

التطوير الاستراتيجي ومدى توافر أبعاده وفق أنموذج (Dyson) في نادي الفتوة الرياضي في مدينة الموصل

الباحث: موسى سالم سلطان البصو
كلية الإدارة والاقتصاد
جامعة الموصل

Mos_Z88@Yahoo.Com

أ.م.د. إيمان بشير أبوردن
كلية الإدارة والاقتصاد
جامعة الموصل

Dr.emanbasher.18@gmail.com

المستخلص:

يستهدف البحث الوقوف على مدى توافر ابعاد التطوير الاستراتيجي وفق أنموذج (Dyson) في نادي الفتوة الرياضي في مدينة الموصل عن طريق تشخيص واقع اعتماد النادي لأبعاد الأنموذج ومدى جاهزيته لتبني التطوير الاستراتيجي، ووقع الاختيار على نادي الفتوة الرياضي في مدينة الموصل ميداناً للبحث ومدى حاجة هذا النادي للتطوير الاستراتيجي وما عزز ذلك اطلاع الباحثان عن قرب على المشاكل التي يعاني منها والتي اكدتها الزيارات الميدانية التي أجراها مع المسؤولين وأعضاء النادي، ووظفت استمارة الاستبانة كأداة للحصول على البيانات التي يحتاجها من عينة البحث التي شملت المسؤولين والاعضاء في النادي والبالغ عددهم (٤٠) شخصاً، المتحصلة وفق البرمجة الاحصائية الجاهزة (SPSS Ver. 25) وتم الخروج بنتائج طرحت في ضوءها الاستنتاجات ومنها.

تتباين دوافع اعتماد التطوير الاستراتيجي في المنظمات بحسب طبيعتها وحاجتها للتطوير الاستراتيجي وحسب مُتطلبات البيئة التي تعمل فيها، مما يستدعي ايلاء الموضوع أهمية أكبر بفعل ذلك التباين والتنوع.

الكلمات المفتاحية: التطوير الاستراتيجي، أبعاد أنموذج (Dyson)، نادي الفتوة الرياضي.

Strategic development and availability of its dimensions according to (Dyson) model in Al-Fatwa Sports Club In the city of Mosul

Assist. Prof. Dr. Iman Bashir Abu Ridn
College of Administration and Economics
University of Mosul

Researcher: Mousa Salim S. Al-Baso
College of Administration and Economics
University of Mosul

Abstract:

The research aims to determine the availability of the dimensions of strategic development according to the (Dyson) model in Al-Fatwa Sports Club in the city of Mosul by diagnosing the reality of the club's adoption of the dimensions of the model and its readiness to adopt strategic development. For strategic development, and what has strengthened that, the close researchers is familiarized with the problems he suffers from and confirmed by field visits he conducted with officials and club members. The questionnaire was used as a tool to obtain the data he needs from the research sample that included the official the club and its members (40) people, obtained according to the ready statistical programming (SPSS Ver. 25), and the results were presented in light of the conclusions and from them.

The motives for adopting strategic development in organizations vary according to their nature and their need for strategic development and according to the requirements of the environment in which they operate, which necessitates giving the topic more importance by doing that and diversity.

Keywords: Strategic development, Dyson model dimensions, Al-Fatwa sports club.

المقدمة

تتعرض منظمات الأعمال اليوم على نحو عام والأندية الرياضية على نحو خاص لتحديات متزايدة تُهدد بقاءها، وتُحد من قدرتها على المنافسة، وهذا بسبب تبنيها لأنظمة إدارية تقليدية. الأمر الذي دفع بها إلى البحث عن مداخل جديدة فاعلة غير تقليدية لأجل التصدي لما يواجهها من التهديدات، وما يُفرض عليها من ضغوط مستمرة، وفي إطار ذلك أفرزت التطورات الفكرية المعاصرة في فلسفة الإدارة الاستراتيجية موضوعات تُمكن المنظمات من التقليل من مستوى التحديات والضغوط التي تواجهها، بما يُمكنها من تحقيق أهدافها، وكان من بين هذه الموضوعات (التطوير الاستراتيجي). الذي يُعد أحد المنهجيات المعاصرة التي تُمكن المنظمات من مواجهة التحديات والمحافظة على بقائها وتحقيق التميز والاستدامة، لذلك أضحي موضوع التطوير الاستراتيجي والسعي إليه الشغل الشاغل لمنظمات اليوم الطامحة للمحافظة على موقعها التنافسي وتطويره، ومن هذه المنظمات الأندية الرياضية التي تُعد الواجهة لتحديد المستوى الرياضي في مختلف البلدان.

المبحث الأول: الإطار المنهجي للبحث

أولاً. مشكلة البحث: تُعد الرياضة من أهم النشاطات التي اتسمت بها الحضارات الإنسانية عبر التاريخ، والتي ارتقت بها حياة المجتمعات، لهذا ارتبط نموها وتطورها بتطور ورقي المجتمعات والشعوب. من هنا تأتي أهمية الأندية الرياضية في المجتمعات المتقدمة والنامية على حد سواء، فهي تُعد من التنظيمات الحيوية لما تقدمه من خدمات لقطاع كبير من سكان المجتمع الذين يُغطون نسبة عالية من الفئات العمرية في المجتمعات، فضلاً عن النشاطات الرياضية التي تقدمها هذه التنظيمات، هناك النشاطات الثقافية والاجتماعية والتي تقوم بها على أساس تطوعي، فهي تُسهم إلى حد كبير في تعميق روح المواطنة، والتنشئة السليمة وتوجيه طاقاتهم الفتية رفقاً أساسياً ومستمرراً لحركة التطوير والتنمية الشاملة، وعلى الرغم من الأهمية البالغة لهذه التنظيمات الرياضية، فإننا نلاحظ اهتماماً قليلاً من قبل القائمين عليها، مما انعكس على أداء هذه التنظيمات الرياضية، وجعلها غير مُستجيبة للتطورات الجارية في البيئة العربية والعالمية، ويتضح ذلك من قلة مشاركتها، وضعف نتائجها الرياضية، مما يُعد مدعاة للتطوير الاستراتيجي لتشخيص مجالات الضعف ومعالجتها، وهذا ما وثقه الباحثان من زيارته الميدانية، والمقابلات الشخصية التي أجراها مع مسؤولي وأعضاء النادي المبحوث فيه، وإطلاعاً عن كثب على هذه المشكلات كونه يعمل في هذا المجال. واتساقاً مع ما تقدم فإن التساؤل الرئيس الذي يُمكن أن يشكل الأساس لمشكلة البحث الحالي هو: ما مدى توافر أبعاد التطوير الاستراتيجي وفق نموذج (Dyson) في نادي الفتوة الرياضي؟

ثانياً. أهمية البحث:

١. يوفر البحث قاعدة بيانات ومعلومات يُمكن توظيفها في النادي المبحوث فيه لمواجهة التغيرات الحالية والمستقبلية، وتمكينه من تحديث أساليب عمله وهياكله لزيادة كفاءته وفاعليته.

