

واقع التخطيط الإستراتيجي في المؤسسات الرياضية

دراسة حالة: ديوان المركب المتعدد الرياضات 18 فيفري بالشلف.

أ / محمد قطاب ، د/ محمد يحيوي - جامعة الشلف

المخلص:

التخطيط الاستراتيجي هو تخطيط بعيد المدى يأخذ بعين الاعتبار العوامل الداخلية والخارجية التي تؤثر على المؤسسة، ويحدد القطاعات المستهدفة. يؤدي هذا النوع من التخطيط إلى تغيير الكيفية التي تخطط بها المؤسسات لوضع الاستراتيجيات المناسبة لها وتنفيذها. حيث أصبح التخطيط الاستراتيجي الأداة الأساسية أو الطريقة المثلى التي تمكن المؤسسات من معرفة ما يجب عمله من التفكير والتخطيط والتصميم والتنفيذ والمتابعة، ثم إعداد الخطط البديلة من أجل بلوغ الأهداف المسطرة وتحقيق النتائج المرجوة لضمان الاستمرارية.

الكلمات المفتاحية:

التخطيط الإستراتيجي الرؤية والرسالة، التنفيذ والمتابعة، التقييم، ديوان المركب المتعدد الرياضات 18

فيفري بالشلف.

The Reality of Strategic Planning in Sports Institutions

-The Office of Multi-Sports 18 February Complex of Chlef- Case-Study

Abstract:

term planning that takes into consideration the internal and Strategic planning is a long external factors that affect companies, and determines the targeted sectors. This type of planning leads to change the way these Institutions are planning to develop their appropriate strategies and its implementation. Where strategic planning has become a basic tool, or the best way that enables organizations to find out what needs to be done of thinking, planning, design, implementation and control, then set up alternative plans in order to achieve the objectives .underlined and achieve the desired results to ensure continuity

Keywords: Strategic planning, vision & mission, implementation and control, evaluation, the office of multi-sports 18 February complex of Chlef.

توطئة :

يشهد العالم تغيرات متسارعة على جميع الأصعدة سواء أكانت إقتصادية أو تكنولوجية أو إجتماعية... الخ، مع تزايد درجة التعقيد في بيئة الأعمال نتيجة لتعدد مكونات البيئة و تداخلها فضلا عن سرعة تغيرها و عدم ثباتها أو إستقرارها، الأمر الذي إنعكس على المنشآت إذ صعب وقوع أعمالها خاصة الرغبة منها بالبقاء و التقدم، فلما يعد أسلوب ردة الفعل أسلوبا مجديا و كافيا في التعامل مع البيئة.

بل أصبح لزاما على المنشأة أن تغير نظرتها للبيئة بما تحويه من متغيرات متعددة ومتنوعة، لذلك إتجهت المنشآت إلى إتباع أسلوب التأثير بتلك المتغيرات البيئية لتضمن البقاء و الإستمرارية في بيئتها. و الطريقة الوحيدة لرصد هذه التغيرات و مسايرة التطور عليها تبني قواعد و أسس التخطيط الإستراتيجي لإستثمار الفرص المتاحة أمام المنشأة.

يعتبر التخطيط الإستراتيجي أحد الوظائف الحساسة و المهمة و كذلك الفعالة في المنشأة و يتميز بالقدرة على وضع التوقع علمي و محلل للتطور المقبل من كافة الوجوه مستهدفا لجعل الخطة أداة مرشدة و ملزمة لعمل الإدارة.

مشكلة الدراسة :

تسعى المؤسسات الرياضية الجزائرية إلى تلبية إحتياجات المجتمع بغية العمل على تحقيق التنمية المستدامة، و هي بذلك تسعى إلى إمتلاك قدرات في مجالات الإدارة و التخطيط تمكنها من وضع الخطط الإستراتيجية و الإستعانة بإستراتيجيات متعددة و متنوعة سعيا منها في بقائها حية و فاعلة في المجتمع، و كسب ثقة المستفيد من خدماتها و أنشطتها، مما يدفع نحو بناء منظومة إدارية قادرة على مواكبة التحولات التي تفرضها قوانين المنافسة، و ذلك بإعتماد على التخطيط الإستراتيجي بإعتباره الطريقة المثلى التي تمكن المنشأة من معرفة ما يجب عمله من بلوغ الأهداف المسطرة و تحقيق النتائج المرجوة.

