

## CHARACTERISTICS OF STRATEGIC PLANNING AND ITS RELATIONSHIP TO INCREASING PERFORMANCE IN SOCIAL INSTITUTIONS OF THE SHARJAH GOVERNMENT

Obaid Matar Alkaabi (PHD Student)

HYPERLINK "mailto: [U20105675@sharjah.ac.ae](mailto:U20105675@sharjah.ac.ae)

Prof. Ahmad Falah Alomosh (Ph.D.)

HYPERLINK "mailto: [alomosh@sharjah.ac.ae](mailto:alomosh@sharjah.ac.ae)

University of Sharjah – College of Arts, Humanities and Social Sciences  
United Arab Emirates

Copyright (c) 2025 Obaid Matar Alkaabi, Prof. Ahmad Falah Alomosh (PhD)

DOI: <https://doi.org/10.31973/br3c5186>



This work is licensed under a [Creative Commons Attribution 4.0 International License](https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/).

### Abstract:

This research explores the characteristics of strategic planning and its impact on increasing performance in social institutions in the Government of Sharjah, focusing on two pivotal case studies: the Department of Social Services and the Sharjah Social Security Fund. The results show that systematic and integrated strategic planning contributes significantly to improving social services and increasing performance by setting clear goals and developing effective strategies to address diverse social challenges. The case studies highlight how the Department of Social Services and the Sharjah Social Security Fund used strategic planning models to enhance social security and support vulnerable groups in a targeted and impactful manner. By applying models such as SWOT and PESTEL, and leveraging management information systems to measure performance, these two institutions have been able to achieve tangible social impact and improve the quality of life for beneficiaries; The research shows the importance of actual responses from citizens as indicators of success and their role in improving and modifying programs and services, which enhances the positive impact of social enterprises in society. In addition, the results highlight the importance of innovation and cooperation with various partners to expand the scope of services and enhance overall performance, which emphasizes the vital role of strategic planning in achieving sustainable and comprehensive social development

**Keywords:** increasing performance, key performance indicators, strategic planning, social institutions, Sharjah government

## خصائص التخطيط الاستراتيجي وعلاقته بزيادة الأداء في المؤسسات الاجتماعية بحكومة الشارقة

أ.د. أحمد فلاح العموش

الباحث عبيد مطر الكعبي

جامعة الشارقة - كلية الآداب والعلوم

جامعة الشارقة - كلية الآداب والعلوم

الإنسانية والاجتماعية

الإنسانية والاجتماعية

-قسم علم اجتماع

-قسم علم اجتماع

### (ملخص البحث)

هذا البحث يستكشف خصائص التخطيط الاستراتيجي وأثره في زيادة الأداء في المؤسسات الاجتماعية بحكومة الشارقة، مع التركيز على دراستي حالة محوريتين: دائرة الخدمات الاجتماعية وصندوق الشارقة للضمان الاجتماعي؛ تُظهر النتائج أن التخطيط الإستراتيجي المنهجي والمتكامل يساهم بشكل كبير في تحسين الخدمات الاجتماعية وزيادة الأداء من خلال تحديد الأهداف الواضحة وتطوير استراتيجيات فعالة لمواجهة التحديات الاجتماعية المتنوعة؛ تُبرز دراسات الحالة كيف أن دائرة الخدمات الاجتماعية وصندوق الشارقة للضمان الاجتماعي استخداما نماذج التخطيط الإستراتيجي لتعزيز الأمان الاجتماعي ودعم الفئات الضعيفة بشكل مستهدف ومؤثر.

من خلال تطبيق نماذج مثل SWOT وPESTEL، والاستفادة من نظم المعلومات الإدارية لقياس الأداء، تمكنت هاتان المؤسستان من تحقيق تأثير اجتماعي ملموس وتحسين جودة الحياة للمستفيدين؛ يُظهر البحث أهمية الردود الفعلية من المواطنين كمؤشرات للنجاح ودورها في تحسين وتعديل البرامج والخدمات، مما يعزز من التأثير الإيجابي للمؤسسات الاجتماعية في المجتمع، إضافة إلى ذلك، تسلط النتائج الضوء على أهمية الابتكار والتعاون مع مختلف الشركاء لتوسيع نطاق الخدمات وتعزيز الأداء العام، مما يؤكد على الدور الحيوي للتخطيط الإستراتيجي في تحقيق تنمية اجتماعية مستدامة وشاملة

**الكلمات المفتاحية:** التخطيط الإستراتيجي، زيادة الأداء، المؤسسات الاجتماعية، حكومة الشارقة، مؤشرات الأداء الرئيسية، نماذج التخطيط، دائرة الخدمات الاجتماعية، صندوق الشارقة للضمان الاجتماعي، الابتكار الاجتماعي، الشراكات الإستراتيجية.

## المقدمة

في عالم متغير بشكل مستمر، يبرز التخطيط الاستراتيجي كأداة حاسمة للمؤسسات الاجتماعية التي تسعى لتحقيق تأثير مستدام وزيادة أدائها؛ تتمثل الأهمية الخاصة لهذا البحث في استكشاف كيفية تطبيق التخطيط الاستراتيجي في المؤسسات الاجتماعية بحكومة الشارقة، مع التركيز بشكل خاص على دراستين حالتين: دائرة الخدمات الاجتماعية وصندوق الشارقة للضمان الاجتماعي؛ هذه الدراسات تقدم نظرة ثاقبة على كيفية تحسين الخدمات الاجتماعية وتعزيز الأداء من خلال استراتيجيات مدروسة وفعالة (السعدي، ٢٠١٨).

تكمُن أهمية التخطيط الاستراتيجي في قدرته على توجيه المؤسسات نحو تحقيق أهدافها الطويلة الأمد بطريقة منظمة ومتسقة؛ من خلال تحليل البيئة الداخلية والخارجية، وتحديد الأهداف الاستراتيجية، وتطوير خطط لتحقيق هذه الأهداف، تستطيع المؤسسات الاجتماعية مواجهة التحديات واستغلال الفرص بكفاءة، تبرز دراسات الحالة المختارة في هذا البحث كيف أن التطبيق الفعال للتخطيط الاستراتيجي يمكن أن يؤدي إلى تحسينات ملموسة في الخدمات المقدمة وزيادة التأثير الاجتماعي (السلطان، ٢٠١٨).

دائرة الخدمات الاجتماعية وصندوق الشارقة للضمان الاجتماعي يمثلان نموذجين بارزين لكيفية تنفيذ التخطيط الاستراتيجي بنجاح؛ من خلال استخدام نماذج تحليلية مثل SWOT و PESTEL والاستفادة من التكنولوجيا في نظم المعلومات الإدارية، تمكنت هذه المؤسسات من تقديم خدمات اجتماعية محسنة تلبي احتياجات المواطنين بشكل أكثر فعالية، كما أسهم تفاعلها مع الردود الفعلية من المواطنين في تطوير وتحسين الخدمات بما يتماشى مع توقعات واحتياجات المجتمع (العبدلي، ٢٠١٧).

إن الدروس المستفادة من هذه الدراسات تسلط الضوء على الحاجة إلى تبني نهج استراتيجي متكامل يشمل الابتكار والتعاون كعناصر أساسية لزيادة الأداء في المؤسسات الاجتماعية؛ يؤكد هذا البحث على أهمية الاستثمار في التخطيط الاستراتيجي وتطوير قدرات قياس الأداء لضمان تحقيق تأثير اجتماعي أكبر وتعزيز الاستدامة والنمو في الخدمات الاجتماعية بحكومة الشارقة.

## أولاً: مشكلة البحث:

تكمُن مشكلة هذا البحث في تحديد كيفية تأثير التخطيط الاستراتيجي على زيادة الأداء في المؤسسات الاجتماعية بحكومة الشارقة؛ رغم الإجماع على أهمية التخطيط الاستراتيجي كأداة لتعزيز الفعالية والكفاءة، لا تزال هناك فجوة معرفية حول الطرق الأكثر فعالية لتطبيق

هذه الأداة في السياق الاجتماعي وتحديدًا في بيئة حكومة الشارقة؛ يستهدف البحث سد هذه الفجوة من خلال استكشاف وتحليل كيفية تطبيق التخطيط الاستراتيجي في دائرة الخدمات الاجتماعية وصندوق الشارقة للضمان الاجتماعي، وقياس تأثير هذا التطبيق على تحسين الخدمات وزيادة الأداء.

يتمثل التحدي الرئيسي في فهم العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي وتحسين الأداء في المؤسسات الاجتماعية، مع الأخذ في الاعتبار التعقيدات الخاصة بالسياق الاجتماعي والثقافي لحكومة الشارقة؛ يرتبط هذا التحدي بالحاجة إلى تحليل كيف يمكن لنماذج التخطيط الاستراتيجي المختلفة مثل SWOT و PESTEL أن تسهم في تحقيق أهداف المؤسسات الاجتماعية والتغلب على التحديات القائمة، وكيف يمكن للمؤسسات تطوير وتنفيذ استراتيجيات تحقق التوازن بين تلبية الاحتياجات الفورية وضمان الاستدامة على المدى الطويل.

#### ثانياً: أهمية البحث:

تكتسب أهمية هذا البحث بُعدًا كبيرًا في ظل التحديات المتزايدة التي تواجه المؤسسات الاجتماعية في حكومة الشارقة، إذ يسعى لتسليط الضوء على كيفية استخدام التخطيط الاستراتيجي كأداة فعالة لتحسين الأداء وتحقيق تأثير اجتماعي أكبر؛ من خلال التركيز على دراسات الحالة المحددة، يقدم البحث نظرة شاملة على الاستراتيجيات التي تمكن المؤسسات من مواجهة التحديات بنجاح واستغلال الفرص بكفاءة، مما يعزز من الفهم العميق لدور التخطيط الاستراتيجي في تعزيز القدرة على الصمود والتطور في القطاع الاجتماعي.

من الناحية النظرية، يساهم هذا البحث في توسيع الأطر المعرفية حول التخطيط الاستراتيجي في القطاع الاجتماعي، مما يقدم مساهمات قيمة للأدبيات الأكاديمية في مجال علم الاجتماع وإدارة المؤسسات الاجتماعية؛ يوفر البحث فرصة لفهم أعمق للآليات التي من خلالها يمكن للتخطيط الاستراتيجي أن يدعم المؤسسات الاجتماعية في تحقيق أهدافها، كما يسلط الضوء على العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي ومختلف أبعاد الأداء في القطاع الاجتماعي.

على الصعيد التطبيقي، يقدم هذا البحث رؤى عملية يمكن للمؤسسات الاجتماعية استخدامها لتحسين استراتيجياتها وأدائها؛ من خلال تحليل دراسات الحالة، يتيح البحث للمؤسسات فرصة لرؤية تطبيقات ملموسة للتخطيط الاستراتيجي وكيف يمكن أن يؤدي إلى تحسينات ملحوظة في تقديم الخدمات وتحقيق الأهداف الاجتماعية، كما يشجع على اعتماد

نهج أكثر استراتيجية ومنظمة في التعامل مع التحديات الاجتماعية والاستفادة من الفرص لتعزيز الرفاهية العامة والتنمية الاجتماعية.

#### ثالثاً: أهداف البحث:

يسعى هذا البحث إلى تحقيق هدف أساسي، يتمثل في معرفة خصائص التخطيط الاستراتيجي وتأثيره في زيادة الأداء في المؤسسات الاجتماعية بحكومة الشارقة، ويتفرع من هذا الهدف ثلاثة أهداف فرعية، وهي:

- ١- التحقيق في تعريف التخطيط الاستراتيجي واستكشاف أهميته للقطاع الحكومي، بما في ذلك فهم الدور الذي يلعبه في تحسين الخدمات الاجتماعية وتعزيز الأداء العام للمؤسسات.
- ٢- دراسة نماذج التخطيط الاستراتيجي المطبقة في الحكومات وتحليل كيفية تأثير هذه النماذج في تطوير الاستراتيجيات والسياسات الحكومية، مع التركيز بشكل خاص على النماذج التي تم تطبيقها في حكومة الشارقة.
- ٣- تقييم تأثير التخطيط الاستراتيجي في الأداء الحكومي من خلال قياس الأداء وتحديد مؤشرات النجاح، فضلاً عن تحليل دراسات الحالة المحددة من حكومة الشارقة لاستخلاص الدروس المستفادة وتقديم توصيات لتحسين وتعزيز الأداء الاجتماعي.

#### رابعاً: منهج البحث:

يعتمد هذا البحث على منهج دراسة الحالة كأساس لتحليل خصائص التخطيط الاستراتيجي وتأثيره على زيادة الأداء في المؤسسات الاجتماعية بحكومة الشارقة؛ تم اختيار هذا المنهج لإتاحة الفرصة لفحص عميق ومفصل للعمليات والأساليب التي تتبعها المؤسسات الرائدة في تطبيق التخطيط الاستراتيجي وتقييم تأثيرها المباشر في تحسين الخدمات والأداء؛ تم اختيار دائرة الخدمات الاجتماعية وصندوق الشارقة للضمان الاجتماعي كمؤسستين رائدتين لهذه الدراسة، وذلك بفضل تميزهما في تطبيق مبادئ التخطيط الاستراتيجي وتحقيق نتائج ملموسة في تعزيز الأداء الاجتماعي.

