

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique

جامعة الجزائر - 3 - ابراهيم سلطان شيبوط



معهد التربية البدنية والرياضية

التخطيط الإستراتيجي ودوره في تحسين

أداء المنشآت الرياضية الكبرى

- المخطط التوجيهي للرياضة والتجهيزات الرياضية الكبرى نموذجاً -

رسالة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم في نظرية ومنهجية التربية البدنية والرياضية.

تخصص: الإدارة والتسيير الرياضي .

- إشراف الأستاذ:

أ.د. محند أكلي بن عكي

- إعداد الطالب:

كمال قرابة

السنة الجامعية : 2022/2021

## ملخص الدراسة

هدفت الدراسة الحالية إلى التعرف على دور التخطيط الاستراتيجي بأبعاده (التحليلي البيئي، الاتجاه الاستراتيجي، تنفيذ الاستراتيجية، الرقابة والمتابعة) في تحسين أداء المنشآت الرياضية الكبرى بأبعاده (البعد المالي، العملاء، العمليات التشغيلية، التعلم والنمو، البعد البيئي والمسؤولية الاجتماعية) من وجهة نظر إطارات الإدارة المركزية لوزارة الشباب والرياضة الجزائرية ومسيري الاتحاديات الرياضية الوطنية، اعتمادا على آلية المخطط التوجيهي للرياضة والتجهيزات الرياضية الكبرى نموذجا للدراسة الميدانية، كما هدفت إلى معرفة مدى الإدراك للمفهوم العلمي للتخطيط الاستراتيجي وأبعاده والوعي بأهميته لدى كل من الجهات الرسمية القائمة على شؤون قطاع الشباب و الرياضة، والمشرفين على الاتحادات الرياضية الوطنية، إضافة إلى الكشف عن طبيعة العلاقة بين كل بعد من أبعاد التخطيط الاستراتيجي و أداء المنشآت الرياضية الكبرى بأبعاده مجتمعة، كما هدفت من جهة أخرى إلى الكشف عن وجود فروق في تقدير أفراد عينة الدراسة لمفهوم وأهمية التخطيط الاستراتيجي تعزى لجهة انتسابها (وزارة/اتحاديات) ، و وجود فروق في تقدير عينة الدراسة لأبعاد التخطيط الاستراتيجي تعزى لجهة انتسابها (وزارة/ اتحاديات)، و وجود فروق في تقدير أفراد العينة لأبعاد أداء المنشآت الرياضية الكبرى تعزى لجهة انتسابها (وزارة/ اتحاديات) تتشكل عينة الدراسة من صنفين من الأفراد:

- منتسبي الإدارة المركزية لوزارة الشباب والرياضة من مديرين مركزيين ومدراء فرعيين ورؤساء مكاتب وموظفين

- منتسبي الهيئات المنتخبة للاتحاديات الرياضية الوطنية -ذات العلاقة بالمنشآت الرياضية الكبرى- من أعضاء المكاتب الفدرالية وأعضاء الجمعيات العامة

و قد تم اختيارها بطريقة العينة العرضية، حيث بلغ عددها 75 فردا.

وقد اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت أداتين لجمع البيانات تمثلت الأولى في المقابلة ، أما الأداة الثانية فتمثلت في استبيان تم اعداده من طرف الباحث وقد تم التحقق من خصائصه السيكومترية من ثبات وصدق مما يجعلها أداة مقننة وصالحة لجمع البيانات من عينة الدراسة.

وقد خلصت الدراسة إلى أن التخطيط الاستراتيجي بأبعاده (التحليل البيئي، الاتجاه الاستراتيجي، تنفيذ الاستراتيجية، الرقابة عليها ومتابعتها) له دور في تحسين أداء المنشآت الرياضية الكبرى ، وخلصت

أيضاً إلى وجود علاقة بين كل بعد من أبعاد التخطيط الاستراتيجي وأداء المنشآت الرياضية الكبرى، وأظهرت علاقة طردية متوسطة لكل من الأبعاد التالية: تحليل البيئة الداخلية والخارجية، وتحديد الاتجاه الاستراتيجي، والرقابة والمتابعة، في حين أظهرت علاقة طردية ضعيفة فيما يتعلق ببعد تنفيذ الاستراتيجية، كما خلصت الدراسة لعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين أفراد عينة الدراسة في تقديرها لمفهوم وأهمية التخطيط الاستراتيجي، و في تقديرها لأبعاد التخطيط الاستراتيجي، وفي تقديرها لأبعاد أداء المنشآت الرياضية الكبرى، تعزى لجهة انتسابها ( الإدارة المركزية للوزارة-الاتحاديات الرياضية الوطنية).

## Abstract

The current study aimed to identify the role of strategic planning in its dimensions (environmental analysis, strategic direction, strategy implementation, control and follow-up) in improving the performance of major sports facilities in its dimensions (financial dimension, customers, operational processes, learning and growth, environmental dimension and social responsibility) From the point of view of the frameworks of the central administration of the Algerian Ministry of Youth and Sports and the directors of the national sports federations, based on the mechanism of the master plan for sports and major sports equipment as a model for the field study, it also aimed to know the extent of awareness of the scientific concept of strategic planning and its dimensions and awareness of its importance to each of the official bodies based on the affairs of the sector Youth and Sports, Supervisors of National Sports Federations .

In addition to revealing the nature of the relationship between each dimension of strategic planning and the performance of major sports facilities in its combined dimensions, it also aimed on the other hand to reveal the existence of differences in the study sample's assessment of the concept and importance of strategic planning due to its affiliation (Ministry/Federations). There are differences in the estimation of the study sample of the dimensions of strategic planning due to its affiliation (Ministry/Federations).

Also, there are differences in the sample members' assessment of the performance dimensions of major sports facilities due to their affiliation (Ministry/Federations).

The study sample consists of two types of individuals:

- Employees of the central administration of the Ministry of Youth and Sports, including central managers, sub-directors, heads of offices and employees.
- Members of the elected bodies of the national sports federations, related to major sports facilities, from members of federal offices and members of general assemblies.

It was selected by the accidental sampling method, with a total of 75 individuals.

The study relied on the descriptive analytical approach, and two tools were used to collect data, the first was the interview, and the second tool was a questionnaire prepared by the researcher, and its psychometric properties were verified for stability and validity, which makes it a codified and valid tool for collecting data from the study sample.

The study concluded that strategic planning with its dimensions (environmental analysis, strategic direction, implementation of the strategy, control and follow-up) has a role in improving the performance of major sports facilities, and also concluded that there is a relationship between each dimension of strategic planning and the performance of major sports facilities, and showed a relationship Mean positive for each of the following dimensions: Analysing the internal and external environment, determining the strategic direction, control and follow-up, while it showed a weak direct relationship with regard to the dimension of the implementation of the strategy. Furthermore, the study concluded that there are no statistically significant differences between the study sample members in their appreciation of the concept and importance of strategic planning, and in their appreciation of the dimensions of strategic planning. Also in its appreciation of the dimensions of the performance of major sports facilities, attributed to its affiliation (Central Administration of the Ministry - National Sports Federations).

## فهرس المحتويات

كلمة شكر .

ملخص الدراسة .

ملخص الدراسة باللغة الانجليزية.

قائمة الجداول .

قائمة الأشكال.

قائمة الملاحق.

مقدمة.....أ

### الباب الأول

#### الجانب النظري

##### الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

1-1- إشكالية الدراسة ..... 5

1-2- فرضيات الدراسة..... 17

1-3- أهمية الدراسة ..... 19

1-4- أهداف الدراسة..... 21

1-5- تحديد مفاهيم الدراسة..... 22

1-6- الدراسات السابقة:..... 24

##### الفصل الثاني: الإدارة و الإستراتيجية

تمهيد..... 54

2- 1- مدخل للإدارة

2-1-1- مفهوم الإدارة..... 55

59.....2-1-2- مجالات الإدارة.

59.....2-1-3- المديرون والمهارات الإدارية.

## 2-2- العمليات الإدارية

63.....2-2-1- التخطيط.

68.....2-2-2- التنظيم.

72.....2-2-3- التوجيه.

77.....2-2-4- الرقابة.

## 2-3- الإستراتيجية :

81.....2-3-1- مفهوم الإستراتيجية.

85.....2-3-2- أبعاد الإستراتيجية.

86.....2-3-3- أهمية الإستراتيجية.

## 2-4- الإدارة الإستراتيجية

88.....2-4-1- مفهوم الإدارة الإستراتيجية.

90.....2-4-2- نشأة الإدارة الإستراتيجية.

90.....2-4-3- أهداف الإدارة الإستراتيجية.

91.....2-4-4- مستويات الإدارة الإستراتيجية.

92.....2-4-5- مراحل الإدارة الإستراتيجية.

94.....2-4-6- نماذج الإدارة الإستراتيجية.

96.....2-4-7- مزايا الإدارة الإستراتيجية.

98..... خلاصة

## الفصل الثالث: التخطيط الإستراتيجي

101.....	تمهيد
102.....	3-1- مفهوم التخطيط الإستراتيجي
107.....	3-2- نشأة التخطيط الاستراتيجي
109.....	3-3- أهمية وفوائد التخطيط الاستراتيجي
111.....	3-4- مقومات التخطيط الاستراتيجي
112.....	3-5- خصائص التخطيط الاستراتيجي
115.....	3-6- مستويات التخطيط الاستراتيجي
118.....	3-7- مدارس التخطيط الاستراتيجي
118.....	3-8- عناصر التخطيط الاستراتيجي
137.....	3-9- معوقات التخطيط الاستراتيجي
141.....	خلاصة

## الفصل الرابع: الأداء

144.....	تمهيد
145.....	4-1- مفهوم الأداء
151.....	4-2- أهمية الأداء
151.....	4-3- مستويات الأداء
153.....	4-4- تصنيفات الأداء
157.....	4-5- ابعاد الاداء
159.....	4-6- تقييم الأداء
164.....	4-7- قياس الأداء
172.....	4-8- تحسين الأداء

- 174.....العلاقة بين الأداء و التخطيط الاستراتيجي.9-4  
176.....خلاصة.

### الفصل الخامس:التخطيط للمنشآت الرياضية

- 179.....تمهيد.  
180.....1-5- المنشآت الرياضية وأدوارها المتعددة.  
180.....1-1-5- الرياضة ورهانات التنمية والإقليم.  
181.....2-1-5- المنشآت الرياضية وأهميتها.  
186.....3-1-5- المنشآت الرياضية الكبرى والأحداث الرياضية.  
188.....4-1-5- المنشآت الرياضية و مسؤولية السلطات العمومية.  
189.....5-1-5- الاستثمارات العمومية في المنشآت الرياضية.  
193.....6-1-5- واقع التخطيط للمنشآت الرياضية.  
196.....2-5- المخطط التوجيهي للرياضة والتجهيزات الرياضية الكبرى  
196.....1-2-5- المنشآت الرياضية في سياق استراتيجيات تهيئة للإقليم.  
198.....2-2-5- مفهوم تهيئة الإقليم.  
201.....3-2-5- المخطط الوطني لتهيئة الإقليم SNAT أداة التهيئة الإقليمية في الجزائر.  
209.....4-2-5- المخطط التوجيهي للرياضة والتجهيزات الرياضية الكبرى.  
216.....خلاصة.

### الباب الثاني

### الجانب الميداني

### الفصل السادس: الإجراءات الميدانية للدراسة

- 219.....تمهيد.

219.....	1-6- منهج الدراسة
219.....	2-6- الاستطلاعية
219.....	3-6- عينة الدراسة
223.....	4-6- أدوات الدراسة
225.....	5-6- أساليب المعالجة الإحصائية
226.....	6-6- اجراءات التطبيق
226.....	7-6- حدود الدراسة

### الفصل السابع: عرض و مناقشة نتائج الدراسة و تفسيرها

228.....	تمهيد
228.....	1-7- عرض ومناقشة نتائج الدراسة
238.....	2-7- عرض ومناقشة نتائج الفرضيات
243.....	3-7- تفسير نتائج الفرضيات
258.....	الاستنتاج العام
259.....	خاتمة واقتراحات
263.....	توصيات الدراسة

المراجع

مراجع باللغة العربية

مراجع باللغة الأجنبية

الملاحق

### مقدمة:

يشهد العالم في العقود الأخيرة حركة متسارعة من التغيرات مست جميع جوانب الحياة ومختلف قطاعات النشاط الإنساني، بفعل التطورات المتوالية في الأفكار والسلوكيات الاجتماعية وتغير أنماط الاستهلاك والتأثير الكبير للتكنولوجيا على جميع مناحي الحياة الفردية والجماعية، وأفرزت مظاهر متقدمة من التعقيد في البيئة العامة للمنظمات بمختلف أصنافها ومجالات عملها، مما أدخل حقل الإدارة في سلسلة من الأبحاث للتكيف مع هذه التطورات ومواجهة التحديات الناجمة عنها، وشهدت بذلك ميلاد أفكار جديدة في فلسفتها وعملياتها .

ولأن التخطيط من العمليات الجوهرية في الإدارة فقد كان محور تغيرات مستمرة واجتهادات فكرية وتجارب عملية أفرزت نقلة نوعية في انتقال مفهومه من مجرد قراءة لتوقعات المستقبل في بيئة هادئة إلى مفهوم أوسع وأكثر عمقا باعتماد المدخل الاستراتيجي القائم على تحليل البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة، وكشف عناصر القوة والضعف فيها، وتحليل البيئة الخارجية بما توفره من فرص وما تفرضه من تحديات ومخاطر ثم صياغة رؤية واضحة للمنظمة ورسالة دقيقة تحددان هوية المنظمة وغاياتها الكبرى، وتحديد أهدافها الإستراتيجية ومن ثم صياغة الخطة الإستراتيجية وتنفيذها، ووضع آلية للرقابة والمتابعة والتقييم لضمان تجسيد هذه الإستراتيجية وعدم انحرافها أو فشلها.

ومنذ بداية اعتماد التخطيط الاستراتيجي كأسلوب للتخطيط على مستوى الدولة ومنظمات الأعمال وكبار شركات التصنيع والمؤسسات المالية، خضع لكثير من التحديث والتطوير بناء على الانتقادات التي تعرض لها من عديد رواد الإدارة، وبسبب محدودية نتائجه في بعض المنظمات نتيجة عدم تطبيقها وفقا للمتطلبات التي يقتضيها ولا يزال هذا النموذج من التخطيط يفرض مكانته ضمن المفهوم الجديد للإدارة الإستراتيجية وركيزة أساسية لنجاحها.

ولقد ارتبط مفهوم التخطيط الاستراتيجي بالنجاح الذي يكسبه للمنظمات التي تعتمد وهو ما يعبر عنه بالأداء وهو حصيلة كفاءة وفاعلية المنظمة، و لطالما كان تحسين الأداء غاية من غايات الإدارة ودلالة على نجاح المنظمة في تحقيق أهدافها.

وشكل موضوع تحسين الأداء ومواجهة المنظمات للتحديات الناشئة عن التغيرات الكبيرة في بيئة أعمالها مرتكزا لكثير من الأبحاث التي اهتمت بالعوامل القادرة على ضمان استمرار المنظمة وبقائها ورفع درجة تنافسيتها والتكيف مع مختلف التغيرات المستقبلية والمخاطر التي تحملها، ولأن الإدارة

الرياضية تعتبر حقلا من حقول الإدارة التي تتطور باستمرار وتتفاعل مع الاتجاهات الحديثة في الفكر الإداري فإنها تسعى لأن تستفيد من الأساليب والمناهج العديدة لتضعها محل التطبيق على مستوى المنظمات الرياضية والأجهزة الحكومية المكلفة بالرياضة، والبحث عن أفضل وسائل لتحسين أدائها.

في هذا الإطار تأتي هذه الدراسة للكشف عن مدى الممارسة الفعلية لأسلوب التخطيط الاستراتيجي ودرجة إدراك مفهومه والوعي بأهميته لدى القائمين على الشأن الرياضي من منتسبي الإدارة المركزية لوزارة الشباب والرياضة ومنتسبي الهيئات المنتخبة في الاتحادات الرياضية الوطنية.

وتم اختيار المنشآت الرياضية الكبرى كأحد أشكال المنظمات الرياضية نظرا لما تشكله من قاعدة أساسية، يقوم عليها نجاح أو فشل أي سياسة وطنية لتطوير الرياضة فهي الإطار الطبيعي الذي يحتضن جميع الأنشطة الرياضية ومنافساتها وتظاهراتها، وتعد المنشآت الرياضية الكبرى الواجهة الأبرز للمنشآت الرياضية نظرا لحجم هياكلها مقدار الاستثمارات العمومية التي تستهلكها، وعدد المستفيدين منها والمرتادين عليها، ونظرا أيضا لمستوى التظاهرات والمنافسات التي تقام عليها، بل وأصبحت هذه المنشآت جزءا بارزا في نسيجها العمراني ومعالمها من معالم المدن التي تنشأ فيها، ونظرا لأهميتها وأدوارها التي تقوم بها فقد شكلت جدلا دائما ونقاشا واسعا حول أدائها ونوعية خدماتها ووضعية مرافقها.

وطرحت تساؤلات في أكثر من مناسبة حول الجدوى الاقتصادية والاجتماعية من انجازها نتيجة تكلفتها المرتفعة لا تقابلها عوائد مالية أو تأثير اجتماعي مهم، وهدفت إلى التعرف على اتجاهات أفراد عينة الدراسة نحو الدور المنتظر من اعتماد المخطط التوجيهي للرياضة والتجهيزات الكبرى ليكون مرجعا ودليلا يقود كل المتدخلين في القطاع لتحديد حاجيات البلد من المنشآت الرياضية الكبرى وتوزيعها الجغرافي وحجمها ومعاييرها والتغيرات الواجب القيام بها على مستوى استحداث إطار قانوني جديد لها وأنماط جديدة في التسيير ونوعية الموارد البشرية المؤهلة للإشراف على مصالحتها ومرافقها، وتوفير مختلف الوسائل والتقنيات التكنولوجية في عملياتها وهذا كله بغية تحسين أدائها بأبعاده المختلفة، وتفعيل أدوارها ورفع مقدرات البلد في مجال المنافسة على احتضان المنافسات والتظاهرات الدولية والقارية .

وقد تم تناول هذه الدراسة من خلال بابين الأول خصص للجانب النظري والباب الثاني خصص للجانب الميداني، حيث شمل الباب الأول خمسة فصول، خصص الفصل الأول منها للإطار العام للدراسة بما تضمنه من طرح اشكالية الدراسة وفرضياتها والتعرض لأهميتها وأهدافها وتحديد مفاهيمها

وخلص في الأخير لمختلف الدراسات السابقة لموضوع الدراسة ثم التعقيب عليها وتبيان أوجه الإستفادة منها.

أما الفصل الثاني فقد تناول الإدارة والإستراتيجية من خلال تقديم مدخل للإدارة ثم العمليات الإدارية و الإستراتيجية ثم الإدارة الإستراتيجية وما تشمله من من مفهوم ومستويات وأهداف ونماذج ومزايا.

في حين خصص الفصل الثالث للتخطيط الإستراتيجي من خلال تحديد مفهومه والتعرف على نشأته وكذا أهمية فوائده ،كما تناول الفصل مقومات التخطيط الاستراتيجي وخصائصه ومستوياته مدارسه و عناصره المعوقات التي تعترضه.أما الفصل الرابع فتناول الأداء بالتطرق لمفهومه وأهميته ومستوياته وتصنيفاته وأبعاده و تقييمه ،ثم كان لا بد من معرفة سبل تحسينه والكشف عن العلاقة التي تربطه بالتخطيط الإستراتيجي. وجاء الفصل الخامس متضمنا التخطيط للمنشآت الرياضية بالتطرق للمنشآت الرياضية وأدوارها ،كما تناول هذا الفصل المخطط التوجيهي للرياضة والتجهيزات الرياضية الكبرى .

أما الباب الثاني للدراسة فقد خصص للجانب الميداني وشمل الفصلين السادس والسابع ،حيث تناول الفصل السادس الإطار منهجي للدراسة من خلال تقديم المنهج المعتمد وعينة الدراسة وكيفية اختيارها ،أدوات الدراسة ،الأساليب المعتمدة لتحليل البيانات وحدود الدراسة البشرية والزمانية والمكانية وفي الأخير تم عرض اجراءات تطبيق الدراسة.