و عليه فالسؤال الرئيسي الذي تتمحور حوله إشكالية الدراسة يمكن صياغته كمايلي :

- إلى أي مدى يمكن تطبيق التخطيط الإستراتيجي في المؤسسات الرياضية الجزائرية لتحسين أدائها ؟
- و بناء على هذه الإشكالية يمكن طرح الأسئلة الفرعية التالية:

- ما المقصود بالتخطيط الإستراتيجي و ماهية أهدافه و أهميته ؟
- كيف تتم عملية التخطيط الإستراتيجي ؟
- كيف يمكن للمركب المتعدد الرياضات بالشلف من دمج التخطيط الإستراتيجي ضمن إستراتيجيتها ؟

أهداف الدراسة : تكمن فيمايلي :

- التطرق إلى التخطيط الإستراتيجي وواقعه بالمركب المتعدد الرياضات بالشلف.
- التعرف على دور التخطيط الإستراتيجي في تحسين الأداء بالمركب المتعدد الرياضات بالشلف.
- الاستفادة من نتائج الدراسة الميدانية في تقديم بعض المقترحات التي تساعد في تبني التخطيط الإستراتيجي و كذا زيادة و تحسين ادائها بإستعماله.

أهمية الدراسة : تتجلى أهمية الدراسة في النقاط التالية :

- أهمية موضوع الدراسة و المتمثل في واقع التخطيط الإستراتيجي في المؤسسات الرياضية الجزائرية.
- تسليط الضوء على هذا الموضوع الحيوي و المهم و الذي يعد عنصرا مهما و أساسيا في نجاح المؤسسات الرياضية.
- قد تسهم هذه الدراسة في لفت إنتباه المسؤولين و خاصة الإدارة العليا إلى أهمية إتباع أسلوب التخطيط الإستراتيجي في تحسين الأداء بالمركب المتعدد الرياضات بالشلف.

حدود الدراسة :

- الحدود المكانية: فيما يخص الإطار المكاني للدراسة الميدانية فكان المركب المتعدد الرياضات بالشلف.
- الحدود الزمانية : أما يخص الإطار الزمني للدراسة فقد كانت عملية توزيع الإستبيان كانت خلال شهر نوفمبر 2015.

الدراسات السابقة:

1- دراسة الدجني(2006)عنوانها"واقع التخطيط الإستراتيجي في الجامعة الإسلامية في ضوء معايير الجودة "

هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع التخطيط الإستراتيجي في الجامعة الإسلامية بغزة فلسطين تكون مجتمع الدراسة من إدارة الجامعة ،وفريق التخطيط والجودة البالغ عددهم (177) فردا ،ولتحقيق هذه الدراسة إتباع الباحث

المنهج الوصفي التحليلي، وقام بتصميم إستبانة مكونة 58 فقرة، ومن خلال تحليل إستجابات أفراد عينة الدراسة توصل الباحث للنتائج التالية :

أن وضوح مفهوم التخطيط الإستراتيجي لدى إدارة الجامعة بلغ نسبة (79.98%) من مجتمع الدراسة.

أن نسبة (88.08%) من مجتمع الدراسة يرى أن هناك علاقة إرتباط بين مفهوم التخطيط الإستراتيجي والجودة في الجامعة .

لدى (75.89%) من المستجوبين يعملون بالتخطيط الإستراتيجي ويؤكدون أن نوعية وجودة التخطيط الإستراتيجي خطوة لأزمة لتحقيق الجودة الشاملة في الجامعة.

2- دراسة خالد أسود لايخ(2013) بعنوان "واقع التخطيط الإستراتيجي في كليات التربية الرياضية من وجهة نظر التدريسيين"

هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع تطبيق التخطيط الإستراتيجي في كليات التربية الرياضية وما مدى الإفادة منها، واستخدم الباحث المنهج الوصفي بالأسلوب المسحي وكانت عينة البحث مجموعة من أعضاء الهيئة التدريسية في كليات التربية الرياضية في العراق والبالغ عددهم (231) وقد اعتمدت الدراسة الإستبانة كأداة لجمع البيانات، وتم تحليلها بإستخدام المتوسطات الحسابية والإنحرافات المعيارية والنسب المئوية وأظهرت نتائج الدراسة ما يلي :

- يطبق التخطيط الإستراتيجي في كليات التربية الرياضية في مجال الإعداد للتخطيط بدرجة متوسطة .

- يطبق التخطيط الإستراتيجي في كليات التربية الرياضية في مجال إقرار الخطة وتنفيذها بدرجة متوسطة.

- يطبق التخطيط الإستراتيجي في كليات التربية الرياضية في مجال المتابعة والتقييم بدرجة متوسطة.