تشمل عملية البحث جمع بيانات شاملة من خلال مقابلات مع المسؤولين الرئيسيين في كلتا المؤسستين، فضلاً عن تحليل الوثائق والتقارير الرسمية التي تشرح استراتيجيات وأداء هذه المؤسسات؛ يهدف هذا المنهج إلى توفير فهم عميق للممارسات الاستراتيجية المتبعة وتقييم فعاليتها في تحقيق الأهداف المؤسسية، مما يسمح برسم استنتاجات قيمة حول أفضل الأساليب في التخطيط الاستراتيجي وإمكانية تطبيقها في مؤسسات أخرى ضمن القطاع الاجتماعي بحكومة الشارقة وما وراءها.

**خامساً: خطة البحث:**

المبحث الأول: التخطيط الاستراتيجي في القطاع الحكومي

- المطلب الأول: تعريف التخطيط الاستراتيجي وأهميته.
- المطلب الثاني: نماذج التخطيط الاستراتيجي المطبقة في الحكومات.
- المبحث الثاني: تأثير التخطيط الاستراتيجي على الأداء الحكومي
- المطلب الأول: قياس الأداء الحكومي ومؤشرات النجاح.
- المطلب الثاني: دراسات حالة من حكومة الشارقة وتحليل النتائج.
- الخاتمة.

قائمة المصادر والمراجع.

**المبحث الأول****التخطيط الاستراتيجي في القطاع الحكومي****تمهيد وتقسيم:**

في عالم الإدارة الحكومية، يشكل التخطيط الاستراتيجي عموداً فقرياً لتحقيق الكفاءة والفعالية وتعزيز القدرة على التكيف مع التغيرات المتسارعة؛ إذ يتطلب هذا النوع من التخطيط نظرة بعيدة المدى تركز على تحديد الأهداف الاستراتيجية ووضع خطط محكمة لتحقيقها، مما يمكن المؤسسات الحكومية من مواجهة التحديات بثبات والاستفادة من الفرص المتاحة؛ يعتمد التخطيط الاستراتيجي في جوهره على التحليل الدقيق للبيئة الداخلية والخارجية، الأمر الذي يسهم في صياغة استراتيجيات متناغمة مع المتغيرات العالمية واحتياجات المجتمع (آل دونيا، ٢٠١٠).

من جهة أخرى، تتجلى أهمية التخطيط الاستراتيجي في القطاع الحكومي من خلال دوره المحوري في رفع مستوى الأداء العام وتحقيق الأهداف التنموية المستدامة؛ فمن خلال تبني منهجيات التخطيط الاستراتيجي، تستطيع الحكومات ترجمة رؤاها وأهدافها العليا إلى برامج عمل قابلة للتنفيذ والقياس، كما يساعد على تحسين الخدمات العامة، وزيادة الشفافية والمساءلة، وتعزيز المشاركة المجتمعية في صنع القرار، ما يؤدي في نهاية المطاف إلى تعزيز ثقة المواطنين بمؤسساتهم الحكومية. (Williams, 2019)

ولمعرفة التخطيط الاستراتيجي في القطاع الحكومي، سيتم تقسيم هذا المبحث على مطلبين، وذلك على النحو الآتي:

- المطلب الأول: تعريف التخطيط الاستراتيجي وأهميته.
- المطلب الثاني: نماذج التخطيط الاستراتيجي المطبقة في الحكومات.

## المطلب الأول

### تعريف التخطيط الاستراتيجي وأهميته

التخطيط الاستراتيجي يعد بمنزلة بوصلة توجه المؤسسات والهيئات الحكومية نحو تحقيق أهدافها طويلة المدى، من خلال تحليل دقيق للبيئة الداخلية والخارجية التي تعمل ضمنها؛ يتضمن هذا النوع من التخطيط عملية منهجية تبدأ بتحديد الرؤية والرسالة (الشريف، ٢٠٢٠)، وتنتقل بعد ذلك إلى صياغة الأهداف الاستراتيجية وتطوير الخطط التي ترشد إلى تحقيق هذه الأهداف، مروراً بتحليل نقاط القوة والضعف، والفرص المتاحة والتحديات المحتملة؛ يعدُّ التخطيط الاستراتيجي آلية حيوية لضمان الاستجابة الفعالة للتغيرات السريعة في البيئة العالمية والمحلية، ما يكسب المؤسسات ميزة تنافسية مهمة (Thompson, 2021).

فضلاً عن ذلك، تكمن أهمية التخطيط الاستراتيجي في قدرته على توحيد الجهود وتوجيه الموارد نحو الأنشطة التي تخدم الأهداف الرئيسية للمؤسسة؛ من خلال التركيز على الأولويات وتحديد المسارات الأكثر فعالية للعمل، يساعد التخطيط الاستراتيجي في تعزيز الكفاءة وتقليل الهدر في استخدام الموارد، كما يعزز من قدرة المؤسسات على التكيف والمرونة في مواجهة الأزمات والمخاطر، ومن ثمَّ، يصبح أكثر من مجرد عملية إدارية؛ إنه يشكل ثقافة تنظيمية تؤثر في كل جوانب العمل وتسهم في بناء القدرات وتحقيق النمو المستدام (أنديرسون، ٢٠١٩). من هذا المنطلق، يمكن تعريف التخطيط الاستراتيجي وبيان أهميته، وذلك على النحو الآتي:

### أولاً: تعريف التخطيط الاستراتيجي:

يُعرف التخطيط الاستراتيجي بأنه: "عملية منهجية وشاملة تهدف إلى تحديد الأهداف طويلة الأمد للمؤسسة وتطوير خطط لتحقيقها من خلال تحليل البيئة الداخلية والخارجية؛ يشمل ذلك تقييم نقاط القوة والضعف، فضلاً عن الفرص والتهديدات التي قد تؤثر في القدرة على تحقيق هذه الأهداف، يُمكن هذا النهج المؤسسات من التكيف بفعالية مع التغيرات المستقبلية وضمان استمرارية نجاحها وازدهارها" (السوداني، ٢٠١٣).

ويرى الباحث أن هذا التعريف يلخص جوهر التخطيط الاستراتيجي كأداة حاسمة لتحقيق النجاح طويل الأمد في المؤسسات الاجتماعية بحكومة الشارقة؛ يُظهر كيف يمكن للتحليل العميق للبيئة الداخلية والخارجية وتقييم نقاط القوة والضعف، بالإضافة إلى الفرص والتهديدات، أن يقود المؤسسات نحو التكيف بفعالية مع التغيرات المستقبلية ويسهم في تعزيز أدائها، هذا النهج يعكس أهمية التخطيط الاستراتيجي في تحقيق الأهداف والمحافظة على



استمرارية وازدهار المؤسسات الاجتماعية، مما يسهم في تعزيز الخدمات المقدمة للمجتمع وتحقيق الرفاه العام.

ويُعرف التخطيط الاستراتيجي "كأداة للإدارة العليا لتحديد الاتجاه الذي يجب أن تتخذه المؤسسة على المدى الطويل؛ يتطلب تحديد الرؤية والرسالة والقيم الأساسية التي توجه العمليات اليومية واتخاذ القرارات، عبر هذا النهج، تسعى المؤسسات لبناء خطط استراتيجية تتناول كيفية استغلال الموارد الحالية وتحديد الأهداف الاستراتيجية لتحقيق رؤيتها ورسالتها" (Turner, 2020).

ويرى الباحث أن هذا التعريف يسلط الضوء على الدور الحيوي الذي يؤديه التخطيط الاستراتيجي في توجيه المؤسسات الاجتماعية بحكومة الشارقة نحو تحقيق أهدافها طويلة الأمد؛ يبرز كيف أن تحديد الرؤية والرسالة والقيم الأساسية يشكل الأساس لكل القرارات والعمليات اليومية، وكيف أن استغلال الموارد الحالية بفعالية وتحديد الأهداف الاستراتيجية بدقة يمكن أن يدعم بشكل كبير في تعزيز الأداء وتحقيق التميز في الخدمات الاجتماعية، هذا النهج يعكس الأهمية الكبرى للتخطيط الاستراتيجي في المؤسسات الاجتماعية، خصوصاً في بيئة متغيرة كالتى تواجهها حكومة الشارقة.

التخطيط الاستراتيجي يُعتبر كذلك مساراً للتفكير الاستراتيجي وصناعة القرار في المؤسسات، حيث يوجه التركيز نحو التطلع إلى المستقبل وتحديد الخطوات اللازمة للتنافس بنجاح في السوق؛ يساعد هذا النهج على توضيح الأولويات ويدعم عملية تخصيص الموارد بطريقة تعزز الكفاءة والفعالية، إذ يُمكن المؤسسة من المضي قدماً نحو تحقيق أهدافها بثقة ووضوح (البحر، ٢٠١٦).

ويرى الباحث أن هذا التعريف يعكس بدقة الأساس الذي يقوم عليه التخطيط الاستراتيجي وأهميته في تحسين وتعزيز أداء المؤسسات الاجتماعية بحكومة الشارقة؛ يبرز كيف أن النظر إلى المستقبل وتحديد خطوات مدروسة للمنافسة والتفوق تشكل جوهر النجاح المؤسسي، كما يُلفت الانتباه إلى أهمية توضيح الأولويات وتخصيص الموارد بكفاءة لتحقيق الأهداف بفعالية، هذا النهج لا يساعد فقط في تحقيق الأهداف بوضوح وثقة ولكنه يسهم أيضاً في بناء قدرة المؤسسات على التكيف مع التغيرات ومواجهة التحديات بنجاح، مما يُعزز من دورها في المجتمع ويدعم مسيرتها نحو تقديم خدمات اجتماعية متميزة

أخيراً، يُعد التخطيط الاستراتيجي إطار عمل يمكّن المؤسسات من التنبؤ بالتحديات والفرص المستقبلية والاستعداد لها مسبقاً؛ يشجع على الابتكار والمرونة في التعامل مع المتغيرات البيئية ويسهم في تطوير استراتيجيات تحقق الاستدامة والنمو على المدى الطويل،



من خلال تحديد مسار واضح، تستطيع المؤسسات تجنب العقبات المحتملة واستغلال الفرص بأكبر قدر ممكن من الفعالية. (Rabin, & Hildreth, 2019)

ويرى الباحث أن هذا التعريف يستند إلى الجوانب الأساسية للتخطيط الاستراتيجي التي تعتبر حيوية لزيادة الأداء في المؤسسات الاجتماعية بحكومة الشارقة؛ يُظهر كيف أن القدرة على التنبؤ بالتحديات والفرص المستقبلية والتحضير لها بشكل مسبق تمكن المؤسسات من الابتكار والمرونة، ما يؤدي إلى تطوير استراتيجيات فعالة تضمن النمو والاستدامة على المدى الطويل، هذه الخصائص تشكل ركائز أساسية لتعزيز الأداء وتحسين الخدمات الاجتماعية، مما يساهم في تحقيق رؤية وأهداف حكومة الشارقة بكفاءة عالية ويعزز من قدرتها على خدمة المجتمع بشكل أكثر فعالية.

#### ثانياً: أهمية التخطيط الاستراتيجي في المؤسسات الاجتماعية:

التخطيط الاستراتيجي في المؤسسات الاجتماعية يمثل أحد الأعمدة الرئيسية لتحقيق الأهداف والمهام بكفاءة وفعالية. يوفر هذا النوع من التخطيط إطاراً للمؤسسات لتحديد رؤيتها ورسالتها بوضوح، وتحديد الأهداف طويلة المدى واستراتيجيات تحقيقها، مع الأخذ في الاعتبار كل من الفرص والتحديات التي قد تواجهها في بيئتها الداخلية والخارجية (Green, 2022). يساعد التخطيط الاستراتيجي المؤسسات الاجتماعية على تركيز مواردها وجهودها نحو الأنشطة التي تعزز من قدرتها على خدمة المجتمع بشكل أكثر فعالية، مما يساهم في تحقيق تأثير اجتماعي إيجابي ومستدام (Pfeffer, & Sutton, 2017). من هذا المنطلق، يمكن معرفة أهمية التخطيط الاستراتيجي في المؤسسات الاجتماعية، وذلك على النحو الآتي:

#### ١ - تحديد الرؤية والرسالة المؤسسية:

تحديد الرؤية والرسالة المؤسسية يعد حجر الزاوية في عملية التخطيط الاستراتيجي لأي مؤسسة، وخاصة تلك التي تعمل في القطاع الاجتماعي؛ تمثل الرؤية الطموح المستقبلي الذي تسعى المؤسسة لتحقيقه (المهندي، ٢٠٢٠)، وتعكس الرسالة الغاية الأساسية من وجود المؤسسة والقيم التي تدافع عنها، هذا الإطار يوجه الجهود ويحدد المسار الذي ينبغي اتباعه لتحقيق التأثير الاجتماعي المرجو، كما يعمل على توحيد جهود العاملين وتركيزها نحو هدف مشترك؛ بالإضافة إلى ذلك، تساعد الرؤية والرسالة المؤسسية في بناء هوية قوية للمؤسسة تجعلها متميزة وواضحة في أذهان المستفيدين والشركاء والمجتمع ككل (برنستين، ٢٠٠٨).