أما الفصل السابع والأخير خصص لنتائج الدراسة المتحصل عليها وكذا تفسير الفرضيات ومدى تحققها، كما قدمت خلاصة شاملة للدراسة مع تقديم بعض الإقتراحات البحثية والتوصيات للقائمين على الرياضة

## 1-1- إشكالية الدراسة:

يعد التخطيط الوظيفية الأساسية الأولى في العملية الادارية والإطار الذي بموجبه تنفذ الوظائف الأخرى (التنظيم ، التوجيه، الرقابة)، وبفضله تتحدد الأهداف التي تسعى إليها المنظمة تحديدا دقيقا يتماشى مع الامكانيات والموارد المتاحة والبيئة التي تشتغل فيه.، و توقع مهمة القيام بهذه الوظيفة بشكل أكبر على عاتق القيادة الإدارية العليا لرسم معالم مستقبل المنظمة انطلاقا مما تملكه في واقعها الحاضر وتصورها لما ستكون عليه مستقبلا.

"والتخطيط قيمة فكرية تنبتهت إليها المجتمعات الإنسانية لتحقيق التوازن بين مواردها واحتياجاتها، ويستوجب الاهتمام بضرورة التخطيط على المجتمعات كافة (المتقدمة والنامية) وعلى المستويات كافة (الدولة والمؤسسات والأفراد) وعلى الأنظمة المجتمعية كافة (النظام الاقتصادي، النظام التربوي، وغيرها) فما من أمة أو مؤسسة أو نظام أو فرد يسعى لتحقيق مستقبل أفضل إلا كان التخطيط منهجية يسير بها ويستفيد منها" (الزنفلي، 2013، ص.29)

وتواجه المنظمات باختلاف طبيعتها ونشاطها في عصرنا الراهن تحديات متزايدة أمام حجم التغيرات المتسارعة في شتى نواحي الحياة الانسانية والتي انعكست آثارها على مختلف المجالات (الاقتصادية، الاجتماعية، السياسية.. وغيرها)، وأمام تلك التحديات لم يعد بإمكان الإدارة التقليدية بعملياتها وأنشطتها وأساليبها التقليدية أن تؤمن للمنظمة القدرة على المنافسة والمحافظة على موقعها في سوق نشاطها، الأمر الذي يستوجب اجتهادات فكرية لتطوير أساليب إدارية جديدة تسير هذه التغيرات الديناميكية، و يعد المدخل الاستراتيجي أحد الاتجاهات التي شقت طريقها ضمن المناهج الادارية الحديثة في التعامل مع تقلبات البيئة الخارجية والداخلية للمنظمات.

و تتميز الاستراتيجية بكون صياغتها "تتطلب قدرا كبيرا من دقة توقع الأحداث مستقبلا والتنبؤ بمجريات الأحوال مما يمكن من نجاح تطبيقها وبالتالي نمو المنظمة وبقائها، فقد أثبتت بعض الدراسات البحثية أن هناك علاقة إحصائية ايجابية بين النتائج الاقتصادية والمالية للمنظمة ومدى اهتمامها بإدارة استراتيجيتها طويلة المدى وتحريها دقة اتخاذ القرار الاستراتيجي" (ابراهيم، 2012، ص.37)

وتعد الاستراتيجية "عملية تنظيم الأفكار لمواجهة حالات المخاطر وعدم التأكد وتحديد الفرص المتاحة للمنظمة في البيئة وبالتالي استخدام الكفاءة المميزة للاستفادة من الموارد المتاحة للمنظمة... وهي

تمثل حصيلة تفاعل مجموعة من البدائل الأساسية كما يراها (Thompson,1994) تؤثر بشكل اساس في صياغة أي استراتيجية وهي البيئة والموارد والقيم." (المحمدي،2020،ص.28)

ولا تقتصر الحاجة للإدارة وأهميتها على منظمات الأعمال فحسب إذ تسعى الدول والحكومات في سياق رهاناتها السياسية والتنموية والأمنية، إلى امتلاك القوة الاستراتيجية الشاملة التي تمكنها من بناء مستقبلها الذي تطمح إليه وفق الإرادة الوطنية، وتسخير مواردها بكفاءة وفعالية لتوفير فرص النجاح للخطط التي ترسمها في سبيل بلوغ أوضاعها المنشودة.

ومن أهم ما يميز التوجه الاستراتيجي أنه لا يترك المنظمة في موقع الانتظار لما سيجمله المستقبل من أحداث وتغيرات، بل ينقلها إلى موقع التأثير في تشكيل هذا المستقبل، ويجعلها تتصرف بروح المبادرة لا بسلوك رد الفعل وهو ما يجعلها قادرة على التكيف مع الأوضاع الجديدة في بيئتها التي تعمل فيها بفضل عامل الاستباق بإجراءات وسياسات وتوجهات استراتيجية بادرت بها على مستوى بنيتها التنظيمية الداخلية وعلى مستوى بيئتها الخارجية العامة والخاصة، وبذلك تجعل الاستراتيجية المنظمة وحدة متكاملة في التصورات والأهداف وتوظف مواردها بعقلانية وتوفر لوحدها دليلا ومرشدا يضبط وجهتها نحو تحقيق الأهداف العامة للمنظمة على المدى البعيد.

و في ظل هذه الإكراهات التي فرضت على المديرين في المنظمات برز التخطيط الاستراتيجي كفكرة وممارسة ليأخذ مكانة متقدمة في سياق التطورات التي يشهدها حقل الإدارة "فالتخطيط الاستراتيجي يعتبر محطة متقدمة من مراحل تطور وتغيير نظام التخطيط بشكل عام، والذي هو أيضا يمثل جوهر في تطور نظام الإدارة" (بني حمدان،2019،ص.4)، كما يعد التخطيط الاستراتيجي "من أكثر العمليات المحورية في هذا المجال، وذلك لما أثاره منذ بروزه الأول في بداية الستينات من حوارات عملية واجتهادات فكرية وممارسات ميدانية ما دفع الرئيس الأمريكي الأسبق (ليندون جونسون) الى ان يطالب في عام 1965 كافة المؤسسات الأمريكية بضرورة اعتماد وتطبيق التخطيط الاستراتيجي"(السكرانة،2015،ص.26)

وعلى مدار العقود التي تلت زاد الاهتمام بالتخطيط الاستراتيجي وتعمقت الأبحاث حوله ونضجت تجارب تطبيقه، تأكدت أهميته وتم اعتماده كنهج تفكير و أسلوب ممارس ضمن المناهج الإدارية التي توسع العمل بها على نطاق واسع في مجال إدارة الأعمال والإدارة العامة وأصبحت "عملية التخطيط الاستراتيجي عنصرا هاما من عناصر العمليات الإدارية للأجهزة الحكومية والمنظمات المعاصرة، وقد

ازدادت أهميتها باتساع دور الحكومة وتنوع مهماتها وتضخم أجهزتها وطموح أهدافها" (محمد، 2015، ص. 257)

ويقوم التخطيط الاستراتيجي على نهج علمي يركز على التنبؤ بالمستقبل والاستعداد له، وعلى سلسلة من العمليات المترابطة تبدأ بتشخيص لواقع المنظمة وتحليل بيئتها الداخلية للتعرف على عناصر القوة الداخلية لتعزيزها وعوامل الضعف لاستدراكها، والكشف عن الفرص التي تتيحها البيئة الخارجية للاستثمار فيها، وعن المخاطر التي تمثلها لتجنبها، ثم رسم التوجه الاستراتيجي المبني على رؤية متبصرة ورسالة واضحة وأهداف وغايات محددة، و الاختيار من بين البدائل التي خلصت إليها عملية التحليل البيئي، ليتم بعدها صياغة خطة يتم تنفيذها على آجال واضحة وبوسائل محددة يسندها نظام رقابي يرافق تنفيذ مراحل الاستراتيجية ويصح الانحرافات ويضمن مسار المنظمة نحو الوجهة المرسومة.

وتتجلى أهمية التخطيط الاستراتيجي زيادة على ما يؤمنه للمنظمة من مقومات النمو والاستمرار والمنافسة، في عديد الفوائد التي أظهرتها الكثير من الدراسات البحثية و تجارب ممارسة في كثير قطاعات الأعمال والإدارات الرسمية، ولم تكن بعض الاخفاقات في تطبيقه جراء سوء توظيفه لتغطي حجم النجاح الذي حققه ومستوى النتائج الإيجابية التي حققتها المنظمات التي تبنته "التخطيط الاستراتيجي يجعل الأهداف العامة للمؤسسة واضحة للجميع ، وبالتالي تتبثق منها خطط الإدارات ووحدات العمل، والتي تكون الهدف العام الذي يحكم جميع القرارات ويجعل جميع العاملين يعملون لتحقيق هدف واحد" (عبد الله، 2020، ص. 55)

وقد عززت الدراسات الميدانية التي أجريت لتقدير جدوى التخطيط الاستراتيجي و تقييم مدى تأثيره على نجاح الشركات ومختلف المنظمات، ما ذهبت إليه الدراسات النظرية حول أهميته إذ أن "معظم الشركات الدولية مقتنعة بأن التخطيط الاستراتيجي حاسم في نجاحها، فقد وجدت دراسة أن 70% من فروع 56 شركة أمريكية دولية في آسيا وأمريكا اللاتينية لديها خطط شاملة لفترة 5-10 سنوات، ووجدت دراسة أن فروع شركات أمريكية وأوروبية ويابانية في البرازيل كانت تعتمد التخطيط الاستراتيجي إلى حد كبير، وأن شركات استرالية تستخدم أنظمة التخطيط مشابهة جدا لتلك المستخدمة من قبل الشركات الأمريكية" (كافي، 2017، ص. 248)

وتكاد تجمع عديد آراء الكتاب والباحثين على تأثيره ومساهمته في تحقيق النجاح للمنظمات التي تعمل به والفرق الواضح في نتائجها مقابل نتائج تلك التي لا تأخذ به في ممارستها الادارية "يمكن

للشركات التي تهمل التخطيط الاستراتيجي الواعي أن تتوقع الانجراف إلى موقف ميؤوس منه، ينظر العديد من قادة الشركات والباحثين الإداريين إلى التخطيط الاستراتيجي كأسلوب منهجي، والذي يركز بقوة على الواقع، على أنه مطلب أساسي لنجاح الشركة على المدى الطويل، و تؤكد الدراسات التجريبية هذا الرأي" (Gaggi, Grünig, 2002, p.4)، ويؤكد هذه الحقيقة أنسوف Ansoff أحد رواد الإدارة وممن أسهموا في انضاج مفهوم التخطيط الاستراتيجي إذ "تشير وجهة نظر الطوارئ للإدارة الاستراتيجية لأنسوف (Ansoff, 1965, 1972, 1988) والتي تدعى أيضا بالتوافق الاستراتيجي أو الموازنة الاستراتيجية، إلى أنه يمكن للشركات تعظيم أدائها من خلال موازنة استراتيجيتها وقدراتها التنظيمية (بما في ذلك الهيكل) مع الاضطرابات (الديناميكية والتقلبات) في البيئة (Witzel&Black, 2005, p.3) كما أشار (طوقان، 2018) لأهمية التخطيط الاستراتيجي على أنه يساعد المنظمة والقائمين عليها في تحديد وبلورة أهدافها و يساعد المنظمة على التعرف على قدراتها وتحديد مواردها وكيفية توظيفها، كما يساهم التخطيط الاستراتيجي في إيجاد رؤية شاملة لوحدة المنظمة والتخطيط لتفعيل مهامها بشكل لا تضارب فيه.

وفي ظل السعي الدائم للمنظمات لبلوغ أقصى درجات النجاح وتحقيق الأهداف وزيادة فاعليتها ورفع كفاءتها وقياس مدى تقدمها في تنفيذ استراتيجيتها شكل الأداء محورا جوهريا وقاسما مشتركا و موضوع تجاذبات حول مفهومه في حقل المعرفة في الإدارة والاقتصاد، وشغل موضوعه حيزا هاما من الدراسات والبحوث في أدبياتها و البعد الأبرز بالنسبة للمنظمات في تأثيره على وجودها وبقيائها من عدمه، إذ يدعم الأداء قائمة المهام الرئيسية المكونة للإدارة بل يأتي في مقدمتها وأولها بالاهتمام والعناية لتحقيق أهدافها" (الشمبلي، 2017، ص.12)

والأداء وفقا لما عرفه دافت (Daft, 2001) "هو مجموعة النتائج المرتبطة عن الأنشطة والممارسات التي تقوم بها المنظمة والتي يتوقع ان تكون مقابل الأهداف المرسومة أو هو قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها باستخدام الموارد المتاحة بكفاءة وفعالية" وهو بالتالي محصلة للأعمال و يتعلق بمعرفة مدى تحقيق النتائج حسب الأهداف المسطرة سلفا و مردودية استغلال الموارد الممكنة، و أن أداء المنظمات مرتبط ارتباطاً وثيقاً بمفهوم خلق القيمة ، والذي يمكن تحقيقه من خلال تطوير مزايا تنافسية دائمة لها " فالتميز هو العلو و التفرد والتفوق في الأداء المنظمة على غيرها من المنظمات عبر تقديم أفضل الممارسات في الأداء مهامها وعملياتها للتخطي التوقعات المستقبلية لعملائها من خلال وضع

السياسات والاستراتيجيات التي تركز على الأفراد العاملين والمتعاملين وكل أصحاب المصلحة والمجتمع بأسره بشكل متوازن" (القرزعي، 2018، ص.22)

وتناولت عديد التعريفات عن مفهوم الأداء استنادا لمفهومي الفاعلية والكفاءة، وتعني الفعالية درجة قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها، في حين تشير الكفاءة إلى مدى التوظيف الجيد لموارد المنظمة من أجل بلوغ أهدافها، ومن هنا يجتمع مفهوم الأداء على ثلاث معان له، الأداء كنجاح والأداء كنتيجة والأداء كعملية، كما يكتمل من خلال أبعاده المتعددة بعدما انتقل من البعد الأحادي القائم تحقيق مصلحة المساهمين في الشركات يقاس فقط بالربح و من زاوية مالية، إلى أبعاد أخرى أدمجت المسؤولية الاجتماعية للشركات ضمن بيئتها المحيطة من أصحاب المصلحة الآخرين (الموظفين، والنقابات، والزبائن، والموردين، والدائنين، والمنافسين، وغيرهم )، والتي في ضوءها برز الأداء الاقتصادي والاجتماعي والبيئي كمفهوم شامل للأداء.

و انطلاقا من الأهمية التي يمثلها الأداء شكل موضوعه محور اهتمامات إدارات المنظمات الحديثة في سبيل تطويره وتحسين مستوياته عنصرا ثابتا في سياساتها العامة و مستهدفا أساسيا لكل وحداتها وأفرادها، و كان الدافع لها لتستثمر في برامج دائمة وأحيانا مكلفة في التكوين والتدريب لكفاءاتها، لرفع قدراتها والتميز في مجال نشاطها وبلوغ مستويات عالية من أهدافها الكمية والمعنوية التي تصنع لها موقعها المتقدم في سوق أعمالها في ظل شح الموارد "ومن ثم تصبح إدارة الأداء أمام واجب العمل على تحسين الأداء وتطويره باستمرار واخضاعه لعمليات مراجعة مستمرة تستهدف التحسن والتفوق والتميز على المنافسين بل والتفوق على النفس بمعنى عدم الركود الى ما تحقق من نتائج والسعي الدائم لتعظيمه وفي جميع الاحوال فان احتمال اختلاف الأداء الفاعل عن الأداء المستهدف يمثل فجوة ينبغي علاجها" (الحسني، 2011، ص.131)، وظل الهدف من التحسين المستمر هو "الوصول الى أعلى مستوى من الكفاءة في الانتاج أو الخدمة وذلك من خلال اجراء التحسينات المستمرة في العمليات الإنتاجية للمنظمة او الخدمة" (عبد النبي، 2019، ص.20)

وبناء على ما تقدم من تفصيل حول مفهوم التخطيط الاستراتيجي ومفهوم الأداء الذين شكلا على مدار عقود مجالا خصبا للدراسات في حقل إدارة المنظمات مع ظهور العولمة التي اختصرت المسافات وهدمت أسوار الأسواق ووحدت الأذواق والاتجاهات، وما نجم عن تأثيراتها من تحولات وتحديات، تتجلى تلك العلاقة الترابطية التي يدور محورها حول المنظمة و مقومات نجاحها في ظل بيئة متقلبة وموارد

محدودة ومنافسة حادة، وهو ما دفع الكثير من الكتاب والباحثين إلى تعميق التفكير وتوجيه دراسات متعددة الزوايا لاستكشاف مظاهر و التأثيرات المتبادلة لطرفي هذه العلاقة وما تستجلبه المنظمات من فوائد و نتائج تنعكس في الأخير على تحقيق اهدافها وضمان ديمومتها ونموها.

وما يعزز هذ الترابط أيضا أن "الإدارة الاستراتيجية كفكر إداري قد جرى تطويرها من خلال التجارب الميدانية المصحوبة بالفكر المنهجي المتخصص ذات الطابع الأكاديمي، وذلك في إطار الحاجة الى تطوير أداء المنظمات على المدى البعيد لضمان استمرارها" (أحمد، 2017، ص.39) ، وإن تبني المدخل الاستراتيجي أصبح عاملا مهما وأساسيا لمنظمات الأعمال التي تهدف إلى الربحية وللهيئات الرسمية والمنشآت العامة بمختلف أنواعها و تعدد خدماتها و منتجاتها وذلك بغرض تحسين مستوى أدائها الاستراتيجي، كما "يرتبط التخطيط والأداء بإمكان توقع الأداء بناء على التخطيط، والشركات التي تلتزم بإجراء تخطيط منهجي تنجز أهدافها بشكل أفضل من تلك التي لا تلتزم به وكذلك يتحسن أداؤها بمرور الزمن بشكل ملحوظ (عبوي، 2017، ص.17) ،

ولقد تعددت الدراسات التي انطوى هدفها للتعرف على العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي والأداء حيث" بينت الدراسات البيئية لكل من هينغر و واكن (Hunger& wakelen, 1998) بأن المنظمات المنغمرة في أعمال الإدارة الإستراتيجية يكون أدائها وإنجازها أفضل بكثير من تلك التي هي عكس ذلك، كما عكست دراسة أخرى (Shoeffter&halt,1974) أجريت على خمس وسبعين منظمة تجارية العلاقة الترابطية الإيجابية بين عملية توظيف الاستراتيجية ومستوى الربحية المتحققة، وبالرغم من أن هذه الدراسات ركزت على المنظمات التجارية إلا أنه من المنطقي الافتراض بأن استخدام الاستراتيجية يؤدي إلى تطوير الأعمال في المنظمات عموما (الرسمية والغير رسمية)" (جواد، 2010، ص.32)

"تؤكد الدراسات أن هناك علاقة ارتباط موجبة بين وجود رسالة محددة وواضحة ومعينه للمؤسسة لأداء هذه المؤسسة وأن المؤسسات التي لها رسالة تجني عائدا أفضل من تلك التي لا تهتم بصياغة رسالة لها وتوصلت دراسة قامت بالمقارنة بين 500 مؤسسة من حيث بيان الرسالة الخاصة بكل منها إلا أن المؤسسات التي لديها رسالة واضحة وشاملة تؤدي بشكل أفضل من تلك التي ليست لديها رسالة، وأن الفشل في تحديد وصياغة غرض المؤسسة بشكل واضح وإيصاله بفعالية للعاملين به والمتعاملين معها يمكن أن يقلل من فعالية أداء المؤسسة بشكل غير مقصود" (الزنفلي، 2019، ص.91)

"وأجرى ويلي دراسة بعنوان العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي والأداء المالي في البنوك شملت 96 مؤسسة مالية أمريكية تبين من خلالها أن هناك علاقة ايجابية بين استخدام التخطيط الاستراتيجي بشكل مكثف والأداء المالي للمؤسسات المالية بين استخدام التخطيط الاستراتيجي وأداء أفضل للمؤسسات المالية" (الصريرة، 2012، ص.55)

و كغيره من المجالات الأخرى شهد عالم الرياضة تحولات كبرى وتغيرات جوهرية جعلت من الرياضة في قلب اهتمامات المجتمع وظاهرة تجاوزت تأثيراتها أبعادها التقليدية المألوفة لتأخذ أبعادا اقتصادية واجتماعية وسياسية وثقافية، وأضحت رهانا عالميا لسياسات الدول في الصحة والتنشئة الاجتماعية وتثبيت قيم التسامح والتعايش و المواطنة لدى أفرادها، كما تبنتها المؤسسات الدولية نظرا لما توفره من فضاء واسع للتواصل تلتقي وتتفاعل فيه كل الفئات الاجتماعية بمختلف جنسياتها وثقافتها المتعددة، كدعامة أساسية في جهودها لإشاعة السلام العالمي ومكافحة كل أشكال التمييز وفي تحقيق مستهدفات التنمية المستدامة.