الإطار النظري للدراسة :

أولاً : مفاهيم حول التخطيط الإستراتيجي .

1- مفهوم التخطيط الإستراتيجي: هناك عدة تعريفات للتخطيط الإستراتيجي و أهمها نذكر:

التخطيط الإستراتيجي هو "عملية إختيار أهداف المؤسسة و تحديد السياسات و الإستراتيجيات اللازمة لتحقيق الأهداف و تحديد الأساليب الضرورية لضمان تنفيذ السياسات و الإستراتيجيات الموضوعة، و يمثل العملية التخطيطية طويلة المدى التي يتم إعدادها بصورة رسمية لتحقيق أهداف المؤسسة"⁽¹⁾

ويعرف التخطيط الإستراتيجي بأنه "عملية تطوير رسالة المؤسسة و أهدافها و خططها الإستراتيجية و سياستها بهدف تحقيق منظم من موقف حالي إلى موقف مستقبلي مستهدف"⁽²⁾

أما أحمد ماهر عرف التخطيط الإستراتيجي بأنه "تصميم و تبصير برسالة المؤسسة و بأهدافها

و بمسارها الرئيسي و تحديد العمليات و الأنشطة و الأعمال اللازمة لتحقيق ذلك"⁽³⁾

كما تم تعريفه على أنه "تحديد الأهداف بالتفصيل ومخططات العمل التي تسمح بتحقيق الأولويات و بلوغ المستويات المرجوة من الأداء"⁽⁴⁾، في حين عرفه كل من تومبسون وأستركلاند بأنه "وضع الخطط المستقبلية للمنظمة، وتحديد غاياتها على المدى البعيد، واختيار النمط الملائم لتحقيق ذلك"⁽⁵⁾.

ومما سبق يمكن القول أن التخطيط الإستراتيجي هو مجموعة الأنشطة والعمليات التي تستطيع المؤسسة من خلالها تصور وتخيّل شكلها في المستقبل والذي تعمل على أساسه من أجل تحقيق أهدافها المرجوة للفترة القادمة.

2- أهمية التخطيط الإستراتيجي: يمكن إجمال أهمية التخطيط الإستراتيجي في النقاط التالية: (6)

- يساعد التخطيط الإستراتيجي على تخصيص الموارد و الإمكانيات بطريقة فعالة من خلال توجيه جهود المؤسسة التوجيه الصحيح في المدى البعيد.

- كما يسهم في إستخدام مواردها و إمكانياتها بطريقة فعالة كما يمكن من إستغلال نواحي القوة و التغلب على نواحي الضعف .

- تحقيق التفاعل و الحوار البناء بين المستويات الإدارية الثلاثة عن مستقبل التنظيم و سبل إستمراره و نجاحه و تطوره.⁽⁷⁾

- يستطيع التخطيط الإستراتيجي أن يحدد الإستراتيجيات الطموحة و البعيدة المدى مما يتسنى للمؤسسات أن تعمل تحت ظل أهداف مستقبلية واضحة.⁽⁸⁾

3- أهداف التخطيط الإستراتيجي : يمكن تحديد أهم أهداف التخطيط الإستراتيجي فيما يلي: (9)

- تحديد و توجيه المسارات الإستراتيجية للمؤسسة.
- صياغة و تطوير رسالة المؤسسة و أهدافها.
- تحديد و توجيه مسار العمل في المؤسسة.
- تحديد و صياغة الغايات و الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة.
- تحديد و توفير متطلبات تحسين الأداء و تحقيق نمو و تقدم المؤسسة.
- التأكد من ربط الأهداف الإستراتيجية لطموحات و أهداف أصحاب الأموال و الإدارة العليا و مصلحة أعضاء المؤسسة.
- توجيه الجهود البحثية لتطوير أداء المؤسسة و تدعيم موقعها التنافسي.
- التأكد من تحقيق الترابط بين رسالة المؤسسة و أهدافها و ما يتم و ضعه من سياسات و قواعد و أنظمة عمل.

4-فوائد التخطيط الإستراتيجي : و هي : (10)

- يوضح الإطار و الإتجاه الذي يقود و يدعم إدارة المؤسسة.
- يحدد رؤية و غاية مشتركة لجميع العاملين بالمؤسسة.
- يزيد مستوى الإلتزام نحو المؤسسة و أهدافها
- يحسن نوعية الخدمات المقدمة للعملاء و طرق قياس هذه الخدمات.
- يزيد من إحتمال توفير الدعم و تطوير الأفراد.
- تحديد الأولويات و المصادر اللازمة.
- زيادة القدرة على التعامل مع المخاطر الخارجية.
- المساعدة في إدارة الأزمات.