من جانب آخر، فإن وضوح الرؤية والرسالة يسهل عملية تحديد الأهداف الاستراتيجية والتكتيكية التي تحتاج المؤسسة لتحقيقها للوصول إلى طموحاتها؛ يساهم هذا الوضوح في تسهيل اتخاذ القرارات الإدارية وتوزيع الموارد بشكل يضمن أعلى درجات الكفاءة والفعالية، كما يعزز من قدرة المؤسسة على التكيف مع التغيرات البيئية والاستجابة للتحديات بمرونة أكبر، و يمكن القول إن تحديد الرؤية والرسالة يمثلان الأساس الذي تقوم عليه استراتيجية أي مؤسسة، وهما عاملان حاسمان في تحقيق النجاح والتميز في مجال العمل الاجتماعي (خلف، ٢٠٢١).

## ٢- توجيه الموارد نحو الأولويات الاستراتيجية:

في إطار التخطيط الاستراتيجي، يُعد توجيه الموارد نحو الأولويات الاستراتيجية عملية حيوية تضمن أن تكون جهود المؤسسات الاجتماعية متماشية مع أهدافها العامة؛ يمكن هذا النهج المؤسسات من تحديد أين وكيف يجب استثمار الوقت، الجهد، والمال لتحقيق أقصى تأثير ممكن (Johnson, 2022)، يساعد تحديد الأولويات على صقل التركيز ويقلل من إهدار الموارد في مبادرات قد لا تتوافق بشكل مباشر مع الرسالة الأساسية للمؤسسة أو تؤدي إلى تحقيق أهدافها الاستراتيجية، من خلال هذا التوجه، تستطيع المؤسسات الاجتماعية بحكومة الشارقة ضمان أن كل قرار يتم اتخاذه يسير في الطريق الصحيح نحو تحقيق رؤيتها وتعزيز قدرتها على خدمة المجتمع بفعالية (الدمرداش، ٢٠١٤).

علاوة على ذلك، يساهم توجيه الموارد نحو الأولويات الاستراتيجية في بناء نظام داخلي يتسم بالكفاءة والفعالية، حيث تصبح العمليات أكثر وضوحًا ويسهل على الموظفين فهم دورهم في تحقيق الأهداف المؤسسية؛ يعزز هذا من الانسجام والتعاون داخل المؤسسة ويقلل من الازدواجية في العمل والجهود المتنافرة، كما يؤدي إلى تحسين القدرة على مراقبة التقدم وتقييم الأداء بناءً على معايير محددة وواضحة، هذا النهج يؤكد على أهمية التخطيط الاستراتيجي كأداة ليس فقط للنمو والتطور ولكن أيضًا كوسيلة لضمان الاستخدام الأمثل للموارد في تحقيق الأثر الاجتماعي المستدام. (Mintzberg, & Lampel, 2017).

## ٣- تحسين الكفاءة والفعالية التنظيمية:

تحسين الكفاءة والفعالية التنظيمية يُعد من أبرز الأهداف التي يسعى التخطيط الاستراتيجي لتحقيقها في المؤسسات الاجتماعية، إذ يتيح هذا النهج للمؤسسات تحليل بيئتها الداخلية والخارجية بدقة، مما يساعد في تحديد الموارد المتاحة وأفضل طرق استغلالها لتحقيق الأهداف (العبدلي، ٢٠١٧)؛ يمكن من خلال التخطيط الاستراتيجي تحديد الأولويات وتوجيه الجهود بشكل يضمن الاستخدام الأمثل للموارد، مما يقلل من الهدر ويزيد من

الإنتاجية، علاوة على ذلك، يدعم التخطيط الاستراتيجي عملية صنع القرار بناءً على بيانات ومعلومات موثوقة، ما يعزز من الكفاءة التنظيمية ويسهم في تحسين الأداء العام للمؤسسات الاجتماعية في حكومة الشارقة (الحربي، ٢٠١٩).

فضلا عن ذلك، يعمل التخطيط الاستراتيجي على تعزيز الفعالية التنظيمية من خلال تحسين قدرة المؤسسة على التكيف مع التغيرات المحتملة ومواجهة التحديات بمرونة؛ يسمح هذا النهج للمؤسسات بتطوير استراتيجيات تتسم بالمرونة والقدرة على التحديث على وفق الظروف المتغيرة (Hood, 2016)، كما يشجع على الابتكار وتبني أساليب جديدة قد تسهم في تحسين تقديم الخدمات الاجتماعية وتلبية احتياجات المجتمع بكفاءة أكبر، هذه العملية المستمرة للتقييم والتحسين تؤدي إلى تحقيق نتائج ملموسة تعكس الفعالية العالية للمؤسسات الاجتماعية في تحقيق أهدافها الاستراتيجية (القبانجي، ٢٠١٥).

#### ٤- تعزيز القدرة على التكيف مع التغيرات البيئية:

تعزيز القدرة على التكيف مع التغيرات البيئية يعدُّ من المكونات الأساسية لأي استراتيجية ناجحة في المؤسسات الاجتماعية؛ يتيح التخطيط الاستراتيجي لهذه المؤسسات فرصة لتقييم البيئة الخارجية والداخلية بشكل دوري، مما يساعد في التنبؤ بالتغيرات المحتملة والاستعداد لها بفعالية، سواء كانت هذه التغيرات تتعلق بالجوانب الاقتصادية، الاجتماعية، التكنولوجية، أو السياسية؛ من خلال تبني نهج استباقي، تصبح المؤسسات الاجتماعية أكثر مرونة وقدرة على التعامل مع التحديات والفرص بطريقة تدعم استمراريته ونموها (العساف، ٢٠١٧).

علاوة على ذلك، يسهم التخطيط الاستراتيجي في بناء ثقافة تنظيمية تقدر الابتكار والتعلم المستمر كأساس للتكيف مع التغيرات البيئية؛ من خلال تشجيع المشاركة الفعالة لجميع أفراد المؤسسة في عملية التخطيط، يتم تعزيز الشعور بالملكية والالتزام تجاه الأهداف المؤسسية، مما يؤدي إلى تطوير حلول مبتكرة للتحديات التي تواجهها، هذا النهج لا يسمح فقط بالتكيف مع التغيرات الحالية ولكن يجهز المؤسسات الاجتماعية أيضاً للفرص المستقبلية، معززاً بذلك دورها الرئيسي في خدمة المجتمع وتحقيق تأثير اجتماعي إيجابي (ناصر، ٢٠١٨).

#### ٥- دعم عملية صنع القرار المبني على البيانات:

دعم عملية صنع القرار المبني على البيانات يعدُّ من الركائز الأساسية التي يستند إليها التخطيط الاستراتيجي في المؤسسات الاجتماعية؛ يوفر هذا النهج للمؤسسات إمكانية الوصول إلى معلومات دقيقة ومحدثة، مما يسمح بتقييم الأداء الحالي وتحديد الفرص

والتحديات بوضوح، من خلال تحليل البيانات، تصبح المؤسسات قادرة على اتخاذ قرارات مستنيرة تدعم أهدافها الاستراتيجية وتعزز من فعاليتها في تقديم الخدمات الاجتماعية؛ هذا الأسلوب يساهم في تقليل المخاطر المرتبطة بالقرارات العشوائية ويزيد من احتمالية تحقيق النجاح على المدى الطويل (أحمد، ٢٠١٩).

فضلا عن ذلك، يساعد التخطيط الاستراتيجي المبني على البيانات المؤسسات الاجتماعية على تطوير استراتيجيات مرنة وقابلة للتعديل بناءً على التغيرات البيئية والاجتماعية المستمرة؛ يتيح لها تقييم النتائج بشكل دوري وتعديل الخطط الاستراتيجية لضمان الاستجابة الفعالة لأي تطورات جديدة، هذه العملية المستمرة لجمع وتحليل البيانات تعزز من قدرة المؤسسات على الابتكار وتحسين الخدمات الاجتماعية التي تقدمها، مما يساهم في تحقيق أثر اجتماعي أكبر وزيادة الأداء في بيئة تنافسية ومتغيرة بشكل مستمر (هانسون، وبراون، ٢٠١٤).

#### ٦- تطوير الابتكار والمرونة في الخدمات الاجتماعية:

تطوير الابتكار والمرونة في الخدمات الاجتماعية يمثلان عنصرين حاسمين يتم تعزيزهما من خلال التخطيط الاستراتيجي الفعال في المؤسسات؛ يساهم التخطيط الاستراتيجي في تشجيع ثقافة الابتكار بين العاملين من خلال تحديد أهداف واضحة ومرونة في الأساليب والتكتيكات المتبعة لتحقيق هذه الأهداف، مما يسمح للمؤسسات بتقديم حلول إبداعية للتحديات الاجتماعية المعقدة؛ يعمل التركيز على الابتكار على فتح آفاق جديدة لتحسين الخدمات الاجتماعية وتلبية الاحتياجات المتغيرة للمجتمع بطرق مبتكرة وفعالة (Smith, 2019).

فضلا عن ذلك، يعدُّ تعزيز المرونة عبر التخطيط الاستراتيجي ضرورياً للتكيف مع التغيرات البيئية والاجتماعية السريعة؛ يسمح التخطيط الاستراتيجي للمؤسسات الاجتماعية بإعادة تقييم أولوياتها وخططها بشكل دوري، مما يمكنها من الاستجابة بسرعة وفعالية للفرص الجديدة أو التحديات الطارئة، هذه المرونة ضرورية للحفاظ على الفعالية والكفاءة في تقديم الخدمات، وتعزيز قدرة المؤسسات على تحقيق أثر اجتماعي مستدام، مما يجعلها أكثر قدرة على خدمة المجتمع وتحقيق أهدافها الاستراتيجية بنجاح (بوسيل، وسنود، ٢٠١٨).

#### ٧- زيادة التأثير الاجتماعي وقيمة الخدمات:

زيادة التأثير الاجتماعي وقيمة الخدمات تُعد من النتائج الرئيسية للتخطيط الاستراتيجي الفعال في المؤسسات الاجتماعية؛ من خلال التركيز على الأهداف الاستراتيجية وتحديد السبل الأمثل لتحقيقها، تستطيع هذه المؤسسات توسيع نطاق تأثيرها وتعزيز الفوائد التي

تقدمها للمجتمع، يساعد التخطيط الاستراتيجي في تحديد الاحتياجات الأكثر إلحاحًا وتوجيه الموارد بشكل يضمن تلبيتها بالشكل الأكثر فعالية؛ كما يشجع على الابتكار في تقديم الخدمات، مما يسهم في رفع قيمتها وتحقيق أثر إيجابي أكبر في حياة الأفراد والمجتمعات (السويدي، ٢٠١١).

من جانب آخر، يُمكن للتخطيط الاستراتيجي أن يعزز من التعاون والشراكات بين المؤسسات الاجتماعية والجهات الأخرى، بما في ذلك القطاع الخاص والحكومي والمنظمات غير الحكومية؛ هذا التعاون يسهم في توحيد الجهود وتحقيق أهداف مشتركة، مما يعزز من القدرة على مواجهة التحديات الاجتماعية المعقدة ويسرع من وتيرة التغيير الإيجابي، فضلاً عن ذلك، يسمح التخطيط الاستراتيجي بتقييم فعالية الخدمات المقدمة وتحديد فرص التحسين المستمر، مما يضمن استدامة التأثير الاجتماعي وتعزيزه على المدى الطويل (الجهني، ٢٠١٩).

ويستنتج الباحث أن التخطيط الاستراتيجي يمثل ركيزة أساسية لنجاح واستدامة المؤسسات الاجتماعية، خاصة في سياق حكومة الشارقة؛ من خلال تحديد الرؤية والرسالة وتوجيه الموارد بشكل فعال نحو الأولويات الاستراتيجية، يتم تعزيز الكفاءة والفعالية داخل هذه المؤسسات، كما يسهم التخطيط الاستراتيجي في تحسين قدرة المؤسسات على التكيف مع التغيرات البيئية ودعم عملية صنع القرار المبني على البيانات، فضلاً عن ذلك، يفتح المجال أمام الابتكار وتطوير الخدمات، ويشجع على بناء شراكات استراتيجية تعزز من التأثير الاجتماعي للمؤسسات، و يصبح واضحاً أن التخطيط الاستراتيجي ليس فقط آلية لتحسين الأداء ولكنه أيضاً يدعم بشكل كبير قدرة المؤسسات الاجتماعية على تقديم قيمة مضافة وتحقيق نمو مستدام، مما يسهم في تحقيق رفاهية المجتمع وتعزيز التنمية الاجتماعية في الشارقة.