٢. تكمن أهمية البحث في حاجة المنظمات العراقية الى إدراك المفاهيم النظرية والممارسات العملية للتطوير الاستراتيجي. والمنافع المترتبة عليه.
٣. المساهمة في الحد من ندرة الدراسات العراقية والعربية التي تناولت هذا الموضوع على نحو مباشر أو غير مباشر الى جانب محدودية الدراسات الأجنبية التي تعاملت مع متغير هذا البحث حسب إطلاع الباحث.
- ثالثاً. أهداف البحث:** يأمل البحث الحالي تحقيق مجموعة من الأهداف التي يُمكن توضيحها وفق المحاور الآتية:
 ١. تعزيز الأطر النظرية لموضوع البحث استناداً الى طروحات الكتاب والباحثين في موضوع التطوير الاستراتيجي.
 ٢. الوقوف على واقع توافر أبعاد التطوير الاستراتيجي وفق أبعاد أنموذج (Dyson) من قبل نادي الفتوة الرياضي.
 ٣. طرح المقترحات التي يُمكن أن تُقيد النادي المبحوث والمنظمات التي تعمل في إطار النشاط الرياضي وغير الرياضي.
- رابعاً. فرضيات البحث:** بموجب ما تُمثله فرضية البحث من حلول مُتوقعة تنسجم مع التساؤلات في مُشكلاتها، يُمكن تحديد فرضية البحث الرئيسة بما يلي: تتوافر أبعاد التطوير الاستراتيجي وفق أنموذج (Dyson) في نادي الفتوة الرياضي.
- خامساً. منهج البحث:** تبني الباحثان في بحثه المنهج (الوصفي والتحليلي) الذي يعتمد على تجميع البيانات وتبويبها وتحليلها وتفسيرها، ويوفر وصفاً تفصيلياً للحالة المبحوثة، ويُعد منهجاً ملائماً لبحث الظواهر الاجتماعية والسلوكية، ويستند هذا المنهج على التحليل الشامل للمُشكلة قيد البحث، والوصول الى النتائج الخاصة به وقد اعتمد الباحثان الاستبانة والزيارات الميدانية والمقابلات الشخصية مع عينة من المسؤولين واعضاء النادي المبحوث فيه من أجل الوصول الى المعلومات الحقيقية عبر مُشاهدة الواقع الفعلي في نادي الفتوة الرياضي، إذ بلغ مجموعهم (٤٠) شخصاً.
- سادساً. مجتمع البحث وعينه:** يتمثل مجتمع البحث بجميع الأندية الرياضية في العراق، وهو الأساس الذي يركز عليه البحث الميداني تمهيداً لاختيار العينة عن طريق المعرفة الدقيقة بحجم هذا المجتمع وخصائصه وقد وقع اختيار هذا البحث على نادي الفتوة الرياضي في مدينة الموصل بوصفه مجالاً تطبيقياً للبحث.
- سابعاً. حدود البحث (المكانية والبشرية):** المكانية هي نادي الفتوة الرياضي، والبشرية العينة المأخوذة منهم وعددهم ٤٠ شخصاً.
- ثامناً. أدوات البحث والأساليب الإحصائية:** اعتمد أكثر من أسلوب لجمع البيانات التي تُعتبر الأساس في إبراز نتائج البحث وعلى النحو الآتي:
 - ❖ **بيانات الجانب النظري:** اعتمدت فيه المصادر الأجنبية والعربية التي تمثلت بالمراجع العلمية من رسائل، كُتُب، بحوث (دوريات) ذات صلة بموضوع البحث والتي غطت الجانب النظري، كما تمت الاستفادة من شبكة المعلومات العالمية لتعقب المستجدات العلمية ذات العلاقة.
 - ❖ **بيانات الجانب العملي:** اعتمدت فيها الوسائل الآتية:
 - **استمارة الاستبانة:** تم الاعتماد على استمارة الاستبانة كأداة رئيسة لجمع البيانات وتم تصميمها بحيث تحتوي على جزئين، الأول وقد خُصص للبيانات الشخصية لأفراد عينة البحث وتضمنت

- (٤) فقرات، والثاني وقد خُصص لأبعاد التطوير الاستراتيجي وبعدد من الفقرات بلغ مجموعها (٥٢) فقرة، طلب من أفراد العينة الإجابة عليها.
- الأساليب الإحصائية: للحصول الى نتائج الدراسة والتحقق من صحة الفرضيات اعتمدت البرمجة الاحصائية الجاهزة (SPSS)، واستناداً لطبيعة توجهات الدراسة وأهدافها ومضامين فرضياتها، ثم الاستعانة بمجموعة من الادوات الاحصائية المُتمثلة بالآتي:
- ❖ التكرارات والنسب المئوية والأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية، ونسبة الاستجابة، ومعامل الاختلاف لوصف أبعاد التطوير الاستراتيجي وتشخيصها.
 - ❖ الوسط الحسابي الموزون: بهدف مقارنة المتوسط الحسابي لكل بعد مع المتوسط الحسابي الموزون، للوقوف على مدى توافر الابعاد في النادي المبحوث فيه، ويتم احتساب المتوسط الحسابي الموزون كما يلي:

$$Y = \sum w_i y_i / \sum w_i$$

Wi: المتغيرات لكل بعد.

Y: المتوسط الحسابي لكل بعد.

$\sum w_i$: مجموع المتغيرات لكل بعد.

المبحث الثاني: الجانب النظري

أولاً. مفهوم التطوير والتطوير الاستراتيجي: قبل التطرق لمفهوم التطوير الاستراتيجي لابد من توضيح ما يتضمنه هذا المصطلح (التطوير). ولتوضيح مفهوم التطوير وعن طريق مراجعة الأدبيات يتضح أن هناك تداخلاً بينه وبين بعض المفاهيم الأخرى المرادفة له كالتغيير (Change) والتجديد (Renewal)، والتحديث (Modernization)، والإصلاح (Reform)، والتنمية (Development)، وإعادة التنظيم (Re organization). إذ تشير (آل دحوان، ٢٠٠٨: ١٢) الى أن منشأ هذا التداخل هو التباين بين آراء ووجهات نظر الكتاب والباحثين بشأن هذه المفاهيم ويرجع هذا التباين الى العديد من العوامل من أبرزها الترجمة، واختلاف المدارس الفكرية، والمناهج، والبيئة المحيطة بالباحثين. ومهما تعددت رؤى أو مُنطلقات المحاولات المتعلقة بتوضيح مفهوم التطوير الاستراتيجي التي أشارت اليها أدبيات الفكر الاستراتيجي نلاحظ أنها تصب في ضرورة تكيف المنظمة مع المتغيرات البيئية، والتفكير جدياً في كيفية التعامل معها وإيجاد أفضل الطرائق والأساليب لإدارة المنظمة على نحو فعال وضمان نجاحها واستمرار بقاءها أمام المنافسين إذ يختص هذا المفهوم بالمنظمات على نحو عام وبالأفراد داخلها والبيئة المحيطة بها وتأثيراتها، ويُعد وصفه لتحسين التناغم بين الافراد في المنظمة، وبين المنظمة ومُحيطها، علاوة على استخدامهُ للتحسين بين المنظمة ومكوناتها، وقد أورد الباحثين العديد من وجهات النظر حول التعاريف الخاصة بالتطوير الاستراتيجي والموضحة في الجدول (١).

