

متطلبات التخطيط الإستراتيجي للمنشآت الرياضية الكبرى في ضوء أبعاد التنمية المستدامة

Strategic planning requirements for sports facilities in the dimensions of strategic development

كامل قرابة* جامعة الجزائر -3- (الجزائر)، kamelkraba@gmail.com

تاريخ النشر: 2021/12/15

تاريخ القبول: 2021/10/30

تاريخ الإرسال: 2021/08/30

الملخص:

يعتبر التخطيط الاستراتيجي أهم المفاهيم الإدارية الحديثة التي تساعد المنظمات على التأقلم والاستجابة السريعة للمتغيرات في بيئتها الداخلية والخارجية، إن المنشآت الرياضية الكبرى باعتبارها كمنظمات لها رسالتها وأهدافها التربوية، الاقتصادية والاجتماعية، وتتفاعل بشكل كبير مع بيئتها في مدخلاتها ومخرجاتها، يجعل من واجب الإدارة الرياضية أن تعتمد التخطيط الاستراتيجي ضمن أولوياتها الأساسية، وفي هذا السياق تندرج هذه الدراسة التي تهدف إلى التعرف على مفهوم التخطيط الاستراتيجي وأهميته ومراحلها، مع التركيز في الدراسة على مدخل الاستدامة والمسؤولية الاجتماعية. وقد اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي بالبحث والاستعراض للأدبيات التي تناولت مفهوم التخطيط الاستراتيجي وأهميته وخطواته، ثم التطرق للعلاقة التي تجمع هذا المفهوم بمفهوم آخر هو التنمية المستدامة بأبعادها المتعددة، وقد خلصت الدراسة لجملة من النتائج التي تؤكد أهمية استخدام التخطيط الاستراتيجي لبلوغ المنشآت الرياضية الكبرى أهدافها، وتحقيق متطلبات التنمية المستدامة.

الكلمات المفتاحية: التخطيط الاستراتيجي؛ المنشآت الرياضية الكبرى؛ التنمية المستدامة.

Abstract: Strategic planning is the most important modern management concept that helps organizations to adapt and respond quickly to changes in their internal and external environment. The major sports facilities, as organizations that have their own educational, economic and social mission goals, and interact greatly with their environment in their inputs and outputs, makes it the duty of the sports administration to adopt strategic planning among its main priorities. In this context, this study aims to identify the concept of strategic planning, its importance and stages, with a focus in the study on the entrance to sustainability and social responsibility.

The study adopted the descriptive analytical approach by researching and reviewing the literature that dealt with the concept of strategic planning, its importance and steps and then addressing the relationship that combines this

concept with another concept, sustainable development with its multiple dimensions .The study has summarized a number of results that confirm the importance of using strategic planning to achieve the major sports facilities' goals, and achieve the requirements of sustainable development.

Keywords: strategic planning; major sports facilities; sustainable development.

مقدمة:

التخطيط الاستراتيجي منهج وأسلوب للتخطيط يعتمد على الرؤية المستقبلية وتحليل البيئة العامة والخاصة للمنظمات لتمكينها من تحقيق أهدافها الاستراتيجية والتكيف مع التغيرات المحتملة في بيئتها في المستقبل القصير والمتوسط المدى والبعيد أيضا.

وتكتسي كفاءة المنظمات وفعاليتها أهمية خاصة لتحقيق الاستمرارية والبقاء على المدى الطويل، وتعد الإدارة الاستراتيجية الأداة الرئيسية لتحقيق ذلك، ومن أكثر مهام الإدارة العليا في المنظمة أهمية هي التخطيط.(سالم،2017) ويتضاعف الاهتمام بالتخطيط الاستراتيجي للمنشآت الرياضية الكبرى لدى القائمين على وظيفة التخطيط للدولة والإدارة الرياضية خصوصا بعد أن أصبحت في أوارها وتأثيرها مؤسسات ديناميكية متناغمة ومتفاعلة مع بيئتها العمرانية والاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية.

والتنمية المستدامة نموذج للتنمية يربط تحقيق النمو الاقتصادي بالتزامات مشتركة للحد من الآثار الجانبية على البيئة والموارد الطبيعية وضمان العدالة الاجتماعية بين الأفراد والمجتمعات والأجيال، ولا ينحصر مجال التنمية المستدامة على قطاع دون آخر مما يضع التخطيط للمنشآت الرياضية الكبرى أمام حتمية الاستجابة لمتطلبات تحقيق أبعاد التنمية المستدامة، وهو ما شكل محور العديد من الدراسات التي تناولت المنشآت الرياضية باعتبارها كمنظمات تتفاعل مع بيئتها سلبا وإيجابا وتتأثر بالتحولات المتسارعة في مختلف مناحي الحياة البشرية، ويمكن حصر إشكالية هذه الدراسة في الإجابة على تساؤل مهم: ما هي متطلبات التخطيط الإستراتيجي للمنشآت الرياضية الكبرى في

ضوء الأبعاد الأساسية التي قامت عليها التنمية المستدامة ؟ وهذا بالتطرق والاستعراض للرصيد النظري حول مفهوم التخطيط الاستراتيجي وما يرتبط به من مفاهيم.

وتهدف الدراسة إلى التعرف على ماهية التخطيط الإستراتيجي ومفهومه وخطواته باعتباره أسلوبا يساهم في تحقيق الأداء العالي للمنظمات، كما تهدف إلى توجيه صانعي القرار للاستفادة من مزاياه في حقل الإدارة الرياضية لا سيما القائمين على وظيفة التخطيط للمنشآت الرياضية الكبرى، و تهدف أيضا إلى التعرف على أبعاد ومرتكزات التنمية المستدامة، ثم إبراز بعض متطلبات الاستدامة في التخطيط للمنشآت الرياضية الكبرى التي ينبغي مراعاتها في برامج ومخططات ومشاريع إنجاز هذه المنشآت على المديين المتوسط والبعيد.