5-مراحل التخطيط الإستراتيجي: يمر هذا التخطيط الإستراتيجي بالمراحل الآتية: (11)

أ - التهيئة و الإعداد:

و تتطوي هذه المرحلة على التأكد من أن المؤسسة مهيأة لمهارات التخطيط الإستراتيجي من خلال:

- تبني الإدارة العليا لفكرة التخطيط الإستراتيجي و الإلتزام به.
- وضع إطار لعملية التخطيط الإستراتيجي.
- تكوين فرق عمل للتخطيط الإستراتيجي.

ب - تحليل الوضع الراهن:

تبدأ ممارسة التخطيط الإستراتيجي بالخطوة الخاصة بالتعرف على طبيعة البيئة التي تعمل بها المؤسسة و ينطوي تحليل الوضع الراهن على تحليل كل من البيئة الخارجية للمؤسسة و البيئة الداخلية لها.

ب-1 تحليل البيئة الخارجية:

تتضمن عناصر البيئة الخارجية للمؤسسة جميع العوامل غير الخاضعة لسيطرة الإدارة، وتنقسم عناصر البيئة الخارجية إلى مستويين:

• البيئة الخارجية العامة :

وتشمل المتغيرات البيئية التي تؤثر على جميع المؤسسات العاملة في المجتمع بغض النظر عن طبيعة النشاط الذي تقوم به، أو المجال الذي تنتمي إليه مثلا العوامل الإقتصادية و العوامل السياسية...الخ.

• البيئة الخارجية الخاصة:

و تتضمن العوامل البيئية ذات التأثير الخاص على مجال النشاط الذي تعمل به المؤسسة مثلا المستوردون و المنافسون أو السلع أو الخدمات البديلة...الخ.

ب-2 تحليل البيئة الداخلية:

هي جميع العوامل الخاضعة لسيطرة الإدارة مثل سياسات و نظم و قواعد و إجراءات العمل و التسهيلات المادية و الموارد البشرية العاملة و ظروف العمل المادية و الموارد المالية المنافسة، و ينتهي تحليل الموقف الراهن لعناصر البيئة الداخلية أو القدرات الذاتية بتحديد نقاط القوة و نقاط الضعف بهدف تحديد عناصر و مقومات قوة المؤسسة و ضعفها مما يمكن من إقتناص الفرص البيئية المتاحة.

وتجذب أو الحد من التهديدات المحتملة، و بالتالي وضع إستراتيجية للمنظمة تحقق أهدافها العامة و رسالتها.

3- وضع الخطة الإستراتيجية :

تشير الخطة الإستراتيجية إلى تلك الخطة الشاملة التي يتم وضعها من أجل تحديد كيفية إنجاز المؤسسة لرسالتها و أهدافها، و هي تقوم بهذه المهمة لأنها تعمل على تفصيل الميزة التنافسية للمؤسسة في المجال الذي تعمل به، و تمثل عملية صياغة الخطة الإستراتيجية الخطوة الأولى على طريق إختيار الإستراتيجيات الملائمة

و التي تأتي بعد أن تكون المؤسسة على معرفة بأوضاعها الداخلية و الخارجية و قامت بتحديد رؤيتها و رسالتها و أهدافها، أي أنها تمكنت من تحديد إتجاهها الإستراتيجي، و أصبح بإمكان صناع القرار في المؤسسة أن يتخذوا قرارات أكثر إيجابية بإتجاه إختيار إستراتيجيات مناسبة و ملائمة.

4- تنفيذ الإستراتيجية:

يشمل الإنجاز على خمسة عناصر أساسية هي مايلي: (12)

أ - القيادة : و تمثل النمط أو الأسلوب القيادي الذي سوف يتبع في عملية إنجاز الإستراتيجية، و هذا النمط تفرضه طبيعة الإستراتيجية، أي أن إختياره يتحدد في ظل ظروف تنفيذها في البيئتين الداخلية و الخارجية، و تمثل القيادة أهم عنصر من عملية الإنجاز.

ب - الهيكل التنظيمي : يحدد التصميم الهيكلي للمستويات الإدارية أو الإدارات و الأقسام اللازمة لتنفيذ الإستراتيجية التي يجب أن تكون موجودة في كل مستوى، و إرتباط الوحدات الإدارية ببعضها البعض، ويتم إختيار نمط الهيكل التنظيمي المناسب في ضوء طبيعة الإستراتيجية و ظروف تنفيذها.

