميز المؤسسي في دائرة شؤون الجنسية والجوازات والإقامة في وزارة الداخلية بمملكة البحرين. وقد استخدم فيها المنهج التحليلي الوصفي، حيث وُزعت قائمة استقصاء على 300 موظف وموظفة. توصلت النتائج إلى وجود علاقة ارتباطية موجبة، ودالة إحصائيًا بين التخطيط الاستراتيجي والتميز المؤسسي في الدائرة؛ فكلما زاد اهتمام شؤون الجنسية والإقامة بتطبيق التخطيط الاستراتيجي، تحسنت مستويات التميز المؤسسي فيها.

دراسة (Al-Musawi وزملائه، 2022)، وتناولت دور استراتيجيات ريادة الأعمال في تحقيق التميز المؤسسي، وقد طبقت على عينة شملت 52 فردًا من الأقسام العلمية في جامعة ميسان. توصلت إلى أن تطبيق استراتيجيات التخطيط لريادة الأعمال سمح باستغلال جميع الفرص الحرجة، من خلال استخدام التخطيط الاستراتيجي الفعال الذي يعتمد على رؤية تنظيمية مشتركة، وكفاية الموارد المتاحة، ومن خلال زيادة التوجه نحو استراتيجية الإبداع، وتسهيل عمليات

الاستعداد للمبادرة والمنافسة الشرسة. وأوصت بأن على الإدارة العليا بذل جهود مدروسة لإشراك الموظفين ذوي الكفاءات من أجل دعم الجودة في تقديم الخدمات.

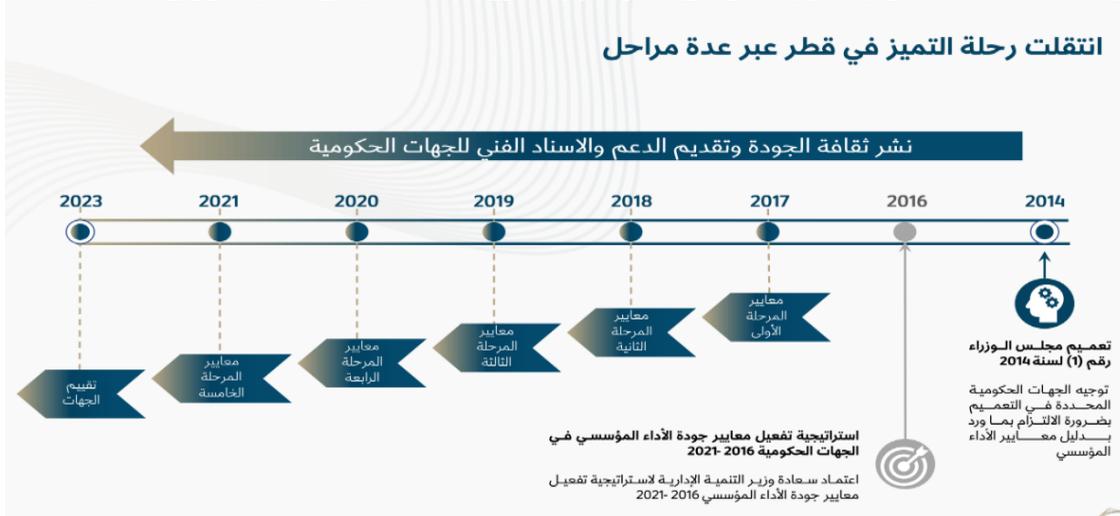
دراسة (أبوجربوع، 2022)، وسعت إلى بحث أثر اليقظة الاستراتيجية في تعزيز التميز المؤسسي. حيث وُزعت قائمة استقصاء على عينة من 116 أكاديمياً و48 إدارياً في جامعة غزة. توصلت الدراسة إلى أن مستوى اليقظة الاستراتيجية بلغ 86.42%، وأن مستوى التميز المؤسسي بلغ أيضاً 84.83%، وهي نسب مرتفعة. وأوصت الدراسة بضرورة اهتمام قادة الجامعة باليقظة الاستراتيجية؛ لما لها من أهمية في تعزيز التميز المؤسسي، والاستفادة من تجارب الجامعات العالمية التي حققت التميز باستخدام اليقظة الاستراتيجية، وإقامة دورات تخصصية للعاملين في كافة المستويات؛ لتعريفهم بأهمية اليقظة ودورها في تعزيز التميز.

من خلال استعراض الدراسات السابقة، يتضح أنه تم تناول موضوع التخطيط الاستراتيجي من جوانب متعددة، مع ربطها بموضوع التميز المؤسسي. وقد تم تطبيق هذه الدراسات على منظمات وبيئات متعددة، حيث استخدمت أغلبها المنهجيات الكمية. وتوصلت هذه الدراسات إلى أن هناك علاقة إيجابية وارتباطاً واضحاً وملموساً بين استخدام التخطيط الاستراتيجي وتحقيق التميز في الأداء المؤسسي. وبمعنى آخر، كلما زاد الاهتمام بالتخطيط الاستراتيجي وممارسته وتحقيق معاييرها، كلما حققت المنظمة أهدافها وزاد تميزها. وقد استفادت الدراسة الحالية من هذه الدراسات السابقة في إثراء الجانب النظري، واستخدام المنهجيات المناسبة. ومع ذلك، تختلف الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة في استخدام المنهجية النوعية، بالإضافة إلى تنفيذها في بيئة مختلفة.

التخطيط الاستراتيجي والتميز المؤسسي في دولة قطر

تبنت دولة قطر رؤية وطنية كمنهجية استراتيجية لتطوير الدولة والارتقاء بها إلى دولة متقدمة قادرة على تحقيق التنمية المستدامة بحلول 2030. تضمنت الرؤية أربعة مرتكزات رئيسة؛ هي: الركيزة البشرية، والركيزة الاجتماعية، والركيزة الاقتصادية، والركيزة البيئية. وفي ضوء ذلك، قامت الدولة بإعداد الاستراتيجية الوطنية الأولى (2011-2016)، والاستراتيجية الوطنية الثانية (2018-2022) (العزاوي، 2020: 19)، ثم أقرت مؤخرًا الاستراتيجية الوطنية الثالثة (2024-2030) تضمنت سبع نتائج تمثل في: نمو اقتصادي مستدام، والاستدامة المالية، وقوى عاملة جاهزة للمستقبل، ومجتمع متماسك، وحياء عالية الجودة، والاستدامة البيئية، ومؤسسات حكومية متميزة. وقد عملت مختلف الأجهزة الحكومية على إعداد استراتيجياتها بما يتواءم مع الرؤية واستراتيجيات التنمية الوطنية.

ولتحقيق التميز المؤسسي في المنظمات الحكومية، تبنت دولة قطر استراتيجية جودة الأداء المؤسسي في الجهات الحكومية (2016-2021)، ومرت جهود الدولة في مجال تعزيز التميز بعدة مراحل على النحو المبين في الشكل (3)



المصدر: نموذج جائزة قطر للتميز الحكومي، 2023

شكل (3): رحلة التميز في دولة قطر-2014-2023

وقد ركزت استراتيجية جودة الأداء المؤسسي على خمسة مجالات تتمثل في: القيادة والتخطيط الاستراتيجي؛ العمليات وتبسيط الإجراءات؛ المستفيدين؛ إدارة الموارد؛ والشراكات والشركاء (وزارة التنمية الإدارية والعمل والشؤون الاجتماعية-2020). ومع تنامي اهتمام الدولة بتطوير الجهاز الحكومي، والارتقاء بمستوى أدائه، والسعي لتحقيق التميز المؤسسي، تم إنشاء ديوان الخدمة والتطوير الحكومي ضمن التعديل الحكومي في نهاية العام 2021، الذي يسعى ضمن مهام أخرى إلى الارتقاء بجودة الأداء المؤسسي للجهاز الإداري الحكومي، واقتراح النظم اللازمة لتعزيز ورفع كفاءته، ودعم وتشجيع الابتكار والتميز في أداء الجهاز الإداري. وفي 16 أغسطس 2023، أطلقت جائزة قطر للتميز الحكومي بهدف الارتقاء بمستوى جودة الأداء الحكومي، وتشجيع المنظمات الحكومية على التنافس لتطبيق الجودة والتطوير والتميز في الأداء؛ وذلك من خلال تكريم الإنجازات والجهود المتميزة لجميع الفئات المشاركة لتحقيق رؤية قطر.