الجدول (١): آراء عدد من الباحثين حول مفهوم التطوير الاستراتيجي

١	LyLes, et al., 1992	"العنصر الاساسي لقدرة المنظمة في تحقيق البقاء والحفاظ على القدرات التنافسية مع مرور الزمن، كونه يعبر عن التفاعل بين المضمون الاستراتيجي والعملية الاستراتيجية، مما يمكن المنظمة من مواجهة التقلبات البيئية بكفاءة أكثر".
---	---------------------	--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

٢	Dyson, et .al, 2007	"عمليات الإدارة التي تبلغ وتشكل وتدعم القرارات الاستراتيجية التي تواجه المنظمة".
٣	عبد الغني الطجم، ٢٠٠٩	"عملية تخطيط النشاطات التي تهدف لحل المشكلات، وتجميع القدرات، والطاقات من أجل تحقيق أهداف المنظمة، بكفاءة عالية، وبأقل كلفة، وجهد ممكن".
٤	Saez-Martinez-Moreno, 2011	"التحول الذي تسعى المنظمة الى تحقيقه للارتقاء بأدائها عن طريق تغيير نقاط اعمالها أو تغيير النهج الاستراتيجي الذي تتبعه".
٥	شتوح وطرشاني، ٢٠١١	"جهد متماسك ومخطط يهدف الى زيادة انتاجية المنظمة وتجديد قدرتها على مواكبة التغيير المنشود والتناغم مع متطلبات المجتمع والمتغيرات المتلاحقة فيه".
٦	راتول ومصنوعة، ٢٠١٥	"هو أحد نماذج صناعة المستقبل الذي يعتمد على مبدأ بناء الرؤية المستقبلية والانتقال من النظرية الى التطبيق عن طريق الأهداف الحاضرة وصولاً الى الصورة المستقبلية".

الجدول من اعداد الباحثان باعتماد المصادر الواردة فيه.

واستناداً لما ورد من مفاهيم في الجدول (١) يُمكن أن نلاحظ تركيزها على تحقيق الفاعلية للمنظمة عن طريق التعلم الذي يمنحها الجدارات والامكانيات والقدرات التي تدعم هذه العملية وتمكينها من صياغة نماذج إستراتيجية تمنحها القدرة على التكيف والاستمرار في بيئة تنافسية سريعة التغير. وهذا يتطلب جهد متماسك ومخطط ومُستمر يقود المنظمة نحو التحول من الوضع الحالي الى الوضع المُستقبلي المنشود ووفق ذلك يُمكن تحديد المفهوم الإجرائي للتطوير الاستراتيجي بأنه "عملية مستمرة تلجأ إليها المنظمات لتعديل مسارها الاستراتيجي عن طريق إجراء تغييرات جوهرية في عملها، والطريقة التي تتنافس فيها بهدف الارتقاء في أدائها والحفاظ على موقعها التنافسي مع مرور الزمن".

ثانياً. أهمية التطوير الاستراتيجي: يشير (الجهاز المركزي للتنظيم والإدارة) الى أن أهمية التطوير الاستراتيجي تكمن في النقاط الآتية:

١. يُساعد المنظمة على تحديد أهداف عالية الأداء وتحقيقها وفقاً لمعايير ومستويات مُقررة.
٢. جعل الإدارة أكثر قُدرة على تشخيص وتحليل المشكلات القائمة وتطوير آليات وأساليب لإيجاد الحلول السليمة لها.
٣. التخلص من الجمود الإداري الذي ينعكس على قرارات المنظمة، ويقلل من فاعليتها.
٤. إطلاق الطاقات وتمكينها لتحقيق إنجازات فعالة.
٥. مواجهة التغيرات المستمرة والتي تشمل التحرك من حالة حاضرة الى حالة انتقالية وصولاً الى الحالة المنشودة في المُستقبل.
٦. استبدال الأساليب التطبيقية القديمة بأساليب حديثة أكثر فاعلية.
٧. تطوير قيادات قادرة على المضي بالمنظمة نحو التفوق التنافسي واستدامتها.

٨. الوجود في الساحة الإقليمية والدولية بنجاح.
 ٩. الكشف عن الصراع بهدف إدارته وتوجيهه على نحو يخدم المنظمة.
- يتضح مما سبق أن أهمية التطوير الاستراتيجي تكمن بدوره الإيجابي في تمكين المنظمة من التكيف مع المتغيرات البيئية والتطورات التي تشهدها عن طريق اعتمادها آليات وأساليب تقودها إلى التفوق التنافسي المنشود.
- ثالثاً. خصائص التطوير الاستراتيجي:** يتصف التطوير الاستراتيجي بالخصائص الآتية: (فياض، ٢٠١٠: ٢٧٨) و (R.G. Dyson, et al., 2004: 635)
١. عمل جاد يحتاج إلى جهد كبير وعلى نحو مستمر ودونما انقطاع أو توقف، نظراً للتغيرات المستمرة في البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة.
 ٢. يمثل إستراتيجية مصححة لإحداث التغيير الشمولي في المنظمة، ويكون موجه لتحقيق أهداف تلك الاستراتيجية التي صيغت أصلاً لحل المشكلات التي تتعرض لها المنظمة، ومن ثم تشخيصها في مرحلة ما قبل اعداد الاستراتيجية.
 ٣. تأتي جهود التطوير تعاونية في طبيعتها، وتستوجب مشاركة كادر المنظمة من أجل تبني العمل والالتزام بتحقيق أهدافه وتحمل المسؤولية في هذا الاتجاه.
 ٤. يأخذ بنظر الاعتبار العلاقات التبادلية والاعتمادية، ودرجة التكامل والتنسيق بين الوحدات الإدارية والاقسام والجماعات والافراد في المنظمة، مع مراعاة المتغيرات البيئية وتأثيرها على المنظمة.
- ويضيف (خير، ٢٠١٣: ٢٨٨) إلى خصائص التطوير الاستراتيجي الآتي:
١. التطوير الاستراتيجي هو ليس تشخيصاً فقط، بل هو أيضاً عمل تنفيذي يركز على الانجاز والنتائج، وليس على وصف المشكلات أو تحديد طبيعتها.
 ٢. تتجه عملية التطوير الاستراتيجي في الأساس نحو المستقبل عن طريق اعداد المديرين للتعلم من المواقف والتجارب الحاضرة، وكيفية التصدي للمشكلات المحتملة في المستقبل.
 ٣. لا يفرض من الإدارة العليا على المستويات التنفيذية، بل هو نابع من المشاركة الفعالة لأعضاء المنظمة.
- بناءً على ما تم طرحه من خصائص للتطوير الاستراتيجي من قبل الباحثين يتفق الباحثان مع ما طرح من خصائص ويضيف بأن التطوير الاستراتيجي يقيم الحالات والمشكلات التي تتعرض لها المنظمة بموضوعية وعلى نحو شامل، ويجد الحلول الكفيلة بما يجعل المنظمة صحية، فضلاً عن تعزيزه لوضع العاملين فيها وتوفير حياة عمل مناسبة لهم لتعزيز ولائهم للمنظمة.
- رابعاً. أبعاد التطوير الاستراتيجي:**
- تمهيد:** حددت الأبعاد الأساسية للتطوير الاستراتيجي وفق أنموذج (Dyson, 2007)، وفيما يلي مناقشة عدد من تلك الأبعاد والتي تناولتها الدراسة وبشيء من التفصيل وعلى النحو الآتي.
١. **الاتجاه الاستراتيجي (الرؤية الاستراتيجية والأهداف):** إن تحديد الاتجاه الاستراتيجي يتضمن تحديد الرؤية الخاصة بعملية التطوير الاستراتيجي وتحقيق المنطق الاستراتيجي وهيكلية المشكلة وبناء الأجندات الاستراتيجية في المفاوضات ومن هنا لا بد من معرفة أن الرؤية الاستراتيجية للتطوير الاستراتيجي من حيث المفهوم، الصياغة، وأهمية تطوير الرؤية، وكذلك الأهداف الاستراتيجية من حيث المفهوم، الخصائص، وأساليب وضع الأهداف، وأهمية تحديدها، ومنافعها، وأنواعها هي الأساس في الاتجاه الاستراتيجي.