وتكمن أهمية هذه الدراسة في إثراء بحوث الإدارة الرياضية انطلاقا من التراكم المعرفي والنظري لمفهوم وتطبيقات الإدارة الإستراتيجية، وما جرى تطويره بمزيج من التجارب العلمية الميدانية لبناء أسس وقواعد التخطيط الإستراتيجي، كما تتجلى أهمية الدراسة من جانب آخر في إبراز مفهوم التنمية المستدامة وأبعادها، التي تستهدف إلى رسم صورة عن المستقبل في مختلف المجالات، و الرياضة واحدة منها وبشكل أخص المنشآت الرياضية كواجهة بارزة لانعكاس تنفيذ سياسات التنمية المستدامة وتوجهاتها.

وقد اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي باستعراض الإطار النظري للأدبيات التي تناولت متغيري الدراسة وهما التخطيط الإستراتيجي والتنمية المستدامة، وبحث العلاقة التي تربط المفهومين في مجال تطبيقاتهما الذي تشكل المنظمات حقا طبيعيا لهما، والمنشآت الرياضية الكبرى واحدة من هذه المنظمات كإحدى أهم مؤسسات قطاع الرياضة، وبناء على ذلك قسمت الدراسة إلى أربعة محاور وخاتمة تضمنت جملة من التوصيات.

المحور الأول : ماهية التخطيط الإستراتيجي وبعض المفاهيم المترتبة به

1- تعريف التخطيط:

تعتبر وظيفة التخطيط أهم الوظائف الإدارية و يجب أن تسبق أية وظيفة إدارية أخرى، لأنها الإطار الذي بموجبه تنفذ الوظائف الأخرى، والتخطيط هو أساس الإدارة، و تقف عليه العملية الحيوية للتنظيم والتوجيه والرقابة. (أبو حليلة، 2004)

تتجلى أهمية التخطيط كجزء من العملية الإدارية و بأنه نشاط فكري مبني على أسس علمية و دراسة لواقع و محيط المنظمة، إذ يعرف فايول (Fayol) التخطيط بأنه يشمل التنبؤ بما سيكون عليه المستقبل مع الإستعداد و لهذا المستقبل، ويعرفه السلمي بأنه تحديد الأعمال أو الأنشطة وتقدير الموارد وإختيار السبل الأفضل من أجل تحقيق أهداف معينة.(عبد الحميد،1999).

2- الإدارة الإستراتيجية:

الإستراتيجية أصلا مصطلح عسكري يعني الخطة الحربية و فن تخطيط وإدارة العمليات الحربية ، والمصطلح قديم يرجع للكلمة الإغريقية Strato التي تعني الجيش، وقد اشتق منها مصطلح Strategos أي فن إدارة وقيادة الحر، وانتقل بعد ذلك مفهوم الإستراتيجية إلى عالم الأعمال للإشارة إلى إدارتها وما ينبغي عمله لمواجهة التحركات الجارية والمتوقعة للمنافسين.(سالم،2017)

والإدارة الإستراتيجية هي رسم الاتجاه المستقبلي للمنظمة وبيان غاياتها على المدى البعيد ، واختيار النمط الاستراتيجي الملائم في ضوء العوامل والمتغيرات البيئية داخليا وخارجيا ثم تنفيذ هذه الإستراتيجية وتقويمها، وتهدف الادارة الاستراتيجية إلى تزويد المنظمة بالتوجه العام الذي يحدد حركته، وهو توجه لا يمكن عزله عن الموارد المتاحة للمنظمة والظروف التي تعمل فيها وجملة الأهداف العليا التي تسعى لتحقيقها.(أبو النصر،2009)

4- تعريف التخطيط الاستراتيجي:

التخطيط الإستراتيجي هو إطار فكري متكامل فيه جميع المستويات الإدارية لتحليل بيئة المؤسسة وتقييم قدراتها الذاتية وصياغة رسالتها وأهدافها ، واختيار الاستراتيجيات العامة والفرعية ووضع السياسات والبرامج والخطط والموازنات القادرة على تحقيق رسالة وأهداف المؤسسة، وذلك في ظل افتراضات مخططة ومحددة. (الهنداوي، 2019)

و تعددت التعريفات التي تناولت مفهوم التخطيط الإستراتيجي بتعدد الزوايا التي تناولت بها مختلف الدراسات، ولقد وأشار أبو صالح(2020) إلى أن التخطيط الاستراتيجي يوفر الإطار الفلسفي الذي يتم بموجبه تحقيق التكامل والتناسق والترابط بين الأهداف والسياسات - الطويلة والمتوسطة والقصيرة - حيث أورد تعريفين للتخطيط الاستراتيجي:

التعريف الأول: التخطيط الاستراتيجي هو خطة عمل شاملة طويلة المدى تحدد أسلوبا ومسارا لبلوغ أهداف طويلة الأجل باستخدام موارد متاحة، وتشكل هذه الخطة الإستراتيجية منهاجا تسترشد به الإدارة في صنع القرارات الرئيسية بشأن جمهورها وعملائها وما تقدمه إليهم أو تتفاعل به معهم.

التعريف الثاني: التخطيط الإستراتيجي هو العملية التي يمكن بواسطتها لأعضاء الإدارة الموجهين لعمل المنظمة وضع تصور لتوجهها المستقبلي ووضعه موضع التنفيذ.

