

مراحل تطبيق التخطيط الاستراتيجي

أ/ حميدي عبد المليك

د/ زحاف محمد

جامعة بسكرة

المخلص :

Abstract :

According to the latest development and challenges of contemporary environment, it has become a necessity for businesses to provide strategic planning requirements as a modern method, which enables the company to look to the future not as an area of threat that must be avoided, but as a path that generates opportunities that can be invested and developed through it, as well as the transformation of many weaknesses to strengths, which are used to deal with the latest developments and challenges of the contemporary business environment, and the interest of institutions in their strategic future that necessitates the strategic planning process to improve their performance in the long term. Therefore we will try to address the most important stages of strategic planning in sports institutions.

في ظل مستجدات و تحديات البيئة المعاصرة أصبح من الضروري على مؤسسات الأعمال توفير متطلبات التخطيط الاستراتيجي كأسلوب حديث من أساليب التخطيط ، الذي يمكن المؤسسة من النظر للمستقبل ليس كمجال يفرض عليها تهديدات يجب تفاديها و إنما كمسار يدر فرص يمكن استثمارها و التطور من خلالها ، و كذا تحويل العديد من نقاط الضعف إلى نقاط قوة يتم توظيفها للتعامل مع مستجدات و تحديات بيئة الأعمال المعاصرة. و اهتمام المؤسسات بمستقبلها الاستراتيجي يستدعي منها القيام بعملية التخطيط الاستراتيجي لتحسين أدائها على المدى البعيد ، لذلك سنحاول من خلال هذا البحث التطرق لأهم مراحل التخطيط الاستراتيجي بالمؤسسات الرياضية.

مقدمة:

إن لكل عمل أو وظيفة أو مهمة يسعى الإنسان للقيام بها مجموعة من الاستراتيجيات التي تعتمد على وضع خطط مسبقة من أجل تنفيذها بأسلوب صحيح، لذلك يساهم التخطيط الاستراتيجي بتحديد الاستراتيجية المناسبة لاختيار الخطة الصحيحة للعمل على تطبيقها. كما أنه يضع تحليلاً مناسباً للفرص المتاحة، و المخاطر المتوقعة، و التي تؤدي إلى وضعه على مساره الصحيح، و الذي يساهم في الوصول إلى نتائج إيجابية، و تؤدي إلى النجاح المطلوب. و يندرج التخطيط الاستراتيجي في إطار مناهج التدبير الحديث للمنظمات والإدارات، وقد أدى هذا النوع من التخطيط إلى تقوية فعالية أداء المنظمات من خلال توفرها على رؤية مستقبلية تسمح لها بالاستمرارية وتطوير وتوسيع مشاريعها الراهنة والمستقبلية والقدرة على الاستجابة بطريقة فعالة للتغيرات التي تحدث داخل محيط المؤسسة وضمان توقعها الجيد في مجال تدخلها. وتمر عملية التخطيط الاستراتيجي أو ما يسمى دورة حياة التخطيط الاستراتيجي بمجموعة من المراحل. كل واحدة منها محددة بدقة و متواجدة في تسلسل منطقي. فهذه المراحل تتسلسل في عملية دورية أو دائرية.

ويمكن تعريف التخطيط الاستراتيجي بأنه العملية التي يمكن بواسطتها مؤسسة ما وضع تصور لتوجهها المستقبلي، ومن ثم تحديد الخطة والسياسات والإجراءات وأساليب العمل لتحقيق التصور ووضع موضع التنفيذ.

يمثل التخطيط الاستراتيجي منظومة من العمليات المتكاملة و يمر التخطيط الاستراتيجي بعدة مراحل أو خطوات تعتبر ضرورية.

أ - مفهوم التخطيط :**- تعريف التخطيط لغة:**

التخطيط هو عملية مارسها الجماعات البشرية منذ زمن بعيد بأشكال وأنماط مختلفة بحسب مجريات الواقع والظروف لمواجهة الكوارث والتحديات تحت مسميات التوقع والحيطة والتدبير.¹

- التخطيط اصطلاحاً:

تعددت التعريفات لمصطلح التخطيط ومن بينها:

الصانع (2011) يرى أن التخطيط هو : " رسم الأنشطة المستقبلية بالاستناد إلى الحقائق الخاصة بالمواقف ، وبناء على تجميع و تحليل تلك الحقائق " ²

كما عرفه هاريسون (2009) " عملية مستمرة تتضمن تحديد طريقة سير الأمور للإجابة عن الأسئلة مثل ماذا يجب أن نفعل ، و من يقوم به ، وأين ، و متى ، و كيف ؟ " ³

من خلال هاته التعريفات نصل إلى تعريف شامل للتخطيط و هو " التخطيط هو عملية اتخاذ القرارات و الإجراءات العلمية لتحديد اتجاه المستقبل و تحقيق اهدافه المنشودة من خلال تحديد و وضع السياسات المرغوب تحقيقها في المستقبل "

2 - مفهوم الاستراتيجية :

تعود جذور مصطلح الاستراتيجية إلى الأصل الإغريقي و هو يعني علم الجنرال ، كما يعني قيادة " فن الحرب " عند هذا الجنرال ، لذلك فإن نقل المصطلح إلى حقل الإدارة سيعني بصورة واضحة أنه " فن القيادة أو الإدارة " ⁴ ، و من هنا "أصبحت الاستراتيجية موضع اهتمام الكثير من الباحثين في مجال الإدارة عموما بل إنها أصبحت تحتل اليوم المواقع الأولى من الأهمية منذ دخولها المنهج في إطار منظمات الأعمال "

كما عرفها ألفريد شاندلر على أنها " اعداد الأهداف الأساسية طويلة الأجل للمؤسسة ، و اختيار خطط العمل و تخصيص الموارد الضرورية لبلوغ هاته الغايات " ⁵ .