حيث أدى انتشار الممارسة الرياضية بين السكان وتنوع دوافع الممارسين إلى نشوء احتياجات جديدة ، لا سيما فيما يتعلق بالمنشآت الرياضية" (JARRIGE. B ,2010,p.03)، ولقد نشأت عن هذه التغيرات تحديات جديدة وضاعفت من مسؤوليات الإدارة الرياضية في سعيها لتجسيد السياسات العمومية في قطاع الرياضة، وتحقيق أهداف التربية البدنية والرياضية الرامية الى بناء الفرد والتنشئة العامة في المجتمع، وبالنظر الى المكانة الاساسية التي تحتلها المنشآت الرياضية في سلم اهتمامات المنظومة الرياضية الوطنية فقد ساهمت الأبحاث و الدراسات في تقصي السبل الكفيلة بزيادة فاعلية أدائها بما يؤهلها للاستجابة لتطلعات المستفيدين منها وليعكس حجم النفقات العمومية الهامة المخصصة لها، وبما يرفع أيضا من مستوى تنافسيتها.

وقد أكد (Ranjan,2021) بأن "أحد التطورات الرئيسية في البيئة المادية هو التقدم في البنية التحتية المادية للرياضة ، مثل الملاعب والأماكن الرياضية، ففي دراسة أجريت وجد أن التخطيط الاستراتيجي للمرافق المادية أثر على رضا المستهلك عن المنتج الرياضي، وأشارت إلى أن هواة الرياضة يتوقعون مستوى عالٍ من الراحة والملاءمة في المرافق الرياضية ، مما يجعل من الضروري لمديري الرياضة تخطيط وبناء وتجديد المرافق بسرعة قياسية"

ولقد "أصبحت المنشآت بمرور الوقت، ومع ديمقراطية وعولمة الرياضة، رهانا كبيرا للمدن الكبرى، من حيث الجودة المعمارية، واحترام البيئة، والراحة الجمهور، وسهولة الوصول، وخدمة النقل، والملاعب مدعوة لتكون مكانا للحياة والعيش المشترك، وعنصرًا أساسيًا في المدنية الحضرية" (Seguin&Valentin,2016,p.75)، وأن "المنشآت الرياضية والملاعب، وحمامات السباحة، والمضامير، وملاعب البيسبول، والقاعات الرياضية تشكل رابطا للإقليم، كما أصبحت هذه المجمعات الرياضية الكبيرة بتصاميمها الضخمة معالم للمدن" (Machemehl&Robène,2014,p.11)

إن هذا الترابط الذي فرض نفسه بين التخطيط للمنشآت الرياضية و بين متطلبات تهيئة الإقليم، هو ما دفع الدول لإدماج قواعد إنجاز هذه المنشآت وضبط توزيعها وتموقعها ضمن مقاربة استراتيجية أشمل، وضرورة التزام عملية التخطيط للمنشآت الرياضية وبرمجة مشاريعها لقيود وخيارات السياسة الوطنية لتهيئة الإقليم التي " تهدف إلى تصحيح الاختلالات في تنظيم الفضاء باسم العدالة الإقليمية، والتي يتم تنفيذها من قبل فاعلين مختلفين، لا سيما السلطات العامة والدولة، وتعمل على جميع المستويات المكانية" (Clave,2000,p.26) ، والتي تتكامل فيها السياسات العامة لمختلف القطاعات ضمن مقاربة استراتيجية للدولة " تقوم على نظرة مستقبلية وتصور بعيد لشكل الإقليم الوطني ينبغي تجسيده من خلال مسار متعدد الأبعاد يعزز الشراكات بين القطاعات وبين المستويات المحلية والوطنية ويرشد استغلال الموارد والامكانيات.

وضمن هذا السياق " تبنت الجزائر سياسة تهيئة الإقليم التي تم تأطيرها من خلال أدوات تشريعية ومؤسسية برؤية بعيدة المدى، واعتمدت هذه السياسة النهج الاستباقي والمتناسق فيما يتعلق بتهيئة الإقليم وتطمح إلى التنمية الشاملة لمختلف مناحي المجتمع الجزائري" (Bennacer&Bouaichi,2019,p.30) وكرست الدولة ذلك من خلال مبادراتها باعتماد المخطط الوطني لتهيئة الإقليم (SNAT) ليكون بمثابة "قوة توجيه للعمل ووثيقة للتخطيط الاستراتيجي" و يضع "المبادئ التي تحكم تموقع البنى التحتية الكبرى للنقل والتجهيزات الكبرى والخدمات الجماعية ذات المنفعة الوطنية" و ليوفر " وثائق التخطيط التي توجه العمل القطاعي للوزارات ( المخططات التوجيهية للبنى التحتية الكبرى) والعمل الفضائي للمجموعات المحلية والمنتخبين) مخطط تهيئة فضاءات البرمجة الإقليمية، والمخطط التوجيهي لتهيئة المدن الكبرى) " (قانون 20/01، 2001)

وقد أحصى هذا القانون 19 قطاعا معنيا بإعداد مخططاتها التوجيهية، والتي تمثل الأدوات المفضلة لتطوير الإقليم الوطني والتنمية المنسجمة لمناطقه وأن يكون إعدادها ومراجعتها موضوع تنسيق بين مختلف القطاعات، وحدد شكل و دور هذه المخططات في مرسوم تنفيذي خاص بأن" يتضمن المخطط التوجيهي القطاعي تحليلا استشرافيا عاما للميدان المعني بالمخطط التوجيهي القطاعي، المعد على أساس جرد مادي واجتماعي - اقتصادي وفضائي ، وتشخيص عام للقطاع المعني وتطوره... والأعمال التي يجب القيام بها على المدى القصير والمتوسط والطويل، تقسيمها الفضائي أو الإقليمي وكذا عناصر برمجتها، وعند الاقتضاء المشاريع ذات الأولوية" (مرسوم تنفيذي رقم 443/05، 2005)

كما خص القانون 20/01 قطاع الرياضة بإعداد المخطط التوجيهي للرياضة والتجهيزات الرياضية الكبرى وحدد مجاله والهدف منه في صلب نص المادة 40 منه كما يلي: "يحدد المخطط التوجيهي المتعلق بالرياضات والتجهيزات الرياضية الكبرى في إطار الخيارات الوطنية لتهيئة الإقليم وتنميته المستدامة أهداف الدولة في تشجيع استعادة المواطنين من الخدمات والتجهيزات والفضاءات والمواقع المتعلقة بالممارسات الرياضية في كافة الإقليم، مع مراعاة الوسائل والاحتياجات في مجال التكوين وتطوير الممارسات الرياضية، كما يحدد تمركز الأقطاب الرياضية ويوجه وضع الخدمات والتجهيزات الهيكلية ذات الصلة بها" (قانون 20/01، 2001)

و تعد المخططات التوجيهية في المجال الرياضي عموما مرجعا مشتركا ومتعدد السنوات، يحدد ويرتب أولويات التجهيزات أو المرافق الرياضية التي سيتم إنشاؤها و/أو إعادة تأهيلها للاستجابة بشكل أمثل لصنف أو أكثر من الاحتياجات، وتشمل دراسة مشاريع المنشآت الجديدة أو التوسعة، إضافة إلى تحديد أهداف وإجراءات وعمليات إعادة التأهيل والتحديث، و ضمان المعايير للتجهيزات وفضاءات الممارسة سواء الحالية أو التي سيتم إنجازها، وكذا تحسين أساليب إدارتها.

وإذا كانت هذه الرؤية والإرادة التي عبرت عنها الدولة في مجال التخطيط الاستراتيجي على مستوى النصوص تشكل تقدما وقفزة مميزة في مسار التخطيط العام للتنمية الوطنية الشاملة، إلا أن ذلك لم ينعكس ميدانيا في تجسيد أبعاد ومستهدفات المخطط الوطني لتهيئة الإقليم، فقد خلفت عديد القطاعات في إعداد مخططاتها التوجيهية ومن ضمنها قطاع الرياضة رغم تحديد آجال 31 ديسمبر 2007 كسقف للمصادقة عليها واعتمادها رسميا في شكل نص قانوني، وتجلى أثر ذلك على وتيرة إنجاز المشاريع العمومية إذ أن " عددا معتبرا من المشاريع الكبرى المسجلة في المرحلة الأولى من SNAT شهدت ولا

تزال تأخرات في التسليم ، وأحيانًا تتصادم مع عدم المطابقة وسوء نوعية الأشغال، وهو يثير تساؤلات أخرى تتعلق بمدى مراقبة ومتابعة المشاريع، وبكفاءة تسيير المال العام بشكل خاص. (Bennacer&Bouaichi,2019,p.32)

وبالرغم من المكانة التي تتمتع بها المنشآت الرياضية بمختلف أصنافها ضمن الاهتمامات الأساسية للدولة، حيث تتولى الدولة والجماعات المحلية والمؤسسات والهيئات العمومية والخاصة تمويل إنجاز الهياكل ومؤسسات التكوين والمنشآت الرياضية وهياكل الدعم التابعة للدولة والجماعات المحلية وسيرها وتجهيزها وكذا تثمينها وظيفي ، و هو ما أكده قانون 05/13 المؤطر للتربية البدنية والرياضية وتنشيطها وتنظيمها في المادة 149 "تسهر الدولة والجماعات المحلية والاتحادات الرياضية الوطنية المعنية، على إنجاز وتهيئة المنشآت الرياضية المتنوعة والمكيفة مع مختلف أشكال الأنشطة البدنية والرياضية طبقا للخريطة الوطنية للتطوير الرياضي، وفي إطار المخطط التوجيهي للرياضة والتجهيزات الرياضية الكبرى" (قانون 06/13، 2013)

إلا أن هذا المخطط التوجيهي لم يكتب له أن يرى النور وتوقف عند آخر مراحل الاعتماد النهائي ولم يستكمل إنجازه والمصادقة عليه رغم الجهد الذي بذل لأجل إعداده و تكليف مكتب دراسات متخصص قدم دراسة مسحية واستشرافية قيمة، تضمنت تشخيصا عاما لأوضاع القطاع و تخطيط مستهدفات طموحة لمستقبله المنظور في أفق 2025، ولقد انعكس عدم وجود وثيقة توجيهية تحدد أهداف وأولويات واحتياجات قطاع الرياضة على جدوى و مردودية الاستثمار العمومي في بنيته التحتية، و اتضح جليا حجم الاختلالات التي طبعت ببرامج التجهيز لفترة 2000 - 2020 والتي عرفت إطلاق عمليات ومشاريع ضخمة أنفقت خلالها موارد مالية معتبرة في سبيل تدعيم حظيرة المنشآت الرياضية على مستوى جميع ولايات الوطن.

وقد أشار تقرير تقييمي لوزارة المالية صدر في 28 جانفي 2021 أن "إعادة تقييم مشروعات الاستثمار العام للدولة خلال الفترة 2010-2020 في قطاع الشباب والرياضة بلغ 147.4 مليار دج ، وأوصى بضرورة "لتحكم في تمويل خطة عمل الدولة من حيث التجهيزات العمومية ، و أهمية اعتماد نهج يتطلب العقلانية والصرامة في صياغة الخيارات وإجراء الاستثمارات (Conduite Des Investissements Publics,2021,p.21)

وفي ذات السياق أشار التقرير السنوي لمجلس المحاسبة نشره سنة 2015 إلى أنه " لغاية 31 ديسمبر 2014 تم تسجيل ما تعداده 2346 عملية تجهيز ضمن مختلف برامج التجهيز العمومي (PCSC، PCCE، PDHP) لفائدة قطاع الرياضة تتضمن 5283 مشروع، رصدت لها موارد مالية معتبرة لإنجازها بلغت ما يزيد عن 356,9 مليار دينار جزائري، و على الرغم من أهمية هذه المشاريع وتأثيرها المباشر على حياة المواطنين، إلا إن الانجازات لم تكن بحجم الموارد المالية المرصودة، إذ بلغ ما تم انجازه 905 عملية إلى نهاية سنة 2014. تتعلق بـ 2188 مشروع في حين لا تزال 956 عملية في طور الانجاز تتضمن 2235 مشروع، أما العمليات غير المنطلقة فيقدر عددها 485 عملية تتضمن 860 مشروع"، كما خلاص التقرير إلى أنه " على الرغم من الجهود المبذولة، تبقى المنشآت الرياضية المنجزة دون بلوغ احتياجات تطوير الممارسة الرياضة ولا تستجيب للمعايير المطلوبة في مجال المنافسة الرياضية، كما يعترض استغلالها، الكثير من الصعوبات المرتبطة بالتسيير وعجز في التأطير، مما يؤثر سلبا على عدد ممارسي الرياضة الذي يبقى متذبذبا.

إن مثل هذه المؤشرات التي شكلت بوضوح علامة ارتباك في نهج التخطيط العمومي للمنشآت الرياضية انعكس سلبا على تطور الحضيرة الوطنية لهذه المنشآت لا سيما الكبرى منها، بعد التأجيلات المتكررة لآجال استلام مشاريع المركبات المتعددة الرياضات في كل من وهران و و تيزي وزو، والملاعب الكبرى في كل من الدويرة وبراقى بالعاصمة، ناهيك عن مشروع دراسة وإنجاز مركبين متعددي الرياضات بسعة 50.000 مقعد بكل من سطيف وقسنطينة المسجلين في 2007 و 2008 على التوالي والتي لم تشهد انطلاقتها بعد، وهو ما يفرض على القائمين على قطاع الرياضة حتمية صياغة رؤية استراتيجية و اعتمادها كخارطة طريق توجه نطاق استثماراتها خاصة أمام شح الموارد المالية وانحصر موارد الدولة "

وبالنظر إلى الوضع المالي الحالي للبلاد الذي "يبقى هشاً و مرتبطاً بشكل كبير بتقلبات السوق العالمية للمحروقات... وأن التراجع المتزامن لأسعار النفط و لحجم صادرات البلاد من المحروقات زاد في تقادم عجز الميزانية العمومية" فإنه " سيتسم تنفيذ الميزانية بانضباط وصرامة أكبر مع ترشيد الإنفاق العمومي و ضمان توجيهه نحو تحفيز النشاط الاقتصادي، بوضع آلية للمتابعة والتقييم لبرامج التجهيز والاستثمار العمومي" (مخطط عمل الحكومة 2020، خطاب الوزير الأول أمام المجلس الشعبي الوطني (2020-02-11)

وإجمالاً لكل ما تقدم، ولأن " التخطيط الاستراتيجي للمنشآت الرياضية الكبرى في ضوء متطلبات التنمية المستدامة بأبعادها و أهدافها يقتضي رسم صورة تقديرية مستقبلية لها على المدى المتوسط و البعيد ، برؤية و رسالة واضحة و أهداف متكاملة، واستشراف احتياجات الأجيال المقبلة ولمختلف التحولات الاقتصادية والاجتماعية و البيئية و التكنولوجية للتكيف معها و لتحسين أداءها بكفاءة و فاعلية" (قراية، 2021)، وفي ظل نقاشات متوالية حول وضعية و جاهزية المنشآت الرياضية الكبرى عند كل منافسة دولية للمنتخبات الوطنية والنوادي الرياضية، و بالنظر إلى الطبيعة القانونية لمؤسسات تسيير ذات المنشآت القائمة، وأنماط الإدارة والتسيير التي تنتهجها و التي تعرف فجوة واضحة في مقابل ما تشهده مثيلاتها من المرافق في الدولة المتقدمة و عديد الدول النامية،

ستظل محدودية قدرات منافسة البلد قائمة ومستمرة أمام إمكانية احتضان منافسات وتظاهرات دولية وإقليمية من الحجم الكبير، وهو ما يفرض إعادة النظر في أدوار المنشآت الكبرى المبرمجة للاستلام ومراجعة طبيعتها القانونية وتطوير نهج تسييرها بما يستجيب لمتطلبات منشآت عصرية وتحسين مستوى أدائها من جميع الجوانب سواء المالية أو غير المالية، وهو ما يقود الباحث إلى اختيار موضوع دراسته هذه لتكشف عن اتجاهات و توقعات الجهات المشرفة على التخطيط والتسيير لهذه المنشآت الجديدة ممثلة في وزارة الشباب والرياضة و أيضا الجهات المستفيدة منها وهي الاتحادات الرياضية الوطنية، نحو الدور الذي يمكن أن يؤديه اعتماد المخطط التوجيهي للرياضة والتجهيزات الرياضية الكبرى في تحسين أداء هذه المنشآت الكبرى الجديدة، والتعرف على مدى الوعي والإدراك بأهمية التخطيط الاستراتيجي بمفهومه العلمي ومدى ممارسته بمختلف عناصره ومراحله (أبعاده).

و تأتي هذه الدراسة للتعرف على دور التخطيط الاستراتيجي بأبعاده في تحسين الأداء بالمنشآت الرياضية الكبرى في الجزائر من خلال دراسة مختلف الجوانب (النظرية والميدانية والقانونية والاجرائية) المتعلقة بإحدى الآليات التطبيقية للتخطيط الاستراتيجي في مجال الإدارة الرياضية، وهي المخطط التوجيهي للرياضة والتجهيزات الرياضية الكبرى، باعتباره كأداة توضع في متناول الهيئات المشرفة على إعداد السياسة الوطنية للاستثمار العمومي في قطاع الرياضة، و بما يمكن أيضا مختلف الهيئات الرياضة من تطوير أنشطتها وتحقيق أهدافها في تعميم الممارسة الرياضية ورفع مستوى منافساتها المحلية ونتائجها الدولية.

و بناء على ما تقدم، قام الباحث بصياغة التساؤل الرئيسي لإشكالية دراسته وتساؤلاتها الفرعية وفقا لما يلي:

### التساؤل الرئيسي:

هل يوجد دور للتخطيط الاستراتيجي بأبعاده (التحليل البيئي، الاتجاه الاستراتيجي، تنفيذ الاستراتيجية، الرقابة والمتابعة) في تحسين أداء المنشآت الرياضية الكبرى؟

وتتفرع عنه التساؤلات الفرعية التالية:

**التساؤل الفرعي الأول:** هل توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين التحليل البيئي و أداء المنشآت الرياضية الكبرى؟

**التساؤل الفرعي الثاني:** هل توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين تحديد الاتجاه الاستراتيجي (الرؤية والرسالة والأهداف) و بين أداء المنشآت الرياضية الكبرى؟

**التساؤل الفرعي الثالث:** هل توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين تنفيذ الاستراتيجية وأداء المنشآت الرياضية الكبرى؟

**التساؤل الفرعي الرابع:** توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين الرقابة والمتابعة على الاستراتيجية وأداء المنشآت الرياضية الكبرى؟

**التساؤل الفرعي الخامس:** هل توجد فروق ذات دلالة احصائية في تقدير أفراد عينة الدراسة لمفهوم وأهمية التخطيط الاستراتيجي تعزى لجهة انتسابها (وزارة/ اتحاديات)؟

**التساؤل الفرعي السادس:** هل توجد فروق ذات دلالة احصائية في تقدير أفراد عينة الدراسة لأبعاد التخطيط الاستراتيجي تعزى لجهة انتسابها (وزارة/ اتحاديات)؟

**التساؤل الفرعي السابع:** هل توجد فروق ذات دلالة احصائية في تقدير أفراد عينة الدراسة لأبعاد أداء المنشآت الرياضية الكبرى تعزى لجهة انتسابها (وزارة/ اتحاديات)؟

### 1-2- فرضيات الدراسة:

وللإجابة على التساؤلات السابقة تم صياغة الفرضيات الآتية:

**الفرضية الرئيسية:**

يوجد دور للتخطيط الاستراتيجي بأبعاده (التحليل البيئي، الاتجاه الاستراتيجي، تنفيذ الاستراتيجية، الرقابة والمتابعة) في تحسين أداء المنشآت الرياضية الكبرى.