وبناءً على القرار، أنشئت في ديوان الخدمة المدنية والتطوير الحكومي لجنة تُسمى «لجنة أمناء جائزة قطر للتميز الحكومي»، تُشكل برئاسة رئيس الديوان وممثلين عن جهات حكومية مختلفة. وستساعد الجائزة الجهات الحكومية في زيادة القدرات في جودة الخدمات والكفاءة والفاعلية، وزيادة الشفافية والمساءلة، وتحسين التعاون وعملية صنع القرار، وإدارة أفضل للمخاطر، وتطوير الشراكات. كما توفر الجائزة دعماً لرأس المال البشري للجهة، وزيادة مشاركة الموظفين وتحفيزهم وتركيز جهودهم في اتجاه أكثر وضوحاً. وعلى صعيد المتعاملين، تضمن الجائزة تعزيز رضاهم، ودعم ثقة الجمهور، وتحسين جودة الخدمات. ويستفيد القطاع الخاص من الجائزة؛ لأنها توفر له بيئة أعمال محسنة، وتعزز القدرة التنافسية وزيادة التعاون البناء (ديوان الخدمة المدنية والتطوير الحكومي، 2023).

وقد تضمنت الجائزة 4 محاور و10 معايير للتميز الحكومي (جائزة قطر للتميز الحكومي، 2023)، وذلك على النحو الآتي:

- محور التوجه الريادي (25%) ويشتمل على ثلاثة مؤشرات هي القيادة، والاستراتيجية، والثقافة المؤسسية.
 - محور القيمة النوعية (25%) ويتضمن ثلاثة معايير هي العمليات والخدمات والتحول الرقمي.
 - محور الموارد المؤسسية (20%) ويتضمن الموارد البشرية الموارد والمعرفة.
 - محور النتائج والأثر (30%) ويتضمن النتائج والانطباعات.
- وسيتم تسليط الضوء على هذه المحاور والمعايير بمزيد من التفصيل لاحقاً.

التخطيط الاستراتيجي والتميز المؤسسي في وزارة الأوقاف والشؤون الإسلامية

تأسست وزارة الأوقاف والشؤون الإسلامية عام 1992، وحدد القرار الأميري اختصاصاتها في كل ما يتعلق بالشؤون الإسلامية. وبصفة خاصة: العمل على نشر القيم والهوية الإسلامية وتعزيزها، ونشر المبادئ الإسلامية، وإظهار أثر الإسلام والقيم الإسلامية في تطور الإنسانية وتقدمها، والعناية بالقرآن الكريم وتعليمه، وإدارة شؤون الأوقاف وتنظيمها، وإدارة شؤون الزكاة، وإقامة المساجد، والترخيص بإقامتها، والإشراف عليها، وإدارة البرامج التعليمية والتدريبية لأئمة المساجد والمؤذنين، ومراجعة البحوث العلمية المتصلة بالإسلام، والإشراف على أعمال الحج والعمرة (القرار الأميري رقم 57 لسنة 2021 بتعيين اختصاصات الوزارات).

وفي مجال التخطيط الاستراتيجي، نشرت وزارة الأوقاف والشؤون الإسلامية أول خطة معتمدة عام 2020، كما قامت بإعداد الخطة الاستراتيجية الثانية 2023-2030 في العام 2023. حيث

تضمنت الخطة الاستراتيجية للوزارة تحديد رؤيتها المتمثلة في: «سنقدم للمجتمع منهج حياة، وللمستحقين حماية اجتماعية، وللعلاقات الإسلامية محور ارتكاز، مستعنيين بعلوم الدين وتقنيات العصر». وتتمثل رسالتها في «تعزيز وبيان دور الإسلام في ترسيخ القيم الإنسانية والمبادئ الأخلاقية والروابط الاجتماعية، وتأكيد الانتماء للهوية الإسلامية؛ وذلك من خلال نشر الثقافة الإسلامية وقيم الدين الإسلامي، والعناية بكتاب الله و سنة نبيه، ورعاية المساجد، وتنظيم شؤون الحج والعمرة، وترسيخ قيم التكافل الاجتماعي، من خلال تشجيع و غرس قيم الوقف والزكاة». وتلتزم الوزارة بعدة قيم منها: القدوة، والوسطية، والمبادرة والمواكبة، والشفافية، والجودة والإحسان، والشراكة.

استناداً إلى رؤية قطر 2030، صيغت نتيجة رئيسة واحدة: تتمثل في «خدمات متميزة في الشأن الديني، ترسخ رسالة الإسلام كمنهج حياة في المجتمع القطري، تدعمها منظومة مؤسسية بأفضل التقنيات والممارسات العالمية»

(الخطة الاستراتيجية لوزارة الأوقاف والشؤون الإسلامية). وترتكز غايات الخطة الاستراتيجية لوزارة الأوقاف والشؤون الإسلامية على ثلاث غايات؛ هي:

- الغاية الأولى- التنمية المستدامة: وتتمثل في بناء منظومة تنمية الموارد المالية، وتحديد أهدافها، وبناء منهجية إدارة المخاطر وحكومتها.
- الغاية الثانية- البناء المؤسسي: وتهتم باستكمال التنمية المؤسسية، وتعزيز مرونة الهياكل ومنظومة الأداء الاستراتيجي والتشغيلي، والتواصل مع أصحاب العلاقة.
- الغاية الثالثة- جودة الخدمات: وتُعنى بتنظيم مصفوفة الخدمات وتطويرها، بما يتلاءم مع الاحتياجات المجتمعية ويسهم في مشاركة الجمهور، والاستفادة من الشراكات الإقليمية والعالمية والتبادل المؤسسي، واستكمال التحول الرقمي (الخطة الاستراتيجية لوزارة الأوقاف، 2023-2030).

على صعيد تعزيز جودة الأداء المؤسسي، عملت الوزارة على تبني معايير جودة الأداء المؤسسي منذ عام 2014، وحققت نتائج متميزة في التقييم؛ مما جعلها إحدى الوزارات الرائدة في مجال تطبيق معايير التميز الحكومي؛ حيث قامت بالتطبيق التدريجي للمعايير المستهدفة من وزارة التنمية الإدارية والعمل والشؤون الاجتماعية (آنذاك). وخلال العام 2023 تم الانتقال إلى جائزة التميز الحكومي لدولة قطر، وهُدَف نموذج قطر للتميز المؤسسي إلى تحقيق ثمانية عناصر؛ هي: خدمات حكومية متوائمة مع احتياجات المجتمع، وقطاع حكومي يتميز بالمرونة مع الحفاظ على الجودة، وكوادر بشرية تلبى احتياجات المستقبل تتمتع بمهارات وقدرات، وتجربة متعامل متناسقة مع كافة قنوات تقديم الخدمة، وإدارة دقة البيانات وتفعيل التكنولوجيا، وإدارة الابتكار والتحول نحو الخدمات الذكية، والتحفيز وتقدير الجهود المتميزة، وإدارة العمليات بكفاءة وفعالية، بما يضمن تحقيق الأهداف الاستراتيجية. (برنامج قطر للتميز الحكومي، 2023: 14)