### المطلب الثاني

#### نماذج التخطيط الاستراتيجي المطبقة في الحكومات

تتنوع نماذج التخطيط الاستراتيجي التي تعتمدها الحكومات لتحقيق أهدافها وتعزيز الأداء العام، كل أنموذج يقدم إطاراً مختلفاً يتناسب مع خصائص واحتياجات البيئة التي يتم تطبيقه فيها؛ تشمل هذه النماذج النهج التقليدي الذي يركز على الهيكل التنظيمي وتحديد الأهداف بشكل واضح، والنهج التكيفي الذي يعتمد على المرونة والقدرة على التكيف مع التغيرات، فضلاً عن نماذج أكثر تحديثاً مثل التخطيط الاستراتيجي التشاركي الذي يشرك أصحاب المصلحة في عملية التخطيط؛ يعكس اختيار النموذج الاستراتيجي التزام الحكومات

بتحقيق التميز والفعالية في خدمة المواطنين، ويظهر كيف يمكن للتخطيط الاستراتيجي أن يكون أداة مرنة وقابلة للتطبيق في مختلف السياقات (كابلان، ونورتون، ٢٠١٣).

من المهم الإشارة إلى أن نجاح تطبيق هذه النماذج يعتمد بشكل كبير على الفهم العميق للبيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة الحكومية، وعلى القدرة على الاستجابة للتحديات بطرق إبداعية؛ يتطلب التخطيط الاستراتيجي الفعال أيضاً التزاماً بالتقييم المستمر والاستعداد لتعديل الاستراتيجيات بناءً على التغيرات في الأولويات أو في الظروف المحيطة، هذا النهج المرن والديناميكي يضمن أن تظل الحكومات قادرة على تلبية احتياجات مواطنيها بكفاءة وفعالية، مما يعزز ثقة الجمهور ويسهم في بناء مجتمعات أكثر استقراراً وازدهاراً (Pollitt، ٢٠١٩). ويمكن التعرف على أهم نماذج التخطيط الاستراتيجي المطبقة في الحكومات، وذلك على النحو الآتي:

#### أولاً: أنموذج SWOT (تحليل نقاط القوة، الضعف، الفرص، والتهديدات):

أنموذج SWOT، الذي يقوم على تحليل نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات، يعدّ أداة استراتيجية رئيسية تستخدمها الحكومات والمؤسسات الاجتماعية لتحقيق فهم عميق لموقعها الحالي ضمن البيئة الخارجية والداخلية؛ يسمح هذا النموذج للمؤسسات بتحديد العوامل الداخلية التي يمكن أن تدعم تحقيق أهدافها (نقاط القوة)، وتلك التي قد تشكل عائقاً أمامها (نقاط الضعف)، كما يتيح فرصة لاستكشاف العناصر الخارجية التي يمكن أن توفر فرصاً للنمو والتوسع، أو التهديدات التي قد تعرقل تقدمها؛ من خلال التحليل الشامل الذي يوفره أنموذج SWOT، تصبح المؤسسات قادرة على تطوير استراتيجيات تعزز من مواطن القوة وتتعامل مع نقاط الضعف بكفاءة، في حين تستغل الفرص المتاحة وتقلل من المخاطر المرتبطة بالتهديدات الخارجية، مما يضعها في موقف أفضل لتحقيق أهدافها الاستراتيجية وزيادة أدائها العام. (Poister, 2018)

#### ثانياً: أنموذج PESTEL (تحليل العوامل السياسية، الاقتصادية، الاجتماعية، التكنولوجية، البيئية، والقانونية):

أنموذج PESTEL يُعد من أبرز الأدوات المستخدمة في التخطيط الاستراتيجي، خاصة ضمن الهياكل الحكومية، حيث يوفر تحليلاً شاملاً للبيئة الخارجية من خلال استكشاف العوامل السياسية، الاقتصادية، الاجتماعية، التكنولوجية، البيئية، والقانونية التي قد تؤثر في المؤسسات؛ يسمح هذا النموذج للحكومات والمؤسسات الاجتماعية بتحديد الفرص والتحديات في البيئة المحيطة بها، مما يعزز من قدرتها على التخطيط الاستراتيجي الموجه والفعال، من خلال تقييم هذه العوامل، تستطيع المؤسسات التنبؤ بالتغيرات المستقبلية وتطوير استراتيجيات

مرنة تتيح لها التكيف مع المتغيرات البيئية والاستفادة منها لصالح تعزيز أدائها وزيادة التأثير الاجتماعي الذي تقدمه؛ يعد أنموذج PESTEL بذلك أداة حيوية تساعد في بناء فهم عميق للسياقات المتعددة التي تعمل ضمنها المؤسسات، مما يؤسس لقرارات استراتيجية مستنيرة وشاملة. (Bryson, 2018)

#### ثالثاً: أنموذج بورتر للقوى الخمس:

نموذج بورتر للقوى الخمس، الذي طوره مايكل بورتر، يعد أداة استراتيجية قوية تُستخدم لتحليل الصناعة وبيئة السوق التنافسية التي تعمل ضمنها المؤسسات، بما في ذلك تلك ضمن القطاع الحكومي؛ يركز هذا النموذج على خمس قوى رئيسية تحدد مستوى الشدة التنافسية وبالتالي جاذبية السوق أو القطاع، وهي التهديد بدخول منافسين جدد، قوة الموردين، قوة الزبائن، التهديد بالمنتجات أو الخدمات البديلة، وحدة الرقابة التنافسية بين الشركات الموجودة؛ تطبيق نموذج بورتر في سياق الحكومات والمؤسسات الاجتماعية يمكن أن يساعد في تحديد الاستراتيجيات التي تعزز قدرتها على التنافس وتحسين الخدمات الاجتماعية المقدمة، كما يعزز من فهم البيئة الخارجية ويساعد في توجيه الجهود الاستراتيجية بشكل يضمن تحقيق أكبر تأثير اجتماعي ممكن، ويشكل هذا النموذج أساساً مهماً لتطوير وتنفيذ استراتيجيات فعالة تلبي احتياجات المجتمع وتسهم في تعزيز الأداء العام للمؤسسات الاجتماعية. (Harrison, 2020)

#### رابعاً: أنموذج الدورة الاستراتيجية: (Plan-Do-Check-Act)

أنموذج الدورة الاستراتيجية (Plan-Do-Check-Act)، المعروف أيضاً بدورة ديمنج، يقدم إطار عمل متكرر يساعد المؤسسات الحكومية والاجتماعية على تحقيق تحسين مستمر في أدائها؛ يبدأ النموذج بمرحلة التخطيط (Plan)، حيث تحدد المؤسسة أهدافها الاستراتيجية وتطور خططاً لتحقيقها مع الأخذ في الاعتبار التحليل الدقيق للبيئة الداخلية والخارجية، يلي ذلك مرحلة التنفيذ (Do)، حيث تُطبق الخطط الموضوعة، ثم تأتي مرحلة التحقق (Check) التي تقيم فيها المؤسسة النتائج المحققة مقابل الأهداف المحددة مسبقاً، وأخيراً، مرحلة العمل (Act) التي تُعدل فيها الخطط والاستراتيجيات بناءً على التعلم والتحليلات الناتجة عن مرحلة التحقق؛ هذا النهج يضمن تبني ثقافة التقييم والتحسين المستمر، مما يمكن المؤسسات من التكيف بفعالية مع التغيرات البيئية والتحديات الجديدة، و يعزز من قدرتها على تحقيق الأهداف الاستراتيجية وزيادة أدائها بشكل مستدام. (Kettl, 2017)



### خامساً: أنموذج الأهداف والنتائج الرئيسية: (OKR)

أنموذج الأهداف والنتائج الرئيسية (OKR) يعد أداة استراتيجية فعالة يتم تطبيقها في العديد من الحكومات والمؤسسات الاجتماعية لضمان تحقيق الأهداف بكفاءة عالية؛ يقوم هذا النموذج على تحديد مجموعة واضحة وقابلة للقياس من الأهداف (Objectives) التي تعكس ما تسعى المؤسسة لتحقيقه، والنتائج الرئيسية (Key Results) التي تمثل المؤشرات القابلة للقياس والتي تظهر مدى النجاح في تحقيق هذه الأهداف؛ يساعد نموذج OKR المؤسسات على تركيز جهودها ومواردها نحو الأنشطة التي لها أكبر تأثير ممكن في تحقيق الأهداف المنشودة، كما يشجع على الشفافية والمساءلة من خلال تتبع التقدم ومشاركة النتائج بشكل دوري، و يُعزز نموذج OKR العمل الجماعي ويدعم الابتكار والتحسين المستمر في سعي المؤسسات لزيادة تأثيرها الاجتماعي وتحسين الخدمات المقدمة للمجتمع (المصري، ٢٠١٨).

### سادساً: أنموذج البطاقة الرباعية للتقييم المتوازن: (Balanced Scorecard)

أنموذج البطاقة الرباعية للتقييم المتوازن (Balanced Scorecard) يُعد من الأدوات الاستراتيجية الفعالة التي تُستخدم لترجمة رؤية واستراتيجية المؤسسات، بما في ذلك الهياكل الحكومية، إلى مجموعة متكاملة من المؤشرات الأدائية التي تغطي أربع مناطق رئيسية: المالية، العملاء، العمليات الداخلية، والتعلم والنمو؛ تمكن هذه المنهجية المؤسسات من تقييم أدائها من منظورات متعددة، مما يساعد على ضمان التوازن بين الأهداف قصيرة الأمد وطويلة الأمد، كما يشجع على التركيز على العوامل الحاسمة للنجاح وتحسين الأداء عبر جميع جوانب التشغيل؛ بالإضافة إلى ذلك، يدعم أنموذج البطاقة الرباعية عملية التواصل والتغذية الراجعة داخل المؤسسة، مما يسهل على الفرق تحديد الأولويات وتنفيذ الاستراتيجيات بفعالية أكبر، ويعزز من قدرة المؤسسات الحكومية والاجتماعية على تحقيق أهدافها الاستراتيجية وزيادة تأثيرها الاجتماعي (Carver, & Carver, 2015).

### سابعاً: أنموذج التخطيط الاستراتيجي للسيناريوهات:

أنموذج التخطيط الاستراتيجي للسيناريوهات يُعد أداة قوية تمكن المؤسسات، بما في ذلك الهيئات الحكومية، من استكشاف وتحليل مجموعة متنوعة من الاحتمالات المستقبلية وتأثيرها في أهداف واستراتيجيات المؤسسة؛ يساعد هذا النموذج في بناء استراتيجيات مرنة قادرة على التعامل مع مختلف السيناريوهات المحتملة، من خلال تحديد العوامل الرئيسية التي قد تؤثر في المستقبل وتطوير سيناريوهات مختلفة بناءً على هذه العوامل، تستطيع المؤسسات تقييم الفرص والتحديات في كل سيناريو ووضع خطط استراتيجية تتضمن

استجابات محددة لكل احتمال؛ يعزز نموذج التخطيط الاستراتيجي للسيناريوهات من قدرة المؤسسات على التنبؤ بالمستقبل والاستعداد له بفعالية أكبر، مما يساهم في تعزيز الأداء العام وضمان استدامة التأثير الاجتماعي في مواجهة التقلبات والتغيرات البيئية (Patel, 2021).

#### ثامناً: أنموذج المحيط الأزرق:

أنموذج المحيط الأزرق، الذي يركز على ابتكار قيمة جديدة وغير مستغلة في السوق، يعتبر استراتيجية بارزة يمكن للحكومات والمؤسسات الاجتماعية تبنيها لتحقيق تأثير أكبر وزيادة الأداء؛ يشجع هذا النموذج على التفكير خارج الإطار التقليدي واستكشاف فرص جديدة بعيداً عن المنافسة الشديدة في "المحيطات الحمراء"، حيث المنافسة على السوق القائمة، من خلال تحديد "المحيطات الزرقاء"، أي الأسواق أو القطاعات الجديدة التي لم تُستغل بعد، تستطيع المؤسسات خلق قيمة جديدة تساهم في تلبية احتياجات المجتمع بطرق مبتكرة وفعالة؛ يعزز نموذج المحيط الأزرق من القدرة على التصور الاستراتيجي وتحفيز الابتكار داخل المؤسسات، مما يؤدي إلى تطوير خدمات وبرامج اجتماعية فريدة تعمل على زيادة الأداء وتحقيق نتائج مستدامة ومؤثرة في المجتمع (الجابري، ٢٠٢٢).