في حين يؤكد أبو النصر(2009) بأن التخطيط الإستراتيجي يتعلق بتحديد اتجاه المنظمة في المستقبل، الذي ينطوي بدوره على تحديد كل من رؤية ورسالة المنظمة، بناء على تحليل للوضع الحالي والمستقبلي لكل من البيئة المحيطة والقدرات الذاتية، وبعدها يتم ترجمة تلك الأهداف إلى برامج وخطط على المستويات الإستراتيجية.

وتكمن أهميته في أن عديد التجارب العملية للتخطيط الاستراتيجي أكدت على أن المؤسسات التي تتوقع التغييرات التي تحدث مستقبلا يكون أداؤها

الكلّي أحسن وأفضل بكثير من المؤسسات التي لا تخطط لمدى البعيد، والتخطيط الإستراتيجي يتباين عن غيره من المناهج الإدارية الفعالة في كون قواعده الرئيسية وأساليبه ونظرياته قد جرى تطويرها بمزيج من التجارب العلمية الميدانية والفكر المنهجي المتخصص، وعليه فالتخطيط الإستراتيجي كمنهج علمي لإدارة المنظمات يعد الأسلوب الأنجع لتحسين الأداء وضمان التصرف الفعال مع المكونات الرئيسية لبيئة العمل في وقتنا الراهن. (صابة وحرش، 2019)

وتتجلى أهمية الإدارة في المجال الرياضي في أنه مهما بلغت قوة وصلاحية أنشطة التربية البدنية والرياضية فلن تتمكن من الوصول إلى تحقيق أهدافها ما لم يتوفر لها القدر الكافي من التخطيط والتنظيم الجيد والتوجيه والرقابة، وبهذا المفهوم نجد أن التخطيط الاستراتيجي في المجال الرياضي خاصة في المستويات الإدارية العليا يجب أن يكون تخطيطاً استراتيجياً بمعنى شموله على ترتيب الأفكار ووضع الخطط وتحديد تفاصيل الإجراءات التنفيذية التي تمكن من إحداث تغيير إيجابي يشمل كل مكونات المنظمة الرياضية وفقاً لأهدافها وانطلاقاً من فلسفة وتوجهات الدول، وذلك من خلال التنسيق بين المنظمة والمنظمات الأخرى سواء أكانت معاونة أو منتفعة، وبما يراعي ظروف الحاضر وتطلعات المستقبل (طلحة وعدلة، 1998).

5- خصائص التخطيط الإستراتيجي:

يشير السكارنة (2015) أن التخطيط الإستراتيجي يتميز بخصائص عدة يمكن إجمالها في الآتي:

- الآثار الطويلة الأجل: يهدف التخطيط الإستراتيجي إلى إحداث تغييرات جوهرية وهامة في المنظمة وهذا لا يظهر في الأجل القصير بل يحتاج إلى فترة طويلة الأمد وتكاليف كبيرة وجهود مهمة.

- المشاركة الواسعة: يتطلب التخطيط الإستراتيجي مشاركة واسعة في وضعه ابتداء من الإدارة العليا ونزولا إلى العاملين والمستفيدين والجمهور وغيرهم.
- المرونة: يتميز بالمرونة لكي يستطيع مواجهة التغيرات المحتملة عند التنفيذ.
- حشد الطاقات الكامنة والموارد: إذ أنه يسعى لحشد جميع طاقات المنظمة الكامنة ومواردها المتاحة وتوجيهها نحو تحقيق الأهداف المرسومة.
- المستقبلية: ينظر التخطيط الإستراتيجي إلى المستقبل فهو أسلوب مستقبلي بالرغم من أنه يعتمد مؤشرات الماضي و معطيات الحاضر.
- الترتيب للخيارات والأولويات: يضع الخيارات أمام المنظمة التي تسلكها في خطتها التنفيذية وأنه يرتب البرامج التنفيذية حسب أولوياتها وأهميتها.

6- مراحل عملية التخطيط الاستراتيجي:

يشترك أغلب الذين تناولوا بالبحث والدراسة التخطيط الإستراتيجي في سرد مكوناته ومراحله أو خطواته ضمن معنى واحد نوردها كما يلي:

المرحلة الأولى: تحديد الرؤية و بناء الرسالة

وقد تطرق السكارنة(2015) في سياق عرضه للرؤية والرسالة إلى أن الرؤية هي وصف لطموحات المنظمة في المستقبل وهي تتسم بالعمومية والشمول بدون تحديد الوسائل اللازمة للوصول لهذه الطموحات، وبأنها التوجه المستقبلي للمنظمة ومسار أعمالها ، فهي ترشد المنظمة لما تسعى للقيام به لكي تصبح في مكانتها المميزة في المستقبل، أما الرسالة فهي تمثل الإطار الرئيسي المميز للمنظمة دون غيرها من المنظمات من حيث مجال نشاطه، ويهدف بيان السبب الجوهري لوجود المنظمة وهوياتها وعملياتها، و تعبر رسالة المنظمة عن غرضها أو السبب في وجودها و مقومات تفرداها.

المرحلة الثانية: مرحلة التحليل الاستراتيجي (البيئي) أو تحليل القوة و الضعف و الفرص و التهديدات (SWOT)

يرى الزبيدي (2017) أن عملية التحليل الإستراتيجي تنطوي في ثنائياها على اكتشاف الفرص والتهديدات الخارجية وتشخيص لمواطن القوة والضعف في المحيط الداخلي وهي كما يرمز إليها ب SWOT، وتتصب عملية التحليل البيئي في البيئتين الداخلية والخارجية نحو العناصر الإستراتيجية التي قد تؤثر سلبا أو إيجابا نحو الوصول للأهداف،

في حين يرى السكارنة (2015) بأن هذا المدخل يقوم على أن الإستراتيجية الفعالة هي التي تتجح في إحداث مطابقة بين القدرات الداخلية للمنظمة (نواحي القوة و الضعف) وبين المواقف في بيئاتها الخارجية (الفرص و التهديدات)

1. الفرص: هي وجود تغيرات إيجابية في مكونات البيئة الخارجية، أي موقف مفصل أو مرغوب في بيئة المنظمة.