النتائج والأثر %30		الموارد المؤسسية %20		القيمة النوعية %25		التوجه الريادي %25	
9	15%	7	10%	4	7%	1	10%
نتائج التوجه الريادي	9.1	الموارد البشرية	7.1	العمليات	4.1	القيادة	1.1
نتائج القيمة النوعية	9.2	تخطيط الموارد البشرية	7.2	تصميم العمليات	4.2	التوجيه والدعم	1.2
نتائج الموارد المؤسسية	9.3	تمكين الموارد البشرية	7.3	تطوير ومتابعة العمليات	4.3	الحكومة المؤسسية	1.3
الانطباعات	10	تقييم الموارد البشرية	7.4	كفاءة العمليات	4.3	إدارة الإبداع والابتكار	1.4
انطباعات الموارد البشرية	10.1	تحفيز الموارد البشرية	7.4	الخدمات	5	إدارة التغيير	1.4
انطباعات المتعاملين	10.2	الموارد والمعرفة	8	تصنيف وتوثيق الخدمات	5.1	الاستراتيجية	2
انطباعات الشركاء	10.3	إدارة الموارد المالية	8.1	تطوير وتقديم الخدمات	5.2	إعداد الاستراتيجية	2.1
انطباعات الموردين	10.4	إدارة الأصول والممتلكات	8.2	عرض وتسويق القيمة	5.3	تحقيق رؤية قطر	2.2
انطباعات المجتمع	10.5	إدارة الموردين والشراكات	8.3	تجربة المتعامل	5.4	إدارة المخاطر	2.3
		إدارة المعرفة	8.4	التحول الرقمي	6	إدارة الأداء	2.4
				البنية التحتية الرقمية	6.1	الخطط التنفيذية	2.5
				التكامل والتطوير التقني	6.2	الثقافة المؤسسية	3
				حوكمة التقنيات والمعلومات	6.3	القيم المؤسسية	3.1
				البيانات الضخمة	6.4	التواصل المؤسسي	3.2

المصدر: برنامج قطر للتميز الحكومي، 2023

شكل (4): محاور ومعايير برنامج قطر للتميز الحكومي 2023

دور التخطيط الاستراتيجي في تحقيق معايير التميز المؤسسي

سيتم هنا توضيح دور التخطيط الاستراتيجي في تحقيق معايير التميز وفقاً لجائزة التميز الحكومي بدولة قطر:

المحور الأول: التوجه الريادي،

- ويحتوي على ثلاثة معايير رئيسية؛ هي: القيادة، والاستراتيجية، والثقافة المؤسسية، بالإضافة إلى أحد عشر معياراً فرعياً: المعيار الرئيس الأول - القيادة: يركز هذا المعيار على دور قيادة الوزارة في توفير الدعم والتوجيه لمختلف المستويات، لتنفيذ الاستراتيجية، وتحقيق أهداف الوزارة وأهداف رؤية قطر 2030، ودعم جهود إدارة التغيير، ودعم الإبداع والابتكار، وتعزيز الحوكمة المؤسسية في الجهة؛ من أجل مزيد من النزاهة والشفافية والمساءلة. يتكون هذا المعيار من أربعة معايير فرعية؛ هي: التوجيه والدعم، والحوكمة المؤسسية، والإبداع والابتكار، وإدارة التغيير (برنامج قطر للتميز الحكومي: 25).

في هذا السياق، أظهرت نتائج المقابلات أن التخطيط الاستراتيجي قد أسهم في تحقيق هذا المعيار بنسبة عالية؛ حيث قدمت قيادة الوزارة الدعم والمساندة الكاملة لإعداد الاستراتيجية، من خلال إصدار القرارات الخاصة بذلك، وتشكيل فرق العمل واللجان، وتوفير الموازنات، والمتابعة المباشرة لجميع مراحل الصياغة والإعداد حتى الاعتماد (مقابلة رقم 1). كما تحرص القيادات في الوزارة على المتابعة والمراجعة الدورية للأداء المؤسسي، من خلال مراجعة تقارير تقييم جودة الأداء، والتوجيه بالتعديل وتطبيق أفضل الممارسات الإدارية. وتقوم قيادة الوزارة سنويًا بمكافأة المتميزين وتكريمهم معنويًا وماديًا، عن طريق حفل سنوي للتكريم تشرف عليه إدارة الموارد البشرية (مقابلة رقم 2).

وفيما يتعلق بالحوكمة، فمهمة التدقيق تتحقق من مدى تطبيق معايير الحوكمة وضمان النزاهة والشفافية التي تدعم استراتيجية الوزارة (مقابلة رقم 3). وهي إحدى القيم المؤسسية التي تبنتها وزارة الأوقاف والشؤون الإسلامية، ومن أهمها: القدوة، والوسطية، والمبادرة، والمواكبة، والشفافية، والجودة، والإحسان (استراتيجية وزارة الأوقاف، 2023: 16). أما فيما يتعلق بإدارة التغيير، فالقيادة تدعم جهود إدارة التغيير وتذلل العقبات أمامها وتتابع تقييم الأداء والدروس المستفادة، مما يعزز تحقيق استراتيجيات مبنية على عوامل دقيقة وواضحة، تُحقق أداءً أفضل (استراتيجية وزارة الأوقاف، 2023: 3).

- المعيار الرئيس الثاني - الاستراتيجية: يركز هذا المعيار على آلية إعداد الخطة الاستراتيجية وفق تحليل بيئي علمي، ووضع أهداف استراتيجية واقعية، وربطها وموائمتها مع رؤية قطر 2030، ومدى وجود خطة تنفيذية محددة، تتضمن المبادرات العملية ومؤشرات الأداء؛ لضمان متابعة الأداء وإدارته وفق خطة للمتابعة، وتوافر خطة لإدارة المخاطر في الجهة (برنامج قطر للتميز الحكومي: 34).

في هذا السياق، أشار أفراد العينة إلى أنه تم إعداد الاستراتيجية بناءً على تحليل الوضع الراهن للوزارة؛ حيث تم إعداد الاستبيانات وتحليلها، ومراجعة تقارير الأداء، وعقد ورش عمل مع المعنيين، وإشراكهم في التحليل؛ لمعرفة نقاط القوة والضعف والفرص والتحديات (مقابلة رقم 2)، وتحليل أصحاب المصلحة وتصنيفهم (مقابلة رقم 5)، وعمل المقارنات المرجعية (مقابلة رقم 9). وفي ضوء ذلك، تم صياغة الأهداف بما يتواءم مع رؤية قطر الوطنية واستراتيجيتها الثالثة، وتم تحديد النتائج والمبادرات، وتحديد المتطلبات من القدرات والموارد المطلوبة لصياغة الاستراتيجية وتنفيذها (استراتيجية وزارة الأوقاف، 2023: 9، 15، 20). ولضمان التنفيذ السليم للاستراتيجية، تم رصد وتحليل المخاطر المحتملة ووضع خطة للمخاطر (استراتيجية وزارة الأوقاف، 2023: 23).

وفيما يتعلق بإدارة الأداء، تحتوي الخطة الاستراتيجية على بطاقات مؤشرات الأداء؛ لمتابعة وتقييم مستوى تنفيذ الخطة الاستراتيجية والخطط التنفيذية السنوية للإدارات التابعة لها (مقابلة رقم 1)، كما تم وضع الخطط التنفيذية التي تتضمن التدخلات والمشاريع التابعة للنتائج الوسطية وخطة المخرجات ومؤشرات النتائج لإدارة التخطيط والجودة والابتكار (استراتيجية وزارة الأوقاف، 2023: 53).

- المعيار الرئيس الثالث - الثقافة المؤسسية: يركز هذا المعيار على ترسيخ الهوية الوطنية والقيم المجتمعية والقيم المؤسسية الإيجابية التي تدعم السلوكيات الإيجابية؛ مثل روح العمل الجماعي، والتميز المؤسسي، والالتزام، وثقافة الإبداع والابتكار، وأخلاقيات الوظيفة العامة، ومدى تنظيم فعاليات وأنشطة داعمة لذلك. أضف إلى ذلك وجود خطة للتواصل المؤسسي مع الجهات والأطراف المختلفة تسلط الضوء على مبادرات الجهة وبرامجها، بما يخدم رسالتها ويسهم في تحسين سمعتها المؤسسية، واستخدام مختلف الوسائل الحديثة لذلك؛ مثل وسائل التواصل الاجتماعي وغيرها.

في هذا السياق، تبنت استراتيجية الوزارة قيمًا تؤكد على الحماية الاجتماعية للمستحقين، وتعزيز الروابط الإنسانية، وترسيخ المبادئ الأخلاقية (استراتيجية وزارة الأوقاف، 2023: 16). كما تبنت الخطة نشر ثقافة التميز المؤسسي في تقديم الخدمات عبر أفضل الممارسات الإدارية، وتعزيز سمعتها المؤسسية، والتواصل البناء مع أصحاب العلاقة، وتنظيم الفعاليات المختلفة والمؤتمرات والندوات والمحاضرات واستخدام مختلف وسائل التواصل لإيصال رسالتها لجميع الأطراف ذات العلاقة (استراتيجية وزارة الأوقاف، 2023: 31).