٢. **التعلم من الأداء الماضي والحالي (قياس الأداء):** يُعد قياس الأداء أحد الموضوعات التي تجذب الكثير من الاهتمام سواء في العالم الأكاديمي أو الممارس، وقد لاحظ (Neely, 2003: 22) أن قياس الأداء موضوع متنوع لأن الباحثين الذين يشاركون في دراسته من خلفيات متنوعة وهي المحاسبة وإدارة العمليات إلى علم النفس وعلم الاجتماع والاقتصاد. ومن المعتقد أن المبدأ الأساسي وراء الاهتمام بقياس الأداء هو أن "ما يتم قياسه هو ما تم إنجازه فعلاً" وقد حدد (نيلي وآخرون، ٢٠٠٠: ١١٢٨) مفهوم قياس الأداء "كعملية لقياس كفاءة وفاعلية الإجراء"، ومقياس الأداء يُستخدم لقياس كفاءة أو فاعلية الإجراء بينما نظام قياس الأداء هو "مجموعة من المقاييس المستخدمة لقياس كل من كفاءة وفاعلية الإجراءات". ولقد بات موضوع التعلم من الأداء في المنظمات يحظى باهتمام كبير من قبل الباحثين وظهر في هذا المجال كتابات كثيرة تدل على ذلك، وتعليل ذلك أننا نعيش اليوم في عالم تقدمت وازدهرت فيه جوانب التغيير والتجديد والتطوير في جميع مجالات الحياة، الأمر الذي دفع المنظمات إلى البحث عن أساليب لتحقيق المزايا التنافسية التي تضمن لها التكيف والبقاء على الرغم من كل التغيرات السريعة التي أحدثتها تقانة المعلومات، ويرى (الكرعاوي، ٢٠١٠: ٩٣) أنه يمكن القول أن التعلم المتواصل الذي يقود إلى الأداء المتميز هو المفتاح الرئيس لبقاء وديمومة المنظمات، وهو السبيل الوحيد لتحقيق الميزة التنافسية المستدامة. ومع كل ما سبق فإن المنظمات لا تستطيع تحقيق ذلك إلا بوجود إدارة قوية راغبة في التعلم من أدائها الماضي والحاضر، وأن تكون مسلحة بالقدرة على التكيف مع المتغيرات البيئية التي تواجه المنظمة، ولاسيما المنظمات التي ترغب في البقاء والتوجه نحو العالمية عبر تحقيق الأداء المتميز.
٣. **تكوين المبادرات الاستراتيجية (السيناريوهات):** تسعى المنظمات اليوم إلى تحقيق مكانة مميزة بين منافسيها الحاليين والمحتملين، وذلك من خلال التوجه نحو الإطار الصحيح والرؤى المتكاملة والواضحة، والاستفادة من الامكانيات والموارد المتاحة، لمواجهة الظروف البيئية المختلفة من خلال صياغة البدائل الاستراتيجية والتي تقود المنظمة لتحقيق أهدافها. يرى (الركابي، ٢٠٠٤: ٢٠٢) و(رشدي، جلاب، ٢٠٠٨: ٢٣٣) أن أغلب الباحثين والكتاب في مجال الإدارة الاستراتيجية يتفقون على أن عملية الاختيار الاستراتيجي هي "مجموعة من الخطوات المترابطة والمتسلسلة، تبدأ بتحديد البدائل الاستراتيجية وتقييمها، ومن ثم اختيار "السيناريو" أي البديل المناسب".
٤. **التحليل الاستراتيجي للبيئة الداخلية والخارجية:** يُعد التحليل الاستراتيجي من وجهة نظر (البياتي، ٢٠١٢: ١٥) "حجر الأساس لتحقيق الانسجام أو ملائمة المنظمة مع البيئة عبر تكوين فهم واقعي لبيئة المنظمة". ويرى (Johnson & Scholes, 1993: 54) إن التحليل الاستراتيجي عملية، تعمل على ضمان مراقبة بيئة المنظمة، وذلك من خلال اتجاهين: الأولي الفرص والتهديدات الحالية والمستقبلية، والثاني: ما تملكه المنظمة من جوانب القوة والضعف، لذلك فإن هدف صناع القرار من عملية التحليل الاستراتيجي هو فحص وتشخيص البيئات المتعددة التي تعل فيها المنظمة، وضرورة أن تؤدي نتائج التحليل إلى تعزيز جوانب قوة المنظمة واستعداداتها لتأمين ما يجب القيام به لتجاوز جوانب ضعفها، وتمكينها من تحديد أية مشكلات مستقبلية قد تواجهها المنظمة في البيئة الداخلية أو الخارجية. ويُعد التحليل الاستراتيجي من عناصر الإدارة الاستراتيجية. إذ يعتبر أساس تفسير للسلوك الاستراتيجي المتجسد بالاختيار الاستراتيجي، وما يتبعه من تنفيذ ورقابة إستراتيجية وهو موضوع يتصف بالسعة والشمول، فهو يُشكل أحد الأركان الأساسية للتطوير الاستراتيجي، وذلك لتخصّصه بتقييم العناصر الاستراتيجية في المحيط من فرص متاحة وتهديدات قد تحد من قدرة المنظمة على الاستفادة من هذه الفرص ومقارنتها مع عناصر القوة والضعف الداخلية.