2. التهديدات: هي وجود متغيرات سلبية يجب تجنبها أي موقف غير مفضل وغير مرغوب في بيئة المنظمة الخارجية.

3. نقاط القوة: هي الأنشطة التي تدار بطريقة جيدة، أي المزايا و الإمكانيات التي تتمتع بها المنظمة بالمقارنة مع المتنافسين،

4. نقاط الضعف: هي الأنشطة التي لا تتمتع بميزة تنافسية أو تدار بطريقة ضعيفة، أي وجود قصور أو عجز في الموارد أو المهارات أو القدرات.

المرحلة الثالثة: وضع الأهداف الإستراتيجية

يوضح الزبيدي(2017) بأن الأهداف هي النتائج التي تسعى المنظمات إلى تحقيقها، ووفق الاتجاه العام الذي صورته الفلسفة أو الرسالة تتحدد وتوضع الأهداف العليا والوسطى والدنيا وتكون في على مديات زمنية مختلفة، وتتسم الأهداف بنحو عام بخاصيتين اثنتين، أولاها بأن تكون قابليتها على التحقيق عالية وفي الوقت نفسه تحمل صفة انجاز عالية بحيث لا تكون خيالية، تتمثل الثانية في أنه بقدر ما تكون الأهداف محددة ومشخصة وواضحة بقدر ما تحمل فوائد وعوائد كبيرة وعالية.

رابعاً: مرحلة وضع الاستراتيجيات

ويطلق عليها أيضاً مرحلة تحديد الخطة الإستراتيجية، إذ بعد تحديد الأهداف وفهم الاتجاه العام لها، كان لا بد من وجود استراتيجيات أو خطط عديدة تحدد كيفية الوصول إليها، وتتضمن تلك الاستراتيجيات الموارد والإمكانات اللازمة لتحقيق الهدف المقصود، والكلفة التي يتطلبها الوصول للهدف، و الأدوات المادية والمعنوية المستخدمة، والفترة الزمنية المستغرقة لإنجاز الهدف.

المرحلة الخامسة: مرحلة الاختيار الإستراتيجي

تمثل الإستراتيجيات البديلة لكل هدف، وهي محصلة لعملية التحليل الإستراتيجي، والغاية من تلك الإستراتيجيات هي الوصول إلى البديل الإستراتيجي الأمثل الذي تقل فيه الكلفة وتزداد فيه المنافع، وتعني هذه المرحلة بالنسبة لمتخذ أو صانع القرار بأنها تحديد واختيار البديل الأفضل من بين البدائل المتاحة

المرحلة السادسة: مرحلة تنفيذ الإستراتيجية

تأتي مرحلة التنفيذ لتكتمل المرحلة السابقة ولتضع ما تم التخطيط له موضع التنفيذ، حتى لا يكون هناك قصور في عملية التخطيط الإستراتيجي وكي يتضح مضمون التخطيط عندما يطبق على أرض الواقع وتنفذ ضمن البرامج والسياسات الخاصة بكل مؤسسة فرعية وتحت غطاء زمني محدد يتناسب وأهمية الهدف المرسوم.

المرحلة السابعة: مرحلة التقييم والسيطرة

إن الانتهاء من تجهيز الخطة الإستراتيجية ودخولها مرحلة التنفيذ يدفع إلى ضرورة التقييم والمتابعة لعملية التخطيط برمتها، إذ قد ترد ملاحظات بشأن الابتعاد عن الهدف الإستراتيجي أو ظهور مشاكل جديدة يصعب إيجاد حلول لها أو أخطاء أخرى قد ترد في عملية التنفيذ، ومرحلة التقييم تعد بمثابة جهاز

للسيطرة على جميع المراحل والوقوف على الانحرافات في عملية التخطيط الاستراتيجي، من أجل تصحيحها وإعادتها إلى وضعها الصحيح.

المحور الثاني: مفهوم التنمية المستدامة، أبعادها

ارتبط مفهوم التنمية المستدامة بتطور مفهوم التنمية و النمو الاقتصادي، حيث يؤكد كافي(2013) على أنه باعتبار الاقتصاد هو محرك التنمية، جاء تصور التنمية المستدامة بإدخال التكاليف البيئية والاجتماعية في الحسابات الاقتصادية، أي أن التنمية تأخذ بعين الاعتبار المتغيرات البيئية والاجتماعية.