ج - أنظمة الرقابة : تعمل هذه الأنظمة على دعم و ضبط عملية تنفيذ الإستراتيجية، وتشتمل على معايير و ضوابط يتم التنفيذ بموجبها، و من أهم هذه الأنظمة، نظام المعلومات، النظام المالي...إلخ.

د - التكنولوجيا : أدواتها مسألة هامة في تنفيذ الإستراتيجية ففي ضوءها تصمم الأعمال و الهيكل التنظيمي، و تحدد نوعيات الموارد البشرية (المهارات) المطلوب إستخدامها، و التكنولوجيا أيضا تؤثر في جودة و سهولة و سرعة و تكلفة الأداء.

هـ - إدارة الموارد البشرية : تمثل هذه الإدارة الممارسات و الأساليب المستخدمة في مجالات إختيار الموارد البشرية المناسبة للعمل و تأهيلها، و تنميتها، وتحفيزها لتكون قادرة على تنفيذ الإستراتيجية بفاعلية كبيرة.

5- المتابعة والتقييم:

حيث أن الإستراتيجية توضع لمواجهة وتعديل وتطوير المستقبل ،ذلك الذي يتميز بوجود الظروف الخارجية وقدرات داخلية تتغير باستمرار مما يتطلب تصحيح الانحرافات وتصويب الأخطاء لإعادة الإستراتيجية لمسارها الصحيح⁽¹³⁾، وحدد خمس خطوات للضبط الإستراتيجي وهي⁽¹⁴⁾:

تحديد ما يجب قياسه، صياغة معايير لقياس الأداء، قياس الأداء الفعلي مقارنة نتائج الأداء مع المعايير، إتخاذ الإجراءات التصحيحية .

الجانب التطبيقي للدراسة.

أولاً: تقديم حول المركب المتعدد الرياضات " 18 فيفري"

أنشأ بتاريخ 01 أوت عام 1977، وهو مؤسسة عمومية ذات طابع إداري يستمتع بالاستقلال المالي، وهو تحت وصاية وزارة الشباب والرياضة، حيث تم إنشاؤه بمقتضى المرسوم التنفيذي رقم 117/77 المؤرخ في 6 أوت 1977 المتعلق بإنشاء وتنظيم دواوين المركبات المتعددة الرياضيات المتعلق بالمرسوم التنفيذي رقم 492/05 المؤرخ في 22 ديسمبر 2005 والقرار الوزاري رقم 153 المتضمن إنشاء المركب الرياضي لولاية الشلف.

ثانياً: الأدوات المستخدمة في الدراسة:

1- مجتمع وعينة الدراسة: بناء على أهداف الدراسة فقد تحدد المجتمع المستهدف من العاملين بالمؤسسة الرياضية والبالغ عددهم 130 عامل ونظراً لتمييز مجتمع الدراسة بالتجانس فقد تم سحب عينة عشوائية مكونة من 37 عامل قصد إسقاط الدراسة التطبيقية عليها.

تم توزيع الاستبانة على 37 عاملاً وبعد عملية الاسترجاع وتفحص الإجابات تم الحصول على الاستمارات الصالحة للدراسة وفق الجدول التالي:

عدد الاستمارات المملغة	عدد الاستمارات القبلية للدراسة	عدد الاستمارات المسترجعة	عدد الاستمارات الموزعة
4	29	33	37
%5.41	%78.38	%89.19	%100

2- خصائص عينة الدراسة: استناداً إلى الملحق رقم 01 يتم تحليل خصائص العينة كالتالي:

أ- الجنس: عدد أفراد من صنف الذكور (17 ذكر) يمثل نسبة 58.6%، كما أن عدد الأفراد من صنف الإناث (12 أنثى) بنسبة 41.4%.

ب- العمر: الفئة العمرية السائدة هي الفئة (أقل من 30 سنة) بنسبة 44.8%، إضافة إلى عدم وجود أي مستقصي يقع ضمن الفئة العمرية (أكثر من 50 سنة).

ج- طبيعة العمل: تحتوي العينة من ما نسبته 31% إيطارات و 48.3% أعوان في حين تمثل النسبة الباقية منفذين.

د- المستوى التعليمي: المؤهل العلمي (جامعي) هو المؤهل الشائع بنسبة 51.7% يليه بدرجة أقل مؤهل (ثانوي) بنسبة مئوية 41.4%.

هـ- الخبرة العملية: حوالي 93.1% من أفراد العينة يملكون خبرة أقل من 10 سنوات (44.8% خبرة أقل من 5 سنوات و 48.3% خبرة تتراوح بين 6 و 10 سنوات) إضافة إلى وجود أربع فردين يملكون خبرة أكثر من 15 سنة.