٥. **موارد المنظمة:** مزيج من الامكانيات المادية (معدات، أدوات، مواد خام)، والموارد المالية التي تتمثل بقدرة المنظمة على توليد الاموال أو الاقتراض، والموارد البشرية المتمثلة ب (المعرفة، الخبرة، الثقة، والقدرات الادارية)، والموارد المعلوماتية. وهذه الموارد بمجملها تشكل نقطة الانطلاق في تكوين القدرات المنظمة، وعنصر قوة توفر للمنظمة ميزة تنافسية. في أي منظمة هناك حاجة لاستخدام الموارد المتاحة لتحسين الأداء، وتُعد موارد المنظمة من العوامل المؤثرة في الاختيار الاستراتيجي، كما يرى (السالم، ٢٠١٦: ١٢٤) أن المورد يُعتبر عنصر ضعف إذا لم تستغله المنظمة على نحو أفضل من المنظمات المنافسة.

٦. **تنفيذ التغيير الاستراتيجي:** تشهد المنظمات اليوم مواجهات شديدة للتغيرات والتطورات السريعة في العالم، فالتغيير هو استجابة ونتيجة لمؤثرات البيئة الداخلية والخارجية لغرض إحداث توازن المنظمة مع بيئتها، ويُعد التغيير عملية إصلاح تهدف لمعالجة مظاهر العيب والاختفاء والضعف داخل المنظمة وفق خطة مدروسة دون الحاق الضرر بها. وتحدث استجابة للشعور بأهمية التغيير والتطوير للخروج من واقع متأزم الى واقع أفضل لضمان بقاء المنظمة ورفع مستوى أدائها. ويرى (العيثاوي، ٢٠١٣: ١٧) أن التغيير هو العملية المستمرة في المنظمة الفاعلة التي تتخذ خطوات متأنية لأن قوى التغيير يمكن أن تأتي من داخل المنظمة، فيما يرى (Tick, 2003: 18) أن فعل الاداريين هو الذي سيؤدي إلى هذا التغيير لأنه يبدأ من إدراك المديرين له.

٧. **تقييم الخيارات والبدائل الاستراتيجية:** يتفق أغلب الباحثين في مجال الإدارة الاستراتيجية على أن الخيارات الاستراتيجية هي حاصل عملية متسلسلة ومتراكبة الخطوات، تتمثل بدايتها بعرض البدائل الاستراتيجية ومن ثم تحديد البديل الأفضل وفق معايير تفرضها عملية الاختيار والتطوير الاستراتيجي معتمدة على نتائج التحليل الاستراتيجي، تُتوج عملية الاختيار في النهاية بقرار استراتيجي يتم وضعه في إطار صياغة الخطة الاستراتيجية للمنظمة، ويُمثل أفضل بديل يتم اختياره من بين مجموعة البدائل المتاحة والذي يُساعد المنظمة على تحقيق أهدافها.

المبحث الثالث: الجانب التطبيقي

ويتضمن الجانب التطبيقي ثلاث محاور على النحو الآتي:

المحور الأول: وصف أبعاد التطوير الاستراتيجي:

الجدول (٢): الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية ونسب الاستجابة ومعامل الاختلاف لأبعاد التطوير الاستراتيجي

الأبعاد	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	نسبة الاستجابة %	معامل الاختلاف %
الاتجاه الاستراتيجي (الرؤية الاستراتيجية والأهداف)	3.2125	1.35549	64.25	42.19
التعلم من الاداء الماضي والحالي	3.4750	1.14530	69.50	32.96
تكوين المبادرات الاستراتيجية (السيناريوهات)	2.8208	1.31733	56.42	46.70
التحليل الاستراتيجي للبيئة الداخلية والخارجية	2.7071	1.36385	54.14	50.38
موارد المنظمة	2.6281	1.43690	52.56	54.67
تنفيذ التغيير الاستراتيجي	2.7806	1.49108	55.61	53.63
تقييم الخيارات والبدائل الاستراتيجية	2.8292	1.33008	56.58	47.01

الجدول من اعداد الباحثان بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS).

يتضح من الجدول (٩) أن استجابات أفراد عينة البحث كانت متباينة بالنسبة لأبعاد التطوير الاستراتيجي وبمستويات مختلفة، فقد أخذ بعد التعلم من الأداء الماضي والحالي المرتبة الأولى وبنسبة (69.50%) في حين نال بعد الاتجاه الاستراتيجي المرتبة الثانية وبنسبة استجابة (64.25%) يليه بعد تقييم الخيارات والبدائل الاستراتيجية بالمرتبة الثالثة وبنسبة استجابة (56.58%) ثم بعد تكوين المبادرات الاستراتيجية بالمرتبة الرابعة وبنسبة استجابة (56.42%) ثم بعد تنفيذ التغيير الاستراتيجي بالمرتبة الخامسة وبنسبة (55.61%) ثم بعد التحليل الاستراتيجي للبيئة الداخلية والخارجية بالمرتبة السادسة وبنسبة استجابة (51.14%) وأخذ بعد تقييم موارد المنظمة المرتبة الأخيرة وبنسبة استجابة (52.56%).

المحور الثاني. اختبار فرضية البحث: يهدف اختبار فرضية البحث ولغرض الوقوف على مدى توافر أبعاد التطوير الاستراتيجي في نادي الفتوة الرياضي، وبعد الحصول على البيانات وتحليلها للتوصل الى الوسط الحسابي لكل بعد من أبعاد التطوير الاستراتيجي، وباستعمال الوسط الحسابي المرجح الموزون، بوصفه مؤشر رئيس ومقارنته مع الوسط العام لكل بعد من الأبعاد، نلاحظ من الجدول (١٠) توافر البعض من الأبعاد على نحو جيد، إذ أشر الوسط الحسابي لها قيمة اكبر من الوسط الحسابي الموزون ومنها (الاتجاه الاستراتيجي {الرؤية الاستراتيجية والاهداف}، والتعلم من الأداء الماضي والحاضر)، ومنها ما توافر ولكن على نحو ضعيف، إذ أشر الوسط الحسابي لها قيمة أقل من الوسط الحسابي الموزون بقليل وتمثلت بـ (تكوين المبادرات الاستراتيجية {السيناريوهات}، والتحليل الاستراتيجي للبيئة الداخلية والخارجية وموارد المنظمة وتنفيذ التغيير الاستراتيجي، وتقييم الخيارات والبدائل الاستراتيجية. وقد ثبت صحة الفرضية للبحث الحالي ومضمونها (تتوافر أبعاد التطوير الاستراتيجي وفق نموذج "Dyson" في نادي الفتوة الرياضي). الجدول (٣): الوسط الحسابي لكل بعد مقارنة مع الوسط الحسابي الموزون وتوافر أبعاد التطوير

الاستراتيجي

الأبعاد	الوسط الحسابي لكل بعد	الوسط الحسابي الموزون	متوافر على نحو جيد	متوافر على نحو ضعيف	غير متوافر
الاتجاه الاستراتيجي (الرؤية الاستراتيجية والاهداف)	3.2125	2.9219	*		
التعلم من الاداء الماضي والحالي	3.4750	2.9219	*		
تكوين المبادرات الاستراتيجية (السيناريوهات)	2.8208	2.9219		*	
التحليل الاستراتيجي للبيئة الداخلية والخارجية	2.7071	2.9219		*	
موارد المنظمة	2.6281	2.9219		*	
تنفيذ التغيير الاستراتيجي	2.7806	2.9219		*	
تقييم الخيارات والبدائل الاستراتيجية	2.8292	2.9219		*	

الجدول من اعداد الباحثان اعتماداً على مخرجات الحاسبة.