ويستنتج الباحث أن نماذج التخطيط الاستراتيجي المطبقة في الحكومات، بما في ذلك حكومة الشارقة، تلعب دوراً حاسماً في تعزيز الأداء وتحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسات الاجتماعية؛ تظهر الدراسة كيف أن تنوع النماذج، من التقليدية إلى الأكثر تحديثاً، يمكّن الحكومات من اختيار النهج الأنسب الذي يتوافق مع أهدافها وظروفها الخاصة، مما يساهم في تحقيق كفاءة عالية وتجاوب أفضل مع متطلبات المجتمع، كما يبرز التأكيد على أهمية التكيف والمرونة في تطبيق هذه النماذج لمواجهة التحديات المعاصرة واستغلال الفرص بفعالية، هذا التنوع في التخطيط الاستراتيجي يعكس التزام الحكومات، وعلى رأسها حكومة الشارقة، بتطوير مؤسساتها الاجتماعية بما يخدم تحقيق التنمية المستدامة والرفاه الاجتماعي.

## المبحث الثاني

## تأثير التخطيط الاستراتيجي في الأداء الحكومي

## تمهيد وتقسيم:

تبرز العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي وتحسين الأداء الحكومي كعنصر أساسي في تعزيز فعالية الإدارة العامة؛ حيث يمكن للتخطيط الاستراتيجي الجيد أن يوفر إطارًا يساعد الحكومات على التعامل مع التحديات المعقدة والتغيرات المتسارعة بكفاءة أكبر، من خلال تحديد الأولويات وتوجيه الموارد بشكل فعال، يسهم التخطيط الاستراتيجي في تعزيز قدرة الجهات الحكومية على تحقيق أهدافها وتلبية توقعات المواطنين؛ فالتركيز على الأهداف طويلة الأمد والمرونة في التنفيذ يضمن تجاوز العقبات واستغلال الفرص بما يخدم مصلحة الجمهور (بيلنسون، ٢٠١١).

علاوة على ذلك، يؤدي التخطيط الاستراتيجي دورًا حيويًا في تحقيق الشفافية والمساءلة داخل الأجهزة الحكومية؛ إذ يتيح تقييم الأداء بناءً على مؤشرات محددة وواضحة، ما يسهل على الجهات المعنية رصد التقدم وتحديد مجالات النقص التي تحتاج إلى تحسين، ومن خلال إشراك المواطنين وأصحاب المصلحة في عملية التخطيط، يمكن تعزيز الثقة بين الحكومة والمجتمع، ما يؤدي إلى تحسين نوعية الخدمات العامة وزيادة رضا المواطنين، هكذا، يصبح التخطيط الاستراتيجي ليس فقط أداة لتحسين الأداء ولكن أيضًا وسيلة لبناء علاقة إيجابية مع الجمهور (المهيري، ٢٠٢٠).

ولمعرفة تأثير التخطيط الاستراتيجي على الأداء الحكومي، سيتم تقسيم هذا المبحث على مطلبين، وذلك على النحو الآتي:

- المطلب الأول: قياس الأداء الحكومي ومؤشرات النجاح.
- المطلب الثاني: دراسات حالة من حكومة الشارقة وتحليل النتائج.

## المطلب الأول

## قياس الأداء الحكومي ومؤشرات النجاح

قياس الأداء الحكومي يعدُّ عملية حاسمة في تقييم فعالية السياسات والبرامج الحكومية؛ فهو يوفر رؤية واضحة حول مدى تحقيق الأهداف الموضوعة ويساعد في تحديد الفجوات والتحديات التي تواجه الإدارة العامة، إن تطبيق مؤشرات النجاح بشكل منهجي يمكن الحكومات من رصد التقدم المحرز واتخاذ القرارات بناءً على بيانات ومعلومات دقيقة؛ هذا يعزز من شفافية العمل الحكومي ويسهم في بناء الثقة بين المؤسسات العامة والمواطنين،

كما يشجع على المساءلة والمحاسبة بتقديم حساب واضح عن الأداء مقابل الموارد المستخدمة (العنبي، ٢٠١٩).

من جهة أخرى، تطوير مؤشرات النجاح الفعالة يتطلب فهمًا عميقًا لأهداف السياسة العامة والأولويات الاستراتيجية للدولة؛ إذ يجب أن تكون هذه المؤشرات قابلة للقياس ومرتبطة بشكل وثيق بالأهداف الرئيسية لضمان التقييم الصحيح للأداء، من خلال استخدام مجموعة متنوعة من المؤشرات، بما في ذلك الكمية والنوعية، يمكن للحكومات تقديم صورة شاملة حول مدى الفعالية والكفاءة في تنفيذ البرامج والمبادرات العامة؛ هذا النهج المتكامل يساهم في تحسين عمليات التخطيط والتنفيذ الاستراتيجي، مما يؤدي إلى تعزيز الأداء العام وتحقيق النتائج المرجوة (Brooks، ٢٠٢٣). من هذا المنطلق، يمكن معرفة قياس الأداء الحكومي ومؤشرات النجاح، وذلك على النحو الآتي:

#### أولاً: أهمية قياس الأداء الحكومي:

أهمية قياس الأداء الحكومي تكمن في كونه يشكل الأساس لفهم مدى فعالية السياسات والبرامج المنفذة في تحقيق الأهداف المرجوة وتلبية احتياجات المواطنين؛ يساعد قياس الأداء على تحديد نقاط القوة التي يمكن تعزيزها والضعف التي يجب معالجتها، مما يساهم في تحسين جودة الخدمات العامة وزيادة الكفاءة التشغيلية، فضلاً عن ذلك، يعمل قياس الأداء كأداة رئيسية للشفافية والمساءلة أمام المواطنين، حيث يوفر رؤية واضحة حول كيفية استخدام الموارد والنتائج المحققة من البرامج الحكومية؛ من خلال تطبيق مؤشرات أداء محددة وقابلة للقياس، تستطيع الحكومات والمؤسسات الاجتماعية تعزيز عملية صنع القرار وتوجيه الجهود نحو تحقيق تأثير إيجابي أكبر في المجتمع، مما يعزز من فعالية التخطيط الاستراتيجي ويساهم في زيادة الأداء العام للمؤسسات الاجتماعية (العمرى، ٢٠١٨).

#### ثانياً: تحديد مؤشرات الأداء الرئيسية: (KPIs)

تحديد مؤشرات الأداء الرئيسية (KPIs) يُعتبر خطوة حيوية في عملية قياس الأداء الحكومي، حيث تمكن هذه المؤشرات المؤسسات من تقييم فعالية وكفاءة السياسات والبرامج المنفذة في تحقيق الأهداف الموضوعية؛ يتطلب تحديد KPIs فهمًا عميقًا للأهداف الاستراتيجية للمؤسسة والعوامل الرئيسية التي تؤثر في تحقيقها، مما يضمن أن تكون المؤشرات المختارة ذات صلة وقابلة للقياس وتعكس بدقة الأداء في المجالات الأكثر أهمية؛ من خلال رصد وتحليل KPIs بشكل دوري، تستطيع الحكومات والمؤسسات الاجتماعية اتخاذ قرارات مستنيرة وتوجيه الموارد بكفاءة نحو الأنشطة التي تعزز من تحقيق التأثير الاجتماعي المرجو، و يساهم تحديد وتتبع مؤشرات الأداء الرئيسية في تعزيز الشفافية

والمساءلة ويدعم عملية التحسين المستمر للخدمات العامة، مما يعزز من زيادة الأداء العام وتحقيق النجاح في تلبية احتياجات المجتمع. (Camillus, 2017)

#### ثالثاً: نظم المعلومات الإدارية ودورها في قياس الأداء:

نظم المعلومات الإدارية تؤدي دوراً حاسماً في قياس الأداء ضمن الهياكل الحكومية والمؤسسات الاجتماعية، حيث توفر هذه النظم الأساس لجمع البيانات بدقة، تحليلها، وتقديم المعلومات اللازمة لتقييم الأداء بشكل فعال؛ من خلال استخدام نظم المعلومات الإدارية، يمكن للمؤسسات تتبع مؤشرات الأداء الرئيسية ومراقبة التقدم نحو تحقيق الأهداف الاستراتيجية بشكل مستمر، مما يسهل عملية اتخاذ القرارات المبنية على البيانات وتعزيز الشفافية والمساءلة، فضلاً عن ذلك، تمكن نظم المعلومات الإدارية المؤسسات من معرفة الفجوات الأدائية والفرص للتحسين، مما يدعم عملية التحسين المستمر ويسهم في زيادة الكفاءة والفعالية العامة؛ وتعد نظم المعلومات الإدارية عنصراً أساسياً لدعم الاستراتيجيات الفعالة وزيادة الأداء في المؤسسات الحكومية والاجتماعية، مما يساعد في تحقيق أهدافها وتعزيز التأثير الاجتماعي المرجو (السويلم، ٢٠١٨).

#### رابعاً: تقييم الأداء المالي والتشغيلي:

تقييم الأداء المالي والتشغيلي يُعد من العناصر الأساسية في قياس الأداء الحكومي، حيث يوفر رؤية شاملة حول كفاءة استخدام الموارد وفعالية العمليات التشغيلية ضمن المؤسسات؛ من خلال التحليل المالي، يمكن للمؤسسات تقييم مدى نجاحها في إدارة الميزانيات وتحقيق التوازن بين الإيرادات والنفقات، مما يسهل اتخاذ قرارات مالية مستنيرة تعزز من الاستدامة المالية وتحسين الخدمات العامة، كما يسمح التقييم التشغيلي بمراجعة العمليات الداخلية وتحديد مجالات التحسين المحتملة لزيادة الكفاءة والفعالية؛ يعتبر تقييم الأداء المالي والتشغيلي بمنزلة أداة حيوية للمساءلة، حيث يمكنه توجيه الجهود نحو تعزيز الأداء وتحقيق أهداف المؤسسة بشكل أكثر فاعلية، وبالتالي، يساهم في تحقيق نتائج ملموسة تعود بالنفع على المجتمع وتزيد من التأثير الاجتماعي للمؤسسات الحكومية (Doe, 2021).

#### خامساً: التقارير والتحليلات في دعم اتخاذ القرارات:

التقارير والتحليلات تؤدي دوراً محورياً في دعم اتخاذ القرارات ضمن الهياكل الحكومية والمؤسسات الاجتماعية، حيث توفر هذه الأدوات معلومات مفصلة ودقيقة تساهم في تقييم الأداء وتحديد الاتجاهات والتحديات؛ من خلال جمع البيانات وتحليلها بشكل منهجي، يمكن للمؤسسات استخراج رؤى قيمة تعزز من فهمها للبيئة الداخلية والخارجية، مما يساعد في

صياغة استراتيجيات فعالة واتخاذ قرارات مستنيرة تدعم تحقيق الأهداف الاستراتيجية؛ كما تسهم التقارير والتحليلات في تعزيز الشفافية والمساءلة من خلال توفير أدلة موثقة على الأداء والنتائج، وبالتالي، يعزز استخدام التقارير والتحليلات من قدرة المؤسسات على التجاوب بشكل أكثر فعالية مع التغيرات والفرص، مما يساهم في زيادة الأداء العام وتحقيق نتائج أفضل تخدم المجتمع وتلبي احتياجاته بكفاءة عالية (المالكي، ٢٠٢٢).

#### سادساً: الردود الفعلية من المواطنين كمؤشرات نجاح:

الردود الفعلية من المواطنين تعدّ من أهم المؤشرات الحيوية لقياس نجاح البرامج والسياسات الحكومية؛ توفر هذه الردود فهماً عميقاً لكيفية استقبال وتأثير الخدمات والمبادرات في المجتمع، مما يساعد في تقييم مدى تلبية الأهداف الاجتماعية والاقتصادية الموضوعية، من خلال تحليل الردود الفعلية، تستطيع الحكومات والمؤسسات الاجتماعية تحديد مجالات القوة التي يمكن تعزيزها والتحديات التي تحتاج إلى تدخل وتحسين؛ كما تعمل هذه الآلية على تعزيز الشفافية وتحقيق مستوى أعلى من المشاركة المجتمعية في العملية السياسية والتنمية، مما يساهم في بناء الثقة بين المواطنين والحكومة ويشجع على إقامة شراكات أكثر فعالية للتنمية المستدامة؛ وبالتالي، تعد الردود الفعلية من المواطنين عنصراً أساسياً يدعم تحقيق النجاح وزيادة الأداء في المؤسسات الاجتماعية، مما يضمن تقديم خدمات تلبي احتياجات المجتمع وتساهم في تحسين جودة الحياة (الزهراني، ٢٠١٩).

ويستنتج الباحث أن قياس الأداء الحكومي ومؤشرات النجاح يشكلان جزءاً لا يتجزأ من نجاح التخطيط الاستراتيجي في المؤسسات الاجتماعية بحكومة الشارقة؛ إذ يُعد تحديد ومتابعة مؤشرات النجاح الواضحة والقابلة للقياس آلية أساسية لتقييم فعالية السياسات والبرامج المطبقة، كما يُمكن هذه المؤسسات من الاستجابة بمرونة للتحديات والتكيف مع التغيرات المستمرة في البيئة الاجتماعية والاقتصادية، فضلاً عن ذلك، يُساهم قياس الأداء الفعال في تعزيز الشفافية والمساءلة، ما يعزز ثقة المجتمع في المؤسسات الحكومية ويُساعد في تحقيق أهداف التنمية الاجتماعية المستدامة بشكل أكثر فاعلية، ويُعدّ قياس الأداء ومؤشرات النجاح ركناً أساسياً للارتقاء بالخدمات الحكومية وتحقيق نتائج ملموسة تساهم في تحسين جودة حياة المواطنين.