3- بناء أداة الدراسة: بناء على طبيعة البيانات المراد جمعها وعلى المنهج المتبع في الدراسة، ومن خلال الاطلاع على الدراسة الحالية والدراسات السابقة ذات العلاقة بموضوع البحث تم تصميم إستبانة موجهة إلى العاملين بالمؤسسة الرياضية، حيث اشتملت عناصر الإستبانة على ما يلي:

أ- الجزء الأول: ويتضمن البيانات الأولية وقد تم وضعها في مستوى قياس رتبي وتضمنت الجنس، العمر، طبيعة العمل، المستوى التعليمي، الخبرة العملية.

ب- الجزء الثاني: ويتضمن عناصر التخطيط الاستراتيجي يتكون من خمسة (5) أبعاد بحيث يحتوي كل بعد على ثلاث (3) عبارات، تتمثل الأبعاد فيما يلي:

- بعد الرؤية والرسالة.

- بعد التحليل الاستراتيجي.

- بعد وضع الخطة الإستراتيجية.

- بعد تنفيذ الخطة الإستراتيجية.

- بعد المتابعة والتقييم.

4- صدق أداة القياس: تم التأكد من صدق أداة الدراسة من خلال:

أ- الصدق الظاهري (صدق المحكمين): تم عرض أداة الدراسة في صورتها الأولية على مجموعة من المحكمين من خلال إبداء آرائهم حول مدى وضوح صياغة العبارات، مدى مناسبة كل عبارة للمحور الذي تنتمي إليه، ومدى كفاية العبارات لتغطية المحور، إضافة إلى حذف أو إضافة أو تعديل العبارات وتم استخلاص الاستبانة في صورتها النهائية.

ب- ثبات أداة الدراسة: تم استخدام معامل "ألفا كرونباخ" للتأكد من ثبات أداة الدراسة كطريقة أولى حيث بلغت قيمة المعامل لكل الاستبانة 0.618 وهي قيمة متوسطة مما يدل على ثبات النتائج التي ستسفر عنها الاستبانة، كما أن معاملات "ألفا كرونباخ" لكل محور تتراوح بين 0.575 و0.618 مما يدل على ثبات محاور الاستبانة إلى حد متوسط، والنتائج موضحة في الملحق رقم 02.

ثالثا: المعالجة الإحصائية للبيانات: تناول هذا الجزء استجابات الأفراد نحو جوانب التخطيط الاستراتيجي والأبعاد المكونة لبطاقة الأداء المتوازن، وقد تم تحقيق ذلك باستخدام المتوسط الحسابي والانحراف المعياري كما تم استخدام اختبار كا² لتعميم النتائج على مجتمع الدراسة.

1- بعد الرؤية والرسالة: تركز إدارة المركب على الرؤية المستقبلية والرسالة الموجهة إلى المجتمع بالدرجة الأولى وبدرجة مرتفعة، كما أن درجة الاهتمام الكلي لإدارة المركب بكل من الرؤية والرسالة مرتفعة حيث بلغت قيمة المتوسط المرجح 3.87، إضافة إلى أن اختبار كا² ذو دلالة إحصائية حيث أن اهتمام أفراد العينة ببعد الرؤية والرسالة يمكن إسقاطه على كل الأفراد العاملين بالمركب، والنتائج موضحة في الملحق رقم 03.

2- بعد التحليل الإستراتيجي: من خلال نتائج الملحق رقم 04 يلاحظ أن درجة اهتمام المركب ببعد التحليل الاستراتيجي منخفضة (قيمة المتوسط الحسابي المرجح بلغت 2.59)، إضافة إلى أن اختبار كا² ذو دلالة إحصائية للعبارة الثالثة فقط والتي يمكن إسقاطه على كل الأفراد العاملين بالمركب.

3- بعد وضع الخطة الإستراتيجية: تركز إدارة المركب على وضع خطط إستراتيجية تتناسب مع محيطية المجتمع والمسجلين في المركب بدرجة متوسطة حيث قدر المتوسط المرجح بـ 3.78، إذ تعمل الإدارة على وضع خطة تتضمن تحديد احتياجات ومتطلبات المستفيدين بالدرجة الأولى والقيام بمجموعة من الإجراءات لتحسين أداء المركب بالدرجة الثانية، كما أن اختبار كا² دال إحصائيا لكل عبارات المحور حيث أن اهتمام أفراد العينة

يبعد وضع الخطة الإستراتيجية هو نفسه اهتمام كل الأفراد العاملين بالمركب، والنتائج موضحة في الملحق رقم 05.