و هي أيضا " مجموعة الخطط الموجهة التي تساعد الإدارة على تحقيق المسار الذي اختارته و الاستفادة من الفرص المحيطة بها ، و مواجهة القيود والتهديدات والمخاطر التي تتعرض لها لتحقيق أهدافها الاستراتيجية ، مع التأكد من تنفيذ الخطط و البرامج المحددة " ⁶ أما في نظر (Thomas) انها " خطط و أنشطة المؤسسة التي يتم وضعها بطريقة تضمن خلق درجة من التوافق و التطابق بين رسالة المؤسسة وأهدافها " ⁷ .

في حين عرفها (David McKean) على أنها " تقوم بتحديد أفضل مستقبل للمؤسسة و متابعته و ذلك من خلال وضع منهج لتحقيق التواصل بوضوح في خطواتها " .

و نستخلص من هاته التعاريف أربعة جوانب :

- الاستراتيجية تؤدي إلى تحقيق مستقبل أفضل .
- يجب أن تكون قابلة للتحقيق .
- يجب أن يكون هناك طريق واضح و منطقي لتحقيق ذلك .
- أخيرا ، لا بد من ابلاغ المؤسسة من أجل أن تصبح حقيقة واقعية .

و على ضوء ما سبق فإن الاستراتيجية تمثل خطة أو العملية التي تتضمن وضع و تصميم و من ثم تنفيذ و تحقيق أهداف طويلة الأجل ، و التي تؤدي إلى بلوغ المؤسسة أهدافها المنشودة .⁸

3 - مفهوم التخطيط الاستراتيجي :

تناول العديد من الباحثين و المفكرين مفهوم التخطيط الاستراتيجي و من بين هاته التعاريف نذكر :

يعرف التخطيط الاستراتيجي على أنه " عملية توضيح الأهداف التي تسعى المؤسسة إلى نشوئها " ⁹ .

حسب Kotler التخطيط الاستراتيجي هو " عملية إدارية خاصة بوضع وإدامة العلاقة بين أهداف المؤسسة و تطلعاتها ، و إعادة ترتيب الأنشطة بالشكل الصحيح الذي يحقق النمو و الأرباح في المستقبل " ¹⁰ .

أما القحطاني (2010) فعرفه ، هو " القدرة على التوقع و التوافق بين القدرات الذاتية للمؤسسة و الفرص المتاحة أو التهديدات الناشئة عن البيئة الخارجية " ¹¹ .

في حين مازن (2008) رأى أن التخطيط الاستراتيجي هو " عملية اتخاذ القرارات فيما يتعلق بأهداف المؤسسة ، و استخدام و تطبيق السياسات من أجل تحقيق هاته الأهداف " ¹² .

أما الغالبي و إدريس (2007) فعرفاه هو " عملية متواصلة و نظامية يقوم بها الأعضاء من القادة في المؤسسة باتخاذ القرارات المتعلقة بمستقبل تلك المؤسسة و تطويرها ، بالإضافة إلى الإجراءات و العمليات المطلوبة لتحقيق ذلك المستقبل المنشود و تحديد الكيفية التي يتم فيها قياس مستوى النجاح في تحقيقه " ¹³ .

بناء على ما تقدم من تعاريف يتضح أن التخطيط الاستراتيجي هو «أسلوب أو طريقة تنتقل بالمؤسسة إلى وضع أفضل بالمستقبل، تنبأه للوصول إلى تحقيق غاياتها وأهدافها النهائية بأعلى درجة من الكفاءة والفعالية» .

مراحل التخطيط الاستراتيجي:

يمثل التخطيط الاستراتيجي منظومة من العمليات المتكاملة و هي:

أولا / تطوير الرؤية المستقبلية:

تعتبر الرؤية الواضحة و المميزّة بمثابة حجر الزاوية في التخطيط الاستراتيجي، فهي ليست مجرد ألفاظ أو عبارات أو شعارات و إنما هي "حالة مستقبلية تنطبع في الذهن و تستدعي التفكير في الوسائل و الطرق التي تؤدي إلى جعل هذه الرؤية ممكنة الحدوث".¹⁴

و تعرف الرؤية على أنها صورة المستقبل أو الحلم الذي يتمنى القائمون على المؤسسة تحقيقه، و مما تجدر الإشارة إليه أن الصورة التي ترسمها المؤسسة لمستقبلها يجب أن لا تكون بعيدة جدا عن الواقع الذي ستنتقل منه المؤسسة، و بمعنى آخر أن الرؤية المقترحة يمكن تحقيقها في المدة المحددة لها.¹⁵

و صياغة الرؤية ليست عملا بسيطا تطور بسهولة، بل كانت مجموعة معقدة من الأفكار تحدد ماذا تستطيع أن تكون عليه المؤسسة في المستقبل، وهي عملية ديناميكية مستمرة و ليست عملا يتم مرة واحدة يبدأ عند نقطة البداية و ينتهي عند نقطة النهاية، بل هي عملية تطور وتعديل مرات عديدة أثناء العمل.¹⁶

و يتم صياغة الرؤية جماعيا، ليصبح لها دور مهم في زيادة فاعلية و إنتاج المؤسسة لأنها تحفز الجميع للعمل باتجاه هدف واحد.

و تحدد خصائص الرؤية فيما يلي:

° هادفة للنمو: أي لا تكون قاصرة على اللحظة، بل تستشرف المستقبل وتستوجب النمو في حياة الإنسان.