**الفرضيات الجزئية:**

**الفرضية الجزئية الأولى:** توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين التحليل البيئي و أداء المنشآت الرياضية الكبرى.

**الفرضية الجزئية الثانية:** توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين تحديد الاتجاه الاستراتيجي (الرؤية والرسالة والأهداف) و أداء المنشآت الرياضية الكبرى.

**الفرضية الجزئية الثالثة:** توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين تنفيذ الاستراتيجية وأداء المنشآت الرياضية الكبرى.

**الفرضية الجزئية الرابعة:** توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين الرقابة والمتابعة على الاستراتيجية وأداء المنشآت الرياضية الكبرى.

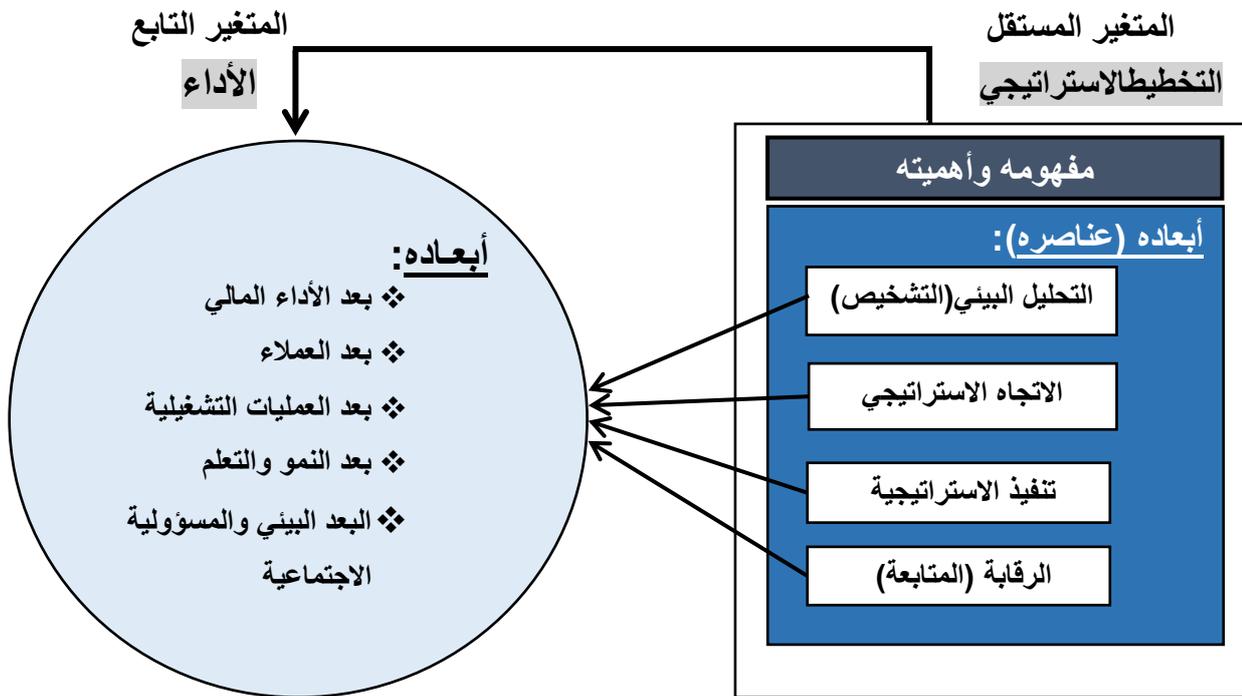
**الفرضية الجزئية الخامسة:** لا توجد فروق ذات دلالة احصائية في تقدير أفراد عينة الدراسة لمفهوم وأهمية التخطيط الاستراتيجي تعزى لجهة انتسابها (وزارة/ اتحاديات).

**الفرضية الجزئية السادسة:** لا توجد فروق ذات دلالة احصائية في تقدير أفراد عينة الدراسة لأبعاد التخطيط الاستراتيجي تعزى لجهة انتسابها (وزارة/ اتحاديات).

**الفرضية الجزئية السابعة:** لا توجد فروق ذات دلالة احصائية في تقدير أفراد عينة الدراسة لأبعاد أداء المنشآت الرياضية الكبرى تعزى لجهة انتسابها (وزارة/ اتحاديات).

شكل 1

مخطط نموذج الدراسة من إعداد الباحث



### 1-3- أهمية الدراسة

تتجلى أهمية هذه الدراسة من خلال الموضوع الذي تتناوله وحدائة المجال الذي تدخل ضمنه، حيث تقل فيه الدراسات السابقة على حد علم الطالب، ويمكن إجمال الأهمية التي تكتسبها هذه الدراسة في ما يلي:

- تتبع أهمية الدراسة من أهمية علم الإدارة ، ومن حداثة التخطيط الاستراتيجي لكونه اسلوبا ونهجا حديثا في الإدارة، حيث تقل فيه الدراسات المحلية وخاصة في المجال الرياضي، لذا فإن تناوله في دراسات وبحوث تبرزه وتنقله إلى حيز التطبيق، وتكسبه أهمية من خلال التعرف على مفاهيمه والسعي لممارسته حتى يتم إدراك الأثر المتوقع منه.
- تسهم هذه الدراسة في إمداد وإثراء البحوث القائمة في حقل الإدارة بشكل عام والإدارة الرياضية بشكل خاص.

- تتجلى أهمية الموضوع قيد الدراسة - التخطيط لاستراتيجي- فيما يمثله كأسلوب ونهج إداري حديث جرى تطويره وتطبيقه على نطاق واسع باعتباره عاملا مهما من عوامل الاستقرار والثبات الداخلي والاتساق الخارجي للمنظمات مع المتغيرات البيئية المختلفة.
- تناول الدراسة لموضوع الأداء وسبل تحسينه نظرا لما يشغله الأداء من حيز كبير في اهتمامات المنظمات بمختلف أنواعها ومجال نشاطها وحجمها، وما يجسده كمعيار لكفاءتها وفعاليتها في تحقيق أهدافها.
- تناول الموضوع لأهمية الممارسة الميدانية لأسلوب التخطيط الاستراتيجي في قطاع الرياضة خاصة فيما تعلق بمنشآته، لما يكتسبه من مزايا و ما يسهم تطبيقه في تحسين أداء المنشآت الرياضية من حيث كفاءتها وفعاليتها وتنافسيتها، وانسجامها مع المتطلبات السياسية والاقتصادية والاجتماعية والبيئية المحيطة.
- تكمن أهمية هذه الدراسة تناوله لإحدى أدوات السياسة الوطنية لتخطيط البرامج العمومية وهي المخططات التوجيهية القطاعية التي تعد أدوات لتنفيذ للمخطط الوطني لتهيئة الإقليم 2010-2030 والذي يشكل من جهته إطارا قانونيا ورؤية استراتيجية شاملة للتنمية الوطنية المستدامة.
- تعد هذه الدراسة محاولة علمية توضع بين أيدي القائمين على وظيفة التخطيط لبرامج إنجاز المنشآت الرياضية الكبرى، تسهم في بناء رؤية مستقبلية لتلبية الاحتياجات الوطنية المتزايدة في المجال وتساعد على تطوير الرياضة الوطنية ورفع تنافسية القدرات الوطنية في مجال المنشآت ذات الجودة العالمية وتنظيم التظاهرات الدولية.
- تبرز هذه الدراسة بعض جوانب الأثر المتولد عن عدم الاعتماد الرسمي للمخطط التوجيهي للرياضة وانعكاس ذلك على الكلفة المالية والزمنية المترتبة عن التأخر في آجال تنفيذ برنامج الاستثمار العمومي في المنشآت الرياضية الكبرى، وعلى صورة الرياضة الجزائرية.
- تميز الدراسة من خلال عينتها، حيث تناولت اتجاهات الإدارة العليا من فئتين تمثل الأولى الإدارة المركزية لوزارة الشباب والرياضة بالجزائر والثانية في الاتحادات الرياضية الوطنية وهو ما لم يلاحظ في الدراسات السابقة التي اطلع عليها الباحث
- تساهم الدراسة بتزويد الدراسات في الإدارة الرياضية بالجزائر بإطار نظري عن التخطيط الاستراتيجي كمفهوم وأسلوب حديث وتوظيفه في الجانب الأكاديمي خاصة مع تويده نتائج الدراسات الأجنبية.

- تشكل الدراسة من خلال ما تتوصل إليه نتائجها، صورة للقائمين على الشأن الرياضي لأهمية اعتماد المخطط التوجيهي للرياضة والتجهيزات الرياضية الكبرى لما يوفره من فائدة كإطار مرجعي لاستراتيجية الوزارة في مجال المنشآت الرياضية.
- تشكل الدراسة من خلال ما ستصل إليه من نتائج شكلا من أشكال التقييم لمسار و طريقة التخطيط للمنشآت الرياضية من خلال ما يراه القائمون على هذه الوظيفة من الادارة المركزية للوزارة و المشرفون على الجهات المستفيدة وهي الاتحاديات الرياضية، وتقارير بعض هيئات الرقابة على التسيير العمومي
- تساهم الدراسة بإثراء المكتبة الأكاديمية في تخصص الإدارة الرياضية بمرجع يتضمن خلفية نظرية ثرية حول المتغيرات التي تناولتها الدراسة.

#### 1-4- أهداف الدراسة :

- تهدف هذه الدراسة الى تبيان دور التخطيط الاستراتيجي في تحسين أداء المنشآت الرياضية الكبرى من خلال تحقيق الاهداف التالية:
- التعرف على الاطار النظري الخاص بهذه الدراسة من خلال الاطلاع على الأدبيات المعاصرة ذات الصلة بالموضوع والتعرف على المحتوى الفكري والنظري لهذه الدراسات واستخلاص أبرز المؤشرات ومقارنتها مع النتائج التي ستظهرها هذه الدراسة.
- توضيح مفهوم الإدارة وأسلوب التخطيط الاستراتيجي وأهميته ومتطلباته ودواعي تطبيقه في المجال محل الدراسة .
- التطرق لمفهوم الأداء وأهميته بالنسبة للمنظمات وتبيان أبعاده ومدخله و نماذج تقييمه وقياسه.
- التعرف على المنشآت الرياضية وأدوارها في ظل تنامي التأثيرات المتزايدة للرياضة كظاهرة متعددة الأبعاد، وعلاقة تخطيط المنشآت بسياسات المدينة وتهيئة الاقليم.
- التعرف على الأهمية التي يكتسبها المخطط التوجيهي للرياضة والتجهيزات الرياضية الكبرى باعتباره أحد أدوات تنفيذ المخطط الوطني لتهيئة الاقليم، والتطرق لمحتواه و وظيفته و الجوانب القانونية والاجرائية لإعداده والمصادقة عليه.
- الكشف عن الدور الذي يمثله التخطيط الاستراتيجي بأبعاده المتعددة (التحليل البيئي، الاتجاه الاستراتيجي، تنفيذ الاستراتيجية، الرقابة والمتابعة) في تحسين أداء المنشآت الرياضية الكبرى.
- التعرف على درجة إدراك أفراد عينة الدراسة لمفهوم التخطيط الاستراتيجي والوعي بأهمية

- الكشف عن العلاقة بين كل بعد من أبعاد التخطيط الاستراتيجي منفردا و المتمثلة في (التحليل البيئي، الاتجاه الاستراتيجي، تنفيذ الاستراتيجية، الرقابة والمتابعة) و بين أداء المنشآت الرياضية الكبرى
- البحث عن وجود فروق في اتجاهات أفراد عينة الدراسة نحو تقديرها لمفهوم وأهمية التخطيط الاستراتيجي تعزى لجهة انتسابها (وزارة/ اتحاديات).
- البحث عن وجود فروق في اتجاهات أفراد عينة الدراسة نحو تقديرها لمفهوم وأهمية التخطيط الاستراتيجي تعزى لجهة انتسابها (وزارة/ اتحاديات).
- البحث عن وجود فروق في اتجاهات أفراد عينة الدراسة نحو تقديرها لأبعاد أداء المنشآت الرياضية الكبرى تعزى لجهة انتسابها (وزارة/ اتحاديات).

### 1-5- تحديد مفاهيم الدراسة

#### • الإدارة :

يقصد بالإدارة التنبؤ و التخطيط و التنظيم و إصدار الأوامر و التنسيق و الرقابة. (Fayol)<sup>(3)</sup>، كما يمكن تناول تعرف الادارة من عدة جوانب:

بمعنى " management " : هي عملية تجميع الموارد و الإمكانيات النادرة

بمعنى الخدمة " service " : يشير إلى نشاطات تطبيق الأهداف و القواعد بواسطة المسؤولين و إعداد تبويب المعلومات لخدمة الجمهور.

بمفهوم إدارة الأعمال "business administrative" التي تستهدف تحقيق الربح في القطاع الخاص.

بمفهوم الإدارة كنظام ( system ) فهو وظائف تتمثل في الأفراد و الآلات و المواد الخام لإنتاج منتج لخدمة الأفراد في البيئة المحيطة.

- **الإدارة الرياضية:** هي عملية تخطيط و تنظيم و قيادة و رقابة مجهودات أفراد المؤسسة الرياضية و استخدام جميع الموارد لتحقيق الأهداف المحددة. وهي فن تنسيق عناصر العمل و المنتج الرياضي في الهيئات الرياضية، و إخراجها بصور منظمة من أجل تحقيق أهداف هذه الهيئات. (Thompson and Strickland,1996)

• التخطيط:

يعرفه جورج تيري (George) بأنه " الإختيار المرتبط بالحقائق و إستخدام الفروض المتعلقة بالمستقبل عند تصوره و تكوين الأنشطة المقترحة التي يعتقد بضرورتها لتحقيق النتائج المنشودة " و يعرفه السلمي بأنه " تحديد الأعمال أو الأنشطة و تقدير الموارد و إختيار السبل الأفضل من أجل تحقيق أهداف معينة " (عبد الحميد شرف, 1999, ص45)

• الاستراتيجية:

هي احد انواع التخطيط التي تحاول إحداث نوع من التوازن بين قدرات المنظمة و التغيرات المحيطة بها ، لتحقيق مركز مرغوب فيه ، في ظل المنافسة السوقية على المدى الطويل من الزمن، وقد عرفها تشاندلر: "تحديد للأهداف الأساسية بعيدة المدى وتكيف الأداء وتوزيع المصادر لتنفيذ تلك الأهداف" (موسى قاسم القريوتي, ص, 89)

• التخطيط الاستراتيجي:

عملية بعيدة المدى تقود فيها الأهداف المقررة مسار تعبئة الموارد الجارية والكامنة من خلال سلسلة من الأهداف المراحل تبدأ بمسح الحالة الراهنة وتشخيص الرؤية المستقبلية وتمر بتحليل كمي ووصفي لنقاط القوة والضعف في البيئة الداخلية وللفرص والمخاطر في البيئة الخارجية فتصاغ خارطة التغيير الاستراتيجي والتي تخضع لآليات محددة للتنفيذ ولمقاييس معينة للمتابعة. (هوشيار معروف , 2009 , ص 26)

ويعرف إجرائيا في هذه الدراسة بأنه استشراف لرؤية التنمية الشاملة في البلد تلمي احتياجات السكان وتستجيب للتحديات الراهنة والمستقبلية الناجمة عن التحولات في البيئة المحيطة، من خلال اعتماد استراتيجية وطنية تكون إطارا لاستراتيجيات قطاعية تبنى على أسس المفهوم الحديث للتخطيط الاستراتيجي و تتجسد في مخططات توجه برامج المشاريع للاستثمارات العمومية، وتقاس الاتجاهات نحوه في الدراسة من خلال أبعاده الأساسية ممثلة في التحليل البيئي أو التشخيص للبيئة، وتحديد الاتجاه الاستراتيجية، وتنفيذ الاستراتيجية، والرقابة والمتابعة على الاستراتيجية.

• الأداء:

يقصد بمفهوم الأداء المخرجات أو الأهداف التي يسعى النظام إلى تحقيقها، وهو مفهوم يعكس كلا من الأهداف والوسائل اللازمة لتحقيقها، أي أنه مفهوم يربط بين أوجه النشاط وبين الأهداف التي تسعى هذه الأنشطة إلى تحقيقها داخل المنظمة. (توفيق، 1997)

ويعرف إجرائياً في هذه الدراسة بمدى تحقيق المنشآت الرياضية الكبرى لأهدافها التي أنشئت من أجلها والأدوار المنتظرة المتعددة المنتظرة منها، والذي يقاس في الدراسة من خلال الأبعاد المالية وغير المالية للأداء، ممثلة في البعد المالي، وبعد الزبائن أو العملاء، وبعد العمليات التشغيلية، وبعد التعلم والنمو، والبعد البيئي والمسؤولية الاجتماعية

7- المنشآت الرياضية:

تعرف المنشأة الرياضية بأنها ذلك المكان المجهز بالوسائل والإمكانات الرياضية والمخصص لممارسة الأنشطة الرياضية بكل أشكالها وتقديم الخدمات اللازمة لتحقيق الأهداف، سواء كانت تلك الأماكن مكشوفة أو مغطاة، والمنشآت الرياضية تشتمل في الغالب على العديد من الأدوات والأماكن اللوجستية المساندة بالإضافة إلى الملاعب، مثل الأدوات الرياضية، والمخازن والمستودعات، الغرف والقاعات، والمباني الملحقة وما إلى ذلك (الفاضل، 2012، ص.34).

وتعرف إجرائياً في الدراسة بالمنشآت الرياضية الكبرى حسب تصنيف وزارة الشباب والرياضة وتشمل المنشآت القائمة حالياً، وتلك المسجلة في إطار برنامج التجهيز العمومي ضمن برامج التنمية بين سنتي 2000 و2008

1-6- الدراسات السابقة :

أولاً: استعراض الدراسات السابقة

أ- التخطيط الاستراتيجي:

1-6-1- دراسة القاضي وأبو بكر (2021)

بعنوان أثر الإدارة الإستراتيجية في بناء المنظمة الذكية :الدور المعدل للقيادة الإستراتيجية في شركات صناعة الأدوية الأردنية

هدفت الدراسة إلى قياس أثر الإدارة الاستراتيجية بأبعادها (المسح البيئي، صياغة الاستراتيجية، تنفيذ الاستراتيجية، الرقابة والتقييم)

في المنظمة الذكية بأبعادها (التعلم المستمر، التكيف، الذكاء الجماعي) في شركات صناعة الأدوية الأردنية، وكذلك اختبار تأثير القيادة الاستراتيجية على تعديل أثر الإدارة الاستراتيجية بأبعادها مجتمعة في المنظمة الذكية بأبعادها مجتمعة في شركات صناعة الأدوية الأردنية.

وانتهجت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي. وتكون مجتمع الدراسة من شركات صناعة الأدوية الأردنية وعددها (17)، وتمثلت وحدة المعاينة

من مديري الإدارات الوسطى، وقد بلغ عددهم (168) مديراً.

وبغرض تحقيق أهداف الدراسة تم تطوير استبانة وتوزيعها على أفراد وحدة المعاينة، وبعد استردادها كان منها (141) استبانة صالحة

للتحليل الإحصائي (باستخدام الحزمة الإحصائية SPSS Version 21) الذي اظهر مجموعة من النتائج من أهمها: وجود أثر ذو دلالة إحصائية

للإدارة الاستراتيجية بأبعادها في بناء المنظمة الذكية بأبعادها في شركات صناعة الأدوية الأردنية، وتوصلت الدراسة كذلك إلى أن أثر الإدارة

الاستراتيجية بأبعادها مجتمعة في بناء المنظمة الذكية بأبعادها مجتمعة قد زاد في ظل وجود القيادة الاستراتيجية كمتغير معدل في شركات

صناعة الأدوية الأردنية. وبناء على النتائج قدمت الدراسة مجموعة من التوصيات أهمها: ضرورة استمرار الشركات المبحوثة بتبني ممارسات

الإدارة الاستراتيجية لأثرها الواضح في تحقيق التميز التنافسي وتحسين مستويات الأداء، بالإضافة إلى ضرورة تعزيز مهارات وقدرات القيادة

لجميع العاملين في الشركات من خلال تزويدهم بالبرامج التدريبية المتخصصة بهذا الجانب.