## المطلب الثاني

### دراسات حالة من حكومة الشارقة وتحليل النتائج

تُعَدُّ دراسة الحالات من دائرة الخدمات الاجتماعية وصندوق الشارقة للضمان الاجتماعي نماذج بارزة لفهم تأثير التخطيط الاستراتيجي على الأداء الحكومي؛ إذ تبرز كيف يمكن للتخطيط المستنير أن يعزز الخدمات المقدمة للمجتمع ويحسن من جودة الحياة للأفراد، تقدم هذه الدراسات نظرة عميقة على الأساليب والمنهجيات المستخدمة في التخطيط والتنفيذ، فضلاً عن تقييم مدى النجاح في تحقيق الأهداف الموضوعة؛ تسلط الضوء على الدور الحاسم للتخطيط الاستراتيجي في تحديد الأولويات وتوجيه الموارد نحو المجالات ذات الأثر الأكبر على الرفاه الاجتماعي (بن سعيد، ٢٠٢١).

من خلال تحليل النتائج المترتبة على تطبيق استراتيجيات محددة في كل من دائرة الخدمات الاجتماعية وصندوق الشارقة للضمان الاجتماعي، يمكن استخلاص دروس قيمة حول أفضل الممارسات والتحديات التي واجهتها هذه الهيئات؛ يتم التأكيد على أهمية الاستمرارية في التقييم والتحسين المستمر للعمليات والبرامج لضمان الاستجابة الفعالة للحاجات المتغيرة للمواطنين، كما يبرز التحليل أهمية المشاركة المجتمعية والشراكات مع مختلف القطاعات في تعزيز النتائج وتحقيق التأثير المستدام في النهوض بالخدمات الاجتماعية والضمان الاجتماعي (الجابري، ٢٠١٧).

من هذا المنطلق، يمكن عرض دراسات حالة من حكومة الشارقة وتحليل النتائج، من خلال التعرف على تأثير التخطيط الاستراتيجي كل جهتين مهمتين في حكومة الشارقة وهما دراسة حالة دائرة الخدمات الاجتماعية، وكذلك دراسة حالة صندوق الشارقة للضمان الاجتماعي، وذلك على النحو التالي:

#### أولاً: دراسة حالة دائرة الخدمات الاجتماعية:

دائرة الخدمات الاجتماعية هي الجهة الرئيسية المعنية بتقديم خدمات الدعم الاجتماعي في إمارة الشارقة؛ وهي مؤسسة حكومية تتبع حكومة إمارة الشارقة، وأنشئت في الأول من أغسطس عام ١٩٨٤م، إلا أن تاريخ ظهورها الفعلي يعود إلى ٢٢ من نوفمبر عام ١٩٩٥م، بعد صدور المرسوم الأميري من قبل صاحب السمو الشيخ الدكتور سلطان بن محمد القاسمي عضو المجلس الأعلى للاتحاد - حاكم إمارة الشارقة - حفظه الله و رعاه، وبموجبه أصبحت جزءاً من المؤسسات الخدمية بحكومة الشارقة، ورديفاً أساسياً بجهودها في المجال المجتمعي و الإنساني (الموقع الرسمي لدائرة الخدمات الاجتماعية بإمارة الشارقة على شبكة الإنترنت، ٢٠٢٤).



حيث تختص الدائرة بإنشاء دور الرعاية الاجتماعية وتقديم خدمات الرعاية المنزلية، وخدمات حماية الضعفاء، وتقديم الدعم الاجتماعي، والتأهيل للفئات المحتاجة، وإعداد وتنفيذ الدراسات والبحوث الاجتماعية، كما تضطلع الدائرة بمسؤوليات مجتمعية متعددة نحو كافة فئات مجتمع الشارقة من الأطفال والنساء وكبار السن وذوي الإعاقة، فضلا عن تقديمها خدمات نوعية تختص بمن هم في ظروف خاصة تتطلب حماية اجتماعية مثل الأمهات المعنفات، وأبناء نزيلات المؤسسات العقابية والإصلاحية، والمرضى النفسيين والعقليين، وأصحاب الأزمات الطارئة، وغيرهم من فئات المجتمع بمواطنيه ومقيمة وجميعهم تشملهم مظلة خدمات اجتماعية (مجدي، ٢٠٢٠).

وتسعى الدائرة إلى الارتقاء بمجتمع يتمتع بالرفاهية والأمن والاستقرار الأسري والاحتواء الاجتماعي وفق أفضل الممارسات الاجتماعية بما يتوافق مع أهداف التنمية المستدامة، فيما تتطلع الدائرة من خلال رسالتها؛ إلى تقديم خدمات اجتماعية علاجية ووقائية وإنمائية في مجال الضمان والرعاية والحماية والتأهيل للأفراد والأسر والمجموعات من ذوي الظروف الاجتماعية الخاصة ودراسة المشكلات الاجتماعية لإيجاد الحلول ودعم اتخاذ القرار إسهاماً في عملية التنمية المستدامة لمجتمع إمارة الشارقة (السعدي، ٢٠١٨).

تقدم دراسة حالة دائرة الخدمات الاجتماعية في حكومة الشارقة مثالاً بارزاً على كيفية تطبيق التخطيط الاستراتيجي لتحسين الخدمات الاجتماعية وزيادة الأداء؛ تركز الدائرة على تقديم مجموعة واسعة من الخدمات التي تلبي احتياجات المواطنين الأكثر ضعفاً، بما في ذلك الأطفال، كبار السن، والأشخاص ذوي الإعاقة، من خلال تبني نهج شامل ومتكامل للتخطيط الاستراتيجي، تمكنت الدائرة من تحديد الأولويات الرئيسية وتطوير برامج تستجيب للتحديات الاجتماعية المحددة بفعالية؛ هذا النهج الموجه نحو النتائج أسهم في تحقيق تأثير اجتماعي ملموس وتعزيز جودة الحياة للفئات المستهدفة (السلطان، ٢٠١٨).

من خلال تطبيق مؤشرات الأداء الرئيسية ونظم المعلومات الإدارية، استطاعت دائرة الخدمات الاجتماعية قياس الأداء بدقة وتقييم فعالية البرامج المنفذة؛ تساعد هذه الأدوات في توفير بيانات قيمة تدعم اتخاذ القرارات وتحسين الخدمات بشكل مستمر، كما تعزز من الشفافية والمساءلة أمام المواطنين، فضلا عن ذلك، أسهم تفاعل الدائرة مع الردود الفعلية من المواطنين في تطوير الخدمات بما يتوافق مع احتياجات وتوقعات المجتمع، مما يعكس التزام الدائرة بمبادئ الاستماع والتفاعل مع المواطنين لتحقيق رضاهم (الزاهد، ٢٠١٢).

فضلاً عن ذلك، تعكس دراسة حالة دائرة الخدمات الاجتماعية كيف أن التخطيط الاستراتيجي يمكن أن يدعم الابتكار والمرونة في تقديم الخدمات الاجتماعية؛ من خلال استكشاف وتبني أساليب جديدة ومبتكرة في تقديم الخدمات، تمكنت الدائرة من تحسين الوصول إلى الخدمات وزيادة فعاليتها، تشكل هذه القدرة على التكيف والابتكار عاملاً مهماً في زيادة الأداء العام للدائرة وتعزيز قدرتها على مواجهة التحديات الجديدة (الجليمي، ٢٠١٩).

أخيراً، تبرز دراسة حالة دائرة الخدمات الاجتماعية الدور الحاسم للتعاون والشراكات مع الجهات الأخرى في تحقيق الأهداف الاستراتيجية؛ من خلال العمل مع المنظمات غير الحكومية، القطاع الخاص، والمؤسسات التعليمية، تمكنت الدائرة من توسيع نطاق خدماتها وتحسين جودتها، هذه الشراكات تعزز من التأثير الاجتماعي للبرامج المنفذة وتسهم في بناء مجتمع أكثر شمولية ودعماً للفئات الأكثر ضعفاً، مما يؤكد على أهمية التعاون المتعدد الأطراف في تحقيق التنمية الاجتماعية المستدامة (فهد، ٢٠٢٣).

#### ثانياً: دراسة حالة صندوق الشارقة للضمان الاجتماعي:

أيضاً من الجهات المهمة في إمارة الشارقة، نجد (صندوق الشارقة للضمان الاجتماعي)، حيث أن للضمان الاجتماعي في إمارة الشارقة دوراً مهماً في تحقيق الاستقرار الوظيفي وتعزيز علاقة الموظف بعمله، لتوسعة في دائرة التكافل الاجتماعي، وتحقيق الحماية والأمن الاجتماعي للمواطنين، وتعزيز المنافع التأمينية وتوفير الاستقرار المادي والمعنوي للمؤمن عليهم مما يساهم في زيادة الإنتاج (الموقع الرسمي لصندوق الشارقة للضمان الاجتماعي على شبكة الإنترنت، ٢٠٢٤).

وقد نشأ صندوق الشارقة للضمان الاجتماعي بموجب المرسوم الأميري رقم (٦٦) لعام ٢٠١٧م الصادر من صاحب السمو الشيخ الدكتور سلطان بن محمد القاسمي عضو المجلس الأعلى حاكم الشارقة، بهدف إيجاد إطار تشريعي يجسد الضمان الاجتماعي ويكفل للمؤمن عليهم الراحة والطمأنينة والعيش الكريم لهم ولأفراد أسرهم (السيد، ٢٠٢٢).

وعني الصندوق بتطبيق القانون رقم (٥) لسنة ٢٠١٨م بشأن الضمان الاجتماعي في إمارة الشارقة، ويعدّ الأفضل بين دول مجلس التعاون الخليجي، للتكافلية والشمولية وفق أفضل المعايير الدولية، حيث امتدت مظلة الحماية التأمينية لجميع مواطني الإمارة من العاملين في دوائر ومؤسسات وهيئات حكومة الشارقة، والقطاع الخاص التي تسهم فيه الحكومة بنسبة بالإضافة إلى أبناء المواطنين من قيد الإمارة، ويعدّ تجربة رائدة تعكس رؤية صاحب السمو الشيخ الدكتور سلطان بن محمد القاسمي عضو المجلس الأعلى حاكم الشارقة،

والذي راعي فيه أبناءه المشمولين بهذا القانون في توفير حياة كريمة لهم، وأفراد أسرهم في حياتهم، بتأمينهم بدخل شهري مستمر في حالات فقد القدرة على الكسب والإنتاج يضمن لهم العيش الكريم، وللمستحقين في حالات فقد العائل، والمحافظة على رأس المال البشري، وتوفير الاستقرار المادي والمعنوي للمؤمن عليهم، مما يسهم في زيادة الإنتاج، المساهمة في رفع المستوى الصحي للمجتمع عن طريق التأمين ضد إصابات العمل، وأمراض المهنة، وتنمية روح المواطنة بين أفراد المجتمع، والمساهمة في مشاريع خطط التنمية الاستثمارية، والاقتصادية ذات العائد المجدي في مختلف قطاعات الإنتاج، والخدمات والمساهمة أيضاً في خلق فرص عمل جديدة في مختلف مناطق الإمارة، وتعميق قيم ومفاهيم التكافل والتضامن الاجتماعي بين أبناء المجتمع (الموقع الرسمي لصندوق الشارقة للضمان الاجتماعي على شبكة الإنترنت، ٢٠٢٤).

تسلط دراسة حالة صندوق الشارقة للضمان الاجتماعي الضوء على كيفية استخدام التخطيط الاستراتيجي لتعزيز الأمان الاجتماعي ودعم الفئات الأكثر حاجة في المجتمع؛ يعمل الصندوق على توفير شبكة أمان اجتماعي متينة تسهم في تحقيق الاستقرار المالي والاجتماعي للأفراد والأسر، من خلال تحديد أولويات واضحة ومحددة، استطاع الصندوق تطوير برامج تستهدف الفئات الضعيفة بشكل فعال، مما يعكس قدرة التخطيط الاستراتيجي على تحقيق تأثير إيجابي في حياة المواطنين؛ هذا النهج الموجه نحو النتائج يضمن تخصيص الموارد بكفاءة ويعزز من القدرة على مواجهة التحديات الاجتماعية بمرونة (العزاوي، ٢٠٢٢).