° واقعية و مرنة: تقوم على أوضاع وقدرات المؤسسة الحالية و المتوقعة.

° قابلة للقياس: حتى يمكن قياس التقدم الذي تحرزه المؤسسة في سبيل تحقيق غاياتها.

° محددة بتاريخ: ينبغي أن تكون محددة بالتحقق في فترة ما و يفضل أن تكون طويلة المدى.

° يجب أن تتكامل مع الرسالة و تعطي صورة واضحة عن طريق الوصول لتحقيقها.

° توضح الاختلافات و الفروق في النشاطات المختلفة للعمليات الداخلية والخارجية للمؤسسة.

° قيادة التغير الإداري و تحويل المؤسسة من الوضع الحالي إلى الوضع المأمول.¹⁷

ثانيا / الرسالة:

يرتبط وجود أي منظمة برسالة معينة تسعى لتحقيقها، و تشتق هذه الرسالة من البيئة التي تعمل فيها المنظمة و من المجتمع الذي تنتمي إليه، و تبدأ المنظمة برسالة محددة و

واضحة و لكن مع مرور الزمن قد تتغير و يجري عليها تعديلات.¹⁸
و يعرف (بابكر، 2001 : 95) الرسالة بأنها "تحديد الفلسفة العامة التي تسترشد بها المنظمة في توضيح غرضها و ما تقوم به من أعمال لجمهور عملائها.¹⁹
و الرسالة هي الدور الأساسي الذي وجدت من أجله المؤسسة ، و هي إجابة على تساؤلات معينة عن المؤسسة و هي:

- من نحن كمؤسسة؟
- ما المهنة التي وجدت من أجلها المؤسسة؟
- ما الوسائل التي توظفها لتحقيق المهمة و تقديم الخدمات؟
- ما الذي تسعى للوصول له مستقبلا ؟.²⁰

و لكن ما هي مواصفات الرسالة؟

يجب أن تكون رسالة المؤسسة مختصرة و عامة و ذات نظرة مستقبلية، فهي تعتبر دليل أو مرشد عام، و يجب تجنب الرسائل الطويلة المفصلة المحددة بدقة لأنها تعمل في بعض الأحيان على إعاقة الابتكار و الإبداع وحرية التفكير.²¹

و ترى العارف أن الرسالة الفعالة يجب أن:

" تكون مختصرة بقدر الإمكان (مائة كلمة أو أقل).

" أن تحدد ماذا تنتج المنظمة، و لمن يوجه الإنتاج.

" أن تحدد المبرر الأساسي لوجود المؤسسة.

1- " أن تحدد القوة الدافعة في المؤسسة.²²

ثالثا / الأهداف الاستراتيجية :

يقصد بهذه الخطوة من الناحية الإدارية ترجمة رسالة المؤسسة و سبل تحقيق هذه الرسالة إلى أهداف استراتيجية بعيدة المدى وذات طبيعة كمية تمكن من قياس النتائج التي تتحقق، و هذه الأهداف بطبيعتها تحدد توجهات المؤسسة و تعكس مدى قدرتها على التفاعل مع بيئتها.²³

و تتضمن الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة تحديد الأهداف الخاصة التي سيتم إتباعها في تنفي الخطة من حيث اختيار الاستراتيجية و تقسيمها إلى مهام محددة يستوجب إنجازها ووضع جدول زمني لعملية التنفيذ وتخصيص الموازنة المادية والعنصر البشري اللازم لتنفيذ خطوات العمل المحددة.²⁴

الأهداف ذات المواصفات الجيدة تجعل العاملين في المؤسسة قادرين على حشد مواردهم البشرية و المادية في اتجاهات محددة مستثمرين كل الموارد لتحقيق الأهداف المرسومة ، والمؤسسة التي لا يعرف العاملون بها والمستفيدون منها أهدافها تتفق مواردها من أجل لا شيء.

إن تحقيق الأهداف هو سبب وجود العملية الإدارية و جوهرها، و بدون وجودها لا يوجد ما يبرر وجود أية مؤسسة ، أو أية عملية إدارية ، فما هي الأهداف ، ومواصفاتها الجيدة ، والقواعد العامة لتحديدها ، ومن هم الشركاء في صناعتها؟
الهدف هو "النتيجة لنشاط معين ، والنتيجة المرجوة للعملية الإدارية" و هو "ذلك التطلع الطموح لتحقيق مصلحة عليا تحتاج إلى جهد ووقت كبير " .

مواصفات الأهداف الجيدة:

- 2- الهدف محددا ومميزا، ومعبرا عنه بكلمات وجمل واضحة لا تحتمل التأويل.
- 3- يكون الهدف قابلا للقياس، تستطيع أن تقيم مراحل تنفيذه ، وملموسا.
- 4- أن يكون الهدف قابلا للتنفيذ ، حيث أن الهدف غير القابل للتنفيذ غير موجود.²⁵
- 5- أن يكون الهدف واقعي، ولا يمكن تصور هدف صحيح عندما يكون تحقيقه غير واقعي.
- 6- أن يكون الهدف محددا بوقت معين، ليتمكن العاملون من استثمار جهدهم و مواردهم. و من أجل تحقيق الأهداف ذات المواصفات الجيدة لا بد من وضع أهداف جزئية ، يؤدي تنفيذها إلى الوصول إلى الهدف الأساسي، و من أجل وضع الخطة اللازمة لتحقيق الهدف، لابد من وضع خطط لتحقيق الأهداف الجزئية.²⁶

المعايير الأساسية التي يجب توفرها في الأهداف الجزئية:

- أ- تحديد العمل المطلوب إنجازه، ومن وكيف ومتى ولماذا يقوم به ؟
- ب- تحديد المعيار الكمي، والنوعي لقياس الإنجاز، وهذا يتطلب، وضع معايير التقييم الخاصة بالعمل وأساليبه وأدواته، والأفراد الذين يقومون به، وطرق التقييم وأدواته وأوقاته.
- ت- تحديد الإطار الزمني المطلوب لإنجاز العمل ، الوقت هو من الموارد الثمينة التي يجب استثمارها بشكل جيد ، حيث أن الوقت لا يمكن أخلاقه ، أو تخزينه أو نقله ،

وشراء الوقت ممكن عبر دفع بدل جهد أفراد آخرين ، أو شراء معدات إضافية لإنجاز العمل المطلوب.