المحور الثالث: الاستنتاجات والمقترحات

أولاً. الاستنتاجات: يتضمن هذا المحور الحصيللة الفكرية والتطبيقية للبحث التي تم التعبير عنها بصيغة استنتاجات يتعلق جزء منها بالإطار النظري، فيما يختص الجزء الآخر بالاستنتاجات التطبيقية المستندة الى نتائج التحليل الاحصائي وبحسب الآتي: تتباين أبعاد التطوير الاستراتيجي

- في مدى توافرها في نادي الفتوة الرياضي وهذا ما أشرته نتائج التحليل الاحصائي واختبار الفرضيات، الأمر الذي يُوْشِّر التراجع الذي يُصيب هذا النوع من المنظمات بفعل إهمال التغيير والتطوير المطلوب، أما عن توافر الأبعاد فقد اتضح الآتي:
- ❖ تُدرك إدارة نادي الفتوة الرياضي مضمون الاتجاه الاستراتيجي وهذا ما أظهرته نتائج التحليل.
 - ❖ أما بخصوص تكوين المُبادرات الاستراتيجية (السيناريوهات) بينت نتائج التحليل أن إدارة نادي الفتوة الرياضي ليس لديها إدراك بمضمون تكوين المُبادرات الاستراتيجية.
 - ❖ إن إدارة نادي الفتوة الرياضي لا تُدرك مضمون موارد المنظمة، ما يُوْشِّر فقدان النادي لكثير من موارده البشرية والمادية والتي ترتب عليها التراجع في النتائج والإنجازات.
 - ❖ إن عملية تنفيذ التغيير الاستراتيجي مهمة جداً للمنظمات، ولكن أثبتت النتائج أن إدارة نادي الفتوة الرياضي لا تُدرك مضمون هذه العملية.
 - ❖ أما بعد الخيارات والبدائل الاستراتيجية أظهرت نتائج التحليل أن إدارة نادي الفتوة الرياضي لا تُدرك مضمون الخيارات والبدائل الاستراتيجية، مما انعكس ذلك على قدرة النادي على تحديد وتوجيه الخيارات لتحقيق أهدافه.
- ثانياً. التوصيات:** في ضوء ما طرح من استنتاجات وبهدف دعم عملية التطوير الاستراتيجي لنادي الفتوة الرياضي والنادي التي تعمل في الاتجاه نفسه وتعزيز أبعادها يوصي الباحثان ما يأتي:
١. أن تولي إدارة نادي الفتوة الرياضي أهمية بمضامين التطوير الاستراتيجي وتوسيعها وفهمها وإدراكها والتعرف على آليات تطبيقه، إذ أنها أحوج ما تكون إليه في ظل الظروف الراهنة.
 ٢. السعي المستمر لتشخيص دوافع التطوير الاستراتيجي في نادي الفتوة الرياضي للوقوف على مكامن الحاجة للتطوير والتغيير الاستراتيجي.
 ٣. العمل على زيادة وعي إدارة نادي الفتوة الرياضي والقائمين عليه بأهمية التطوير الاستراتيجي وتأثيره الإيجابي على أداء النادي وتميزه.
 ٤. تقدير حالات الاستثمار الفاعل لما أفرزه البحث الحالي من نتائج، وإيجاد السبل والآليات الكفيلة في معالجة جوانب الضعف فيها وتعزيز جوانب القوة.
 ٥. تكثيف جهود إدارة نادي الفتوة الرياضي والقائمين عليه نحو السعي الدؤوب الى إجراء التحليل البيئي المُعمق الداخلي والخارجي للوقوف على نقاط القوة والضعف الداخلية والفرص والتهديدات الخارجية مما يمكنه من صياغة وتحديد البدائل والخيارات الاستراتيجية.
 ٦. ضرورة إشراك المستويات الإدارية كافة بعملية التطوير الاستراتيجي والاستماع الى آرائهم والأخذ بالمقترحات التي تقدمها لما لذلك من فوائد جمة تتمثل في إغناء هذه العملية وزيادة
 ٧. البحث عن إيجاد آليات وأساليب واضحة تعتمد لتشخيص المُشكلات عن طريق مراجعة خطوات العمل، ومراحلها، وإجراءاته، والعمل على مُعالجتها مما ينعكس على أداء النادي.

المصادر:

أولاً. المصادر العربية:

١. آل دحوان، عبدالله بن سعيد، ٢٠٠٨، دور ادارة التطوير الاداري في تطبيق الادارة الالكترونية، دراسة مسحية على العاملين في رئاسة الهيئة الملكية للجبيل وينبع، رسالة ماجستير في الادارة العامة، كلية ادارة الاعمال، جامعة الملك سعود، المملكة العربية السعودية.

٢. البياتي، هبة غانم، ٢٠١٢، توظيف التحليل البيئي في تشخيص مشكلات التخطيط الاستراتيجي، دراسة حالة في دائرة صحة نينوى، رسالة دبلوم عالي في إدارة الأعمال، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الموصل، العراق.
٣. خيرى، اسامة، ٢٠١٣، الإدارة العامة، دار الراية للنشر والتوزيع، عمان، الاردن.
٤. راتول، محمد، ومصنوعة، احمد، ٢٠١٥، متطلبات التطوير التنظيمي، واستراتيجياته في ظل تحديات بيئة منظمات الاعمال، جامعة حسبية، الجزائر.
٥. رئاسة مجلس الوزراء، الجهاز المركزي للتنظيم والإدارة، قطاع التدريب مركز اعداد القادة للقطاع الحكومي، بلا، ادارة التغيير والتطوير التنظيمي واعادة الهيكلة.
٦. شتوح، دلال، وطرشاني، سهام، ٢٠١١، رأس المال الفكري ودوره في إحداث التطوير التنظيمي، ملتقى دولي بعنوان رأس المال الفكري في منظمات الاعمال العربية في الاقتصاديات الحديثة، جامعة الشلف، الجزائر.
٧. صالح، عبد الرضا، رشدي، دهش جلاب، حسان، ٢٠٠٨، الإدارة الاستراتيجية مدخل متكامل، دار المناهج للطباعة والنشر، عمان، الاردن.
٨. عبدالله، بن عبدالغني، الطجم، ٢٠٠٩، التطوير التنظيمي، المفاهيم، النماذج، الاستراتيجيات، الطبعة الخامسة، دار الحافظ للنشر والطباعة، بيروت.
٩. بلال خلف السكارنة، ٢٠١٣، التطوير التنظيمي والإداري، جامعة العلوم الادارية والمالية، جامعة الاسراء، دار المسرة للطباعة والنشر.
١٠. فياض، محمود، ٢٠١٠، مبادئ الإدارة، ط١، دار صفا للنشر والتوزيع، عمان، الاردن.
١١. كاظم، نزال الركابي، ٢٠٠٤، الادارة الاستراتيجية، الطبعة الاولى، دار وائل للنشر، عمان، الاردن.
١٢. الكرعاوي، محمد ثابت، ٢٠١٠، "البنية التحتية لإدارة الموهبة وأبعادها وأثرهما في تحقيق الأداء العالي للمنظمات"، دراسة مقارنة بين كلية الإدارة والاقتصاد/جامعة الكوفة وكلية الإدارة والاقتصاد/جامعة القادسية، رسالة ماجستير، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الكوفة، العراق.
١٣. مؤيد سعيد السالم، ٢٠١٦، الإدارة الاستراتيجية، الأحوال والأسس العملية، دار الكتاب الجامعي الامارات العربية المتحدة.