4- بعد تنفيذ الخطة الإستراتيجية: اهتمام إدارة المركب ببعث تنفيذ الخطة الإستراتيجية متوسط (بلغ المتوسط الحسابي المرجح 3.03)، كما أن آراء هذا البعد من طرف أفراد العينة ليست نفسها آراء المجتمع ككل لأن اختبار كا² غير دال إحصائيا عند مستوى الدلالة 5% ما عدا العبارة الأولى فهو دال إحصائيا عند مستوى 5%.

5- بعد المتابعة والتقييم: يعتبر بعد المتابعة والتقييم آخر اهتمام لإدارة المركب، حيث قيمة المتوسط المرجح تقدر بـ (3.24) رغم الدرجة المتوسطة لاهتمام إدارة المركب بهذا البعد من خلال اتخاذ إجراءات للحفاظ على برنامج تنفيذ الخطط الإستراتيجية من خلال أدوات وإجراءات المتابعة والمراقبة والتقييم، إضافة إلى أن اختبار كا² ذو دلالة إحصائية حيث أن اهتمام أفراد العينة ببعث المتابعة والتقييم يمكن إسقاطه على كل الأفراد العاملين بالمركب ما عدا العبارة الثالثة فهي دالة عند مستوى 10%، والنتائج موضحة في الملحق رقم 07.

رابعا: إستجابة أفراد العينة لعناصر التخطيط الاستراتيجي استنادا إلى المتغيرات الوسيطة:

- بالنسبة لاستجابة أفراد العينة حول التخطيط الاستراتيجي بالمركب لا يعزى إلى متغير الجنس نظرا لأن اختبار t غير دال إحصائيا، إضافة إلى يشير اختبار levene إلى تجانس التباين.

- بالنسبة لاستجابة أفراد العينة حول التخطيط الاستراتيجي بالمركب لا يعزى إلى المتغيرات الوسيطة الأخرى كل على حدا نظرا لأن اختبار F غير دال إحصائيا، إضافة إلى أن النسبة الأكبر من التباينات مصدرها داخل المجموعات، كما أن استجابة الأفراد حول الاهتمام بالتخطيط الاستراتيجي بالمركب يمكن أن يعزى إلى طبيعة العمل من جهة والخبرة المهنية من جهة أخرى عند مستوى دلالة 10% .

خامسا: مدى التزام المركب بالتخطيط الإستراتيجي يثبت اختبار t الدال إحصائيا عند مستوى معنوية 5% أن هناك اهتمام والتزام من طرف إدارة المركب بالتخطيط الإستراتيجي من وجود رؤية مستقبلية ورسالة موجهة إلى المجتمع بصفة عامة والمنتمين إلى المركب بصفة خاصة بالإضافة التحليل الإستراتيجي ووضع خطة استراتيجية والعمل على تنفيذها ومراقبتها وتقييمها، ونتائج الإختبار مدرجة في الملحق رقم 09.

سادسا: مدى التزام المركب بعناصر التخطيط الإستراتيجي استنادا إلى نتائج اختبار t المدرجة في الملحق رقم 10 يلاحظ مدى اهتمام والتزام إدارة المركب بكل من الرؤية والرسالة والتحليل الإستراتيجي وتنفيذ الخطة

الإستراتيجية نظرا للدلالة الإحصائية لاختبار t ، أما بالنسبة لكل من بُعدي وضع الخطة الإستراتيجية ومتابعة وتقييم هذه الخطة فإن اختبار t غير دال إحصائيا وبالتالي عدم وجود اهتمام والتزام من طرف إدارة المركب بهذين العنصرين.

النتائج:

- تركز إدارة المركب على الرؤية المستقبلية والرسالة الموجهة إلى المجتمع بالدرجة الأولى وبدرجة مرتفعة.
- درجة اهتمام المركب ببعيد التحليل الإستراتيجي منخفضة.
- تركز إدارة المركب على وضع خطط إستراتيجية تتناسب مع محيطية المجتمع والمسجلين في المركب بدرجة متوسطة.
- اهتمام إدارة المركب ببعيد تنفيذ الخطة الإستراتيجية متوسط ، كما أن آراء هذا البعد من طرف أفراد العينة ليست نفسها آراء المجتمع ككل.
- استجابة أفراد العينة حول التخطيط الإستراتيجي بالمركب لا يعزى إلى متغير الجنس.
- استجابة أفراد العينة حول التخطيط الإستراتيجي بالمركب لا يعزى إلى المتغيرات الوسيطة الأخرى كل على حدا.
- هناك اهتمام والتزام من طرف إدارة المركب بالتخطيط الإستراتيجي من خلال وجود رؤية مستقبلية ورسالة موجهة.
- هناك اهتمام والتزام إدارة المركب بكل من الرؤية والرسالة والتحليل الإستراتيجي وتنفيذ الخطة الإستراتيجية.
- بالنسبة لكل من بُعدي وضع الخطة الإستراتيجية ومتابعة وتقييم هذه الخطة ،فهناك عدم وجود إهتمام والتزام من طرف إدارة المركب بهذين العنصرين.