1- تعريف التنمية المستدامة:

الاستدامة هي فكرة مرتبطة بشكل أساسي بمفهوم التنمية المستدامة ، وظهر هذا الأخير في الثمانينيات ردًا على أطروحات تؤكد على الطبيعة المدمرة للذات للنمو الاقتصادي بسبب الضغوط التي يمارسها على النظم الطبيعية والاجتماعية، وتم تقديم التنمية المستدامة داخل المؤسسات الدولية كمشروع تنمية عالمي يستجيب للتحديات الحالية والمستقبلية. (Mathias, 2017)

كما أن التنمية المستدامة لم تعد ترفا فكريا، بل هي مطلب أساسي لتحقيق العدل والإنصاف في توزيع ثمار ومكاسب التنمية بين الأجيال المختلفة والمتعاقبة لشعوب المعمورة قاطبة، حيث أن تحقيق التنمية المستدامة يتطلب توجيه الاهتمام ليس بالنمو الاقتصادي فحسب، وإنما كذلك بالمسائل الاجتماعية الأخرى.(الساحي وعبد المؤمن،2018)

ولقد حاول تقرير الموارد العالمية الذي نشر في 1992 والذي خصص بكامله لموضوع التنمية المستدامة حصر عصر عشرين تعريفا لها واسع التداول وزعها على أربع مجموعات هي التعريفات الاقتصادية والتعريفات الاجتماعية والإنسانية والتعريفات التقنية والإدارية، ويؤكد ذات التقرير أن القاسم المشترك لهذه التعريفات هي أن التنمية لكي تكون مستدامة يجب ألا تتجاهل الضوابط والمحددات البيئية و ألا تؤدي إلى تدمير واستنزاف الموارد الطبيعية ،

و أن تؤدي إلى تطوير الموارد البشري (السكن - الصحة - مستوى المعيشة - أوضاع المرأة - الديمقراطية- حقوق الإنسان) وأكثر التعاريف انتشارا هو تعريف اللجنة العالمية للبيئة والتنمية لسنة 1987 المشهور بتعريف بورتلاند " التنمية المستدامة هي التنمية التي تلبي وتواجه احتياجات الأجيال الحالية، دون الإضرار بقدرة الأجيال القادمة على الوفاء باحتياجاتها" (كافي،2014)

2- أبعاد التنمية المستدامة:

يشير كافي(2013) إلى أن التنمية المستدامة تتضمن أبعادا متعددة تتداخل فيما بينها لإحراز تقدم ملموس في تحقيق التنمية المستهدفة ويمكن الإشارة هنا إلى أربعة أبعاد مهمة هي:

- البعد الإقتصادي، و تتلخص الأبعاد الاقتصادية للتنمية المستدامة في:**
- استعمال الأدوات الاقتصادية للحفاظ على البيئة (رسوم، تدعيمات ، سوق حقوق التلويث..)
 - تقوية دور التجارة والصناعة من خلال ترقية الانتاج النظيف وتشجيع مبادرات المؤسسات في مجال البيئة
 - تغيير أنماط الانتاج والاستهلاك وجعلها أكثر استدامة (التكنولوجيا النظيفة، الاستهلاك الأخضر)
 - وضع موارد وميكانيزمات مالية للحفاظ على البيئة (تقديم امتيازات قروض ميسرة للمؤسسات التي تريد إدماج الجانب البيئي في سياساتها)
 - الاستثمارات المسؤولة اجتماعيا والتي تأخذ بعين الاعتبار التأثيرات البيئية والاجتماعية للمشاريع المزمع تشييدها
 - المساواة في توزيع الموارد، وتتمثل في جعل فرص الحصول على الموارد والمنتجات فيما بين جميع أفراد المجتمع أقرب إلى المساواة
 - التجارة العادلة دوليا، رفع الحصة حصة دول الجنوب في التجارة الدولية

البعد البيئي: وتعتبر البيئة من الشروط الأساسية لوجود نشاط بشري، والحفاظ على الوسط البيئي والحيوي، ونقله سليماً للأجيال القادمة ويمكن تجميع الأبعاد البيئية للتنمية المستدامة في النقاط التالية:

- حماية الموارد الطبيعية اللازمة لإنتاج المواد الغذائية مع التوسع في الانتاج لتلبية احتياجات السكان الآخذة في التزايد

- حماية المناخ من الاحتباس الحراري ، والمحافظة على الطبيعة بتخفيض التلوث الناتج عن الصناعة، النقل، وارتفاع استخدام الطاقة.

- تقليص ملاجئ الأنواع البيولوجية، من خلال صيانة ثراء الأرض في التنوع البيولوجي للأجيال القادمة.

- الحيلولة دون تدور طبقة الأوزون الحامية للأرض، بالتخلص تدريجياً من المواد الكيماوية المهددة لها .

- الحد من انبعاث الغازات، عبر الحد من بصورة كبيرة من استخدام المحروقات، والبحث عن مصادر أخرى للطاقة المتجددة والنظيفة

البعد الاجتماعي، ويتحدد البعد الاجتماعي للتنمية المستدامة في:

- الإنصاف بين الأفراد والأمم والأجيال، إلى جانب تقليص الفجوة بين الشمال والجنوب عن طريق التعاون الدولي لمحاربة الفقر والمجاعة.

- التوازن بين النمو الاقتصادي والنمو الديمغرافي، وذلك بتحقيق تقدم كبير في سبيل تثبيت نمو السكان لما له من ضغوطات حادة على الموارد الطبيعية وقدرة الحكومات على توفير الخدمات.

- الاستخدام الكامل للموارد البشري، بمعنى إعادة توجيه الموارد لضمان الوفاء بالاحتياجات البشرية الأساسية (الغذاء، الصحة، التعليم المياه..)

البعد التكنولوجي، وتعني أن التنمية المستدامة هنا التحول إلى تكنولوجيات أنظف وأكثر كفاءة، تقلص استهلاك المرافق الصناعية للطاقة وغيرها من الموارد

الطبيعية إلى أدنى حد، وينبغي أن يتمثل الهدف في عمليات أو نظم تكنولوجية تتسبب في ملوثات أقل، وتعيد تدوير النفايات داخليا.

المحور الثالث: التخطيط الاستراتيجي والتنمية المستدامة

يرتبط مفهوم التخطيط الاستراتيجي والتنمية المستدامة في كونهما يستشرقان المستقبل وتحولاته و يهدفان إلى تحقيق النمو الاقتصادي و بلوغ المنظمات لأهدافها بفعالية وكفاءة مع الأخذ بغين الاعتبار البعد البيئي.