ويرى بعض أفراد العينة أن دور التخطيط الاستراتيجي في تحقيق معيار الثقافة المؤسسية لم يتبلور بشكل كامل حتى الآن؛ نظرًا لحدائته، ومع ذلك فقد قامت إدارة الجودة بجهود لتعزيز الثقافة المؤسسية عن طريق بث رسائل توعوية يومية، وأسبوعية، وشهرية، وعمل ورش توعوية لبيان أهمية القيم المجتمعية والمؤسسية، والتوعية بأخلاقيات الوظيفة العامة، ونشر ثقافة الابتكار بتلقي الأفكار الإبداعية على موقع التواصل الداخلي. أما فيما يتعلق بالشراكات الخارجية،

فهناك مبادرات وشراكات مرتبطة بالخطة الاستراتيجية مع قطاع التعليم، والرياضة والشباب، وكذلك وزارة الثقافة؛ لتحقيق الأهداف الاستراتيجية الوطنية ورؤية قطر 2030 (مقابلة رقم 3، 6).

المحور الثاني - القيمة النوعية:

يتكون هذا المحور من ثلاثة معايير رئيسية؛ هي: العمليات، والخدمات، والتحول الرقمي. تمثل هذه المعايير القيمة النوعية التي تقدمها الجهة الحكومية بما يلبي احتياجات وتوقعات المعنيين كافة؛ حيث تعمل الجهة على وضع الاستراتيجيات والمبادرات وتنفيذها، وأدلة العمل المعنية بتطوير خدماتها وعملياتها، بما يتواءم مع توجهات التحول الرقمي لتحقيق الكفاءة والفاعلية في الخدمات والعمليات (برنامج قطر للتميز الحكومي: 52). ويمكن بيان تأثير التخطيط الاستراتيجي على تلك المعايير على النحو الآتي:

- **المعيار الرئيس الرابع - العمليات:** يركز هذا المعيار على مدى تصميم العمليات والإجراءات الداخلية بطريقة سلسة وعلمية تضمن توافرها مع أهداف الجهة، والعمل على تطويرها بشكل دوري لضمان حسن سير العمل، والعمل على تبسيط الإجراءات بما يساهم في تحقيق الأهداف، وأهمية توافر دليل للعمليات الرئيسة والمساعدة والإجراءات المعتمدة، وتحديد واضح للمهام والمسؤوليات (برنامج قطر للتميز الحكومي: 53). وهنا، اعتبرت الخطة الاستراتيجية أحد أهم غاياتها توفير البناء المؤسسي المتميز الذي يعتمد أدلة وسياسات وإجراءات متطورة، وتطوير فرق العمل، وإبراز التخصصية في الإدارات الرئيسية (استراتيجية وزارة الأوقاف، 2023: 28)، كما اعتمدت أداءً مؤسسيًا متطورًا، قائمًا على التخطيط المنهجي وحوكمة العمليات الإدارية والمالية، يرقى للتميز، ويدعم تحقيق الأهداف الاستراتيجية للوزارة ومكانتها (استراتيجية وزارة الأوقاف، 2023: 31).

وبحسب أفراد العينة، فقد قامت الوزارة بإعداد دليل العمليات والإجراءات، وتوثيق جميع العمليات الإدارية في نموذج موحد يحدث دوريًا حسب نموذج ديوان الخدمة المدنية والتطوير الحكومي، الذي يضمن خدمات حكومية متميزة مرتبطة بجائزة قطر للتميز الحكومي (مقابلة رقم 4)، كما تتم متابعة فرص التحسين عن طريق تقارير التقييم الدورية لتحقيق قيمة مضافة، والعمل على تبسيط الإجراءات (مقابلة رقم 9).

- **المعيار الرئيس الخامس - الخدمات:** يركز هذا المعيار على عملية تصميم وتطوير الخدمات المقدمة للمستفيدين بشكل دوري، ومدى رضا المستفيدين عن تلك الخدمات، ووجود دليل لتلك الخدمات، وآليات لتعريف المستفيدين بها، وقياس آرائهم حولها ومتطلبات تطويرها، وتشمل أربعة معايير فرعية؛ هي: تصنيف الخدمات وتوثيقها، وتقديم الخدمات وتطويرها، وعرض الخدمة وتسويقها، وأخيرًا تجربة المتعامل (برنامج قطر للتميز الحكومي: 60).

في هذا السياق، تمثلت إحدى غايات الاستراتيجية في تعزيز جودة الخدمات وتطويرها بما يتواءم مع الاحتياجات المجتمعية، وبما يساهم في تنمية مشاركة الجمهور، والعمل على استكمال التحول الرقمي لكافة الإدارات؛ ليكون معززًا للسمعة المؤسسية محليًا وإقليميًا وعالميًا (استراتيجية وزارة الأوقاف، 2023: 28). وقامت الوزارة بإعداد تقارير ومؤشرات الأداء للخدمات؛ لتعزيز فرص التحسين. كما اعتمد أحد مشاريعها على رفع كفاءة الأداء للوحدات الإدارية (استراتيجية وزارة الأوقاف، 2023: 41). حيث يعتقد أغلبية أفراد العينة أن التخطيط الاستراتيجي قد أسهم في تحقيق معيار الخدمات بنسبة عالية. وبحسب أحد المشاركين: «أصبحت الخدمات أكثر كفاءة وفاعلية بعد تركيز الخطة الاستراتيجية على توفير خدمات حكومية متميزة تعتمد على دراسات لقياس رضا المستفيدين، بالتعاون مع جهاز التخطيط والإحصاء، والقيام بتقييم نقاط الضعف والقوة، والإفادة من آراء المستفيدين في تطوير الخدمات الإدارية، وجعلها أكثر تميزًا وتلبية لاحتياجاتهم، وخاصة مع التحول الرقمي في تقديم تلك الخدمات» (مقابلة رقم 5).

- **المعيار الرئيس السادس - التحول الرقمي:** يركز هذا المعيار على مدى تلبية متطلبات التحول الرقمي، وتطوير البنية الرقمية التحتية، والتكامل التقني، وحوكمة التقنيات والمعلومات في الجهة، ووجود خطة واستراتيجية واضحة لذلك، بما يتوافق مع الاستراتيجية المعتمدة وطنيًا، ووفق أفضل الممارسات؛ مما يساهم في تحسين مستوى العمليات الداخلية وتطوير الخدمات، ومرعاة توفير الضمانات لأمن المعلومات والأمن السيبراني والتعامل مع المخاطر. ويشمل هذا المعيار أربعة معايير فرعية تمثل في: البنية التحتية، والتكامل والتطوير التقني، وحوكمة التقنيات والمعلومات، والبيانات الضخمة (برنامج قطر للتميز الحكومي: 67).

وفي هذا الخصوص، ركزت الخطة الاستراتيجية على استكمال التحول الرقمي لخدمات الوزارة، والعمل على توفير كل المتطلبات المادية والبشرية والتقنية، وتشكيل فريق مختص لمتابعة عملية التحول الرقمي، ونشر الوعي لدى مختلف الأطراف بهذا الموضوع، مع التركيز على اتخاذ الإجراءات اللازمة لضمان أمن المعلومات وحماية الأنظمة الإلكترونية، بالتنسيق مع وكالة الأمن السيبراني ووزارة الاتصالات، واعتبرت ذلك أحد أهم مشاريع إدارة النظم (استراتيجية وزارة الأوقاف، 2023: 42). ويرى أغلبية أفراد العينة أن التخطيط الاستراتيجي قد أسهم في عملية التحول الرقمي في الوزارة؛ حيث تبنت الوزارة مشروع التحول الرقمي. ورغم حداثة المشروع، إلا أن هناك تقدماً ملحوظاً في العمل؛ نتيجة الأنظمة المستحدثة في هذا المجال، والعمل والتنسيق مع جميع الجهات لتطوير عمليات التحول الرقمي، وتنظيم العديد من الورش التوعوية. «ومع ذلك، لا تزال هناك صعوبات تتعلق بعمليات تطوير البنية التحتية المرتبطة بجهات أخرى» (مقابلة رقم 6).