القواعد العامة لتحقيق الأهداف:

- 1- تحديد الأولويات.
- 2- أن تكون واضحة ومفهومة لجميع أفراد المؤسسة.
- 3- أن تكون عملية ومرتبطة بتوفر الإمكانيات المتوفرة.
- 4- أن تكون مرنة وقابلة للتعديل مع اختلاف الظروف الداخلية والخارجية للمؤسسة.
- 5- أن تكون قابلة للقياس كلما أمكن ، وليست كلمات عامة أو شعارات.
- 6- لا تتعارض مع أهداف الأفراد.
- 7- أن تكون متوافقة مع قيم المجتمع وتوجهاته.
- 8- معايير زمنية مناسبة ، وتاريخ انتهاءه.
- 9- أن تكون منسجمة مع باقي أهداف المؤسسة.

أسئلة لتقييم صحة ودقة الأهداف و الخطط:

- (1) لماذا : لماذا هذا الهدف بالتحديد ، و ما علاقته بالرؤية و الرسالة وبالمستفيدين من المؤسسة.
- (2) متى : متى سنحقق هذا الهدف (الجدول الزمني).
- (3) كيف : كيف سنحقق هذا الهدف ، الخطط ، المراحل ، المعدات ، التمويل...الخ.
- (4) أين : أين سيتم تحقيق هذا الهدف ، المكان.
- (5) من: من سيقوم بالأعمال و الخطوات اللازمة لتحقيق الهدف، غير غافلين عن الرقابة و العلاقات العامة و الإعلام.²⁷

و من خلال العرض السابق يرى الباحث أن رسالة التسيير الرياضي يجب أن تترجم إلى أهداف استراتيجية كبرى طويلة المدى، ثم يتم تفصيلها إلى أهداف جزئية محددة، مع الأخذ في الاعتبار الموارد المادية اللازمة للتنفيذ و وضع الجدول الزمني الملئم، مع ضرورة أن تتوفر فيها مواصفات الأهداف الجيدة التي تجعلها خير ترجمة للرسالة الموضوعية.

رابعا / التحليل الاستراتيجي :

إن فعالية التخطيط الاستراتيجي تكمن في التحليل الاستراتيجي للبيئة الخارجية للمنظمة لاستقراء الفرص المتاحة و التهديدات المحتملة، و تحليل البيئة الداخلية لتحديد نقاط القوة و

الضعف، و بالتالي توليد البدائل وإحداث التنسيق و التعاون بين جميع الأنشطة لتنفيذ استراتيجية المؤسسة وتحقيق أهدافها و رسالتها، و يجب على المؤسسات في ذات الوقت عدم الاعتماد على الماضي كأفضل مرشد للتخطيط، لأن ذلك سوف يوقع المؤسسة في مصيدة الخبرة و تبقى تحت تأثير التفكير السابق، و تفقد المرونة اللازمة لتحول التغيير إلى فرصة.²⁸

و يتفق (حسين، 2002) مع غنيمة في ضرورة التحليل البيئي كضرورة أساسية للتخطيط الاستراتيجي و عدم الاعتماد على الماضي، لأن المتغيرات تنامي بسرعة ديناميكية، و ما هو فرصة الآن قد يزول غدا، و ما هو نقاط قوة قد يتحول إلى نقاط ضعف و بالعكس، و يمكن أن يؤدي هذا التحليل إلى تغيير في رسالة المؤسسة، أو في أحد أهدافها أو في بعض أنشطتها واستراتيجياتها، أو قد يعزز الاستراتيجية القائمة للمؤسسة و الإبقاء على نفس رسالتها.²⁹

و يشمل التحليل البيئي أو ما يطلق عليه اختصارا (SWOT) ما يلي:

أ- البيئة الداخلية: و تشمل تحديد

1-مواطن القوة: Strength

2-نقاط الضعف: Weakness

ب- البيئة الخارجية: و تشمل تحديد:

1- الفرص المتاحة: Opportunities.³⁰

2- التهديدات المتوقعة: Threats.³¹

المحور الأول: الإطار المفاهيمي لإدارة التغيير التنظيمي

أولاً: مفهوم إدارة التغيير التنظيمي

التغيير لغة: اسم مشتق من الفعل "غَيَّرَ"، وغير الشيء بدله وجعله على غير ما كان عليه، وغير عليه الأمر: حوله، وتغيَّر الشيء عن حاله: تحوَّل، وغيره حوله وبدله.⁽¹⁾

وبصفة عامة فإنَّ التغيير (change) معناه: «الانتقال من وضعٍ إلى وضعٍ آخر».⁽²⁾

كما يعبر عن: «أي انحراف عن الماضي، وقد يقع هذا الانحراف بشكلٍ تلقائي أو منظم، يتضمن عادة جانباً أساسياً يتمثل في زيادة القدرة على التكيف مع البيئة الجديدة والاستجابة لمتطلباتها بشكلٍ مستمر».⁽³⁾