يعد مدخل الاستدامة البيئية والمسؤولية الاجتماعية من أحدث مداخل الإستراتيجية بما يتضمنه من استجابة عميقة للتأثيرات البيئية المتبادلة مع المنظمات، الإيكولوجية منها والاقتصادية والاجتماعية. (سالم، 2017)

إن محور تمايز الإنتاج وتدني تكلفة وحدة المنتج لم يعودا المحورين الوحيدين للتخطيط الإستراتيجي، كما أن محور أعلى لنمو الدخل القومي أو محور أعلى معدل لتحول العلاقات الهيكلية لا يمكن أيضا اعتباره المحور الوحيد للتخطيط الإستراتيجي على مستوى الاقتصاد الكلي، وفي جميع هذه الحالات لا بد من إعطاء نفس الاهتمام بالبيئة كمحور رئيس لهذا التخطيط وخاصة بعد أن تم ربط مفهوم التنمية المستدامة منذ بداية السبعينات (بعد مؤتمر ستوكهولم) بهدفين استراتيجيين، أولهما الحفاظ على سلامة البيئة ، وثانيهما حماية الموارد القابلة للنضوب من الاستنزاف. (معروف، 2009)

ونجد أن التطور الفكري في أعمال التخطيط الإستراتيجي وأثاره الاقتصادية أصبح يعتبر البيئة هدفا استراتيجيا للتنمية الاقتصادية على اعتبار أن التدفق الإنساني لدولة ما يرتبط بعوامل الجذب الإنساني والاجتماعي المتمثلة في المناخ والمناظر البيئية الطبيعية وغيرها، أو في عوامل جذب من صنع الإنسان كالمناطق التاريخية الأثرية والحديثة وغيرها (ذيب، 2018)

كما يعتبر التخطيط الاستراتيجي من أهم أدوات التنمية المعاصرة التي تهدف إلى النقلة الحضارية الشاملة، وإلى تنمية حضارية شاملة لكافة المقومات

الطبيعية والإنسانية والمادية للبلدان، وانطلاقاً من ذلك فالتخطيط الاستراتيجي يعتبر ضرورة من ضرورات تحقيق التنمية المستدامة والرشيده. (ذيب، 2017)

إن اتصاف التخطيط الإستراتيجي بالاستدامة أمر يجب مراعاته، فليس كل تخطيط استراتيجي مستدام ويراعي النواحي البيئية والاجتماعية وحقوق الأجيال القادمة، بل إن من التخطيط الإستراتيجي ما قد يركز فقط على مصالح اقتصادية أو سياسية دون مراعاة تلك النواحي أو حتى أخذها بعين الاعتبار وذلك يترتب عليه أضرار كثيرة بالبيئة تؤدي إلى تدهورها أو تلوثها مما يهدر حق الأجيال الحالية والمستقبلية في التمتع بالبيئة ومواردها تمتعاً صحياً وغير مؤذي. (عيسوي، 2017)

ومما سبق تتجلى أهمية تجسيد أبعاد التنمية المستدامة في عملية التخطيط الاستراتيجي في أي مجال وفي أية منظمة وهو من مسؤولية القائمين على هذه الوظيفة، وهذا كدليل يؤكد الوفاء بالالتزامات المشتركة نحو التنمية المستدامة.

المحور الرابع: المنشآت الرياضية الكبرى ومتطلبات الاستدامة

الرياضة كغيرها من المجالات التي تستهدفها التنمية المستدامة تستعد لتبني أبعادها تحقيقاً لمستهدفاتها والتكيف مع المتطلبات التي تقتضيها توجهات الدول نحو التمكين للتنمية المستدامة في جميع المجالات والأنشطة الإنسانية.

أوردت وثيقة للوزارة المكلفة بالرياضة الفرنسية (Memento d'aide à la mise en place d'un schéma de développement du sport 2014)، أن المنشآت الرياضية تشارك بشكل متزايد في تحويل وإعادة تنظيم وهيكله الفضاء الحضري ليس فقط في المنطقة التي توجد فيها ولكن أيضاً في منطقة أكبر (مجتمع حضري ، منطقة..). لما لها من توقعات فريدة من حيث التنمية المحلية والتأثير الاقتصادي والسياحي و الإقليمي، وبالتالي يتم تضمينها في كثير من الأحيان في مشاريع تجديد وتنشيط المناطق، وأن للمنشآت الرياضية آثار قوية في أكثر المجالات تنوعاً(الرياضة ، والترفيه ، والسياحة ،

والتعليم ، والتكامل ، والتماسك الاجتماعي ، والاقتصاد ، والصحة ، والتخطيط الإقليمي ، والأمن المدني).