المحور الثالث- الموارد المؤسسية:

يركز هذا المحور على قدرة الجهة الحكومية على إدارة مواردها البشرية وأصولها وممتلكاتها وشركائها ومواردها المعرفية بما يتوافق مع المتطلبات الحكومية ويحقق أهدافها الاستراتيجية، من خلال التوازن بين المتطلبات الحالية والمستقبلية. ويتكون من معيارين؛ هما: الموارد البشرية، والموارد المعرفية (برنامج قطر للتميز الحكومي: 76).

- المعيار الرئيس السابع- الموارد البشرية: يركز على تخطيط وتمكين الموارد البشرية، وتطوير بيئة عمل جاذبة لهم؛ بما يحقق الولاء المؤسسي، وإعداد برامج لتطوير الموارد البشرية، وبناء قدراتهم وضمان فاعليتهم، وتحفيزهم وتقدير جهودهم المتميزة. ويشمل هذا المعيار أربعة معايير فرعية؛ هي: تخطيط الموارد البشرية، وتمكين الموارد البشرية، وتقييم الموارد البشرية، وتحفيز الموارد البشرية (برنامج قطر للتميز الحكومي: 77).

وفي هذا السياق، ركزت الخطة الاستراتيجية في النتيجة الوسيطة رقم (11) على تعزيز قدرات الموارد البشرية الوطنية، وحددت أهداف هذه النتيجة برفع كفاءة القدرات البشرية من خلال زيادة عدد البرامج التدريبية التخصصية، كما اعتمدت خطة بعيدة ومتوسطة المدى لاستقطاب وتوظيف القطريين في وظائف الوزارة المختلفة، وكذلك مشروع الخطة الخمسية لتخطيط القوى العاملة المرتبط بمراحل خطة ديوان الخدمة المدنية والتطوير الحكومي (استراتيجية وزارة الأوقاف، 2023: 43).

أشار المبحوثون إلى أن التخطيط الاستراتيجي قد أسهم في هذا المعيار من خلال نشر الوعي بتبني أفضل الممارسات للموارد البشرية، وجذب واستقطاب الكفاءات التي تبنتها أهداف ومشاريع الخطة الاستراتيجية للوزارة، وتنفيذ البرامج التدريبية والتمكينية الرامية إلى تنمية قدرات الموظفين ومهاراتهم، وتشجيع الإبداع والابتكار لديهم. وقد حققت إدارة الموارد تميزاً واضحاً في إدارة عملياتها، وتبنت منهجيات عمل مؤتمتة وسهلة للإدارة، ولا يزال هناك فرصٌ للتحسين في تطوير معيار الموارد البشرية (مقابلة رقم 7، 9).

- المعيار الرئيس الثامن- الموارد المعرفية: يركز هذا المعيار على دور الجهات الحكومية في تحقيق التنمية المستدامة في إدارة مواردها المالية بكفاءة وفاعلية، وإدارات أصولها بحيث يتم تحقيق التوازن بين الاحتياجات الحالية والمستقبلية، كما يركز على إدارة العلاقات مع الشركاء والموردين لتحقيق أهدافها الاستراتيجية وإدارة المعرفة. ويتكون هذا المعيار من أربعة معايير فرعية؛ تتمثل في: إدارة الموارد المالية، وإدارة الأصول والممتلكات، وإدارة الموردين، وإدارة المعرفة (برنامج قطر للتميز الحكومي: 87).

وفي هذا الخصوص، تبنت الخطة الاستراتيجية النتيجة (9)، المتعلقة بسياسة الزكاة، والنتيجة الوسيطة (11)، التي ركزت، ضمن قضايا أخرى، على حوكمة العمليات الإدارية والمالية (استراتيجية الوزارة، 2023، ص 31). كما أشار أفراد العينة إلى أن التخطيط الاستراتيجي أسهم في هذا المعيار من خلال تبني جهود تطوير العمليات الداخلية في الوزارة لحوكمة الإجراءات المالية والإدارية فيها، وتحقيق الكفاءة والفاعلية في إدارة أصول الوزارة وممتلكاتها، كما أسهمت في ضبط علاقة الوزارة مع الأطراف ذات العلاقة بها والمستفيدين (مقابلة رقم 5)، وساعدت على تعزيز إدارة المعرفة من خلال إدارة البحوث والدراسات والشؤون الإسلامية التي تستقطب الباحثين وترصد المنح والمكافآت للمتميزين، وكذلك إدارة الدعوة التي تركز على نشر الوعي والثقافة، وتوزيع المصاحف، وإعداد الكتب والإصدارات، وتنظيم الفعاليات الخاصة بها (مقابلة رقم 8).

المحور الرابع - النتائج والأثر:

يركز هذا المحور على ربط المحاور السابقة (التوجه الريادي، والقيمة النوعية، والموارد المؤسسية) بنتائجها الاستراتيجية والتشغيلية وانطباعات المعنيين؛ لتطوير مرجعية دورية للتقييم الذاتي للجهة، ومقارنة النتائج مع أفضل الممارسات؛ وبالتالي توحيد الجهود وتنسيقها لمواكبة المتغيرات المتسارعة والمستمرة في احتياجات المعنيين، والتنبؤ بالأداء في المستقبل. ويتضمن هذا المحور معيارين: المعيار التاسع- النتائج، والمعيار العاشر- الانطباعات.

- **المعيار الرئيس التاسع - النتائج:** يركز هذا المعيار على قياس مؤشرات الأداء التي تمكن الجهات من تقييم ومتابعة تحقيق أهدافها. ويتكون من ثلاثة مؤشرات؛ هي: نتائج التوجه الريادي، ونتائج القيمة النوعية، ونتائج الموارد.

وفي هذا السياق، تضمنت الخطة مؤشرات لقياس الأداء للنتائج المستهدفة، ووضعت آلية واضحة لمتابعة مستوى التنفيذ. ومن أهم أدوات المتابعة والتقييم بطاقات المتابعة والتقييم للخطة الاستراتيجية ومؤشرات الأداء التابعة لها، وطاقات المتابعة للخطة التنفيذية ومؤشرات الأداء التنفيذية التابعة لها، وسجلات متابعة إدارة المخاطر الحكومية (استراتيجية وزارة الأوقاف، 2023: 28). وقد أشار أفراد العينة إلى أن التخطيط الاستراتيجي قد أسهم في تحقيق هذا المعيار، من خلال تبني مؤشرات أداء وتقارير تضمن متابعة التقدم المحرز في تنفيذ الخطة الاستراتيجية والتنفيذية، والذي يُقاس بشكل دوري لتعزيز تحقيق نتائج المشاريع المستهدفة (مقابلة رقم 9).

- **المعيار الرئيس العاشر- الانطباعات:** ويركز هذا المعيار على قياس انطباعات المعنيين ونسبة رضاهم، وخاصة انطباعات الموارد البشرية، وانطباعات المتعاملين، وانطباعات الشركاء، وانطباعات الموردين، وانطباعات المجتمع حول أداء الجهة. وهنا تقوم وزارة الأوقاف والشؤون الإسلامية، من خلال مشروع رقم (28)، بقياس نسبة رضا العملاء من خلال الهدف الاستراتيجي رقم (25) في الخطة الاستراتيجية للوزارة (استراتيجية وزارة الأوقاف، 2023: 62)، كما تضمنت الخطة بنودًا تتعلق بقياس نسبة رضا المتعاملين والجمهور من خلال وسائل التواصل الاجتماعي التابعة للموقع الإلكتروني للوزارة، وبتقييم آراء المتعاملين والشركاء واستقبال ملاحظاتهم.

ويرى أفراد العينة أن التخطيط الاستراتيجي أسهم في تحقيق معيار الانطباعات بنسبة عالية؛ حيث ارتفع مؤشر انطباعات الشركاء وأصحاب المصلحة والمراجعين، الذين عبّروا عنه من خلال قنوات التواصل المختلفة والمذكرات والرسائل؛ حيث بينوا أن لديهم انطباعات إيجابية تتسم بالرضا عن أداء الوزارة (مقابلة رقم 10).