### 1-6-2- دراسة هنان ويدو (2021)

بعنوان دراسة تحليلية لواقع التخطيط الإستراتيجي المصرفي لدى مصرف السلام الجزائر.

هدف هذه الدراسة إلى تحليل واقع التخطيط الإستراتيجي المصرفي لدى مصرف السلام الجزائر، وذلك من خلال تحليل وتقييم مستوى نجاعة التخطيط داخل المصرف، حيث إتبع المنهج الوصفي التحليلي

ومنهج دراسة الحالة بالإعتماد على أداة المقابلة عن طريق إستمارة المعلومات.

وقد أظهرت نتائج الدراسة بأن مستوى نجاعة التخطيط الاستراتيجي المصرفي لدى مصرف السلام الجزائر جاء بدرجة (مرتفعة) نسبيا بلغت 60%. نتيجة تفوق الفقرات ( المتوفرة ) على الفقرات (غير متوفرة) في استمارة معلومات المقابلة كما تم تقديم العديد من التوصيات، من أهمها: ضرورة الاهتمام بتصميم نظام متكامل للتخطيط الاستراتيجي بالمصرف يتضمن جميع الخطوات المتبعة في عملية التخطيط الاستراتيجي، مع ضرورة توثيقه في شكل دليل عمل) أو لائحة داخلية (

يتم نشره في المصرف بعد المصادقة عليه من قبل مجلس الإدارة.

### 1-6-3- دراسة مويهان (2020)

بعنوان التخطيط الاستراتيجي في مؤسسات المعلومات في دولة الكويت يهدف الباحث في هذه الدراسة إلى التعرف علي التخطيط الاستراتيجي في مؤسسات المعلومات في دولة الكويت من خلال تصميم استبانة خصيصاً لهذا النظر والتعرف من خلالها عن وضع التخطيط الاستراتيجي في مؤسسات المعلومات في دولة الكويت وقد تكون مجتمع الدراسة من العاملين في المكتبات جامعة الكويت وقد بلغ عدده (98) موظفا وموظفة. وقد بينت نتائج الدراسة أن هناك نسبة 44.9% من

الأفراد يرون أن التخطيط الاستراتيجي يحقق أهداف مؤسسة المعلومات يحقق رسالة المكتبة وقد أوصي الباحث مؤسسات المعلومات في دولة الكويت وتحديد أهداف التخطيط الاستراتيجي وربطها بأهداف مؤسسة المعلومات والتحول من نموذج الأداء اللي النموذج الأداء الحديث ومشاركة جميع العاملين بالمؤسسة في عملية التخطيط.

### 1-6-4- دراسة بن عباس ومرداسي (2020)

بعنوان لتخطيط الاستراتيجي كمدخل لتحسين جودة التعليم في مؤسسات التعليم العالي بالدول العربية تهدف هذه الدراسة إلى إبراز دور التخطيط الإستراتيجي في ضمان جودة التعليم في مؤسسات التعليم العالي بالدول العربية من خلال الإجابة على الإشكالية الرئيسية التالية: كيف يساهم التخطيط الاستراتيجي في تحسين جودة التعليم في مؤسسات التعليم العالي بالدول العربية؟ وتوصلت الدراسة إلى جملة من النتائج أهمها أنّ التخطيط الاستراتيجي يساهم في تحسين جودة التعليم في مؤسسات التعليم العالي من خلال دوره في إقامة رؤية مستقبلية وتشاركية داخل مؤسسات التعليم العالي، زيادة الانتماء

لرسالة المؤسسة زيادة الدعم الداخلي والخارجي وتحسين المظهر العام لمؤسسات التعليم العالي وقياس ذلك.

أثر التخطيط الاستراتيجي على تنمية الموارد البشرية دراسة حالة بنك المزارع في الفترة من ( 2010م الي 2018م)

### 1-6-5- دراسة شريف وآخرون (2020)

**بغنوان** التخطيط الاستراتيجي ودوره في إنجاح ادارة المنشآت الرياضية

هدفت هذه الدراسة إلى الوقوف على دور التخطيط الاستراتيجي في إنجاح ادارة المنشآت الرياضية وهذا من خلال توضيح أهمية الإدارة في تطوير المرافق الرياضية لإضافة شيء يسهل سير التخطيط الاستراتيجي . ولتحقيق ذلك اعتمد الباحث على المنهج الوصفي مستخدما الاستبيان كأداة للدراسة على عينة مقصودة بلغ عددها 30 إداريا من إداري مديرية الشباب والرياضة لولاية المسيلة .

وقد اشارت اهم نتائج الدراسة إلى : للتخطيط الاستراتيجي لعملية التنظيم دور في تحسين تسيير إدارة المنشآت الرياضية، يعتبر التخطيط الاستراتيجي للعنصر البشري مطلبا هاما في نجاح إدارة المنشآت الرياضية، للرقابة أهمية في تحسين تسيير إدارة المنشآت الرياضية

### 1-6-6- دراسة: عبد السلام (2020) .

**بغنوان** أثر التخطيط الاستراتيجي على تنمية الموارد البشرية دراسة حالة بنك المزارع في الفترة من (2010م الي 2018)

هدفت الدراسة الي معرفة أثر التخطيط الاستراتيجي على تنمية الموارد البشرية دراسة حالة مصرف المزارع في الفترة من (2010م الي 2018م)، وتم اختيار عينة عشوائية مكونة من(150) فرد، استخدم برنامج التحليل الاحصائي SPSS لتحليل بيانات الدراسة، تمثلت المشكلة في عدم تطبيق المسؤولين بالمؤسسات المالية والادارية الرسمية التخطيط الاستراتيجي بالطريقة الصحيحة التي تحقق الاهداف المرجوة بالموارد المتاحة والفترات المحددة وجاءت فرضية الدراسة ان هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية بين التخطيط الاستراتيجي وتنمية الموارد البشرية. ولتحقيق أهداف الدراسة اتبع الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وتم جمع عدد (115) استبيان شمل التوزيع جميع المستويات الموضحة في مجتمع البحث، توصلت الدراسة إلي عدة نتائج أهمها أكدت الدراسة بلوغ قيمة معامل التحديد (0.726)، هذه القيمة تدل على ان التخطيط الاستراتيجي كمتغير مستقل تساهم ب (72%) في تنمية الموارد البشرية (المتغير التابع). كما بينت الدراسة وجود ارتباط طردي بين الرؤية والرسالة كمتغير مستقل وتنمية الموارد البشرية

كمتغير تابع، حيث بلغت قيم معامل الارتباط البسيط (0.796)، وجاءت أهم توصيات الدراسة بضرورة العمل على وضع الخطة الاستراتيجية بصورة سليمة تستصحب فيها تنمية الموارد البشرية بالمصرف، وأيضاً ضرورة الاستعانة بالخبراء والاستشاريين عند وضع الخطة الاستراتيجية لمساعدة المسؤولين في المصرف لإعداد خطة استراتيجية مناسبة المصطلحات المستخدمة: التخطيط الاستراتيجي. الرؤية. الرسالة. الموارد البشرية. التدريب .

### 1-6-7- دراسة حسب النبي (2019)

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على معوقات تطبيق التخطيط الاستراتيجي في جامعة السلام من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس . ويتكون مجتمع الدراسة من جميع أعضاء هيئة التدريس بالجامعة والبالغ عددهم (200) عضو في مختلف الكليات والذي تم اخذ عينه منه 20% والتي تعدل (40 مفردة) تم الحصول عليها جميعا . وقد تم اتباع المنهج الوصفي التحليلي ، كما استخدم البرنامج الاحصائي (spss) في تحليل معلومات الاستبانة والتي اعتمدت كأداة لجمع البيانات . ومن أهم النتائج التي توصلت اليها الدراسة : وجود دلالة احصائية على موافقة مرتفعة من افراد العينة على محددات التخطيط الاستراتيجي

بجامعة السلام . وأن عبارة (المركزية في صناعة القرار داخل الجامعة) جاءت في المرتبة الأولى بأهمية نسبية (77.8)% . وتليها في المرتبة الثانية العبارة (الاعتقاد السائد بأن التخطيط الاستراتيجي هو مسؤولية إدارة متخصصة في التخطيط ، وليس مسؤولية الإدارة في كافة المستويات) بأهمية نسبية (77)% . مما يدل على أهمية هذه العبارات كمحددات اساسية للتخطيط الاستراتيجي في الجامعة. كما اظهرت الدراسة أن العبارة ( وجود فجوة بين برامج الجامعة ومتطلبات سوق العمل) جاءت في المرتبة الأخيرة بأهمية نسبية بلغت (54)% . مما يدل على تأثيرها الضعيف كمعوق لمحددات التخطيط الاستراتيجي .

وقد توصلت الدراسة لمجموعة من التوصيات من أهمها ما يلي : التركيز على جميع العبارات التي تمثل محددات للتخطيط الاستراتيجي في الجامعة ،العمل على تفويض الوحدات الفرعية لاتخاذ القرارات وبيان أن التخطيط الاستراتيجي هو مسؤولية الإدارة في كافة المستويات وليس مسؤولية الادارة العليا فقط .، العمل على عقد دورات تدريبية متقدمة للأكاديميين في الجامعة حول التخطيط الاستراتيجي واستراتيجياته ، ضرورة مشاركة أعضاء هيئة التدريس في عملية التخطيط الاستراتيجي بالجامعة.

### 1-6-8- دراسة قرندة ونعموني (2019)

**بعنوان** دراسة واقع التخطيط الإستراتيجي بالجامعات الحكومية السودانية وأثره على كفاءة وفاعلية الموارد المالية،

تهدف الدراسة إلى دراسة واقع التخطيط الإستراتيجي بالجامعات الحكومية السودانية وأثره على كفاءة وفاعلية الموارد المالية، وافترضت الدراسة عدم وجود خطط إستراتيجية واضحة ومعلنة للجامعات الحكومية السودانية يؤثر على كفاءة وفاعلية الموارد المالية " اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي للوصول لنتائج تخدم أهداف الدراسة، تم اختيار عينة طبقية عشوائية من مجتمع الدراسة، ولاختبار صحة فرضية الدراسة تم الاعتماد على الأساليب الوصفية والتحليلية والحزمة الإحصائية (SPSS) لقياس العلاقة بين متغيرات الدراسة وذلك بتطبيق بعض المقاييس كاختبار مربع كاي.

أهم النتائج هي : أن مفهوم التخطيط الإستراتيجي غير واضحاً لدى العديد من القائمين على إدارة الجامعات ، ولا توجد أساليب واضحة لتوظيف الموارد وإدارتها للوصول لتحقيق أهدافها، بجانب افتقادها لخطط تشغيلية خاصة بالكليات والأقسام مستمدة من خططها الإستراتيجية، ويتم تجاهل متغيرات البيئة الداخلية والخارجية لا يتم إشراك مجالس التخطيط في ولاياتها في خططها. وأخيراً يوجد قصور في أنظمة المعلومات بها ، وضعف الكوادر البشرية التي تعد موازاناتها.

### 1-6-9- دراسة قش ومختار (2019)

بعنوان تقييم أداء قطاع السياحة الجزائري في ظل المخطط التوجيهي للتهيئة السياحية (2030)

(Sdat) - دراسة مقارنة مع مجموعة من الدول العربية-

هدف هذا البحث إلى تقييم أداء قطاع السياحة الجزائري، بالاستناد إلى تحليل مجموعة من المؤشرات المعتمدة في تقرير تنافسية قطاع السياحة والسفر العالمي الصادر سنة 2017، والمتمثلة في عدد السياح الإجمالي، الإيرادات السياحية، نسبة مساهمة قطاع السياحة في الناتج المحلي والتشغيل، ومؤشر التنافسية الكلية للقطاع، ومقارنتها مع نفس المؤشرات لمجموعة من الدول العربية، وهذا بغرض تحديد فعالية السياسات وجهود الدولة الجزائرية المبذولة في سبيل النهوض بهذا القطاع وفق المخطط التوجيهي للتهيئة السياحية (SDAT 2030)، ومن ثم تحديد أوجه القصور في تلك السياسات والبرامج، وكذا المشاكل التي تعيق تطبيقها وازدهار قطاع السياحة، ولأجل ذلك فقد تم تحليل مفهوم وأبعاد السياحة ومؤشرات قياسها، كما تم التطرق إلى مقومات السياحة بالجزائر ومقارنتها مع مقومات السياحة لمجموعة

الدول محل الدراسة، ثم تحليل أداء هذا القطاع وفق مؤشرات الأداء السياحي بالجزائر، ومن ثم تقييم شامل لأداء هذا القطاع وتحديد معوقاته وسبل تجاوزها

### 1-6-10- بو عقل وآخرون (2017)

بعنوان دور التشخيص الاستراتيجي للمتغيرات البيئية في دعم القدرات التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة - دراسة حالة عينة من ولاية غليزان

هدفت هذه الدراسة إلى إبراز دور التشخيص الاستراتيجي للمتغيرات البيئية في تعزيز تنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، حيث تم الاعتماد على استبانة شملت 51 مؤسسة تنشط على مستوى ولاية غليزان، وهذا قصد إدراك نقاط القوة والضعف التي تميز عينة الدراسة وأهم الفرص والتحديات التي تواجهها. وقد خلصت الدراسة إلى أن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تعاني من حساسية قوية تجاه تقلبات المحيط نتيجة لضعف هيكلها التنظيمي، محدودية مصادر التمويل، وافتقارها للفكر الاستراتيجي، إضافة إلى تشابك وتداخل مركبات البيئة الخارجية كاندماج الأسواق، تسارع معدل التغير التكنولوجي واشتداد حدة المنافسة. ومن هذا المنظور فإن التشخيص الاستراتيجي يسمح بتحديد درجة الاستجابة، شكل التفاعل، والسلوك الأمثل الذي يضمن تعزيز القدرة التنافسية وخلق أفضل التصورات لأوضاعها المستقبلية

### 1-6-11- دراسة المجالي و سماره (2015)

بعنوان واقع التخطيط الاستراتيجي في جامعة مؤتة في الأردن

هدفت الدراسة إلى الكشف عن واقع التخطيط الاستراتيجي في جامعة مؤتة في الأردن من حيث مدى وضوح مفهوم التخطيط الاستراتيجي لدى المسؤولين في الجامعة من وجهة نظرهم وما هي درجة ممارستهم لعمليات التخطيط الاستراتيجي. تكونت عينة الدراسة من جميع المسؤولين في جامعة مؤتة للعام الجامعي 2013/2014م. وتضمنت العينة نواب الرئيس، العمداء، نواب العمداء، رؤساء الأقسام الأكاديمية، مدراء المراكز والوحدات والدوائر وبلغ عددهم 180 فرداً. استخدم الباحثان المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت أداة الدراسة من استبانة احتوت مجموعة فقرات بلغ عددها (20) فقرة توزعت على مجالين، الأول مفهوم التخطيط الاستراتيجي والثاني عمليات التخطيط الاستراتيجي، وتم حساب معامل الثبات للأداة باستخدام معادلة كرونباخ-ألpha حيث بلغ معامل ثباتها (0,81). أظهرت النتائج ان درجة وضوح مفهوم التخطيط الاستراتيجي لدى مسؤولي جامعة مؤتة قوي بشكل اجمالي حيث بلغ المتوسط (3,78). كما أظهرت النتائج أن درجة ممارسة مسؤولي الجامعة لعمليات التخطيط الاستراتيجي بشكل

عام متوسط حيث بلغ المتوسط الحسابي (2.93) وعدم وجود فروق ذات دلالة احصائياً في درجة ممارسة مسؤولي جامعة مؤتة لعمليات التخطيط الاستراتيجي تعزى الى متغير المؤهل العلمي ومتغير الخبرة أو التفاعل بينهما. وأظهرت النتائج عدم وجود فروق دالة احصائياً في درجة وضوح مفهوم التخطيط الاستراتيجي لدى مسؤولي جامعة مؤتة تعزى الى متغير المؤهل العلمي ووجود فروق دالة احصائياً في درجة وضوح مفهوم التخطيط الاستراتيجي تعزى الى متغير الخبرة ووجود فروق دالة احصائياً في درجة وضوح مفهوم التخطيط الاستراتيجي لدى مسؤولي الجامعة تعزى الى التفاعل بين متغيري المؤهل العلمي والخبرة.

### 1-6-12- دراسة جعيج (2011)

بعنوان دور التخطيط الإستراتيجي في رسم الإستراتيجية العامة للمؤسسة بالتطبيق على مؤسسة .ALGAL+

تحاول هذه الدراسة إبراز الدور الذي يلعبه التخطيط الاستراتيجي في رسم الإستراتيجية العامة للمؤسسة، من خلال التعرض لماهية الإستراتيجية والإدارة الإستراتيجية والتعرف على مفهوم التخطيط الاستراتيجي وأهميته ومبرراته وأهدافه ومراحله، والعلاقة بينه وبين الإدارة الإستراتيجية، ثم حاولت الدراسة تطبيق الجانب النظري

على مؤسسة من المؤسسات الصناعية في الجزائر وهي مؤسسة القال بلوس "Algal" بالتركيز على ضرورة تبني التخطيط الاستراتيجي و تبيان الخطوات العلمية والعملية الواجب اتباعها في رسم استراتيجيات المؤسسة، وذلك من خلال تحليل البيئة الداخلية والخارجية واستخراج نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات، ثم تحليل موقفها الاستراتيجي باستخدام نموذج SWOT.

### 1-6-13- دراسة الساعدي والغرباوي (2010)

بعنوان تأثير التخطيط الإستراتيجي على فاعلية وزارة الدفاع العراقية استندت الدراسة الى متغيرين هما التخطيط الاستراتيجي والفاعلية التنظيمية، اذ جرى عرضهما فكرياً ومن ثم اختبار مدى تأثير التخطيط الاستراتيجي بوصفه متغيراً مستقلاً في فاعلية وزارة الدفاع العراقية متغير الدراسة المعتمد، وقد اختيرت عينة قصدية من القيادات العسكرية العليا قوامها (30) قائداً جرى استطلاع آرائهم وتحليلها للتحقق من طبيعة التخطيط الاستراتيجي في الوزارة ومدى اسهامه في رفع او خفض فاعليتها، وبعد التحليل تأكد ان بعض متغيرات الدراسة الفرعية كان فاعلا في حين تراجع بعضها الآخر،

كما جرى الوقوف على الجوانب الايجابية والسلبية في عملية التخطيط الاستراتيجي المعتمدة فيها، والخروج بتوصيات واليات عمل تهدف الى تطوير الأهداف والاستراتيجيات اللازمة لتحقيق رؤية وزارة الدفاع العراقية.

### 1-6-14- دراسة وادي والاشقر(2009)

بعنوان دراسة واقع التخطيط الاستراتيجي لدى مديري المنظمات الغير حكومية المحلية في قطاع غزة. هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على واقع التخطيط الاستراتيجي في المنظمات غير الحكومية في قطاع غزة، وذلك من خلال التعرف على مدى وضوح المفهوم العلمي للتخطيط الاستراتيجي لدى مديري هذه المنظمات، ومدى الممارسة والتطبيق لهذا المفهوم، والتعرف على المعوقات التي قد تواجه عملية التخطيط الاستراتيجي كما يراها المديرون، والتعرف على بعض الخصائص الشخصية والتنظيمية في وضوح المفهوم وكذلك معرفة ما اذا كانت هناك فروق إحصائية بين المديرين في ممارسة عملية التخطيط الاستراتيجي تعزى لوضوح المقيوم لديهم. وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي وأسلوب الدراسة الميدانية حيث تم توزيع استبانة على 133 منظمة ليقوم منبري هذه المنظمات بالإجابة على أسئلتها، وقد تم استرجاع 109 استبانات حيث خضعت للتحليل باستخدام برنامج SPSS الإحصائي، وقد ظهرت النتائج أن 66.7% من مديري المنظمات لديهم وضوح المفهوم العلمي للتخطيط الاستراتيجي، وفهم بسلا لممارسة هذا النوع من التخطيط بدرجة عالية حيث بلغ المتوسط الحسابي العام لفقرات الممارسة 3.62 كما أظهرت الدراسة أن المديرين لا ينظرون للمعوقات المحددة التي تم عرضها عليهم في الاستبانة بشكل عام تقف أمام عمال ممارسة التخطيط الاستراتيجي أشار بعضهم إلى وجود معوقات أخرى كثيرة مثل تغير طاقم العاملين من فترة لأخرى ونقص الإمكانيات المادية، وعدم تلقي المساندة الكافية من السلطة.