ويطلق اسم المنشأة الرياضية على مكان تمارس فيه الرياضة البدنية بأنواعها، وهي تضم ملعبا واحدا أو أكثر مكشوبا أو مغلقا، بمشتملاته من تجهيزات وأراض رملية أو صلبة، وبما يتبعها من أماكن للمتفرجين ومبان ملحقة لخلع الملابس ودورات المياه وصالات للتمرين والرعاية الصحية، إضافة للمكاتب الإدارية والمخازن وغيرها وهذا تبعا لكبر المنشأة وأهميتها، وتعتبر أيضا حمامات السباحة ونوادي التخييف ومضمارات الجري ومدرجاتها ضمن المنشآت الرياضية. (حسن، 2012)

و تتمتع جميع هذه المنشآت الرياضية بالمواصفات والقياسات القانونية الدولية الخاصة بكل نوع من الفعاليات الرياضية، إذ تبنى هذه المجمعات عادةً في مراكز المدن الكبيرة أو على حافتها الحضرية وذلك من أجل ممارسة رياضة المستويات العليا فيها وإقامة البطولات والمهرجانات الرياضية الكبيرة المحلية منها والدولية، وبأن الحكومات المتحضرة من خلال إنشائها للمدن والمجمعات الرياضية تهدف إلى الارتقاء بالواقع الرياضي لما لذلك من دور أساس في تعزيز النمو والتطور الاجتماعي.(عرنوص وإبراهيم، 2017)

وتشير وثيقة توجيهية عامة في هذا السياق أصدرتها مقاطعة سانت-دونيس (2014) **Aménagement Sportif Durable** بأن تعريف المنشأة الرياضية الكبيرة يعتمد بشكل أساسي على مفهوم العروض الرياضية، وعلى قدرتها الكبيرة على استيعاب المتفرجين (من 5000 إلى 80.000 شخص)، وفي سياق إبراز بعد الاستدامة أشارت الوثيقة آنفة الذكر أنه يجب أن يتطور مفهوم المنشآت الرياضية الكبرى المخصصة اليوم بشكل أساسي للمنافسة عالية المستوى، لتعميم الاستفادة منها أو الوصول لخدماتها من قبل الجميع،

ومن الضروري إدراج مجموعة من الأنشطة والخدمات الرياضية في بيئتها لإرضاء جميع فئات الجمهور من خلال:

- إعداد خدمة عمومية مدفوعة الأجر داخل المنشآت الكبرى يمكن تصورها من خلال فكرة توليد قيمة مضافة مالية، لفائدة أنشطة وعروض موجهة للجماهير الأكثر ضعفاً اقتصادياً.

- أن تترجم الأهمية الخاصة لإمكانية الوصول للجميع، عبر ربط المنشآت الكبرى ببيئتها الأقرب لها، وأن تكون الأسعار المفروضة على الخدمات المختلفة المقدمة حول نشاطات معينة للمنشأة قادرة على السماح لأكثر عدد ممكن من الأشخاص بالوصول إليها.

- تدعيم أنظمة الوصول السهل عن طريق وسائل النقل الجماعي والطرق السلسة، كما أن مبدأ الجوارية مهم لأنه من الضروري أن يكون سكان المنطقة هم أول المعنيين "بمنشأتهم" الكبيرة.

- أن تأخذ برمجة المرافق الكبيرة في الاعتبار المعايير الديموغرافية والاجتماعية والاقتصادية الأكثر صلة لتحديد المقاييس من حيث استقبال الجمهور والرياضيين.

- إن تصميم المرافق التي تعيش فقط لمدة المنافسات الرياضية أو مختلف الفعاليات الثقافية، لا يتوافق مع أهداف التنمية المستدامة، لذا يجب تحسين المرافق الإضافية (المطاعم، مناطق الترفيه، الفنادق، دور الحضانة، غرف الاجتماعات..). لأنها تسمح بالفعل باستخدام المنشأة على مدار اليوم والسنة.

- لا يعني تصميم المنشآت الكبرى برمجة المنشآت الدائمة فقط لتنظيم الأحداث أو المنافسات الرياضية الكبرى، إذ يمكن التفكير في حل المنشآت المؤقتة، أو تحويل المباني المستخدمة سابقاً للاستخدامات غير الرياضية.
خاتمة:

في ختام هذه الدراسة يتضح أن التخطيط الاستراتيجي للمنشآت الرياضية الكبرى في ضوء أبعاد التنمية المستدامة يقتضي رسم صورة تقديرية مستقبلية لها على المدى المتوسط و البعيد واستشراف التحولات الاقتصادية والاجتماعية و البيئية و التكنولوجية للتكيف معها و لتحسين أداءها.

ويمكن صياغة جملة من التوصيات في ضوء ما وصلت إلي الدراسة :

1. أن الإستراتيجية ما هي إلا وسيلة لغاية محددة و هي رسالة المنظمة في المجتمع،

2. يتعين على الإدارة أن تولي أهمية كبيرة لعملية التخطيط الاستراتيجي و أن تدرك تماما كيف تريد أن تكون المنظمة في المستقبل و تضمن لها البقاء و الاستمرار والنمو وسط بيئة تنافسية متوقعة.

3. إن التخطيط لمشاريع المنشآت الرياضية الكبرى المستقبلية لا بد أن يخضع لمعايير التنمية المستدامة، و القضايا البيئية والاقتصادية والاجتماعية و ما تفرضه من تحديات، ويتشارك فيها جميع الفاعلين.

4. استدامة المنشآت الرياضية الكبرى تقتضي أن تتضمن أهدافها الإستراتيجية إلى جانب العوائد الاقتصادية، تحقيق رهان التماسك الاجتماعي وتحسين نوعية الحياة للمجتمع وفي نفس الوقت حماية و إدارة أفضل للأنظمة البيئية.

5. إن تصميم المنشآت الرياضية الكبرى وفق رؤية إستراتيجية يستوجب توقعاً لممارسات الرياضية المستقبلية القائمة على مبدأ الرياضة للجميع و تهيئة ظروف التنقل إليها وسهولة الوصول لخدمتها من كل الفئات الاجتماعية.

6. يجب أن يضمن التوزيع المكاني لمشاريع الوطنية للمنشآت الرياضية الكبرى التوزيع العادل بين المناطق والأقاليم، وتحقيق المساواة الاجتماعية في الاستفادة من خدماتها دون اعتبار لعوامل الجنس أو العمر أو الدخل أو المؤهل أو الفئة الاجتماعية المهنية.