ويعرف التغيير التنظيمي على أنه: «أي عملية تبديل أو تعديل أو إلغاء أو إضافة مخطط لها في بعض أهداف وسياسات المؤسسات، أو قيم واتجاهات الأفراد والجماعات فيها، أو في الإمكانيات والموارد المتاحة لها، أو في أساليب وطرق العمل ووسائله، ويستجيب لها المدبرون بأشكال وطرق مختلفة بغرض زيادة فاعلية أداء هذه المؤسسات وتحقيق كفاءتها»

4

"كامل محمد المغربي" عرفه بأنه: «إحداث تعديلات في أهداف وسياسات الإدارة، أو في عنصر من عناصر العمل التنظيمي استهدافاً لأحد أمرين: ملائمة أوضاع التنظيم مع الأوضاع الجديدة في البيئة التنظيمية، وذلك بإحداث تناسق وتوافق بين التنظيم والظروف البيئية التي يعمل فيها، واستحداث أوضاع تنظيمية تحقق للتنظيم خلافاً عن غيره من التنظيمات ميزة تمكنه من الحصول على عوائد أكبر».⁵

إدارة التغيير التنظيمي هي: «الأسلوب الإداري الذي يتم بمقتضاه تحويل المؤسسة من حالتها الراهنة إلى صورة أخرى من بين صور تطورها المتوقعة».⁶ وعرفت على أنها: «فلسفة لإدارة المؤسسة تتضمن التدخل المخطط في أحد أو بعض جوانب المؤسسة لتغييرها، بهدف زيادة فعاليتها وتحقيق التوافق المرغوب مع مبررات هذا التغيير».⁷

وعرفت على أنها: «العملية التي من خلالها تتبنى قيادة المنظمة مجموعة من القيم والمعارف والتقنيات مقابل التخلي عن قيم ومعارف أو تقنيات أخرى».⁸ فإدارة التغيير التنظيمي عملية تنطوي على مستويين رئيسيين هما التبنّي والتخلي.⁹

➤ مستوى التبنّي: ونقصد به تبني القيم الجديدة التي ترغب قيادة المؤسسة إحداث التغيير باتجاهها، وتحدث عملية التبنّي بالتدرج من مستوى تقبل القيمة الجديدة إلى مستوى تفضيلها بالالتزام بها.

➤ مستوى التخلي: ونعني به التخلي عن قيمة من قيم المؤسسة، ويتم هذا التخلي عبر إهماله في البداية لهذه القيمة، ثم إعادة توزيع هذه القيمة بإعطائها وزناً ضعيفاً، فانخفاض وضيق مجال عمل هذه القيمة.

ثانياً: خصائص إدارة التغيير التنظيمي

تتصف إدارة التغيير التنظيمي بعدة خصائص أبرزها.¹⁰

1- الاستهدافية: إنّ إدارة التغيير التنظيمي تتجه إلى غاية مرجوة وأهداف محددة.

- 2- الواقعية: فهي ترتبط بالواقع العملي للمؤسسة في حدود إمكانياتها ومواردها وظروفها التي تمر بها.
- 3- التوافقية: التوافق بين عملية التغيير التنظيمي وبين رغبات واحتياجات وتطلعات القوى المختلفة.
- 4- الفعالية: يتعين أن تكون إدارة التغيير فعالة، أي تملك القدرة على التأثير على الآخرين.
- 5- المشاركة: المشاركة الواعية للقوى والأطراف التي تتأثر بالتغيير وتتفاعل مع قادة التغيير التنظيمي.
- 6- الإصلاح: أي أن تسعى إلى إصلاح ما هو قائم من عيوب، ومعالجة ما هو موجود من اختلالات.
- 7- الكفاءة: إذ يخضع كل قرار وكل تصرف لاعتبارات التكلفة والعائد.
- 8- القدرة على التكيف السريع مع الأحداث: ومحاولة السيطرة عليها والتحكم في اتجاهها ومسارها.

ثالثاً: أهمية إدارة التغيير التنظيمي

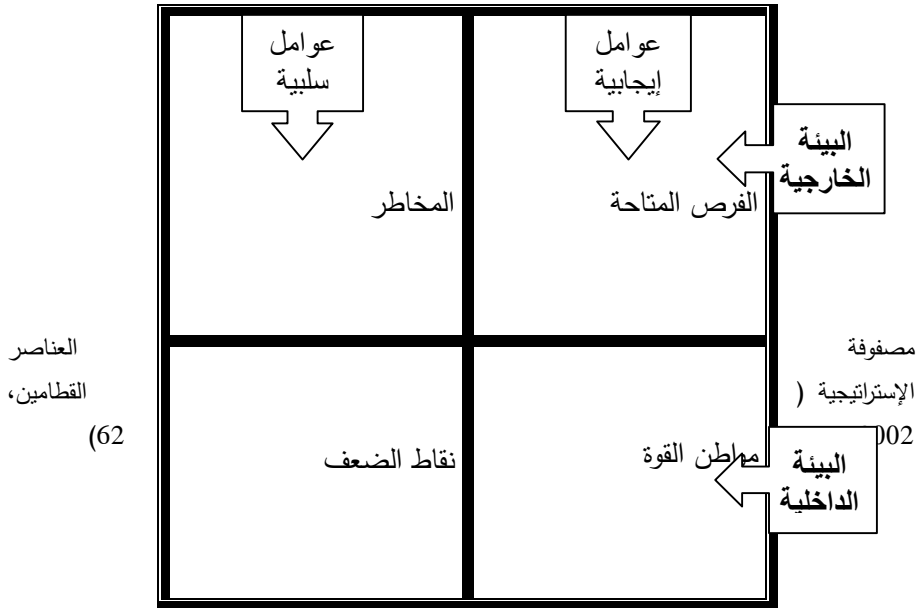
لا تستطيع المؤسسات في ظل التغييرات البيئية الداخلية والخارجية والضغوطات والتحديات التي تواجهها أن تقف مكتوفة الأيدي وأن تترك الأمور للظروف وللصدفة تتحكم بمصيرها وتولي عليها نوع التغيير المطلوب أو المحافظة على الوضع الراهن، بل يتوجب عليها السعي الجاد والحديث لإدارة عملية التغيير التنظيمي بنجاح إذا ما أرادت البقاء والتوسع وتحقيق النجاح.