التوصيات:

- يجب على كل المؤسسات الإعتماد على التخطيط الإستراتيجي من أجل تحقيق اهدافها المستقبلية.
- خلق المناخ المناسب للعمل لماله من أهمية في تحقيق الأهداف الموجودة.
- تعزيز إتجاهات العاملين نحو ممارسة التخطيط الإستراتيجي في المركب.
- ضرورة جذب الكفاءات المتخصصة في المركب لتطبيق التخطيط الإستراتيجي.

-زيادة الإهتمام يعقد الدورات التدريبية المتخصصة للإطلاع على كيفية تطبيق التخطيط الإستراتيجي بشكل كفؤ وفعال.

-الإهتمام أكثر بالعامل وإشراكه في عملية اتخاذ القرار من أجل تحسيسه بدوره الفعال اتجاه المركب.
-جعل التخطيط الإستراتيجي ملزما من أجل تحقيق تفاعل وتكامل أكبر لمختلف المستويات الإدارية والتنظيمية
-الإطلاع على تجارب المؤسسات الرياضية العالمية في كيفية تطبيق التخطيط الإستراتيجي .
-التواصل مع الجامعات ومراكز البحث العلمي والمؤسسات الإستشارية العالمية التي تعمل على تسهيل تنفيذ التخطيط الإستراتيجي .

المراجع :

- (1) ديفيد هاريسون، ترجمة علاء الدين ناظورية، الإدارة الإستراتيجية، دار زهران للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2009، ص 229.
- (2) أحمد القطامين، الإدارة الإستراتيجية- مفاهيم وحالات تطبيقية، دار مجدلأوي للنشر و التوزيع ، عمان الأردن، 2002، ص 85.
- (3) أحمد ماهر، دليل المدير خطوة بخطوة في الإدارة الإستراتيجية، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2002، ص 23.
- (4) – Gérard Navilleau et Michel Rouach ,Contrôle De Gestion et Stratégie dans la bangué ,banque editeur, paris 2000,P20.
- (5) –Arnaud Dayan et autres ,Manuel de gestion ,Volumel ,Ellipses ,Auf ,Paris ,France ,1999 ,P125.
- (6) عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، الإدارة الإستراتيجية لمواجهة تحديات القرن الحادي والعشرون، القاهرة، مصر، 1999، ص 38.
- (7) عثمان محمد غنيم، التخطيط أسس ومبادئ عامة، دار ضياء للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 1999، ص 178.
- (8) محمد حسون كرامشة، التخطيط الإستراتيجي ودوره في تحقيق الميزة التنافسية ،مجلة دراسات الكوفة ،العدد 19 لسنة 2010، ص 10.
- (9) حسين مصطفى هلالى و آخرون، التخطيط الإستراتيجي لتطوير أداء المؤسسات – التنظيم و الإدارة – الإرتقاء بالكفاءات القيادية، السحاب للنشر و التوزيع، مصر، 2009، ص 83.
- (10) حسين مصطفى هلالى و آخرون، مرجع سابق ذكره، ص 152.

- (11) منصور ناصر الرجي، دور النظام المعلومات الإستراتيجي في التخطيط الإستراتيجي - دراسة ميدانية في البنوك الأردنية، مجلة كلية بغداد للعلوم الإقتصادية - العدد 33، 2002، ص 291,292.
- (12) عمر وصفي عقيلي، إدارة الموارد البشرية المعاصرة - بعد إستراتيجي، دار وائل للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2005، ص73.
- (13) المعزي عبد الحميد، الإدارة الإستراتيجية لمواجهة تحديات القرن الحادي والعشرون، مجموعة النيل العربية، مصر 1999، ص 32.
- (14) عليوة سيد، دورة إعداد الخطط الإستراتيجية، مكتبة جزيرة الورد، القاهرة، 2003، ص109.