ب: الأداء

### 1-6-15- دراسة جابر وأخرون(2021)

بعنوان أثر ادارة الكفاءات في تحسين الأداء المؤسسي في شركة اتصالات الجزائر فرع سوق أهراس. تعنى الدراسة بمعرفة أثر ادارة الكفاءات في تحسين الأداء المؤسسي في شركة اتصالاتالجزائر فرع سوق أهراس، لتحقيق أهداف الدراسة تم الاعتماد على الاستبيان لجمع البيانات ثم معالجتها بواسطة برنامج SPSS وبرنامج Smart PLS ، تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي ومنهج دراسة الحالة .للإجابة على تساؤلات الدراسة واختبار فروضها. اظهرت نتائج التحليل الاحصائي وجود أثر معنوي لإدارة

الكفاءات في تحسين الأداء المؤسسي، وخلصت الدراسة الى عدد من التوصيات أهمها ضرورة اللجوء الى خرائط الكفاءات وتتبعها للتقليل من فجوة الكفاءة بضمن مطابقة كفاءات الموظف مع متطلبات الوظيفة.

### 1-6-16- دراسة بخدة (2019)

بعنوان استخدام بطاقة الأداء المتوازن وتحليل سوات SWOT في تطوير التخطيط الإستراتيجي دراسة حالة قطاع الهاتف النقال بالجزائر

هدفت هذه الدراسة الى التعرف على مدى فاعلية وكفاءة استخدام بطاقة الأداء المتوازن وتحليل SWOT في تطوير التخطيط الإستراتيجي كما تهدف الى ابراز مدى امكانية تطبيق نموذج بطاقة الأداء المتوازن في قطاع الهاتف النقال ،وقد توصلت الدراسة الي النتائج التالية:

- يشمل هذا النموذج مجموعة متكاملة من المقاييس المالية وغير المالية ،حيث يتضمن أربعة أبعاد أساسية وهي البعد المالي ،بعد العملاء، بعد العمليات الداخلية وبعد التعلم والنمو.
- تعمل المنظمة من خلال تحليل سوات SWOT على تحليل البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة، من خلال تحديد التهديدات التي تواجهها والفرص المتاحة أمامها، واستخلاص نقاط القوة والضعف
- إن نظم التخطيط الإستراتيجي يتم تصميمها وفقا لخصائص وطبيعة كل منظمة، حيث أن التخطيط الإستراتيجي يركز على عملية بناء القرارات المستقبلية ووضع الأهداف والإستراتيجيات طويلة الأمد
- إن عملية التخطيط الإستراتيجي تركز على ثلاث مستويات أساسية، وهي: على مستوى التخطيط الإستراتيجي الكلي، على مستوى وحدات الأعمال الإستراتيجية، وعلى المستوى الوظيفي.
- إمكانية قياس أبعاد بطاقة الأداء المتوازن لقطاع الهاتف النقال من خلال التقارير السنوية التي تصدرها سلطة ضبط البريد والمواصلات السلكية ولاسلكية (ARPT).
- أثبتت نتائج الدراسة أن لقطاع الهاتف النقال بالجزائر مجموعة من نقاط القوة والضعف، الفرص والتحديات .
- كما بينت النتائج أن لكل بعد من أبعاد بطاقة الأداء المتوازن مجموعة من الأهداف الإستراتيجية التي يمكن قياسها بمجموعة من المؤشرات .
- أوضحت النتائج أن استخدام نموذج بطاقة الأداء المتوازن في قطاع الهاتف النقال يعمل على تنمية وتطوير التخطيط الاستراتيجي .

## 1-6-17- دراسة رايس (2019)

بعنوان دور بطاقة الأداء المتوازنة في تحسين أداء المؤسسات الإستشفائية: عرض التجربة الأمريكية (مستشفى Duke للأطفال)

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة مدى جدوى أساليب تقييم الأداء المطبقة في المستشفيات بالتركيز على تجربة مستشفى Duke للأطفال بالولايات المتحدة الأمريكية، وإلى توضيح مدى نجاحها في تطبيق بطاقة الأداء المتوازن فيها، والتعرف على مدى فعالية تطبيق بطاقة الأداء المتوازن في تحسين أداء المستشفيات التي تعمل بها، وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها أنه ليس من السهل وخاصة في عالم المستشفيات تحقيق أي نهج مؤسسي أكثر ابتكاراً، فغالبا ما يكون هناك مقاومة للتغيير، ولا يمكن تحقيق التغيير إلا بوجود قيادة قوية للإدارة، وهيكل دستوري صارم، وتقديم الأدلة على فوائد هذه الأداة الحديثة

## 1-6-18- دراسة منجحي وآخرون (2019)

بعنوان اعتماد مؤشرات التنمية المستدامة لإدارة المنشآت الرياضية بالجزائر

1. هدفت الدراسة الى وضع أهم مؤشرات التنمية المستدامة لإدارة المنشآت الرياضية بالجزائر وكذا ابراز مدى التزام إدارة المنشآت الرياضية بمؤشرات التنمية المستدامة، حيث شملت الدراسة الميدانية المركبات الرياضية بولاية المسيلة واستخدم الباحثون المنهج الوصفي في الدراسة وقد توصلت الدراسة الى عدة نتائج وهي أنه يمكن اعتماد مؤشرات التنمية المستدامة في إدارة المنشآت الرياضية والمتمثلة في مؤشرات التنمية المستدامة للأبعاد الاقتصادية و الاجتماعية و البيئية و التقنية في حين أن الالتزام بتطبيق المؤشرات مرتبط بمدى توفر الكوادر المتخصصة و كذا وجود تصورات وافكار ابداعية في كيفية تطبيق مؤشرات التنمية المستدامة لإدارة المنشآت الرياضية، حيث اقترح الباحثون ضرورة اعتماد مؤشرات التنمية المستدامة كمدخل في تسيير المنشآت الرياضية بالجزائر واعداد دورات تدريبية في التخطيط للتنمية المستدامة وكذا تشجيعا لأفكار و الابداعات وكذا الدراسات العلمية في مجال التنمية المستدامة وتطبيقاتها في المجال الرياضي و الاستفادة من التجارب الدولية بتوقيع اتفاقيات تعاون مع الدول الرائدة في هذا المجال ،بالإضافة الى توسيع مفاهيم التنمية المستدامة لتشمل باقي القطاعات الاقتصادية الأخرى.

## 1-6-19- دراسة: مقيح (2019)

بعنوان: بطاقة الأداء المتوازن و دورها في تقييم الأداء بالمؤسسة الاقتصادية في إطار الرقابة الاستراتيجية. دراسة حالة المؤسسة الوطنية لأشغال الطرق.

هدفت هذه الدراسة إلى تبيان مفهوم الرقابة الاستراتيجية وهذا بعد توضيح مصطلح الرقابة وأساليبها، بالإضافة إلى توضيح لعمليتي قياس وتقييم الأداء وكذا عرض أسلوب بطاقة الأداء المتوازن لقياس الأداء، ومحاولة تطبيقها على المؤسسة الوطنية لأشغال الطرق باعتبارها أداة استراتيجية مهمة لقياس الأداء الشامل للمؤسسة. تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي في هذه الدراسة، لاختبار و تحليل الفرضيات و الوصول إلى إبداء الاقتراحات بشأن الموقف أو الظاهرة موضوع الدراسة، بالإضافة لأسلوب دراسة حالة عند تقييم أداء المؤسسة الوطنية لأشغال الطرق ALTRO خلال مدة زمنية تقدر بخمسة سنوات، من سنة 2014 إلى غاية سنة 2018. ولقد تم التوصل إلى أن الرقابة الاستراتيجية عملية مهمة تمكن المؤسسة من الوصول لأهدافها المخططة، وبطاقة الأداء المتوازن تساهم وبشكل كبير في تحسين ورفع الأداء الشامل للمؤسسة، كما تبين أن المؤسسة الوطنية لأشغال الطرق تمتلك كل المتطلبات الضرورية بإنشاء بطاقة الأداء المتوازن و استخدامها في تقييم أدائها..

### 1-6-20- دراسة عمر السر ولقمان (2019)

بعنوان أثر استخدام بطاقة الأداء المتوازن في تقييم الأداء المالي بالمؤسسات غير الربحية: دراسة حالة مؤسسة البصر الخيرية العالمية - السودان.

تكمن مشكلة الدراسة في قصور أساليب تقييم الأداء والرقابة التقليدية والتي أصبحت غير مناسبة لمواجهة التغيرات في بيئة الأعمال الحديثة ،،،، عليه يمكن صياغة تساؤل الدراسة في الآتي: هل استخدام أبعاد مقاييس بطاقة الأداء المتوازن يؤثر في تقييم الأداء المالي في مؤسسة البصر الخيرية العالمية - السودان . وصلت الدراسة إلى أن الفرض الأساسي قد تحقق ، وذلك بوجود علاقة إرتباط طردي قوي بين استخدام مؤسسة البصر الخيرية العالمية لبعدها (البعد المالي ، بعد العملاء ، بعد العمليات الداخلية ، بعد النمو والتعلم ، البعد الاجتماعي) كمتغيرات مستقلة و تقييم الأداء المالي للمؤسسة كمتغير تابع .أوصت الدراسة بضرورة أن تهتم مؤسسة البصر الخيرية العالمية - السودان على ضرورة تطبيق بطاقة الأداء المتوازن بالمؤسسة واعتبارها أداة فاعلة لتنفيذ الإستراتيجية ، والإهتمام بالأبعاد غير المالية فلا بد أن تهتم بجودة الخدمات لاستقطاب العملاء الجدد والمحافظة على العملاء القدامى والإهتمام بشكاوي العملاء

ومعالجتها في الوقت المناسب ، وتحسين العمليات الداخلية ، وتأهيل وتدريب الكوادر ، والتأكيد على أهمية دور المؤسسة في المسؤولية المجتمعية .

**ج: دراسات التخطيط الاستراتيجي وعلاقته بالأداء**

### 1-6-20- دراسة تطوير

بعنوان دور التشخيص الاستراتيجي في تطوير أداء المنظمات دراسة ميدانية مؤسسة كوندور إلكترونيك تواجه المنظمات تحديات كبيرة، نتيجة تغيرات تكنولوجية علمية حديثة، استلزم على المنظمة أن تواكب من خلال إدارة استراتيجية تتناسب مع هذا الوضع، وأداء متطور يمكنها من الرفع من مستواها و اكتساب مكانة تنافسية بين المنظمات، تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على مدى مساهمة الإدارة الاستراتيجية في تحسين وتطوير أداء المنظمات، حيث قمنا بدراسة ميدانية على مستوى مؤسسة كوندور إلكترونيك، تألف مجتمع الدراسة من 60 فرد ولتحقيق الدراسة قمنا بتصميم استبانة وتوزيعها على أفراد العينة من أجل معالجتها باستخدام برنامج spss24 ، و خلصت الدراسة إلى أن هناك أثر إيجابي و قوي بين أبعاد التشخيص الاستراتيجي و تطور الأداء

### 1-6-21- دراسة بن دحمان و حوشين (2021)

بعنوان: دور الإدارة الإستراتيجية في تفعيل الأداء المؤسسي (دراسة حالة المؤسسة الوطنية للهندسة المدنية والبناء -بومرداس- )

أصبحت كافة منظمات الأعمال تواجه تحديات كثيرة نتيجة للتغيرات السريعة والمستمرة وبهذا أصبحت الإدارة التقليدية عاجزة عن جعل المؤسسة قادرة على المنافسة، الأمر الذي يحتم على المؤسسات استخدام أسلوب إداري متقدم لكي تستطيع أن تتأقلم وتتحكم في التحولات التي تحدث في محيط عملها وترقى بأدائها إلى مستوى التطورات الحاصلة في واقعها مما يسمح لها بالمحافظة على مركزها التنافسي، وهذا الأسلوب المتمثل في الإدارة الاستراتيجية حيث نجد بعض المؤسسات قد تنجح نتيجة الصدفة في الأجل القصير دون ممارسة هذا الأسلوب، لكن وفي الأجل الطويل لا يمكن أن تبقى إلا المؤسسات التي تطبقه بشكل جيد وفعال وهذا لأنه يساهم في تفعيل أداءها ويمنح المؤسسة إمكانية امتلاك ميزة تنافسية مستمرة وزيادة قدرتها في مواجهة المنافسة الشديدة المحلية منها والدولية. من هنا تظهر أهمية تطبيق الإدارة الاستراتيجية ودورها البارز في تفعيل الأداء المؤسسي والتي تم الكشف عنها في المؤسسة الوطنية للهندسة المدنية والبناء، حيث تم اقتراح نموذجاً يتكون من متغير مستقل المتمثل في الإدارة الاستراتيجية والمتغير التابع والمتمثل في الأداء المؤسسي حيث أشارت النتائج الإحصائية إلى تطبيق مراحل الإدارة

الاستراتيجية في المؤسسة محل الدراسة ووجود علاقة ارتباط بين المتغيرين، كما تم التوصل إلى مجموعة من التوصيات أبرزها ضرورة إشراك كافة وحدات الأعمال الاستراتيجية في المؤسسة وتحقيق التفاعل في بيئة عمل المؤسسة الداخلية والخارجية وما يترتب عليه من تحديد دور كل نظام في تحقيق قيمة مضافة للمؤسسة. الكلمات المفتاحية: الاستراتيجية، الإدارة الاستراتيجية، الأداء، الأداء المؤسسي، الكفاءة والفعالية

### 1-6-22- دراسة بن عتو و قاشي (2021)

بعنوان أثر التوجه الاستراتيجي على تحسين الأداء المستدام للمؤسسة العمومية، عن طريق دمج نظام تخطيط موارد المؤسسة Erp : دراسة حالة بنك التنمية المحلية الجزائري

هدفت هذه الدراسة إلى تسليط الضوء على موضوع التوجه الاستراتيجي وعلاقته بالأداء المستدام للمؤسسة العمومية، مع التطرق لدور نظام تخطيط موارد المؤسسة في العلاقة كمتغير وسيط، وبهذا الصدد تم عرض تجربة بنك التنمية المحلية ، في التوجه الاستراتيجي وأثره على تحسين أدائه المستدام، عن طريق دمج نظام تخطيط الموارد الخاص بقطاع البنوك SAB، حيث تم الاعتماد على استمارة استبيان، وزعت على عينة عشوائية مكونة من 110 موظف بالمديرية العامة للبنك وكذا المصالح الخارجية التابعة له، وقد تم تحليل البيانات باستخدام البرنامجين (SPSS V24, AMOS V22). وقد خلصت الدراسة إلى أنه كان للتوجه الاستراتيجي للبنك أثر قوي وإيجابي على أدائه المستدام وأن نظام تخطيط موارد المؤسسة كان له دور جد مهم في دعم مجهود البنك في الارتقاء بأدائه والظفر بمركز تنافسي قوي في السوق دون إهمال دوره الاجتماعي كمؤسسة مواطنة لها التزامات اتجاه المجتمع باختلاف هيئاته

### 1-6-23- دراسة بنية وبعلي (2020)

بعنوان: أثر التخطيط الاستراتيجي على تحسين الأداء التسويقي للبنوك التجارية الجزائرية-دراسة عينة من البنوك التجارية الجزائرية

هدفت هذه الدراسة إلى إبراز دور التخطيط الاستراتيجي في تحسين الأداء التسويقي للبنوك، وذلك من خلال معرفة أثر متغيرات التخطيط الاستراتيجي الأربعة (الرؤية، الرسالة، الأهداف والتحليل) على الأداء التسويقي بأبعاده (الحصة السوقية، الربحية، رضا الزبون) لعينة من البنوك التجارية الجزائرية، وتم اتباع المنهج الوصفي التحليلي في الدراسة، ولتحقيق الهدف قمنا بتوزيع (68) استمارة على العينة المختارة، وتم اختبار الفرضيات باستخدام أسلوب الانحدار البسيط (Regression) ، وتوصلت الدراسة لمجموعة من

النتائج أهمها وجود أثر إيجابي وعلاقة موجبة لأبعاد التخطيط الاستراتيجي في تحسين الأداء التسويقي للبنوك، وأوصت الدراسة بضرورة تنمية أسلوب التخطيط الاستراتيجي كمدخل متكامل من أجل تحقيق أهدافها.

### 1-6-24- دراسة نعباس (2020)

بعنوان دور التخطيط الإستراتيجي في تحسين أداء المؤسسات الاقتصادية الإنتاجية العمومية في الجزائر  
لقد هدفت الدراسة التي أجريت على بعض المؤسسات العمومية الإنتاجية الجزائرية في مختلف المؤسسات لاستكشاف واقع التخطيط الإستراتيجي وأثره على مستويات الأداء.  
بعد إجراء عملية التحليل لبيانات الدراسة وفرضياتها توصلت الدراسة إلى النتائج التالية: وجود أثر ذي دلالة إحصائية للتخطيط

الاستراتيجي على مستوى أداء المؤسسات الاقتصادية العمومية الإنتاجية الجزائرية (عند مستوى دلالة  $< 0.05$ )

### 1-6-25- دراسة بن خليفة وآخرون (2019)

بعنوان فعالية التخطيط الإستراتيجي في تحسين أداء المؤسسات الصناعية دراسة حالة مجمع عموري بسكرة الجزائر

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على اتجاهات العاملين في مجمع عموري بسكرة نحو مستوى التخطيط الاستراتيجي

السائد والتعرف أيضا على مستوى أداء المجمع محل الدراسة، هذا بإضافة إلى معرفة أثر التخطيط الاستراتيجي بإبعاده المختلفة في أداء مجمع عموري بسكرة، يتكون مجتمع الدراسة المستهدف من العمال الإداريين مجمع عموري بسكرة

والبالغ عددهم (351) عامل وعاملة، واستخدمت الطالبة طريقة العينة العشوائية البسيطة والتي بلغ حجمها (160) عامل وعامة، حيث تم توزيع استبانة عليهم من خلال عدة زيارات ميدانية، واسترد منها (110) استبانة صالحة للتحليل الإحصائي، وقد استخدمت الطالبة المنهج الوصفي للوصول إلى نتائج الدراسة، وتم الاعتماد على عدة أساليب إحصائية التحليل البيانات منها مقياس الإحصاء الوصفي، تحليل الانحدار المتعدد، تحليل التباين الأحادي، واختبار T-TEST، وخلصت هذه الدراسة إلى عدة نتائج أهمها: أن مستوى التخطيط الاستراتيجي السائد في مجمع عموري بسكرة جاء متوسطا، كما كان مستوى

أداء المجمع جاء مرتفعاً، وتبين وجود أثر ذو دلالة إحصائية للتخطيط الاستراتيجي للمتغيرات المستقلة المتمثلة في (التهيئة والاعداد، وضع الخطة الاستراتيجية، وتنفيذ الاستراتيجية) في أداء مجمع عموري، وعدم وجود أثر لبعد تحليل الوضع الراهن في أداء مجمع عموري، حيث فسرت التخطيط الاستراتيجي (49.2%) من التغيرات الحاصلة في مستوى أداء المجمع وذلك في الاعتماد على قيمة معامل التحديد R2، وتوصلت الدراسة إلى العديد من التوصيات أهمها: أن يقوم المجمع بتحديد مؤشرات الأداء الخاصة به وقياسه من وقت إلى آخر لتحديد درجة أداء الفعلي ومقارنته بالأداء الذي حققه

في الفترة السابقة، وكذلك مقارنته بأداء المؤسسات الأخرى المنافسة، أيضاً العمل على تطوير أنظمة المعلومات الإدارية وتحديثها باستمرار للمساهمة في توفير البيانات والمعلومات الأساسية لممارسة عملية التخطيط الإستراتيجي بالجودة المناسبة وفي الوقت المناسب، وتطبيق البرامج المساعدة في اتخاذ القرار.