ثانياً. المصادر الأجنبية:

1. Johnson G & Scholes K., 1993, "Exploring corporate strategy", Cambridge, Prentice Hall International.
2. Lyles, Marjorie. A., Near, Janet p., & Enz, Cathy A., 1992, A Simulation for teaching Skills Relating to Organizational Selfrenewal, Journal of Management Development, Emerald.
3. Neely, A., Bourne, M. & Adams, C., 2003, 'Better budgeting or beyond budgeting?' Measuring Excellence.
4. Neely, A.D., Mills, J.F., Platts, K.W. & Huw, R., 2000, 'Performance measurement system design: developing and testing a process-based approach', International Journal of Operations and Production Management.
5. O'Brien, Frances A. & Dyson, Robert G., 2007, supporting strategy: Frameworks, Methods and models, First Edition, published By John Wiley & sons.

6. O'Brien, F.A. & Meadows, M., 2007, 'Developing a visioning methodology: visioning choices for the future of operational research', Journal of the Operational Research Society (forthcoming), available online October 2006.
7. R.G. Dyson/European Journal of Operational Research, 2004, Strategic development & Swat analysis. At the University of Warwick.
8. Saez-Martinez, Francisco J., & Moreno, Angela, 2011, strategic Renewal, cooperation, and performance: A Contingency Approach, Journal of Management and Strategy, vol. Two, No. 4, sciedu press.
9. Ticky, Noelm, 2003, Management Strategic change, John Wiley & Sons printing, London.

الملحق (١) استمارة الاستبانة

المحور الأول معلومات تعريفية:
(بيانات خاصة بالمجيبين)

١. الجنس	ذكر	<input type="checkbox"/>
	انثى	<input type="checkbox"/>
٢. العمر	٢٥ سنة فأقل	<input type="checkbox"/>
	٢٦-٣٥ سنة	<input type="checkbox"/>
	٣٦-٤٥ سنة	<input type="checkbox"/>
	٤٦ سنة فأكثر	<input type="checkbox"/>
٣. التحصيل العلمي	دبلوم	<input type="checkbox"/>
	بكالوريوس	<input type="checkbox"/>
	دبلوم عالي	<input type="checkbox"/>
	ماجستير	<input type="checkbox"/>
	دكتوراه	<input type="checkbox"/>
٥. عدد سنوات الخدمة	١-٣ سنوات	<input type="checkbox"/>
	٤-٦ سنوات	<input type="checkbox"/>
	٧-٩ سنوات	<input type="checkbox"/>
	١٠ سنوات فأكثر	<input type="checkbox"/>

المحور الثاني الأسئلة المرتبطة بأبعاد التطوير الاستراتيجي:

التطوير الاستراتيجي: هو مدخل يتضمن عمليات الإدارة التي تُبلغ وتُشكل وتدعم القرارات الاستراتيجية التي تواجه المنظمة.

البعد الأول: الاتجاه الاستراتيجي (الرؤية الاستراتيجية والأهداف): الرؤية الاستراتيجية هي الفهم المشترك لما يجب أن تكون عليه المنظمة وكيف يجب أن تتغير. والأهداف الاستراتيجية: هي النتائج المرغوبة عن طريق استخدام ما خطط له وإتباع الاستراتيجيات المطبقة.					
ت	العبارة	أتفق تماماً	أتفق	محايد	لا أتفق تماماً
1	تمتلك إدارة النادي تصورات لما سيكون عليه النادي في المستقبل.				
2	تعمل إدارة النادي على صياغة اتجاهها الاستراتيجي بما يتلاءم وتحقيق التكيف مع التطورات المستقبلية.				
3	تراجع إدارة النادي رؤيتها المستقبلية باستمرار لضمان تجاوز الفجوات المتوقعة مع البيئة.				
4	تهتم إدارة النادي بصياغة رؤية واضحة تُسهم بتحديد اتجاه التطوير الاستراتيجي في النادي.				
5	تتخذ إدارة النادي في الاتجاه الاستراتيجي أساساً لتحديد أفكار التطوير الاستراتيجي المستقبلي.				
6	تنظر إدارة النادي إلى اتجاهها الاستراتيجي بوصفه مقياس دقيق لمدى التقدم الحاصل نحو تطوير النشاطات والمهام.				
7	تعمل إدارة النادي على ضرورة وجود علاقة تكامل بين الرؤية والأهداف الاستراتيجية لدعم التطوير الاستراتيجي.				
8	يُسهم تطوير الاتجاه الاستراتيجي في إحداث التطوير الاستراتيجي عبر مساهمته في تطوير باقي عناصر الاستراتيجية المستقبلية لديها.				

البعد الثاني: التعلم من الأداء الماضي والحالي: هو عملية لقياس كفاءة وفاعلية الإجراء.

ت	العبارة	أتفق تماماً	أتفق	محايد	لا أتفق تماماً
1	توظف إدارة النادي آليات التعلم التقليدية باستمرار				
2	تلجأ إدارة النادي إلى توظيف آليات التعلم الاستثنائي عند سعيها لإحداث التطوير الاستراتيجي.				
3	تري إدارة النادي أن التعلم من حالات الفشل والنجاح السابقة يصب في إحداث التغيير والتطوير المستقبلي.				

ت	العبارة	أتفق تماماً	أتفق	محايد	لا أتفق	لا أتفق تماماً
4	تستثمر إدارة النادي تطبيقات التكنولوجيا في عمليات التعلم لإحداث التطوير الاستراتيجي					
5	تولي إدارة النادي أهمية لعمليات تقييم النتائج التي تم تحقيقها كونها أداة التطوير الاستراتيجي					
6	تعمل إدارة النادي على تحقيق التوافق بين نظام قياس الأداء مع الاستراتيجية المستقبلية.					
7	توظف إدارة النادي نتائج الأداء المتحقق في عمليات الرقابة والسيطرة على الأفعال الاستراتيجية للنادي.					
8	تستعمل إدارة النادي نتائج نظام الأداء في تصحيح الاتجاه الاستراتيجي.					

البعد الثالث: تكوين المبادرات الاستراتيجية (السيناريوهات): هي مجموعة من الخطوات المترابطة والمتسلسلة، تبدأ بتحديد البدائل الاستراتيجية وتقييمها، ومن ثم اختيار "السيناريو" أي البديل المناسب.