خاتمة

توصلت الدراسة إلى أنه يوجد دور بارز وفاعل للتخطيط الاستراتيجي في تعزيز التميز المؤسسي في وزارة الأوقاف والشؤون الإسلامية بدولة قطر. وقد تبين ذلك من خلال ربط نموذج جائزة قطر للتميز الحكومي والخطة الاستراتيجية. ففيما يتعلق بالمحور الأول (التوجه الريادي) يظهر إسهام التخطيط الاستراتيجي من خلال اهتمام القيادات بالإشراف المباشر على إعداد الخطة الاستراتيجية ومتابعة تقييمها، والتأكد من تحقيق النتائج المستهدفة، وربطها بأهداف استراتيجية التنمية الوطنية ورؤية قطر 2030. حيث تم إعداد الخطة الاستراتيجية وصياغتها، ثم نشرها على موقع الوزارة، وتضمنت الخطة آليات لتحقيق نتائج التدخلات المستهدفة والتحقق من التقدم المحرز، وذلك من خلال مراجعة بطاقات ومؤشرات نتائج التخطيط الاستراتيجي والتنفيذي، لكن ما زال هناك فرص للتحسين في ثقافة التميز.

وفيما يتعلق بالمحور الثاني (القيمة النوعية)؛ فقد توصلت الدراسة إلى أن التخطيط الاستراتيجي يسهم في تحقيقها بنسبة عالية، وذلك من خلال نتائج القيمة النوعية المتمثلة في العمليات والخدمات ذات الجودة العالية، والتي برزت من خلال التغذية الراجعة من تجربة وآراء المتعاملين ووسائل التواصل الاجتماعي، وفي هذا المجال، تبين أن عمليات التحول الرقمي تحتاج إلى فرص تحسين أكبر من القدرات المالية والبشرية.

وفي مجال الموارد المؤسسية، توصلت الدراسة إلى أن عمليات الموارد البشرية تحقق تقدمًا ملحوظًا، وذلك من خلال تطوير سياسات الموارد البشرية واستخدام أساليب وبرمجيات إلكترونية حديثة وربطها بخطة وأنظمة ديوان الخدمة المدنية والتطوير الحكومي، إضافة إلى دعم وتعزيز سياسات التحفيز والتمكين والتدريب، والتي برزت بشكل واضح في الفترة

الأخيرة، مما كان له دور مباشر في زيادة الطلب على وزارة الأوقاف من خلال منصات التوظيف الحكومية. كما أسهمت في تعزيز جهود ضبط وحوكمة الموارد المالية وإدارة أصول الوزارة، وساعدت على تطوير إدارة المعرفة.

وفيما يتعلق بالمحور الرابع، المتمثل في النتائج وانطباعات المتعاملين، فقد تضمنت الخطة مؤشرات لقياس الأداء وأدوات لمتابعة التقدم المحرز في تنفيذ الخطة الاستراتيجية والتنفيذية، بحيث يُقاس بشكل دوري لضمان تحقيق النتائج المستهدفة والارتقاء بمستوى أداء الوزارة، وتحسين سمعتها المؤسسية. كما ركزت على قياس انطباعات المعنيين ونسبة رضاهم، وخاصة الموارد البشرية، والمتعاملين، والشركاء، والموردين، وانطباعات المجتمع حول أداء الوزارة، عبر تحليل مختلف وسائل التواصل الاجتماعي التابعة للموقع الإلكتروني، وتوزيع استبانات وغيرها؛ من أجل التعرف على انطباعاتهم وآرائهم ومقترحاتهم لتحسين أداء الوزارة وتطويره بشكل مستمر.

في ضوء ما سبق، اتضح أن التطبيق الفعال للتخطيط الاستراتيجي يؤدي إلى رفع كفاءة العمليات وتحسين جودة الخدمات، والذي بدوره أدى إلى تحقيق التميز المؤسسي، إلا أن هناك بعض الجوانب التي تحتاج إلى زيادة التحسين؛ منها بذل مزيد من الجهود لنشر ثقافة التميز المؤسسي كونها تجربة حديثة، وربطها بالتوجه الاستراتيجي بصفة مباشرة، والتركيز على سياسات التحول الرقمي والأمن السيبراني لكونه يسهم في إدارة التغيير، والعمل على دعم سياسات الإبداع والابتكار وجعلها أكثر فاعلية لكي تحقق الوزارة معايير التميز المؤسسي وفق نموذج ديوان الخدمة. كما أنه من المهم مراعاة معايير التميز المؤسسي عند وضع الخطط الاستراتيجية؛ بهدف توجيه الجهود والموارد نحو تحقيق التميز المنشود في السنوات القادمة.

المراجع

أولاً- مراجع باللغة العربية:

- آل مزروع، بدر بن سليمان بن عبد الله. (2010). بناء نموذج لتحقيق التميز في أداء الأجهزة الأمنية. أطروحة دكتوراه. جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض. استرجع من <https://dr-alameri.com/wp-content/uploads/2018/04/pdf>
- أبو جربوع، يوسف علي عيسى. (2022). أثر اليقظة الاستراتيجية في تعزيز التميز المؤسسي: دراسة حالة جامعة غزة. *مجلة الفنون والأدب وعلوم الإنسانيات والاجتماع*، (76). استرجع من <https://www.jalhss.com/in-dex.php/jalhss/article/view/638/631>
- أبو خريص، عمران علي؛ وعويدان، عبد الله مفتاح. (2023). التخطيط الاستراتيجي بين النظرية والممارسة بمؤسسات التعليم العالي بالتطبيق على الأكاديمية الليبية للدراسات العليا طرابلس ليبيا. *مجلة العلوم الإنسانية والطبيعية*، 4 (9). استرجع من <https://www.hnjournal.net/4-9-19/>
- أممي، نجوى رمضان. (2021). التخطيط الاستراتيجي وأثره على الأداء المؤسسي: دراسة تطبيقية على الموظفين العاملين في جامعة سرت. *المؤتمر الثاني لتطوير مؤسسات التعليم العالي في ليبيا*، جامعة بني وليد. استرجع من <https://bwu.edu.ly/nchel2021/wp-content/uploads/SNC21-013.pdf>
- الاثري، بلقيس صالح أحمد. (2023). دور إدارة المعرفة في تحقيق التميز المؤسسي: دراسة تطبيقية على جامعة الكويت. *المجلة العلمية للدراسات البيئية والتجارية*، جامعة قناة السويس، 14(1). استرجع من https://jces.journals.ekb.eg/article_297382.html
- الحدراوي، رافد حميد. (2021). دور الجاهزية التنظيمية في معالجة معوقات تطبيق التخطيط الاستراتيجي: بحث تحليلي في وزارة الشباب العراقية. *مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية*، جامعة الكوفة، 17(4)، 170-197. استرجع من <https://search.mandumah.com/Record/1329215>
- الدجني، إياد علي. (2011). دور التخطيط الاستراتيجي في جودة الأداء المؤسسي. أطروحة دكتوراه. جامعة دمشق. استرجع من <https://www.mobt3ath.com/uplode/book/book-9774.pdf?ver=accessible>
- الزنط، يحيى عطوة. (2019). *إدارة أداء المؤسسات الحكومية مدخل تميز الأداء المؤسسي: نحو بناء نموذج لتمييز الجهاز الإداري المصري في ضوء رؤية مصر 2030*. القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الإدارية، جامعة الدول العربية.
- السكارنة، خلف. (2014). *الاستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي*. الأردن: دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة.
- الشعار، إسحق محمود نزال. (2013). أثر عوامل الاستراتيجية والتكتيكية في نجاح تنفيذ نظام تخطيط موارد المنظمات: دراسة تطبيقية على قطاع الخدمات الأردني. *المجلة الأردنية في إدارة الأعمال*. 9 (4). 671 - 688. استرجع من <https://search.mandumah.com/Record/488742>
- الضمور، موفق محمد. (2011). *التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في القطاع العام*. الأردن: دار ومكتبة الحامد للنشر والتوزيع.
- الطائي، علي حسون؛ وعبد الهادي، زينب محمد. (2019). إمكانية تطبيق معايير جائزة مالكوم بالدريدج: بحث تطبيقي في وزارة النفط العراقية. *مجلة الدنانير*، 15، 261-294. استرجع من <https://www.iasj.net/iasj/download/e10b593226fad016>
- الطاهر، علاء فرج. (2010). *التخطيط الإداري*. الأردن: دار الراية للنشر.
- العبادي، نائلة فاطمة الزهراء؛ وبراهيمي ثورية. (2015). دور التخطيط الاستراتيجي في تحقيق الميزة التنافسية: دراسة ميدانية بملبنة سيدي خالد تيارت. *رسالة ماجستير*. جامعة ابن خلدون- تيارت. استرجع من <http://dSPACE.univ-tiaret.dz/handle/123456789/9109?mode=full>
- العجمي، ناصر منصور مانع؛ والخليفات، عبدالفتاح. (2019). درجة تطبيق معايير التميز حسب معايير بالدريج في مؤسسات التعليم في الكويت. *المجلة التربوية الأردنية*. 4 (3). 1-20. استرجع من <https://search.emarefa.net/detail/BIM-942612>
- العزاوي، محمد عبد الوهاب. (2020). *صياغة وتنفيذ الخطة الاستراتيجية في الجهات الحكومية في دولة قطر*. قطر: دار لوسيل للنشر والتوزيع.