### 1-6-26- دراسة تقي (2019)

بعنوان العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي والأداء التنظيمي وقد هدفت الدراسة التعرف على واقع مرونة التنظيم داخل المؤسسات، والتعرف على واقع شمولية البدائل الاستراتيجية المتبعة داخل المؤسسة، والتعرف على واقع نجاحات التطبيق داخل المؤسسات ، وهل تختلف تقديرات عينة الدراسة لواقع مرونة التنظيم والاستراتيجيات المتبعة ونجاحات التطبيق تبعاً لمجموعة متغيرات، وقد تمثل مجتمع الدراسة في العاملين بالقطاع الحكومي والخاص وتم اختيار العينة وفقاً لاسلوب العينة الطبقيّة العشوائية البسيطة وبلغت 1480 موظف وموظفة.

أما أداة الدراسة فتمثلت في استبانة شملت عدة محاور ، وقد توصلت الدراسة للنتائج التالية : الحاجة إلى زيادة سلطات الادارة العليا مع الحاجة إلى توثيق العلاقة بين الأهداف والسياسات والخطط.

### 1-6-27- دراسة شلاكة وعبد الله (2018)

بعنوان التخطيط الإستراتيجي ودوره في تحقيق الأداء العالي .

سعى البحث إلى تشخيص العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي بأبعاده (الرسالة، الأهداف، التحليل، الخيار الاستراتيجي) والأداء العالي بأبعاده (القيادة، الاستراتيجية، الهيكل والعمليات، الثقافة) في أمانة بغداد، إذ تمثلت مشكلة البحث في تدني مستوى الخدمات التي تقدمها المنظمة المبحوثة بشكل عام وهذا يعود إلى حاجة المنظمة الى دعم فاعلية عمليات التخطيط الاستراتيجي كأساس مهم لتحقيق معدلات عالية من الأداء لمواجهة المشكلات التي تواجهها، صمم الباحث

استبانة تكونت من (32) فقرة لجمع البيانات الأولية من عينة البحث المكونة من (71) فردا من المدراء ومعاوني المدراء ورؤساء الأقسام، استخدام البرنامج الإحصائي (SPSS) في تحليل البيانات لاستخراج الوسط الحسابي، الانحراف المعياري، معامل الارتباط الخطي البسيط (سبيرمان). وتوصل البحث إلى وجود علاقة ارتباط وتأثير معنوية احصائيا بين التخطيط الاستراتيجي والأداء العالي، كما أوصى البحث بضرورة وضع خطط استراتيجية لمواجهة المشكلات المحتملة ومراقبة وتقييم هذه الخطط وفقا للمستجدات والإحداث البيئية

### 1-6-28- دراسة منصوري ومنصوري(2018)

هدفت الدراسة إلى اختبار دور الموامة بين الاستراتيجية والهيكل التنظيمي في الأداء الاستراتيجي للبنوك الجزائرية. وقد

تم استخدام الاستبيان كأداة لجمع البيانات عن متغيرات الدراسة، إذ تم توزيعه على عينة هدفية شملت 118 إطارالبنوك الجزائرية. وتم استخدام برنامج التحليل الاحصائي spss لتحليل البيانات واختبار مدى صحة فرضيات الدراسة.توصلت نتائج الدراسة إلى أن الموامة بين الاستراتيجية والهيكل التنظيمي تساهم بشكل كبير في تحقيق الأداء الاستراتيجي للبنوك الجزائرية، كما أن للموامة بين الاستراتيجية والهيكل التنظيمي أثر إيجابي على الأداء الاستراتيجي ويرجع هذا الأثر إلى تأثير كل من موارد المؤسسة وعوامل المحيط الخاصة، بينما عوامل المحيط العامة ليس لها أثر على الأداء الاستراتيجي.

### 1-6-29- دراسة بوسهمين وعياط (2017)

بعنوان التخطيط الإستراتيجي في أداء مؤسسات التعليم العالي سعت هذه الدراسة إلى بيان دور التخطيط الاستراتيجي في أداء مؤسسات التعليم العالي بالتطبيق على جامعة طاهري محمد بشار، ومن أجل تحقيق ذلك تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي. حيث تكون مجتمع الدراسة وعينته من كافة المدراء الأكاديميين والإداريين في هذه الجامعة، وزعت عليهم استمارات الاستبيان. كما اعتمدنا في تحليل البيانات واختبار الفرضيات على أساليب الإحصاء الوصفي والاستدلالي باستخدام برنامج (SPSS). وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها وجود علاقة ذو دلالة إحصائية للتخطيط الاستراتيجي في مستوى أداء جامعة طاهري محمد بشار، واقترحت الدراسة ضرورة السعي لتطبيق أسلوب التخطيط الاستراتيجي بجميع مكوناته وبمفهومه العلمي الصحيح في جامعة طاهري محمد بشار للاستفادة من مزاياها في تطوير أدائها .

## 1-6-30 - دراسة القطامين والحيصات (2017)

بعنوان تأثير ممارسة التخطيط الاستراتيجي على الأداء في المؤسسة الصحفية الأردنية هدف هذا البحث إلى محاولة إلقاء الضوء على مدى إدراك المدراء لأهمية التخطيط الاستراتيجي ومدى تأثير ممارسته فعليا على الأداء في المؤسسة الصحفية الأردنية. وقد تمت الدراسة على عينة مكونة من (17) مديرا واستخدمت استبانة قام الباحثان بتطويرها كمصدر للحصول على البيانات والمعلومات. قام الباحثان بتطوير أربعة نماذج لقياس تأثير التخطيط الاستراتيجي على الأداء، واستخدم تحليل الانحدار المتعدد المتغيرات في تحليل البيانات واختبار الفرضيات. وقد أشارت النتائج إلى أن إدراك المدراء لأهمية رسالة المؤسسة والثقافة التنظيمية السائدة فيها والمسؤولية الاجتماعية تؤثر تأثيرا يتمتع بأهمية إحصائية على الأداء، في حين لم تظهر النتائج دعما إحصائيا يتمتع بأهمية إحصائية لتأثير إدراك المدراء لرؤية المؤسسة على الأداء.

## 1-6-31 - دراسة منصور (2017)

بعنوان: أثر التخطيط الاستراتيجي على الأداء التنظيمي بالتطبيق على الهيئة العامة للتعليم التطبيقي والتدريب بدولة الكويت

قامت الدراسة على فرض رئيس وخمسة فروض فرعية، وقد خلصت الدراسة إلى رفض جميع الفروض الرئيسة والفرعية حيث أثبتت الدراسة التالي: - رفضت الدراسة الفرض القائل بأنه لا يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للتخطيط الاستراتيجي على الاداء الوظيفي لدى موظفي ومدربي معاهد الهيئة العامة للتعليم التطبيقي والتدريب بدولة الكويت، حيث أثبتت الدراسة أن هناك تأثير ذو دلالة إحصائية ومعنوية للتخطيط الاستراتيجي على الاداء الوظيفي ، وأن هناك علاقة ارتباط بينهما اتجاها طردي، كما أثبتت الدراسة أن تلك العلاقة أدنى من المتوسط. - تم رفض الفروض الفرعية الخمسة للدراسة والتي كانت تقول بأنه يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية ومعنوية بين مؤشرات التخطيط الاستراتيجي والاداء الوظيفي لدى موظفي ومدربي معاهد الهيئة العامة للتعليم التطبيقي والتدريب بدولة الكويت والمتمثلة في (الرسالة والرؤية - تحليل البيئة الداخلية والخارجية- دعم الإدارة العليا- تنفيذ الخطة- المتابعة وتقييم الاداء). وهو ما يعني أن هناك علاقة ارتباط ذو دلالة إحصائية ومعنوية بين مؤشرات التخطيط الاستراتيجي الخمسة والاداء التنظيمي وأن تجاه هذه العلاقة طردي، وأثبتت الدراسة أن درجات الارتباط تتفاوت فهي

متوسطة فيما يخص الرسالة والرؤية بينما هي ضعيفة فيما يخص عالية فيما يخص ض المتابعة وتقييم الاداء.

ويتضح من التحليل أن هناك علاقة دالة بين التخطيط الاستراتيجي ومستوى الأداء التنظيمي وهذه العلاقة الإرتباطية اتجاهها إيجابي، أي أنها طردية فكلما زاد التخطيط الاستراتيجي فإن ذلك ينعكس بالايجاب في زيادة الأداء التنظيمي، وتتميز هذه العلاقة بأنها أقل من المتوسط.

### 1-6-32- دراسة الهاجري وآخرون (2016)

تهتم هذه الدراسة بدور التخطيط الاستراتيجي في تحسين بيئة الأداء لدى العاملين بالمؤسسات العامة بدولة الكويت ، ولذلك فإن الهدف من هذه الدراسة هو إلقاء الضوء على مدى إدراك العاملين لأهمية التخطيط الاستراتيجي ومدى ارتباط ممارسته فعليا بالأداء في المستشفى العام بجامعة الكويت . وأوضحت نتائج الدراسة من خلال تطبيق أداة الدراسة المتضمنة لمحاور التخطيط الاستراتيجي على عينة قوامها (١٩٤) من العاملين في المستشفى العام بجامعة الكويت أن المستوى العام للتخطيط الاستراتيجي مرتفع بالنسبة لتصورات العاملين بالمستشفى العام لجامعة الكويت ، بما يدل على موافقتهم على أهمية التخطيط الاستراتيجي ودوره في تحسين بيئة الأداء للعاملين بالمستشفى العام لجامعة الكويت . ولقد جاءت أعلى التصورات بالنسبة لمحور دور التخطيط الاستراتيجي فيما يتعلق بتأثيره في تحسين الأداء المؤسسي للعاملين بالمستشفى الحكومي ، يليه دور التخطيط الاستراتيجي وعلاقته بالموارد المؤسساتية ، ثم تصورات العاملين نحو معوقات التخطيط

الاستراتيجي ، وأخيرا تصوراتهم نحو دور وعلاقة التخطيط الاستراتيجي بالرسالة والأهداف الخاصة بالمؤسسة ، حيث جاءت درجة موافقتهم متوسطة . وبناء على هذه النتائج ، يتقدم الباحث ببعض التوصيات التي تتعلق بضرورة إقامة ورش عمل تدريبية لمسئولي المستشفى العام بجامعة الكويت من أجل زيادة مستوى وعيهم بأهمية ممارسة التخطيط الاستراتيجي الذي يسعى إلى تحقيق أهداف بعيدة المدى تحقق ميزة تنافسية عالية للمؤسسة دون الالتفات فقط إلى تحقيق الأهداف قصيرة الأجل ، بالإضافة إلى التغلب على معوقات التخطيط الإستراتيجي والتي تحول دون تطوير الأداء المؤسسي للعاملين بالمؤسسات العامة بدولة الكويت.

شيفيه للمقارنات البعدية أظهرت نتائج الدراسة وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مجال دور مهارات التواصل والعلاقات الإنسانية تعزى لمتغير الجنس ولصالح الإناث، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية على المجال الأول والثاني والرابع ولصالح حملة شهادة البكالوريوس، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لعدد سنوات الخبرة، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير الوظيفة ولصالح وظيفة العميد. ويوصي الباحثان بالتطوير الإداري الشامل لمؤسسات التعليم العالي ودمجها بمتطلبات الجودة الشاملة والتطوير المستمر في هياكلها وآلياتها.

### 1-6-35- دراسة اوسو(2010)

بعنوان: العلاقة بين أبعاد التخطيط الاستراتيجي للتسويق ومؤشرات الاداء التسويقي دراسة استطلاعية لاراء عينة من المديرين في فنادق الخمس نجوم بمدينة أربيل

هدفت البحث الى دراسة العلاقة بين أبعاد التخطيط الاستراتيجي للتسويق ومؤشرات الاداء التسويقي في فنادق الخمس نجوم بمدينة اربيل، منطلقا من مخطط فرضي يأخذ بنظر الاعتبار اتجاه العلاقة بين المتغيرين ، واعتمد البحث المنهج الوصفي التحليلي ، وتم استخدام الاستبانة لاستطلاع اراء العينة ، والمكونة من المديرين الذين بلغ عددهم (65) مديرا ، وتم استخدام بعض الأساليب الإحصائية لتحليل النتائج واختبار الفرضيات ، تمثلت اهم الاستنتاجات بتوفر جميع ابعاد التخطيط الاستراتيجي للتسويق في الفنادق المبحوثة وبمعدلات متباينة ، وكذلك اهتمام ادارات الفنادق بمؤشرات الاداء التسويقي، وتمثلت اهم المقترحات بضرورة رفع مستويات ابعاد التخطيط الاستراتيجي للتسويق من خلال اهتمام ادارة الفندق بجميع الابعاد ودون اهمال اي بعد منهم، وضرورة اهتمام الفنادق بمؤشرات الاداء التسويقي بشكل اكبر لما لها من اهمية كبيرة في نمو واستمرار الفندق.

### 1-6-36- دراسة (Hoffman 2007).

بعنوان "عملية التخطيط الاستراتيجي وعلاقته بالأداء . "هدفت الدراسة إلى تبيان العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي والأداء وهل ثقافة العاملين من جنسيات م مختلفة تؤثر، وخاصة أنه بتعدد الجنسيات أصبح من الضروري على المدراء أن يتعلموا إذا ما كان التخطيط الاستراتيجي يعزز أداء المؤسسات في حالة تعدد الثقافات .وباستخدام عينة من المؤسسات الدولية وجدت الدراسة أن نموذج التخطيط الاستراتيجي العام مناسب لكل الثقافات ،كما أظهرت الدراسة أن هناك علاقة بسيطة بين

الثقافة والتخطيط ،حيث وجدت الدراسة أن الثقافة تؤثر تأثير بسيط على التخطيط والأداء زيادة على ذلك وجد أن بعض القيم الثقافية لها تأثير في اختلاف الثقافة في التخطيط الاستراتيجي والأداء .

#### 1-6-37- دراسة (Rudd&Others (2007).

بعنوان "التخطيط الاستراتيجي والأداء "هدفت هذه الدراسة إلى بحث العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي والأداء في المنظمات متوسطة و كبيرة الحجم في المملكة المتحدة، فهي تبحث في التأثيرات المتعلقة بأربع أنواع من المرونة في التخطيط الاستراتيجي وهي(المرونة التشغيلية و المرونة المالية و المرونة التكنولوجية و المرونة الهيكلية) وعلاقتها بالأداء على اعتبار أن مرونة القرارات و البدائل لجديدة التي يولدها التخطيط الاستراتيجي تسمح أو تؤدي إلى تغييرات إيجابية على صعيد المؤسسة وهل يتم تكيفها مع بيئة المؤسسة المضطربة .

#### 1-6-38- دراسة ( French& Other (2004 )

بعنوان "دور التخطيط الاستراتيجي في أداء منشآت الخدمات المهنية الصغيرة وباستخدام عينة من منشآت الخدمات المهنية الصغيرة تم دراسة العلاقة بين أداء المنشأة وجوانب أوجه التخطيط الاستراتيجي .فقد تم تحديد عدد من العناصر ذات العلاقة مثل رؤية واضحة، ورسالة ،وطاقات كامنة وتوجهات تنافسية وسوقية وكذلك تصنيف التخطيط إلى تخطيط عشوائي (بدون تخطيط ) تخطيط رسمي وغير رسمي والتخطيط .ومن خلال استخدام مقاييس متعددة لتقييم العلاقة بين العناصر السابقة وتصنيفات التخطيط وأداء المنشأة فقد توصلت الدراسة إلى أنه لا توجد علاقة جوهرية بين قياس الأداء والعناصر السابقة إلا أنها توصلت إلى أن هناك علاقة هامة بين الربح والتخطيط الغير الرسمي.

#### ثانيا: التعقيب على الدراسات السابقة:

من خلال مراجعة الدراسات السابقة التي تمكن الباحث من الإطلاع عليها يمكن التمييز بينها في علاقتها مع هذه الدراسة من عدة أوجه:

#### أ- من حيث الموضوع (متغيرات الدراسة)

▪ دراسات حول متغير التخطيط الاستراتيجي:

تناولت بعض الدراسات متغير التخطيط الاستراتيجي بأبعاده مجتمعة أو بعض أبعاده وأحيانا تناولت بعدا واحدا، وقد سميت الأبعاد بتسميات أخرى مثل العناصر والمراحل ولكنها ذات مدلول واحد، وتركزت هذه

الدراسات على الكشف عن واقع التخطيط الاستراتيجي في المنظمات، سواء من حيث الإدراك بمفهومه العلمي والوعي بأهميته أو من حيث التعرف على مدى ممارسته على مستوى المنظمة، فيما تطرقت دراسات أخرى إلى معوقات تطبيق التخطيط الاستراتيجي، وقد توصلت هذه الدراسات إلى نتائج متقاربة في مستوى الإدراك بالمفهوم بين متوسط ومرتفع في أغلب الأحيان، في حين جاءت نتائج بعضها متفاوتة في مدى الممارسة للتخطيط الاستراتيجي، كما توصلت بعضها إلى وجود فروق في تقديرات أفراد العينة للمفهوم وللأهمية تعزى لخصائصها الديمغرافية.

#### ■ دراسات حول متغير الأداء:

كما تناولت دراسات أخرى متغير الأداء كمتغير تابع تحت مسمى الأداء بصفة عامة، و الأداء المؤسسي، و الأداء الوظيفي، و الأداء الاستراتيجي، فيما تناولت دراسات أخرى بطاقة الأداء المتوازن وعلاقتها بالأداء، و تباينت هذه الدراسات في استعمالها لأبعاد الأداء منها ما ركزت على الأداء المالي ومنها ما ركزت على الأبعاد غير المالية ومنها ما تناولتها مجتمعة.

#### - دراسات حول متغيري التخطيط الاستراتيجي والأداء:

وقد شكلت أغلب الدراسات التي أوردها الباحث للاستفادة منها في دراسته نظرا للعلاقة في الموضوع، ويمكن التمييز بينها في طبيعة العلاقة المبحوثة بين المتغيرين والتي كان التخطيط الاستراتيجي متغيرا مستقلا والأداء متغيرا تابعا، حيث تناولت بعض الدراسات الكشف عن الدور بينما تناولت أخرى بحث طبيعة العلاقة بينهما (الأثر - التأثير)، وقد تناولت هذه الدراسات التخطيط الاستراتيجي كمدخل لدراسة الأداء و تركزت حول تحسين الأداء، وفاعلية الأداء، وتقويم الأداء، وقياس الأداء، ونشير هنا إلى ورود استعمال الإدارة الاستراتيجية تحت مسمى التخطيط الاستراتيجي دون الاختلاف في المدلول وهذا راجع إلى اختلاف المفهوم في أدبيات التخطيط الاستراتيجي والإدارة الاستراتيجية.

وتعددت هذه الدراسات في تناولها للتخطيط الاستراتيجي منها ما شملت أبعاده مجتمعة وعلاقتها بالأداء ومنها ما تناولت بعدا واحد أو أكثر في علاقته بالأداء، وشكل بعد التشخيص أو التحليل البيئي وبعد الاتجاه الاستراتيجي (الرؤية والرسالة والأهداف) حيزا كبيرا في دراسة علاقتها بالأداء، وفي المقابل تم التركيز في هذه الدراسات على العلاقة بجميع أبعاد الأداء، في حيث تم الاقتصار في أخرى على العلاقة ببعض الأبعاد وأحيانا بالبعد المالي فقط.

**ب- من حيث مجال البحث:**

تعددت الدراسات من حيث مجال بحثها، ويمكن تصنيفها بين دراسات تم القيام بها في الجزائر وفي دول عربية وأجنبية، ودراسات أجريت في مؤسسات صناعية انتاجية (النسيج، الدواء، مواد البناء، الالكترونىك..)، وبعضها في مؤسسات خدمية (التعليم، الصحة، البنوك، الرياضة، السياحة، الإعلام، الاتصالات)، وأخرى في شركات الأشغال العمومية، وتتوعت بين مؤسسات تابعة للقطاع العام و مؤسسات خاصة، مع الاشارة إلى الاختلاف في حجم هذه المؤسسات من حيث دائرة نشاطها وعدد مستخدميها وقدراتها المالية.