ت	العبارة	أتفق تماماً	أتفق	محايد	لا أتفق	لا أتفق تماماً
1	تخطط إدارة النادي السيناريوهات كونها الأداة المساعدة في تطوير المبادرات الاستراتيجية في أعمالها.					
2	يقود تخطيط السيناريو إلى امتلاك إدارة النادي القدرة على التفكير بطبيعة المستقبل المحتمل.					
3	تُسهّم عمليات تخطيط السيناريوهات في تطوير الاستبصار الإبداعي لإدارة النادي في ظروف التغير المتسارع.					
4	تقتنع إدارة النادي بأهمية تخطيط السيناريوهات كونها الأداة التي تولد فرص جديدة للتطوير.					
5	إن عملية التطوير الاستراتيجي لا تتحقق إلا بتطوير سيناريوهات تُسهّم في توسيع أفق التفكير المستقبلي لإدارة النادي.					
6	ترى إدارة النادي بأن تخطيط السيناريوهات يوفر ظروفاً بديلة لتقييم الأفكار الجديدة التي تصب في التطوير الاستراتيجي.					

البعد الرابع: التحليل الاستراتيجي للبيئة الداخلية والخارجية: وهو عملية، تعمل على ضمان مراقبة بيئة المنظمة، وذلك عن طريق اتجاهين: الأول: الفرص والتهديدات الحالية والمستقبلية، والثاني: ما تملكه المنظمة من جوانب القوة والضعف.					
ت	العبارة	أتفق تماماً	أتفق	محايد	لا أتفق تماماً
1	تُحلل إدارة النادي البيئة الداخلية لتحديد جوانب الضعف التي تحد من إمكانات النادي في التطوير الاستراتيجي.				
2	تسعى إدارة النادي إلى تحليل البيئة الخارجية من أجل استكشاف فرص التطوير الاستراتيجي المتاحة وتجنب التهديدات.				
3	تُسام عملية التحليل الاستراتيجي في اكتشاف أية مشكلات حالية ومستقبلية تعترض نجاح عملية التطوير الاستراتيجي في النادي.				
4	يساهم التحليل البيئي في تفسير السلوكيات الاستراتيجية المتعلقة بالتطوير الاستراتيجي للنادي.				
5	تهتم إدارة النادي بالتحليل الاستراتيجي كونه الأداة التي تحقق التوازن الحركي بين النادي والبيئة التي يمارس نشاطه فيها.				
6	تقتنع إدارة النادي بأن التحليل الاستراتيجي هو الأداة المناسبة للانطلاق نحو التطوير الاستراتيجي المرغوب.				
7	تولي إدارة النادي اهتماماً بعملية التحليل الاستراتيجي كونه الأداة التي تكتشف من خلالها التغيرات المحتملة في البيئة.				

البعد الخامس: موارد المنظمة: تتمثل موارد المنظمة بالموارد المالية، والمادية، والبشرية، والمعلوماتية، وإن المورد يُعتبر عنصر ضعف إذا استغلتها المنظمة بشكل أروء من المنظمات المنافسة.					
ت	العبارة	أتفق تماماً	أتفق	محايد	لا أتفق تماماً
1	تري إدارة النادي بأن للموارد دور مهم في تحقيق الأداء المرغوب وتحسينه.				
2	تهتم إدارة النادي في الحصول على الموارد ذات الاسهام المباشر في تحقيق التطوير الاستراتيجي.				
3	إن حسن استخدام الموارد يحقق لإدارة النادي ضمان الوصول الى التطوير الذي يتناسب والبيئة التي يعمل فيها.				

ت	العبارة	أتفق تماماً	أتفق	محايد	لا أتفق	لا أتفق تماماً
4	تعلم إدارة النادي أن النقص في الموارد له تأثيره السلبي المباشر على اتخاذ القرار المتعلق بإحداث التطوير الاستراتيجي.					
5	تولي الإدارة أهمية كبيرة للموارد البشرية لأنها من المحددات الرئيسية لقرار التطوير الاستراتيجي.					
6	تحرص إدارة النادي على امتلاك الموارد المالية وتحصيلها لتأثيرها المباشر في اتخاذ القرار الاستراتيجي الذي يحدث التطوير في النادي.					
7	تهتم إدارة النادي بالموارد المعلوماتية لدورها المباشر في بلوغ نجاح مساعي التطوير الاستراتيجي.					
8	تحدد إدارة النادي طرائق الحصول على وتوظيف الموارد المادية لدورها في تحديد استراتيجية التطوير وتطبيقها.					

البعد السادس: تنفيذ التغيير الاستراتيجي: يُعد تنفيذ التغيير عملية إصلاح تهدف لمعالجة مظاهر العيب والاختفاء والضعف داخل المنظمة وفق خطة مدروسة دون إلحاق الضرر بها.

ت	العبارة	أتفق تماماً	أتفق	محايد	لا أتفق	لا أتفق تماماً
1	تسعى إدارة النادي لاقتناص الفرص ذات الأثر الإيجابي باستمرار.					
2	تتابع إدارة النادي التغييرات الحاصلة في البيئة لاكتشافها والاستجابة لها.					
3	تشخص إدارة النادي الأسباب الدافعة للتغيير (داخلية وخارجية).					
4	تتعاون إدارة النادي مع الأفراد في مختلف المستويات التنظيمية للوصول الى أهداف التغيير المطلوب.					
5	تراعي إدارة النادي مجموعة المعايير المطلوبة عند القيام بعملية التغيير.					
6	تلجأ إدارة النادي إلى فك جمود المواقف الحالية عبر إظهار السلوكيات غير المرضية.					
7	تعمل إدارة النادي على إحداث التكيف المستمر مع التغييرات البيئية.					
8	تأخذ إدارة النادي العديد من العوامل بنظر الاعتبار عند اختيار استراتيجية التغيير المناسبة.					
9	تتبنى إدارة النادي مدخل متوازن للتغيير الداخلي والخارجي.					

البعد السابع: تقييم الخيارات والبدائل الاستراتيجية: ويتضمن التركيز على بعض البدائل المنتقاة، والقيام بتقييم تلك البدائل وفقاً لمجموعة من الأدوات التي تُساعد في اعتماد البديل الاستراتيجي الأكثر أهمية لتحقيق الهدف الاستراتيجي المطلوب.					
ت	العبارة	أتفق تماماً	أتفق	محايد	لا أتفق تماماً
1	تُتاح أمام إدارة النادي الكثير من الخيارات الاستراتيجية التي تصب في تحقيق التطوير الاستراتيجي.				
2	تهتم إدارة النادي بتقييم الخيارات الاستراتيجية لاختيار أفضلها لإحداث التطوير المرغوب.				
3	تحلل إدارة النادي تأثير الخيارات الاستراتيجية المحتملة على تحقيق أهداف النادي.				
4	تحرص إدارة النادي على ضرورة توافر العديد من المواصفات عند تبني الخيارات الاستراتيجية.				
5	تهتم إدارة النادي بتوجيه خياراتها الاستراتيجية نحو ردم الفجوة بين واقعها الحالي والواقع المنشود من عملية التطوير الاستراتيجي.				
6	تتقبل إدارة النادي اقتراحات الإدارات الوسطى والدنيا باتجاه خيارات التطوير الاستراتيجي لديها.				