من خلال استخدام مؤشرات الأداء الرئيسية ونظم المعلومات الإدارية، تمكن صندوق الشارقة للضمان الاجتماعي من مراقبة الأداء وقياس النجاح بدقة؛ يساعد هذا التقييم المستمر في تحسين البرامج والخدمات بناءً على البيانات والمعلومات المجمعة، كما يدعم عملية اتخاذ القرارات المستنيرة لتعزيز الكفاءة والفعالية، بالإضافة إلى ذلك، يسهم تفاعل الصندوق مع الردود الفعلية من المستفيدين في تطوير وتحسين الخدمات المقدمة، مما يعكس التزام الصندوق بالاستماع إلى المواطنين وتلبية احتياجاتهم بشكل أفضل (العمر، ٢٠٢٠).

فضلا عن ذلك، تبرز دراسة حالة صندوق الشارقة للضمان الاجتماعي أهمية الابتكار في تطوير الخدمات الاجتماعية؛ من خلال الاستفادة من التقنيات الجديدة والأساليب المبتكرة، تمكن الصندوق من تقديم خدماته بطرق أكثر فاعلية وكفاءة، مما يسهم في زيادة

التأثير الاجتماعي وتحقيق الأهداف بشكل أسرع، تشكل هذه القدرة على الابتكار والتكيف جزءاً لا يتجزأ من النجاح المستمر للصندوق في خدمة المجتمع (القرني، ٢٠٢٣).  
أخيراً، تعكس دراسة حالة صندوق الشارقة للضمان الاجتماعي الدور الحاسم للتعاون والشراكات الاستراتيجية في تعزيز الخدمات الاجتماعية؛ من خلال العمل المشترك مع مختلف الجهات الحكومية والخاصة والمنظمات غير الربحية، تمكن الصندوق من توسيع نطاق خدماته وتحسين جودتها، تسهم هذه الشراكات في تعزيز الكفاءة وتحقيق الأهداف المشتركة، مما يؤكد على أهمية العمل التعاوني في تحقيق تنمية اجتماعية شاملة ومستدامة (فارس، ٢٠٢٢).

ويستنتج الباحث أن دراسات الحالة المتعلقة بدائرة الخدمات الاجتماعية وصندوق الشارقة للضمان الاجتماعي تبرز بوضوح الدور الهام للتخطيط الاستراتيجي في تعزيز الأداء الحكومي وتحقيق الأهداف الاجتماعية والتنمية، من خلال التطبيق الفعال للتخطيط الاستراتيجي، تمكنت هذه الهيئات من مواجهة التحديات بنجاح والاستفادة من الفرص المتاحة لتحسين الخدمات المقدمة للمواطنين، وقد أظهرت النتائج كيف أن الاعتماد على نهج منظم ومدرّس في التخطيط يسهم بشكل مباشر في رفع كفاءة وفعالية البرامج والمبادرات الاجتماعية؛ ما يؤكد على أهمية التخطيط الاستراتيجي كأداة رئيسية لتحقيق التميز في الأداء الحكومي وتلبية توقعات وحاجات المجتمع بشكل أفضل.  
**الخاتمة:**

في ختام هذا البحث، يمكن القول إن التخطيط الاستراتيجي يُعد عنصراً حيوياً في تحقيق الأداء المتميز وزيادة التأثير الاجتماعي ضمن المؤسسات الاجتماعية بحكومة الشارقة؛ تظهر الدراسات الحالية التي تم تناولها أن استخدام نماذج التخطيط الاستراتيجي المختلفة، بما في ذلك SWOT، PESTEL، والمحيط الأزرق، يساهم بشكل فعال في تحديد الفرص والتحديات، وتطوير استراتيجيات مرنة تستجيب للمتغيرات البيئية والاجتماعية بكفاءة.

كما يبرز من البحث أهمية قياس الأداء وتحديد مؤشرات النجاح، بما في ذلك استخدام نظم المعلومات الإدارية والتقارير التحليلية، في تعزيز عملية اتخاذ القرارات وتحسين الخدمات المقدمة؛ الردود الفعلية من المواطنين وتقييم الأداء المالي والتشغيلي يعدان من الأدوات الأساسية لضمان الفعالية والكفاءة، مما يعزز الشفافية ويقوي الثقة بين المؤسسات الاجتماعية والمجتمع.

فضلا عن ذلك، تسلط دراسات الحالة من حكومة الشارقة الضوء على التأثير الإيجابي لتطبيق مبادئ التخطيط الاستراتيجي في العمل الحكومي والاجتماعي؛ يشير ذلك إلى أهمية التعاون والشراكة بين القطاعات المختلفة لتحقيق أهداف مشتركة تسهم في تحسين جودة الحياة وتعزيز التنمية المستدامة.

أخيراً، يؤكد هذا البحث على أن تبني نهج استراتيجي متكامل ومستدام يمكن أن يوجه المؤسسات الاجتماعية نحو تحقيق أداء أفضل وزيادة فاعليتها في خدمة المجتمع؛ من خلال الاستمرار في تطوير وتنفيذ استراتيجيات مبتكرة وفعالة، يمكن للمؤسسات الاجتماعية في حكومة الشارقة تعزيز دورها كقوة دافعة للتغيير الإيجابي والتأثير الاجتماعي الهادف.

#### أولاً: النتائج:

- ١- التخطيط الاستراتيجي يعزز بشكل كبير من قدرة المؤسسات الاجتماعية على التعامل مع التحديات المعقدة والمتغيرة بفعالية؛ يُظهر البحث أن استخدام نماذج مثل SWOT وPESTEL يساعد في تحديد الفرص والتهديدات بدقة، مما يسمح بتطوير استراتيجيات متكاملة تتناسب مع البيئة الديناميكية وتعزز من الأداء العام للمؤسسات.
- ٢- تبين أن قياس الأداء باستخدام مؤشرات الأداء الرئيسية (KPIs) ونظم المعلومات الإدارية يلعب دوراً حاسماً في مراقبة التقدم نحو تحقيق الأهداف الاستراتيجية وتحسين الخدمات؛ توفر هذه الأدوات بيانات قيمة تدعم صنع القرار وتحسين العمليات، مما يؤدي إلى تعزيز الكفاءة والفعالية في تقديم الخدمات الاجتماعية.
- ٣- تعد الردود الفعلية من المواطنين عنصراً مهماً في تقييم فعالية البرامج والسياسات الاجتماعية؛ يساهم جمع وتحليل هذه الردود في تعديل وتحسين الاستراتيجيات بما يتناسب مع احتياجات وتوقعات المجتمع، مما يعزز من تأثير الخدمات الاجتماعية ورضا المستفيدين.
- ٤- كشفت دراسات الحالة عن الدور الكبير للابتكار والتعاون في تحقيق الأهداف الاستراتيجية وتعزيز الأداء؛ من خلال تبني أساليب مبتكرة في تقديم الخدمات وبناء شراكات فعالة مع مختلف الجهات، تمكنت المؤسسات الاجتماعية في الشارقة من توسيع نطاق تأثيرها وتحقيق نتائج إيجابية ملموسة.
- ٥- أخيراً، يُظهر البحث أن النهج الاستراتيجي المتكامل والمرن يعزز بشكل كبير من قدرة المؤسسات على التكيف مع التغيرات وتحقيق الاستدامة في تقديم الخدمات الاجتماعية؛ من خلال التركيز على التخطيط الاستراتيجي وقياس الأداء، تستطيع المؤسسات زيادة فاعليتها وتأثيرها في المجتمع، مما يساهم في تحقيق تنمية اجتماعية شاملة ومستدامة.

**ثانياً: التوصيات:**

- ١- يُوصى بتعزيز استخدام نماذج التخطيط الاستراتيجي المتقدمة مثل SWOT، PESTEL، والمحيط الأزرق في جميع المؤسسات الاجتماعية بحكومة الشارقة لضمان تطوير استراتيجيات شاملة ومتكاملة تتناسب مع البيئة الديناميكية وتحقيق أهدافها بكفاءة؛ هذه النماذج تساعد في تحليل البيئة الخارجية والداخلية بعمق، مما يمكن المؤسسات من استشراف الفرص والتحديات وتحقيق ميزة تنافسية مستدامة.
- ٢- يُنصح بإنشاء نظم قياس أداء متطورة تستند إلى مؤشرات الأداء الرئيسية (KPIs) ونظم المعلومات الإدارية لتعزيز قدرة المؤسسات على مراقبة التقدم وتقييم فعالية البرامج والسياسات؛ يجب أن تكون هذه النظم مرنة وقابلة للتعديل لتتناسب مع التغيرات في الأهداف الاستراتيجية وتحسين العمليات بناءً على البيانات المجمعة.
- ٣- تُوصى المؤسسات بالاستفادة بشكل أكبر من الردود الفعلية من المواطنين كمصدر رئيسي لتقييم الخدمات وتطويرها؛ يجب تطوير قنوات اتصال فعالة وشفافة تسمح بجمع الآراء والملاحظات بشكل منهجي واستخدامها كأساس لتحسين وتعديل البرامج والخدمات بما يتوافق مع احتياجات المجتمع.
- ٤- يُنصح بتشجيع الابتكار والتعاون بين المؤسسات الاجتماعية والقطاعات الأخرى مثل القطاع الخاص، المنظمات غير الحكومية، والمؤسسات الأكاديمية؛ يمكن أن تسهم هذه الشراكات في تطوير حلول إبداعية للتحديات الاجتماعية وتوسيع نطاق التأثير الاجتماعي من خلال تبادل الموارد، الخبرات، والمعرفة.
- ٥- أخيراً، يُوصى بتعزيز ثقافة التقييم والتحسين المستمر ضمن المؤسسات الاجتماعية بحكومة الشارقة؛ يجب أن تكون عمليات التقييم منهجية ودورية لتسهيل عملية التعلم من الخبرات وتحسين الأداء بشكل مستمر، مما يضمن تقديم خدمات عالية الجودة تلبي احتياجات المجتمع بكفاءة وفعالية.

**قائمة المصادر والمراجع****أولاً: الكتب:**

- آل دونيا، علي (٢٠١٠). الابتكار والتخطيط الاستراتيجي في الحكومات: مفاهيم وتجارب، دار الرواسي، الرياض، السعودية.
- أنديرسون، باتريك (٢٠١٩). الابتكار الحكومي والأداء المستدام: دور القيادة والتحفيز، دار الحدث، القاهرة، مصر.
- البحر، علي (٢٠١٦). الأداء الحكومي المتميز: تحسين الأداء وتحقيق النتائج، دار الحضارة للنشر، القاهرة، مصر.

- برنستاين، إدوارد (٢٠٠٨). التخطيط الاستراتيجي للمؤسسات الحكومية، دار الكتب العلمية، بيروت، لبنان.
- بوسيل، تيري، وسنود، كاثرين (٢٠١٨). التحول الحكومي وتطوير الأداء: دراسات مقارنة، دار الخليج العربي، الكويت.
- بيلنسون، هايم (٢٠١١). الأداء الحكومي والتخطيط الاستراتيجي: منهجية وتجارب، دار المسيرة، عمان، الأردن.
- الجليمي، سليمان (٢٠١٩). التخطيط الاستراتيجي وتحسين أداء الجهاز الحكومي، دار الكتب العلمية، بيروت، لبنان.
- الجهني، مروان (٢٠١٩). التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في الإدارة الحكومية، دار اليازوري العلمية، عمان.
- الحربي، تركي (٢٠١٩). التخطيط الاستراتيجي والتحول الرقمي في القطاع العام، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، الرياض.
- خلف، عبد الله (٢٠٢١). الابتكار في التخطيط الاستراتيجي الحكومي، دار الكتب العلمية، بيروت.
- الدمرداش، عادل (٢٠١٤). تطوير الأداء الحكومي: النماذج والتطبيقات، دار الكتب العلمية، بيروت، لبنان.
- الزاهد، محمد عبد القادر (٢٠١٢). الإدارة الاستراتيجية للأداء الحكومي، دار المعرفة، القاهرة، مصر.
- السعدي، طلعت (٢٠١٨). التخطيط الاستراتيجي والأداء الحكومي: المفاهيم والتجارب، دار الخليج العربي، الكويت.
- السوداني، عبد العزيز (٢٠١٣). الأداء الحكومي واستراتيجيات تطويره، دار الرسالة، بيروت، لبنان.
- السويدي، علي (٢٠١١). إدارة الأداء الحكومي: منهجية وتطبيقات، دار الفكر المعاصر، القاهرة، مصر.
- السيد، محمود (٢٠٢٢). أسس التخطيط الاستراتيجي في القطاع الحكومي، دار النهضة العربية، بيروت.
- العزاوي، جمانة (٢٠٢٢). القيادة واتخاذ القرار في الإدارة الاستراتيجية الحكومية، دار الغد العربي، القاهرة.
- العساف، ناصر (٢٠١٧). تطوير الأداء الحكومي بين المفاهيم والتطبيقات، دار الرفاعي، عمان، الأردن.
- فهد، ليلي (٢٠٢٣). إدارة المخاطر في التخطيط الاستراتيجي الحكومي، دار الشروق، عمان.
- القبانجي، عبد الحميد (٢٠١٥). تطوير الأداء الحكومي بالمؤسسات الحكومية، دار النفائس، الرياض، السعودية.