- العمودي، حنان صادق. (2018). تقييم الأداء المؤسسي وفق نموذج الأوروبي للتميز EFQM. *المجلة الدولية لنشر الدراسات*، 2(1). استرجع من https://ijssp.com/articles_files.pdf
- الكرخي، مجيد. (2014). *التخطيط الاستراتيجي المبني على النتائج*. وزارة الثقافة والفنون والتراث، قطر، مطبعة الريان. استرجع من https://www.moc.gov.qa/mcs_publications/
- اللعيد، عبد المحسن فالح؛ وإسماعيل، محمد عبد الرحمن. (2018). *مدى تطبيق الخطط في الأجهزة الحكومية في المملكة العربية السعودية: دراسة ميدانية*. الرياض: معهد الإدارة العامة.
- المبارك، منصور علي. (2018). أثر التخطيط الاستراتيجي على الأداء التنظيمي بالتطبيق على الهيئة العامة للتعليم التطبيقي والتدريب بدولة الكويت. *المجلة العلمية بقطاع كليات التجارة*. جامعة الأزهر، 18(2)، 1-42. استرجع من https://journals.ekb.eg/article_25905.html
- المري، حمد محمد. (2020). *التبسيط في فهم التخطيط الاستراتيجي*. قطر: دار لوسيل للنشر والتوزيع.
- المشعال، الهادي. (2010). *التخطيط وتحسين أداء المؤسسات الإنتاجية والخدمية في البيئة العربية والإسلامية*. لبنان: دار الكتب العلمية.
- النعيمي، صلاح عبد القادر. (2022). *الاستراتيجية والإدارة الاستراتيجية*. الأردن: دار البازوري العلمية للنشر والتوزيع.
- الهبدان، تغريد بنت عبد الله بن هيدان. (2021). دور التخطيط الاستراتيجي في تطوير أداء القيادات الأكاديمية بالجامعات السعودية. *مجلة كلية التربية، جامعة أسيوط*، 37(12)، 71-103. استرجع من https://journals.ekb.eg/article_210168.html
- الوكيل، مصطفى مختار. (2019). *التخطيط الاستراتيجي في التربية: ماهيته وخطواته. الثقافة والتنمية، جمعية الثقافة من أجل التنمية*، 20(142)، 217-262. استرجع من <http://search.mandumah.com/Record/1079546>
- باشيوة، لحسن عبد الله. (2018). *روائع التميز المؤسسي*. الأردن: مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع.
- باشيوة، لحسن عبد الله؛ والبرواري، نزار عبد المجيد؛ وعيشوني، محمد أحمد (2013). *التميز المؤسسي مدخل الجودة وأفضل الممارسات: مبادئ وتطبيقات*. الأردن: مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع.
- بشر، بليغ علي حسن وآخرون. (2022). *التخطيط الاستراتيجي وأثره في تحقيق التميز المؤسسي: دراسة تطبيقية على شؤون الجنسية والجوازات والإقامة في وزارة الداخلية بمملكة البحرين*. *مجلة رماح للبحوث والدراسات*، 68(68)، 343-366. استرجع من <https://search.mandumah.com/Record/1318612>
- بلحاح، إبراهيم قاسم. (2023). دور التخطيط الاستراتيجي في الأداء المؤسسي: دراسة ميدانية في إدارة الخدمات الصحية الزاوية. *مجلة الدراسات الاقتصادية، جامعة سرت*، 6(2). استرجع من <https://journal.su.edu.ly/index.php/esj/article/view/1203/937>
- بن سديره، عمر. (2013). *التخطيط الاستراتيجي، الإطار النظري والواقع التطبيقي في المؤسسة الصغيرة والمتوسطة الجزائرية: دراسة ميدانية في المؤسسات المحلية بسطيف*. *مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير*، 13(13)، 229-272. استرجع من <https://www.asjp.cerist.dz/en/article/6140>
- جائزة التميز العربي. استرجع من https://ageaward.com/?page_id=8
- جائزة الملك عبد العزيز. استرجع من <http://kaqa.org.sa>
- جائزة الملك عبد الله الثاني لتميز الأداء الحكومي. استرجع من <https://www.kace.jo/Default>
- جهاز التخطيط والإحصاء، دولة قطر. *دليل التخطيط الاستراتيجي المبني على النتائج*. استرجع من https://www.psa.gov.qa/en/knowledge/Doc/Documents/NDS2_Manual_Mar_2018_AR.pdf
- حميدي، عبد الملك؛ وزحاف، محمد. (2017). *مراحل تطبيق التخطيط الاستراتيجي*. *مجلة العلوم الإنسانية، بحوث ومقالات، الجزائر*، 47(47)، 397-414. استرجع من <https://search-mandumah-com.eres.qnl.qa/Record/987000>
- خضير، عبد العاطي أحمد محروس. (2017). دور التخطيط الاستراتيجي في تحقيق التميز المؤسسي للمنظمات: دراسة ميدانية على الشركات السياحية في مصر. *مجلة كلية السياحة والفنادق، جامعة السادات*، 1(1)، 1-54. استرجع من <https://search.mandumah.com/Record/977032>