7. يجب أن يكون الرهان على الرشادة في إدارة الموارد البشرية والمادية للمنشآت الرياضية الكبرى، وتوظيف التكنولوجيا وتطبيقاتها المتعددة بشكل معمم على مختلف نواحي التسيير لعملياتها، واعتماد التنوع والتغيير في نماذج استخدامات مرافقها وهذا لتمكينها من رفع أكبر لقدراتها التشغيلية على مدار ساعات اليوم وأيام السنة.

8. المنشآت الرياضية الكبرى يتطلب أن يقوم التخطيط لها بناء على دراسات و مسوحات بيئية وديمغرافية واسعة، وتوفر هيآت و كفاءات بشرية متخصصة و متمكنة من أسلوب التخطيط الإستراتيجي ومستوعبة لأبعاد التنمية المستدامة ومستهدفاتها.

9. أصبحت تمثل معالم حضرية بارزة للمدن ومحل فخر لسكانها، وجزء متناغما مع نسيجها العمراني وشبكة بنيتها التحتية، وفضاء اجتماعيا مشتركا للتعايش، ومصدر دخل اقتصادي وعامل جاذبية سياحية، وإن تحقيق هذه الميزات

المراجع المستخدمة في البحث:

1- أبو صالح، محمد. (2020). التخطيط الإستراتيجي للدولة. تم استرجاعها يوم <https://onstrategos.com.2021/06/06>

2- أكرم، سالم. (2017). الإدارة الإستراتيجية وتحديات القرن الحادي والعشرون (ط.1). عمان: دار أمجد للنشر والتوزيع.

3- الزبيدي، ضبيان. (2017). نظم المعلومات وأثرها على التخطيط الإستراتيجي (ط.1). دار الجنان للنشر والتوزيع.

4- السائح، قادري، وعبد المؤمن جعيد. (2018). التنمية المستدامة وآلية الحكم الصالح (الرشادة). الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية.

5- السكارنة، بلال. (2015). الإستراتيجية والتخطيط الإستراتيجي (ط.1). عمان: دار المسيرة.

6- القريوتي، موسى، ومبارك، علي. (2006). أساسيات الإدارة الحديثة (ط. 3). دار تسنيم للنشر والتوزيع.

- 7-الهنداوي،أحمد وآخرون.(2019).*استشراف المستقبل وصناعته (ط.1)*.الإمارات العربية المتحدة:دار قنديل للطباعة والنشر .
- 8-حسن،زكي.(2012).*الإدارة الرياضية (ط. 1)*.القاهرة:دار الكتاب الحديث.
- 9-ذيب،عبد الله.(2017).*أصول التخطيط الإستراتيجي(ط.1)*.عمان:دار أمجد.
- 10-صابة،أمين،وحروش،رفيقة.(2019).تطبيق الميزانية بالبرامج الآلية لتجسيد التخطيط الإستراتيجي وتحسين أداء القطاع العام. *مجلة الإجتهد للدراسات القانونية والإقتصادية*،(04)، 582- 558
- 11-طلحة حسام ،الدين،ومطر،عدلة.(1998).*مقدمة في الإدارة الرياضية (ط.1)*. القاهرة:مركز الكتاب للنشر .
- 12-عبد الحميد،شرف.(1999).*الإدارة في التربية الرياضية بين النظرية والتطبيق(ط.1)*. القاهرة:مركز الكتاب للنشر .
- 13-عبد الموجود، محمد.(2013).*التخطيط الإستراتيجي معناه و فحواه وجدواه*.المجلة العربية للعلوم الإجتماعية،(19)،324-354.
- 14-عزنوص،حيدر،و إبراهيم ،مصطفى.(2017).*التوقع المكاني للمدينة الرياضية في البصرة وتأثيره على التنمية الإقليمية.المخطط والتنمية(35)*،85-104.
- 15-عيسوي، أحمد.(2017).*التخطيط الإستراتيجي المستدام.(ط.1)*.
- 16-فائق،أبو حليلة.(2004).*الحديث في الإدارة الرياضية(ط.1)*.الاردن:دار وائل.
- 17-كافي،مصطفى.(2013).*اقتصاديات البيئة والعولمة(ط.1)*.سوريا:دار مؤسسة رسلان.
- 18-كافي،مصطفى.(2014).*السياحة البيئية المستدامة وتحديات آفاقها المستقبلية(ط.1)*، سوريا:دار مؤسسة رسلان
- 19-مدحت،أبو النصر.(2009).*مقومات التخطيط الإستراتيجي المتميز(ط.1)*.القاهرة:المجموعة العربية للنشر والتوزيع.
- 20-معروف،هوشيار.(2009).*التخطيط الإستراتيجي(ط.1)*.عمان:دار وائل.
- 21- Aménagement sportif durable en Seine-Saint-Denis 2015-2020 - Schéma de cohérence territoriale des équipements sportifs (SCOTES) - Document d'orientation générale et présentation synthétique.(2014). Département de la Seine-Saint-Denis. https://data.seine-saint-denis.fr/IMG/pdf/departement93-document_orientation_generale_scotes-2014.pdf

- 22- Mathias,B.(2017). L'évaluation des performances des universités au regard du développement durable : une perspective internationale. Economies et finances. <https://tel.archives-ouvertes.fr>
- 23- Memento d'aide à la mise en place d'un schéma de développement du sport en région Méthodes et outils. (Mai 2014). Ministère des Droits des Femmes, de la Ville, de la Jeunesse et des Sports https://www.sports.gouv.fr/IMG/pdf/memento_schema.pdf