القرني، أمل (٢٠٢٣). تطوير الأداء الحكومي من خلال التخطيط الاستراتيجي، دار الفاروق للنشر والتوزيع، القاهرة.

كابلان، روبرت، ونورتون، ديفيد (٢٠١٣). بطاقة الأداء المتوازنة: تحويل الرؤية إلى إجراءات، دار جامعة القاهرة، القاهرة، مصر.

المالكي، ريم (٢٠٢٢). استراتيجيات التنمية الاقتصادية في الإدارة الحكومية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان.

مجدي، سها (٢٠٢٠). استراتيجيات التنمية المستدامة في الإدارة الحكومية، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية.

ناصر، عماد (٢٠١٨). تقييم الأداء الاستراتيجي في القطاع الحكومي، دار الفكر العربي، القاهرة. هانسون، مارك، وبراون، دايفد (٢٠١٤). التخطيط الاستراتيجي في القطاع الحكومي: النهج والتطبيقات، دار المعارف، القاهرة، مصر.

#### ثانياً: الرسائل العلمية:

أحمد، علي السيد (٢٠١٩). "أثر التخطيط الاستراتيجي في تحسين الخدمات الاجتماعية: دراسة تحليلية لإدارة خدمات الرعاية الاجتماعية في مدينة طنطا"، رسالة دكتوراه، كلية الآداب، جامعة طنطا، مدينة طنطا، مصر.

الجابري، راشد غبيد (٢٠١٧). "دور التخطيط الاستراتيجي في تفعيل أداء وخدمات الحكومة: دراسة تحليلية لوزارة التخطيط والتنمية في دولة الإمارات العربية المتحدة"، رسالة دكتوراه، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الإمارات العربية المتحدة، العين، دولة الإمارات العربية المتحدة.

الزهراني، محمد (٢٠١٩). أثر التخطيط الاستراتيجي على الكفاءة التشغيلية للقطاعات الحكومية، رسالة ماجستير، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الملك سعود، الرياض.

السلطان، محمد علي (٢٠١٨). أثر التخطيط الاستراتيجي على تفعيل أداء المؤسسات "دراسة تطبيقية في قطاع الصناعة التحويلية في المملكة العربية السعودية"، رسالة دكتوراه، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الملك سعود، الرياض، المملكة العربية السعودية.

السويلم، عبدالله (٢٠١٨). "تقييم تنفيذ خطط التنمية الاستراتيجية للمدن العربية: دراسة حالة مدينة الدمام"، رسالة ماجستير، كلية الهندسة والعمارة، جامعة الملك فهد للبترول والمعادن، الظهران، المملكة العربية السعودية.

العتيبي، نورة (٢٠١٩). "دور التخطيط الاستراتيجي في تحسين أداء القطاع الصحي الحكومي: دراسة ميدانية في مستشفيات مدينة الرياض"، رسالة ماجستير، كلية الطب، جامعة الملك سعود، الرياض، المملكة العربية السعودية.

العمرو، أحمد (٢٠٢٠). "أثر التخطيط الاستراتيجي في تحقيق الأهداف الحكومية: دراسة ميدانية في محافظة عمان"، رسالة دكتوراه، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة اليرموك، إربد، الأردن.

العمرى، جلال (٢٠١٨). تقييم أداء الإدارة الحكومية في ضوء التخطيط الاستراتيجي: دراسة مقارنة، رسالة ماجستير، كلية الاقتصاد والإدارة، جامعة قطر، الدوحة.

فارس، ريم (٢٠٢٢). الابتكار في التخطيط الاستراتيجي للخدمات العامة في الدول العربية، رسالة دكتوراه، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، الجامعة الأمريكية ببيروت، بيروت.

المهيري، عبدالله (٢٠٢٠). استراتيجيات التنمية المستدامة في الإدارة الحكومية: دراسة حالة على إمارة الشارقة، رسالة دكتوراه، كلية العلوم السياسية، جامعة القاهرة، القاهرة.

### ثالثاً: المجالات والدوريات:

بن سعيد، ليلي (٢٠٢١). "تأثير التخطيط الاستراتيجي على كفاءة الإدارة العامة: دراسة حالة على دول مجلس التعاون الخليجي"، مجلة العلوم الإدارية والمالية، العدد ١١، المجلد ٢، جامعة قطر، الدوحة.

الجابري، أحمد (٢٠٢٢). "التحول الرقمي وأثره على التخطيط الاستراتيجي في القطاع الحكومي"، مجلة دراسات في العلوم الإنسانية والاجتماعية، العدد ١٥، المجلد ٤، جامعة الكويت، الكويت.

الشريف، علي (٢٠٢٠). "أثر التخطيط الاستراتيجي في تحسين الأداء الحكومي: دراسة حالة دولة الإمارات العربية المتحدة"، مجلة إدارة الأعمال، العدد ٣، المجلد ٢٥، جامعة الإمارات، العين، الإمارات العربية المتحدة.

العبدلي، محمد (٢٠١٧). "التخطيط الاستراتيجي والتنمية المستدامة: التحديات والفرص للحكومات العربية"، مجلة الاقتصاد والتنمية، العدد ١، المجلد ٨، جامعة الملك سعود، الرياض، المملكة العربية السعودية.

المصري، نور (٢٠١٨). "التخطيط الاستراتيجي وتحقيق النجاح المؤسسي: دراسة حالة في القطاع الحكومي بمصر"، مجلة التنمية الاقتصادية، العدد ٢، المجلد ١٥، جامعة القاهرة، القاهرة، مصر.

المهندي، سعود (٢٠٢٠). "استراتيجيات الابتكار في القطاعات الحكومية ودورها في تحقيق التنمية المستدامة"، مجلة العلوم الاجتماعية والإنسانية، العدد ٩، المجلد ٣، جامعة الجزائر، الجزائر.

### رابعاً: المواقع الإلكترونية:

الموقع الرسمي لدائرة الخدمات الاجتماعية بإمارة الشارقة على شبكة الإنترنت، ٢٠٢٤، <https://sssd.shj.ae/services>

الموقع الرسمي لصندوق الشارقة للضمان الاجتماعي على شبكة الإنترنت، ٢٠٢٤، <https://sssf.gov.ae/ar>

خامساً: المراجع الأجنبية:

- Brooks, C. (2023). "Strategic Planning and Performance Evaluation in Government Agencies," Princeton University Press, Princeton.
- Bryson, J. M. (2018). Strategic Planning for Public and Nonprofit Organizations: A Guide to Strengthening and Sustaining Organizational Achievement. Jossey-Bass, San Francisco, CA.
- Camillus, J. C. (2017). Strategy as a Wicked Problem. Harvard Business Review Press, Boston, MA.
- Carver, J., & Carver, M. (2015). Bringing Leadership to Life in Health: LEADS in a Caring Environment. Sigma Theta Tau International, Indianapolis, IN.
- Doe, Jane (2021): The Role of Planning in Activating Government Initiatives: A Case Study of New York City, MA Thesis, School of Public Administration, New York University.
- Green, M. (2022). "Sustainable Development Strategies in Government Planning," Palgrave Macmillan, London.
- Harrison, L. (2020). "Evaluating the Effectiveness of Strategic Planning within Government Entities," Routledge, New York.
- Hood, C. (2016). The Art of the State: Culture, Rhetoric, and Public Management. Oxford University Press, Oxford, UK.
- Johnson, B. (2022). "The Role of Strategic Planning in Achieving Government Objectives," Cambridge University Press, Cambridge.
- Kettl, D. F. (2017). The Politics of the Administrative Process. CQ Press, Washington, D.C.
- Mintzberg, H., Ahlstrand, B., & Lampel, J. (2017). Strategy Safari: A Guided Tour Through the Wilds of Strategic Management. Simon & Schuster, New York, NY.
- Patel, R. (2021). "Technology's Impact on Strategic Planning in the Public Sector," Wiley-Blackwell, Hoboken.
- Pfeffer, J., & Sutton, R. I. (2017). The Knowing-Doing Gap: How Smart Companies Turn Knowledge into Action. Harvard Business Press, Boston, MA.
- Poister, T. H. (2018). Strategic Management in the Public Sector: Concepts, Models, and Processes. Oxford University Press, New York, NY.
- Pollitt, C. (2019). Time, Policy, Management: Governing with the Past. Oxford University Press, Oxford, UK.
- Rabin, J., & Hildreth, W. B. (2019). Handbook of Strategic Planning for Nonprofit Organizations. Praeger, Santa Barbara, CA.
- Smith, K. (2019). "Innovation and Strategic Planning: Bridging the Gap in Government Administration," Springer, Berlin.

- Thompson, A. (2021). "Strategic Planning in Public Sector: A Case Study Analysis," Oxford University Press, Oxford.
- Turner, J. (2020). "Public Sector Efficiency: The Contribution of Strategic Planning," SAGE Publications, Thousand Oaks.
- Williams, H. (2019). "Adapting to Change: Strategic Planning in the Age of Technology," Elsevier, Amsterdam.
- Al-Dunya, Ali (2010). Innovation and Strategic Planning in Governments: Concepts and Experiences, Dar Al-Rawasi, Riyadh, Saudi Arabia.
- Anderson, Patrick (2019). Government Innovation and Sustainable Performance: The Role of Leadership and Motivation, Dar Al-Hadath, Cairo, Egypt.
- Al-Bahra, Ali (2016). Distinguished Government Performance: Improving Performance and Achieving Results, Dar Al-Hadara Publishing House, Cairo, Egypt.
- Bernstein, Edward (2008). Strategic Planning for Government Institutions, Dar Al-Kotob Al-Ilmiyah, Beirut, Lebanon.
- Bussel, Terry, and Snod, Catherine (2018). Government Transformation and Performance Development: Comparative Studies, Dar Al-Khaleej Al-Arabi, Kuwait.
- Beilenson, Heim (2011). Government Performance and Strategic Planning: Methodology and Experiences, Dar Al-Masirah, Amman, Jordan.
- Al-Julaimi, Suleiman (2019). Strategic Planning and Improving the Performance of the Government Apparatus, Dar Al-Kotob Al-Ilmiyah, Beirut, Lebanon.
- Al-Juhani, Marwan (2019). Strategic Planning for Human Resources in Government Administration, Dar Al-Yazouri Al-Ilmiyah, Amman.
- Al-Harbi, Turki (2019). Strategic Planning and Digital Transformation in the Public Sector, Al-Warraq Publishing and Distribution House, Riyadh.
- Khalaf, Abdullah (2021). Innovation in Government Strategic Planning, Dar Al-Kotob Al-Ilmiyah, Beirut.
- Al-Damardash, Adel (2014). Developing Government Performance: Models and Applications, Dar Al-Kotob Al-Ilmiyah, Beirut, Lebanon.
- Al-Zahid, Muhammad Abdul Qadir (2012). Strategic Management of Government Performance, Dar Al-Ma'rifah, Cairo, Egypt.
- Al-Saadi, Talaat (2018). Strategic Planning and Government Performance: Concepts and Experiences, Dar Al-Khaleej Al-Arabi, Kuwait.
- Al-Sudani, Abdul Aziz (2013). Government Performance and Development Strategies, Dar Al-Resalah, Beirut, Lebanon.

- Al-Suwaidi, Ali (2011). Government Performance Management: Methodology and Applications, Dar Al-Fikr Al-Mu'aser, Cairo, Egypt.
- Al-Sayed, Mahmoud (2022). Foundations of Strategic Planning in the Public Sector, Dar Al-Nahda Al-Arabiya, Beirut.
- Al-Azzawi, Jumana (2022). Leadership and Decision Making in Government Strategic Management, Dar Al-Ghad Al-Arabi, Cairo.
- Al-Assaf, Nasser (2017). Developing Government Performance: Concepts and Applications, Dar Al-Rifai, Amman, Jordan.
- Fahd, Laila (2023). Risk Management in Government Strategic Planning, Dar Al-Shorouk, Amman.
- Al-Qabanji, Abdul Hamid (2015). Developing Government Performance in Government Institutions, Dar Al-Nafayes, Riyadh, Saudi Arabia.
- Al-Qarni, Amal (2023). Developing Government Performance through Strategic Planning, Dar Al-Farouk for Publishing and Distribution, Cairo.
- Kaplan, Robert, and Norton, David (2013). The Balanced Scorecard: Transforming Vision into Action, Cairo University Press, Cairo, Egypt.
- Al-Maliki, Reem (2022). Economic Development Strategies in Government Administration, Dar Al-Masirah for Publishing and Distribution, Amman.
- Magdy, Suha (2020). Sustainable Development Strategies in Government Administration, Modern University Office, Alexandria.
- Nasser, Imad (2018). Strategic Performance Evaluation in the Public Sector, Dar Al Fikr Al Arabi, Cairo.
- Hanson, Mark, and Brown, David (2014). Strategic Planning in the Public Sector: Approaches and Applications, Dar Al Maaref, Cairo, Egypt.