**- الاستفادة من الدراسات السابقة:**

ساهمت الدراسات السابقة بدرجة كبيرة في إنضاج مختلف جوانب الدراسة وتمكين الباحث من تحديد الموضوع والتحكم في المتغيرات والاستفادة في بناء الجانب النظري وتصميم الدراسة الميدانية، ويمكن إجمال أوجه الاستفادة في ما يلي:

**الجانب النظري:**

زودت الدراسات السابقة الباحث بخلفية معرفية ساهمت في إثراء الجانب النظري لدراسته، ومكنته من التطرق للجانب المفاهيمي لمتغيرات الدراسة وجذور نشأتها وتطورها التاريخي و اسهامات مختلف البحوث في حقل الدراسات الإدارية والاجتماعية والاقتصادية، كما ساهمت في التعرف على أهميتها و تصنيفاتها وكذا عناصرها وأبعادها، دون اغفال الجدل القائم حولها في أدبيات الموضوع بين مختلف المدارس الفكرية.

وتتوعت المصادر التي اعتمدها الباحث بين مراجع مكتوبة و مراجع الكترونية، خاصة أنها أجريت في ظل ظروف جائحة كوفيد، التي دفعت عديد قواعد البيانات العالمية والمواقع والمكتبات لإتاحة الدخول المجالي لمادتها، وهو مال لم يكن معتمدا من قبل، ما مكن الباحث من الاستفادة من مراجع حديثة تناولت المستجدات التي طرأت على موضوع الدراسة مقارنة بالأدبيات الأقدم .

**الجانب الميداني:**

تتوعت جوانب الاستفادة من الدراسات السابقة في الجانب الميداني من الدراسة ويمكن أجمالها في يلي:

## المنهج البحثي:

ساهمت الدراسات السابقة في اختيار الباحث لمنهج الدراسة، فقد اعتمدت الدراسات التي تم معالجتها في أغلبها على المنهج الوصفي التحليلي، وبعضها على المنهج الوصفي المقارن لما يتعلق بموضوعها بدراسة الأداء اعتماداً على المقارنة بين أداء المؤسسات أو أداء المؤسسة بين فترات متعددة، وهو ما لم محل دراسة الباحث التي ارتكزت على بحث درجة تقدير أفراد عينة الدراسة نحو متغيري التخطيط الاستراتيجي والأداء وبحث الدور والعلاقة بين الأبعاد والأداء، وتحليل النتائج والبيانات التي توصلت إليها الدراسة.

## عينة الدراسة:

ساعدت الدراسات السابقة في اختيار طبيعة العينة وحجمها، إذ توجهت أغلب الدراسات على اختيار أفراد العينة من بين المستويات العليا للإدارة نظراً لاختصاصها أكثر من غيرها بالمستويات الدنيا في القيام بوظيفة التخطيط ولتوفرها على الكفاءات القادرة على صياغة الخطط العامة والخطط الاستراتيجية للمؤسسات، في حين توسعت بعضها في طبيعة العينة إلى جميع الموظفين في الدراسات التي تناولت الأداء الوظيفي الذي يهتم بأداء الأفراد وأداء الوحدات الانتاجية الفرعية.

ولأن طبيعة الدراسة الحالية تتعلق بالتخطيط للمنشآت الرياضية الكبرى فهي تندرج ضمن السياسات العامة للدولة في قطاع الرياضة وتدخل بذلك في اختصاصات وزارة الشباب والرياضة، لذلك اختار الباحث عينته من إدارات الإدارة المركزية للوزارة واستبعد هيكلها الولائية، كما أضاف الباحث لعينة دراسته الإطارات المسيرة للاتحاديات الرياضية الوطنية باعتبارها جهة مستفيدة من هذه المنشآت مما يجعلها طرفاً في عملية التخطيط الاستراتيجي لها وفي تقييم أدائها، وهو ما أكدته الأدبيات في أهمية بعد العملاء أو الزبائن كبعد من أبعاد الأداء.

كما تمت الاستفادة من الدراسات السابقة في تحليل الخصائص السيكومترية لعينة الدراسة والتي تباينت بين متغيرات المستوى الوظيفي و المؤهل العلمي سنوات الخبرة و الجنس، واختلفت فيما بينها في بحث وجود الفروق بين فئات العينة على أساس الخصائص السابقة، وقد اعتمد الباحث متغير جهة الانتساب أي الصفة لدراسة الفروق بين طرفين مهمين من الأطراف المتدخلة في التخطيط والإدارة وفي الاستغلال للمنشآت الكبرى، وهي فئة منتسبي الإدارة المركزية للوزارة باعتبارها صاحبة الاختصاص بالتخطيط والانجاز والملكية والتسيير للمنشآت الرياضية الكبرى وفئة منتسبي الهيئات العليا للاتحاديات الرياضية

باعتبارها الجهة المستفيدة والتي يؤول إلى إليها استغلال هذه المنشآت ومدى ملائمتها لأنشطتها الرياضية.

#### أداة الدراسة:

اعتمدت أغلب الدراسات الي تناولت تقدير آراء عينة الدراسة نحو متغيري الدراسة على الاستبيان كأداة احصائية لجمع البيانات، واعتمدت دراسات أخرى على مقاييس المؤشرات المالية والمحاسبية في تلك التي اقتصرت على البعد المالي في الأداء.

وقد مكنت هذه الدراسات الباحث في بناء وتصميم أداة بحثه وهي الاستبيان و توزيع محاوره وصياغة فقراته للتسهيل على المستجوبين في التجاوب معه، وبالتالي لتكون هذه الأداة تقيس بالفعل متغيرات الدراسة.

#### الوسائل الاحصائية:

نظرا للخصائص التي تتميز بها الوسائل الاحصائية و تميزها عن بعضها في أن كلا منها مرتبط بالهدف مما تبحت الدراسة عن كشفه وإظهاره، فقد تعددت الوسائل الاحصائية التي تم استعمالها في الدراسات السابقة بالنظر الى الاختلاف في الهدف بين هذه الدراسات، بين ما بحثت الدور وما بحثت طبيعة العلاقة والارتباط وبين ما بحثت درجة الأهمية فقط ودراسة الفروق، ومكنت مراجعة الباحث لهذه الدراسات من اختيار و تحديد الوسائل الاحصائية الملائمة لأهداف بحثه و اختبار فرضياته، والتي تتناسب مع هدف التعرف على الدور الذي يلعبه التخطيط الاستراتيجي في تحسين أداء المنشآت الرياضية حيث استعمل تحليل الانحدار، و لمعرفة طبيعة العلاقة بين أبعاد التخطيط الاستراتيجي والأداء تم استعمال معامل ارتباط بيرسون، ولمعرفة الفروق تم استعمال اختبار ت (T test) .

## خاتمة:

تناول موضوع البحث الحالي التخطيط الاستراتيجي ودوره في تحسين أداء المنشآت الرياضية الكبرى ،وقد انطلق البحث من إشكالية التخطيط لبرامج المنشآت الرياضية الكبرى والأسس التي تنتهجها بالاعتماد على آلية المخطط التوجيهي للرياضة والتجهيزات الرياضية الكبرى،وتناولت الدراسة النماذج الإدارية الحديثة التي يعد التخطيط الاستراتيجي أحد أوجهها في الإدارة الرياضية ،ومدى انعكاس ذلك على مستوى أداء المنشآت الرياضية الكبرى بالاعتماد على آلية المخطط التوجيهي للرياضة والتجهيزات الرياضية الكبرى ،الذي يعد من متطلبات تجسيد المخطط الوطني لتهيئة الإقليم بصفته المرجع الأساسي للإستراتيجية الوطنية للتنمية.

ويعد التخطيط الاستراتيجي منهجا متطورا في ميدان الإدارة ويحظى بمجال واسع من الممارسة لدى الكثير من منظمات الأعمال والمنظمات الخدمية غير الربحية والمؤسسات الحكومية.

ويعتبر ثمره جهود متراكمة من الأبحاث والدراسات ومحل جدل بين من يؤكد فوائده وأهميته وبين من ينفي ذلك، إلا أن الاتجاه الغالب يؤكد مدى نجاعته ، وأثبتت ممارسته على مدار عقود منذ بداية الستينيات بأنه يساهم إلى حد كبير في نجاح المنظمات وتحقيق أهدافها ، فنظرا لما حققه من إدراج البعد الاستراتيجي في وظيفة التخطيط ، وهو ما قاد الباحثين إلى توسيع نهج التفكير الاستراتيجي ليؤسس بذلك لنموذج الإدارة الاستراتيجية التي تبوأ موقع الريادة في الممارسة والتطبيق على نطاق واسع من المنظمات بمختلف أصنافها في الدول المتقدمة.

وتقوم فكرة التخطيط الاستراتيجي على ضرورة الاستجابة للتحديات الكبيرة التي تفرضها التحولات المتسارعة في جميع مناحي الحياة ومختلف القطاعات والتحويلات الاجتماعية والتطورات التكنولوجية التي أصبحت سمة عصرنا ، وهو ما يضع جميع المنظمات باختلاف مجال نشاطها وعملها وتواجدها أمام حتمية التكيف والتأقلم مع تغيرات البيئة المحيطة بها، والاستعداد للمستقبل بكل ما يحمله من فرص يمكن الاستفادة منها ومخاطر يقتضي التعامل معها وتقاديها، مع الأخذ بعين الاعتبار البيئة الداخلية للمنظمة بما تملكه من عناصر قوة يجب دعمها وتعزيزها ومكان ضعف يجب استدراكها وتقويتها.

وتشتمل عملية التخطيط الإستراتيجي على تشخيص للواقع الداخلي والخارجي للمنظمة ، ينبني عنه صياغة رؤية ورسالة وأهداف للمنظمة في ما تريد أن تكون عليه في المستقبل وكيف تبلغ هذه الغاية. وتتحدد على ضوءها الأهداف الاستراتيجية والمرحلية والسياسات والإجراءات المتبعة والموارد اللازمة

وفي مرحلة تليها يتم صياغة الخطة التي تضع هذه الاستراتيجية قيد التنفيذ وتصميم نظام للرقابة والمتابعة كفيل بإجراء تقييمات دورية لتصحيح الاختلالات وتجنب الانحرافات على الاتجاه الصحيح للاستراتيجية.

يرتبط بمفهوم التخطيط الاستراتيجي مفهوم آخر هو بمثابة ثمره ممارسة له وهو مفهوم الأداء الذي يعبر عن مدى تحقيق المنظمة لأهدافها، ويتمثل في عاملين هما الكفاءة والفاعلية ويتجسد في عدة أبعاد هي: البعد المالي وبعد الزبائن أو العملاء وبعد العمليات التشغيلية وبعد التعلم والنمو وأخيرا البعد البيئي والمسؤولية الاجتماعية، ولأن الأداء يمثل أعلى مستويات النجاح التي ترغب المنظمة في تحقيقه فإنه يشغل حيزا هاما من التركيز على مختلف جوانبه لدى جميع المنظمات.

وبعد تناول الباحث لأدبيات موضوع الدراسة ومتغيراتها (التخطيط الاستراتيجي والأداء) وللتعرف على طبيعة الارتباط بين ممارسة التخطيط الاستراتيجي في الإدارة الرياضية وبين مستوى أداء المنظمة الرياضية، قام الباحث بدراسة ميدانية لتحديد درجة التأثير بين متغيري الدراسة بالتركيز على دور التخطيط الاستراتيجي بعناصره (التحليل البيئي، الاتجاه الاستراتيجي، تنفيذ الاستراتيجية والرقابة والتقييم) وبين أداء المنشآت الرياضية الكبرى بأبعاده (البعد المالي، الزبائن، العمليات التشغيلية، التعلم والنمو، البعد البيئي والمسؤولية الاجتماعية) من خلال المخطط التوجيهي للرياضة والتجهيزات الرياضية الكبرى كآلية للتخطيط الإستراتيجي معتمدا في ذلك على أداة قياس متمثلة استبيان تم تصميمها لذات الغرض والتأكد من خصائصها السيكومترية من صدق وثبات.

طبقت الدراسة على عينة من إطارات الإدارة المركزية لوزارة الشباب والرياضة في الجزائر، ومسؤولين في المكاتب الوطنية للاتحادات الرياضية الجزائرية، للكشف عن الفروق في اتجاهات أفراد عينة الدراسة في تقديراتهم لكل من مفهوم التخطيط الاستراتيجي وتقديرهم لعناصر التخطيط الاستراتيجي وتقديرهم للأداء بأبعاده.

وقد اعتمد الباحث في دراسته الميدانية المخطط التوجيهي للرياضة والتجهيزات الرياضية كآلية للتخطيط الاستراتيجي سعى من خلال أداة القياس التعرف على اتجاهات أفراد العينة في تقديرهم لما يمكن أن يلعبه صياغة واعتماد هذا المخطط من قبل الوزارة وتنفيذه من دور ملموس على أداء المنشآت الرياضية الكبرى التي شرعت الدولة في انجازها ضمن الاستثمار العمومي في القطاع منذ برنامج الخماسي الأول للتنمية.

وقد خلصت نتائج الدراسة إلى وجود دور للتخطيط الاستراتيجي في تحسين أداء المنشآت الرياضية الكبرى بدرجة متوسطة في التأثير، كما بنيت النتائج وجود علاقة ارتباط طردية متوسطة بين عنصر التحليل الاستراتيجي وأداء المنشآت الرياضية وبين عنصر التخطيط الاستراتيجي وعنصر تنفيذ الاستراتيجية وأداء المنشآت الرياضية.

كما توصلت الدراسة إلى وجود علاقة ارتباط طردية متوسطة بين كل عنصر بين عناصر التخطيط الاستراتيجي (التحليل البيئي، الاتجاه الاستراتيجي، تنفيذ الاستراتيجية والرقابة والتقييم) منفردا وبين أداء المنشآت الرياضية لكل من التحليل الاستراتيجي والاتجاه الاستراتيجي والرقابة على الإستراتيجية وبدرجة ضعيفة في ما يتعلق بعنصر تنفيذ الإستراتيجية.

كما خلصت الدراسة من جهة أخرى إلى درجة تقدير مرتفعة لدى أفراد عينة الدراسة لمفهوم وأهمية التخطيط الاستراتيجي، ودرجه تقدير مرتفعة لمتغير التخطيط الاستراتيجي بعناصره مجتمعة ونفس النتيجة لعناصره منفردة، كما كانت تقديراتهم أيضا بدرجة مرتفعة لأهمية الأداء بأبعاده مجتمعة ولكل بعد منفردا، ولم تظهر نتائج الدراسة أية فروق بين اتجاهات أفراد العينة في تقديرهم لأهمية التخطيط الاستراتيجي وأهميه الأداء يمكن أن ترجع إلى جهة انتساب أفراد العينة من فئتي الإدارة المركزية للوزارة والمكاتب الوطنية للاتحاديات.

إن البحث في مجال أداء المنظمات الرياضية بصفة عامة وأداء المنشآت الرياضية يظل واسعا ويستدعي الكشف عن عديد الجوانب المرتبطة به، كما إن ممارسة التخطيط الاستراتيجي يعد من المتطلبات التي ينبغي الجهات المشرفة على برامج ومشاريع المنشآت الرياضية الكبرى إن تعتمد كأسلوب ومنهج في التخطيط، إذا يعد المخطط التوجيهي للرياضة والتجهيزات الرياضية الكبرى آلية فعالة لتجسيد البعد الاستراتيجي لهذه المنشآت نظرا لخصوصيتها، سواء من حيث حجم الاستثمار العمومي المهم فيها، أو من حيث الأدوار الكبيرة التي تقوم بها هذه المنشآت في ترقية وتطوير الرياضة في المستوى العالي ورفع تنافسية البلد لاستضافة المنافسات و التظاهرات الرياضية ذات البعد الدولي والإقليمي، وبعد استكمال انجاز هذه الدراسة وبناء على النتائج التي توصلت إليها ارتأى الباحث تقديم بعض المقترحات والتوصيات التي رأى أنها ذات أهمية علمية وتطبيقية للإفادة بها كل من له علاقة بمتغيرات الدراسة، سواء من الباحثين أو من الجهات الإدارية التي يمكن أن تكون تساعدها في تطوير ممارساتها الإدارية.

### مقترحات:

- على ضوء النتائج التي توصل إليها الباحث في دراسته هذه يضع مجموعة من المقترحات البحثية لإثراء وتعزيز البحوث المتعلقة بمتغيرات الدراسة والكشف عن جوانب أخرى لم يتناولها الباحث، وهذا من خلال القيام بدراسات تتعلق ب:
- دراسات حول تطبيقات التخطيط الاستراتيجي في الإدارة الرياضية لدى وزارة الشباب والرياضة و الهيئات والمؤسسات التابعة لوصايتها.
  - دراسة حول عوائق ممارسة التخطيط الاستراتيجي وأسباب تعثر اعتماد المخطط التوجيهي للرياضة والتجهيزات الرياضية الكبرى.
  - دراسة حول التحليل الاستراتيجي لواقع المنشآت الرياضية الكبرى في ضوء مفهوم تحليل البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسات.
  - دراسة حول مظاهر القصور في أداء المنشآت الرياضية الكبرى وسبل تحسينه.
  - دراسات مقارنة بين الأساليب الإدارية ومناهج التسيير في المنشآت الرياضية الكبرى في الجزائر وتلك المطبقة في مثيلاتها في الدول المتطورة.
  - دراسة حول معايير إدارة الجودة في المنشآت الرياضية الحديثة وأفق تطبيقها في المنشآت الرياضية الكبرى المنتظر استلامها.
  - دراسة حول دور إدارة الموارد البشرية في تحسين أداء المنشآت الرياضية الكبرى.
  - دراسات حول العلاقة بين كل عنصر من عناصر التخطيط الاستراتيجي منفردا وبين الأداء.
  - دراسات حول أبعاد الأداء في المنشآت الرياضية الكبرى.
  - دراسة الفروق في اتجاهات مستخدمي قطاع الرياضة نحو متغيري الدراسة الحالية شاملة لمختلف فئات مستخدمي قطاع الرياضة .
  - دراسة الفروق في اتجاهات مستخدمي الإدارة المركزية لوزارة الشباب والرياضة ومستخدمي هيكلها المحلية نحو تقديرهم لأهمية متغيري الدراسة الحالية .
  - دراسة الفروق في اتجاهات منتسبي الإتحادات الوطنية للرياضات الجماعية ومنتسبي اتحادات الوطنية للرياضات الفردية نحو تقديرهم لأهمية المنشآت الرياضية الكبرى.

### توصيات:

- الاهتمام بأسلوب التخطيط الاستراتيجي وتوسيع تطبيقاته في وزارة الشباب والرياضة.
- تنظيم دورات تدريبية لإطارات مستخدمي مديريات التخطيط والبرمجة والاستثمار على المستوى المركزي للوزارة ومديرياتها الولائية.
- الإسراع في إعداد المخطط التوجيهي للرياضة والتجهيزات الرياضية الكبرى والمصادقة الرسمية عليه ليكون إطار مرجعيا لرؤية الوزارة على المدى المتوسط والطويل.
- استباق عمليه استلام المنشآت الرياضية الكبرى الجديدة بتعديلات في هيكل وتنظيم مؤسسات تسييرها وتدريب كفاءات إدارية وفنية مسبقا.
- بناء شراكات متعددة في تبادل الخبرات والتجارب مع مؤسسات من خارج البلد.
- الحرص على احترام كافة المعايير في المنشآت الرياضية الجديدة ومطابقتها مع ما تشهده المنشآت الحديثة من تطور مكنها من النجاح في أداء أدورها في بلدان متعددة .
- توسيع دائرة مشاركة الإتحاديات الرياضية في مختلف مراحل إعداد المخطط التوجيهي للرياضة والتجهيزات الرياضية الكبرى.
- تنظيم ندوات وورشات عمل لفائدة كل المتدخلين في الرياضة الوطنية لشرح رؤية وأهداف المخطط التوجيهي بعد اعتماده .