كما تبرز أهمية إدارة التغيير التنظيمي في تحقيقها لمجموعة من النتائج على النحو التالي:

- 1- تمكين قيادات المؤسسات المعاصرة من التعامل الإيجابي مع محركات التغيير والمبادرة بالفعل قبل أن يفرض عليها التغيير.
 - 2- إدماج مفاهيم وتقنيات إدارة التغيير التنظيمي في نسيج الفكر الإداري ومهام المديرين في المؤسسات المعاصرة.
 - 3- تمكين المديرين من تنمية وتطوير نماذج متميزة لإدارة التغيير التنظيمي توافق أوضاع مؤسساتهم وأهدافها وإمكانياتها.¹¹
- كما تبرز أهمية إدارة التغيير التنظيمي من خلال عملها على إنجاح مشروع التغيير التنظيمي، من خلال التعامل مع المعارضين له، وتحفيز مشاركة كافة الأطراف المؤثرة

والمتأثرة به، ووضع الخطط التدريبية التي تضمن كفاءة تطبيق التغيير التنظيمي بإدخال التغييرات والمدخلات الجديدة بما يضمن الفائدة المرجو تحقيقها من برنامج التغيير التنظيمي.¹²

شكل (1): مصفوفة العناصر الاستراتيجية



أ- تحليل البيئة الداخلية:

يرى (القطامين ، 2002) أن نجاح المؤسسة في إدارتها العملية للتخطيط الاستراتيجي يعتمد إلى حد كبير على قدرتها على تعظيم نقاط القوة و تقليل نقاط الضعف في عناصر بيئتها الداخلية الثلاث و هي:

- 1- البناء (الهيكلي) التنظيمي : و هو ما يحدد الأنماط الإدارية الخاصة بالأدوار المتكاملة التي يؤديها الأفراد ضمن المستويات الإدارية في المؤسسة و يحدد المستويات والصلاحيات و ينظمها بحيث تتوحد الجهود الجماعية نحو تحقيق أهداف المؤسسة.
- 2- الثقافة التنظيمية السائدة : و هي مجموعة القواسم المشتركة بين أعضاء المؤسسة و يتكون من مجموعة المعتقدات و التوقعات والقيم المشتركة و عناصر الصهر التنظيمي

، وتشكل بمجملها معايير للسلوك لتحديد ما هو مقبول من السلوكيات والقرارات على كافة المستويات ، و تؤدي هذه الثقافة مجموعة من الوظائف منها:

- تمنح العاملين في المؤسسة شعورا بالهوية المتميزة.
 - تساعد على تنمية الولاء و الانتماء للمؤسسة بعيدا عن المصالح الشخصية و الذاتية.
 - تضيف عناصر تساعد المؤسسة على تعميق الاستقرار فيها.
 - تشكل مرجعية للعاملين في المؤسسة يعودون إليها عند الحاجة.³²
- الموارد المتاحة : و تمثل ذلك المزيج من الإمكانيات العملية و المالية والبشرية و التكنولوجية و الأنظمة الإدارية المختلفة و نظم المعلومات الإدارية.
- إن من اخطر نقاط الضعف في المؤسسة هي تلك المرتبطة بالموارد حيث يعتذر انجاز الأهداف إذا تعذر تمويلها أو توفير ما يلزم لتحقيقها ، و إن هذه الموارد يجب العمل على تطويرها باستمرار.³³
- و يرى الباحث أن القيادة الفعالة هي التي تعمل باستمرار على جعل الثقافة التنظيمية السائدة في الإدارة الرياضية نقطة قوة تخدم التخطيط الاستراتيجي، وذلك بالبعد عن الفوضى و الاضطراب، و التجاه نحو التماسك الذي يولد إبداع الأفراد و يفتح الطريق أمام الطاقات الفردية، كما تعمل جاهدة على التوظيف الأمثل للموارد المتاحة بجميع عناصرها.

مصفوفة الاختيار الاستراتيجي (القطامين، 2002 : 63)

ب- البيئة الخارجية:

تتكون البيئة الخارجية لأي مؤسسة من المؤسسات الأخرى و الأفراد و القوى

الداخلية	عوامل القوة	عوامل الضعف
الخارجية	اختيار بدائل استراتيجية تستفيد من الفرص المتاحة و تعظم عوامل القوة	اختيار بدائل استراتيجية تستفيد من الفرص المتاحة و تتغلب على عوامل الضعف
الفرص المتاحة	اختيار عوامل استراتيجية تعظم عوامل القوة وتحديد المخاطر	اختيار عوامل استراتيجية تقلل من عوامل الضعف و تحديد المخاطر
المخاطر		

الاجتماعية و السياسية و الاقتصادية والثقافية و التكنولوجية التي تؤثر على سير العمل في هذه المؤسسة، و دراسة هذه البيئة أمرا ضروريا عند وضع الاستراتيجية لأنه يكشف عن الفرص التي يمكن استغلالها و التهديدات التي يجب تجنبها أو محاولة الحد من آثارها.³⁴ و تتكون البيئة الخارجية من قسمين هما:

1- بيئة التعامل المباشر : و هي ذلك المحيط الذي يتضمن مجموعة المؤسسات و الأفراد و القوى التي تتفاعل بصورة مباشرة مع عمل المؤسسة ، تؤثر فيها و تتأثر بالقرارات التي تتخذها

2- بيئة المجتمع العامة : تتكون من مجموعة من القوى في المجتمع الأوسع التي تؤثر اقتصاديا أو اجتماعيا أو قانونيا أو سياسيا أو تكنولوجيا في عمل المؤسسة.³⁵

3- خامسا / التقييم و الرقابة:

تعتبر وظيفة الرقابة آخر الوظائف في العملية الإدارية و آخر المراحل في نموذج التخطيط الإستراتيجي ، و لكنها تبدأ مع بداية مرحلة التنفيذ وتهدف إلى القيام بنشاطين متتابعين:

° الأول هو تقييم أداء المؤسسة فيما يتعلق بفاعلية التنفيذ، أي التأكد من أن الأهداف تنجز حسبما خطط لها.

° الثاني هو اتخاذ الإجراءات التصحيحية في حالة أن النتائج لا تساوي الأهداف و تتضمن استخدام خط التغذية الراجعة للعودة إلى مرحلتى التنفيذ والتخطيط الإستراتيجي للبحث عن مصدر الخطأ و من ثم إجراء التصحيح المناسب.³⁶

وتعد عملية التقييم بمثابة كشف الحساب الختامي عن مدى نجاح الخطة أو عدم نجاحها وفقا للأهداف و الغايات التي وضعها المخططون سابقا ، وتكمن أهمية التقييم فيما يسفر عنه من نتائج تساعد على اتخاذ الإجراءات الصحيحة التصحيحية و التي تحدث التغييرات المطلوبة لتحسين وضع المؤسسة للاستمرار في تطبيق استراتيجيتها ، وقد يترتب على عملية التقييم العديد من الإجراءات من أهمها:

أ- إعداد تقرير الأهداف و تنقيحها.

ب- ابتكار سياسات جديدة مع التغيير.

ت- زيادة الميزانية المخصصة للمؤسسة.³⁷

خطوات العملية الرقابية:

لتحقيق ذلك يجب وضع مقاييس أداء متفق عليها ، و التأكد من أن التصرفات تتفق مع الرؤية ووثيقة العمل ، و معرفة جميع العاملين بما يقومون به ، ووضع نظام محدد للثواب و العقاب يطبق على الجميع.³⁸

و يرى (القطامين : 2002) أن خطوات العملية الرقابية هي :

1- تحديد ما يجب قياسه.

2- تحديد معايير قياس الأداء.

3- قياس الأداء الفعلي الحالي عند نقطة زمنية معينة.

4- مقارنة الأداء الحالي مع المعايير.

5- اتخاذ الإجراءات التصحيحية.³⁹

خاتمة:

استهدف بحثنا هذا إلى التعرف على مكانة التخطيط الاستراتيجي في المؤسسات الرياضية من خلال إبراز دوره في تطوير الفكر الإداري، وتوسيع قاعدة الممارسين للرياضة، وإمكانية تطبيقه في المؤسسات الرياضية. و هذا ما أدى بنا للتطرق لأهم مراحل التخطيط الاستراتيجي. و مراحل التخطيط الاستراتيجي تعتبر خارطة الطريق لنجاح أي مؤسسة في مجال تخصصها في المستقبل.

وتوصل الباحث في بحثه هذا إلى إمكانية تطبيق التخطيط الاستراتيجي في المؤسسات الرياضية و تطوير الفكر الاداري لدى الممارسين و القائمين على التخطيط و هذا لتوسيع قاعدة الممارسين للنشاط الرياضي.

ويوصي الباحث من خلال دراسته هذه إلى تشجيع الممارسين و المسؤولين على ضرورة الاهتمام بالتخطيط الاستراتيجي و العمل على تكوين و تأطير القائمين بالتخطيط لتجديد الادارة الرياضية بالمؤسسات الرياضية.

الهوامش:

- 1 - البوهي : التخطيط التربوي عملياته و مداخله ، دار المعرفة الجامعية للطباعة و النشر و التوزيع ، الاسكندرية ، 2002 .
- 2 - الصانع ، نبيل نون . (2011) . " الإدارة مبادئ و أساسيات " ، ط 1 ، إريد ، الأردن ، عالم الكتب الحديث للنشر و التوزيع ، ص : 72 .
- 3 - هاريسون ، ديفيد . (2009) . " الإدارة الاستراتيجية و التخطيط الإستراتيجي " ، (ترجمة) ناطورية علاء الدين ، عمان الأردن ، دار زهران للنشر و التوزيع ، ص 31 .
- 4 - صيام ، أمال نمر صالح . (2010) . " تطبيق التخطيط الاستراتيجي و علاقته بأداء المؤسسات الأهلية النسوية في قطاع غزة" ، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال غير منشورة ، جامعة الأزهر، غزة، ص: 10.
- 5 - الزعبي ، ماجد راضي . (2004) التخطيط الاستراتيجي و بناء منظمات متميزة تكنولوجيا - دراسة تطبيقية على منظمات صناعة الأدوية الأردنية " ، أطروحة دكتوراه فلسفة في الإدارة غير منشورة ، جامعة عمان العربية للدراسات العليا ، كلية الدراسات الإدارية و المالية العليا ، قسم إدارة الأعمال ، عمان ، الأردن ، ص : 19 .
- 6 - الشويخ ، عاطف عبد الحميد عثمان . (2007) . " واقع التخطيط الاستراتيجي في مؤسسات التعليم التقني في محافظات غزة " ، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال غير منشورة ، الجامعة الإسلامية ، غزة، فلسطين ، ص : 26 .
- 7 - خير الدين ، غسان مدحت. (2012) . " مدخل إلى الفكر الإستراتيجي " ، عمان ، الأردن ، دار الراية للنشر و التوزيع ، ص : 15 .