- دوليب، أحمد بابكر. (2019). دور التخطيط الاستراتيجي في تحقيق التميز المؤسسي للمنظمات: دراسة حالة الشركة السودانية للاتصالات. رسالة ماجستير. جامعة إفريقيا العالمية. استرجع من <https://search.mandumah.com/Record/1034998>
- ديوان الخدمة والتطوير الحكومي، دولة قطر. جائزة قطر للتميز الحكومي. استرجع من <https://cgb.gov.qa/ar/AboutUs/Initiatives/Pages/details.aspx?itemID=23>
- زروخي، فيروز؛ والأخضر لقلبي. (2018). نماذج عالمية من الأداء المتميز. مجلة البحوث الإدارية والاقتصادية، جامعة المسيلة، الجزائر، 2(2)، 170-177. استرجع من <https://www.asjp.cerist.dz/en/article/128259>
- زهران، إيمان حمدي رجب. (2022). متطلبات تطبيق معايير النموذج الأوروبي للتميز المؤسسي «EFQM» في الجامعات المصرية على ضوء مستحدثات العصر الرقمي. المجلة التربوية، جامعة سوهاج، 94 (94)، 1103-1210. استرجع من <https://doi.org/10.21608/edusohag.2022.213028>
- سالم، أحمد؛ وأمنية طلبة؛ ووسمر العكاوي. (2021). واقع التخطيط الاستراتيجي في مدارس التعليم الأساسي بشمال سيناء ودوره في تحسين الأداء المؤسسي: دراسة ميدانية. مجلة كلية التربية، جامعة العريش، 9(27)، 203-224. استرجع من <http://search.shamaa.org/FullRecord?ID=319754>
- صقور، مجد. (2021). الإدارة الاستراتيجية: مفاهيم وأساسيات. الجامعة الافتراضية السورية.
- عبد الله، عبد الله إبراهيم؛ وعدلان، محمد حسن. (2022). دور إدارة الموارد البشرية في تحقيق التميز المؤسسي: بالتطبيق على مجموعة جيا الصناعية 2019. مجلة العلوم الإنسانية والطبيعية، مركز الأبرار للأبحاث والدراسات الإنسانية، السودان، 5(3). استرجع من <https://www.hnjournal.net/3-7-33/>
- عبد الهادي، مروة محمد. (2023). التميز المؤسسي داخل الوحدات المحلية في القطاع الحكومي المصري. مجلة كلية التجارة للبحوث العلمية، جامعة أسيوط، 43 (77)، 91-124. استرجع من https://sjcf.journals.ekb.eg/article_295593.html
- عليان، هشام عبد الله حمد. (2022). تحقيق الأداء المتميز من خلال متطلبات الريادة الاستراتيجية: دراسة استطلاعية لأراء عينة من القيادات الإدارية في جامعة تكريت. المؤتمر الدولي الحادي عشر للإصلاح الاقتصادي والإداري، جامعة التنمية البشرية، 269-283. استرجع من <https://uhd.edu.iq/conference/paper/viewer/260>
- عودة، رجاء محمد ياسين. (2022). إدارة المعرفة وأثرها على التميز المؤسسي في ديوان الموظفين العام في فلسطين. رسالة ماجستير. جامعة القدس المفتوحة. فلسطين. استرجع من: https://dspace.qou.edu/bit-stream/194/2706/1/raga%27a_odeh.pdf
- فهيمة، بوروية. (2020/2019). دور تسيير المهارات الاستراتيجية في تميز المؤسسة: دراسة حالة مجموعة من المؤسسات. أطروحة دكتوراه، جامعة محمد خضير- بسكرة، الجزائر. استرجع من <http://thesis.univ-biskra.dz/4962/1/pdf>
- قريق، محمد عبد الرحمن. (2018). أثر ممارسة التفكير الاستراتيجي في تحقيق التميز المؤسسي في القطاع الحكومي. أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا، فلسطين، غزة.
- ماكس، ماكيون. (2023). الاستراتيجية؛ كيف تفكر وتتصرف استراتيجيا لتحقيق نتائج مذهلة. الرياض: مكتبة جرير.
- ماكين، ديفيد (2011). المسار السريع للنجاح: استراتيجيات. الرياض: مكتبة جرير.
- محارمه، ثامر محمد. (2020). أثر التخطيط الاستراتيجي على الأداء المؤسسي: دراسة حالة منظمة حكومية بدولة قطر. مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية، 4(14)، 140-155. استرجع من <http://search.mandumah.com/Record/1103367>
- محمد، أحمد محمد أحمد. (2014). معوقات التخطيط الاستراتيجي بالجامعات المصرية: رؤية تربوية. المؤتمر القومي السنوي الثامن عشر: تطوير منظومة الأداء في الجامعات العربية في ضوء المتغيرات العالمية المعاصرة، جامعة عين شمس، 15-24. استرجع من <https://search.mandumah.com/Record/675578>
- محمود، يحيى قحطان. (2019). التخطيط الاستراتيجي مدخل لتحقيق الميزة التنافسية. الأردن: دار المناهج للنشر والتوزيع.

- مصطفى، درويش. (2014). دور التخطيط الاستراتيجي في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة: دراسة ميدانية لعينة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بولاية جيجل. رسالة ماجستير. جامعة قاصدي مرباح- ورقلة، الجزائر. استُرجع من <https://search.mandumah.com/Record/1015331>
- وزارة الأوقاف والشؤون الإسلامية، دولة قطر. استُرجع من <https://www.islam.gov.qa/assets/images/awqaf-strategic.pdf>
- يعشي، إبراهيم. (2015-2016). التخطيط الاستراتيجي ودوره في تحسين أداء المنظمة: دراسة حالة الصندوق الوطني للسكن وكالة إدار. رسالة ماجستير. جامعة أحمد دراية إدرار. استُرجع من <http://www.univ-adrar.dz:8080/xmlui/handle/123456789/2292>

ثانياً – مراجع باللغة الأجنبية:

- Abdelgadir, W., Al-Dirawi, A., & AL-Shehri, B. (2022). Administrative Governance and its Role in Institutional Excellence: Case Study, King Khalid University of Saudi Arabia. *Journal of Economics, Finance and Management Studies*, 5 (12). 3573-3591. <https://doi.org/10.47191/jefms/v5-i12-14>
- Al-Musawi, M.; Al-Saedi, M. & Hassoon, A. E. (2022). The Role of Entrepreneurial Strategies in Achieving Organizational Excellence. *American Journal of Business Management, Economics and Banking*, 5, 34-47. <https://www.americanjournal.org/index.php/ajbmeb/article/download/125/103>
- Bryson, J. M. (2018). *Strategic Planning for Public and Nonprofit Organization*. John Wiley & Sons Inc.
- David, F. R. (2011). *Strategic Management: Concepts and Cases*. (13th ed.). Prentice Hall. Retrieved from https://pracownik.kul.pl/files/12439/public/3_David.pdf
- Deming, William Edwards. (2022). *Creative Safety Supply*. Retrieved from <https://www.creative-safetysupply.com/articles/william-edwards-deming-the-father-of-quality-management/>
- Giraudou, A. & McLarney, C. (2014). Benefits and Challenges to Strategic Planning in Public Institutions. *SDMIMD Journal of Management*, 5 (1), 3-13. <https://doi.org/10.15533/sdm/2014/v5i1/47416>
- Hu, Q.; Kapucu, N. & O'Byrne, L. (2014). Strategic Planning for Community-Based Small Nonprofit Organizations: Implementation, Benefits, and Challenges. *The Journal of Applied Management and Entrepreneurship*, 19 (1), 83-101. <https://doi.org/10.9774/gleaf.3709.2014.ja.00007>
- National Institute of Standards and Technology. (2023). *Baldrige Excellence Builder*, U.S. Department of Commerce. Retrieved from <https://www.nist.gov/system/files/documents/2023/02/22/2023-2024-Baldrige-Excellence-Builder.pdf>
- Simerson, B. K. (2011). *Strategic Planning: A practical Guide to Strategy Formulation and Execution*. Bloomsbury Publishing USA.
- Smith, R. (2020). *Strategic Planning for Public Relations* (6th ed.). Taylor and Francis. Retrieved from <https://www.perlego.com/book/2194177/strategic-planning-for-public-relations-pdf>

The Role of Strategic Planning in Achieving Institutional Excellence within Public Organizations in the State of Qatar: the Case of the Ministry of Endowments and Islamic Affairs

Noor A. Arhman Almaadeed

Researcher, Public Administration Program,
School of Economics, Administration and Public Policy
Doha Institute for Graduate Studies, Qatar

Ahmed Mohammed Almaweri (PhD)

Associate Professor, Public Administration Program
School of Economics, Administration and Public Policy
Doha Institute for Graduate Studies, Qatar

ABSTRACT

The study aimed at identifying the role of strategic planning in achieving institutional excellence within public organizations in the State of Qatar, with a specific focus on the Ministry of Endowments and Islamic Affairs. To achieve its objectives, the study adopted a qualitative approach relied on reviewing previous literature and official documents and conducting personal interviews with several administrative leaders in the ministry, who possess knowledge and expertise on the topic. The findings reveal that there is an effective and prominent role for strategic planning in achieving institutional excellence in the Ministry, which was clearly demonstrated through the contribution of strategic planning in achieving the four dimensions of the governmental excellence award in the State of Qatar, which are: the entrepreneurial orientation, the qualitative value, the institutional resources, in addition to the results and impact. The study emphasized the importance of raising awareness among members of public organizations, in the State of Qatar at all levels, regarding institutional excellence and the award's themes, as it was recently announced, which requires further understanding. Moreover, the study highlighted the need to align strategic planning efforts in a way that contributes to achieving the governmental excellence in line with Qatar National Vision 2030.

Keywords: *Strategic Planning, Institutional Excellence, Governmental Excellence Award, Qatar.*