8 - David McKean , « IT Strategy & Tecnology Innovation », 2012, pp:10 – 11

9 – Planification Strategique, Une Approche Par Enquetes, Serie De Manuels De Formation Du Cedpa, Volume X, The Centre For Development And Population Activities, p : 07.

10 – الكبسي ، محمد عادل حمد. (2012) . " أثر التخطيط الاستراتيجي في تبني التجارة الإلكترونية على الحصة السوقية – دراسة تطبيقية على شركات البرمجيات المتنبية للتجارة الإلكترونية في الأردن " ، رسالة ماجستير في إدارة الشركات غير منشورة ، جامعة الشرق الأوسط ، كلية الأعمال ، عمان ، الأردن ، ص : 13 .

11 – القحطاني ، فيصل بن محمد بن مطلق الحنفري . (2010) . " الإدارة الاستراتيجية لتحسين القدرة التنافسية للشركات وفقاً لمتغير الأداء الاستراتيجي وإدارة الجودة الشاملة " ، رسالة ماجستير في إدارة الشركات غير منشورة ، الجامعة الدولية البريطانية ، كلية إدارة الأعمال ، عمان ، الأردن ، ص : 08 .

12 – مازن ، سليم محمود نور الدين . (2008) . " دور التخطيط الاستراتيجي في زيادة فاعلية الإدارة المدرسية بمحافظة غزة " ، رسالة ماجستير في الإدارة التربوية غير منشورة ، الجامعة الإسلامية ، قسم أصول التربية ، غزة ، فلسطين ، ص : 61 .

13 – الغالبي ، طاهر محسن منصور ، إدريس ، وائل محمد صبحي . (2007) . " الإدارة الاستراتيجية (منظور منهجي متكامل) ، عمان ، الأردن ، دار وائل للنشر ، ص : 104 .

14 حافظ محمد صبري و السيد البحيري : تخطيط المؤسسات التعليمية في عالم الكتب القاهرة ، 2006 .

15 (<http://epforum.net/showthread.php?t=462-5/2009>) –

16 – القطامين ، أحمد . (2002) . " الإدارة الاستراتيجية حالات و نماذج تطبيقية " ، ط1 ، عمان الأردن ، دار مجدلاوي للنشر و التوزيع .

17 – ابو الروس ، سامي . 2004 . إدارة الموارد البشرية ، دورة تدريبية ، الجامعة الإسلامية ، غزة .

18 – العارف ، نادية : الإدارة الاستراتيجية إدارة الألفية الثالثة ، لدار الجامعية ، الاسكندرية ، 2001

19 – (بابكر ، 2001 : 95) . بابكر ، فيصل عبد الله : التخطيط الاستراتيجي ، المملكة العربية السعودية ، 2001 .

20 – الآغا ، محمد : محاضرات في التخطيط التربوي ، الجامعة الإسلامية ، غزة ، 2005 .

21 – (رستم ، 2004 : 70) .

22 – العارف ، نادية : الإدارة الاستراتيجية إدارة الألفية الثالثة ، لدار الجامعية ، الاسكندرية ، 2001

23 – حسين ، حسن المختار : تصور مقترح لتطبيق التخطيط الاستراتيجي في التعلم الجامعي المصري ، مجلة كلية التربية ، عدد (6) ، 2002 .

24 – فلاح الحسيني ، الإدارة الاستراتيجية ، دار وائل للنشر ، عمان ، 2002

25 – فلاح الحسيني ، مرجع سابق ، 57 .

26 – فلاح الحسيني : مرجع سابق ، 57 .

27 – (القاروط ، 2004 : 13) .

28 – غنيمة ، محمد متولي : التخطيط التربوي ، دار المسيرة للنشر و التوزيع و الطباعة ، عمان ، 2005

- 28 - حسين ، حسن المختار : تصور مقترح لتطبيق التخطيط الاستراتيجي في التعلم الجامعي المصري ، مجلة كلية التربية ، عدد (6) ، 2002 .
- 30 - حسين ، حسن المختار : تصور مقترح لتطبيق التخطيط الاستراتيجي في التعلم الجامعي المصري ، مجلة كلية التربية ، عدد (6) ، 2002
- 31 - العجمي ، محمد حسنين : الادارة و التخطيط التربوي النظرية و التطبيق ، ، دار المسيرة للنشر و التوزيع و الطباعة ، عمان ، 2008 .
- 32 - (القطامين : مرجع سابق: 62).
- 33 - (القطامين :مرجع سابق: 58 - 61).
- 34 - دريس و المرسي : الادارة الاستراتيجية ، مفاهيم و نماذج تطبيقية ، الدار الجامعية ، مصر ، 2002 .
- 35 - دريس و المرسي : الادارة الاستراتيجية ، مفاهيم و نماذج تطبيقية ، الدار الجامعية ، مصر ، 2002 .
- 36 - (القطامين : مرجع سابق: 68 - 69).
- 37 - (القطامين :مرجع سابق: 68 - 69).
- 38 - حافظ محمد صبري و السيد البحيري : تخطيط المؤسسات التعليمية من عالم الكتب القاهرة ، 2006
- 39 - (القطامين :مرجع سابق: 70 - 71).