

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

الباحث: موسى سالم سلطان البصو  
كلية الادارة والاقتصاد  
جامعة الموصل

Mos\_Z88@yahoo.com

أ.م.د. إيمان بشير أبو ردن  
كلية الادارة 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 الأنماذج 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 يُعاني منها والتي أكدتها الزيارات الميدانية التي أجراها مع المسؤولين وأعضاء النادي، ووظفت استمرارة الاستبانة كأداة للحصول على البيانات التي يحتاجها من عينة البحث التي شملت المسؤولين والأعضاء في النادي وبالغ عددهم (٤٠) شخصاً، المتحصلة وفق البرمجة الاحصائية الجاهزة (SPSS Ver. 25) وتم الخروج بنتائج طرحت في ضوئها الاستنتاجات ومنها.

تبين دوافع اعتماد التطوير الاستراتيجي في المنظمات بحسب طبيعتها وحاجتها للتطوير الاستراتيجي وحسب متطلبات 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

تُعرض مُنظمات الأعمال اليوم على نحو عام والأندية الرياضية على نحو خاص لتحديات متزايدة تُهدى بقاءها، وتحدد 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 يفرض عليها من ضغوط مستمرة، وفي إطار ذلك أفرزت التطورات الفكرية المعاصرة في فلسفة الإدارة الاستراتيجية موضوعات تُمكّن المُنظمات من التقليل من مستوى التحديات والضغط التي تواجهها، بما يمكنها من تحقيق أهدافها، وكان من بين هذه الموضوعات (التطوير الاستراتيجي). الذي يُعد أحد المنهجيات المعاصرة التي تُمكّن المُنظمات من مواجهة التحديات والمحافظة على بقائها وتحقيق التميز والاستدامة، لذلك أصبح موضوع التطوير الاستراتيجي والسعى إليه الشغل الشاغل لـ المُنظمات اليوم الطامحة للمحافظة على موقعها التنافسي وتطويره، ومن هذه المُنظمات 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 ارتفعت 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 سُكان المجتمع الذين يُعطون 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 حدٍ كبير في تعزيز روح المواطنة، والتتشئة السليمة وتوجيه طاقاتهم الفتية رفداً أساسياً ومستمراً لحركة التطوير والتنمية الشاملة، وعلى الرغم من الأهمية البالغة لهذه التنظيمات الرياضية، فإننا نلحظ اهتماماً قليلاً من قبل القائمين عليها، مما أنعكس على أداء هذه التنظيمات الرياضية، وجعلها غير مُستجيبة للتطورات الجارية في البيئة العربية والعالمية، ويتبين ذلك من قلة مشاركتها، وضعف نتائجها الرياضية، مما يُعد مدعماً للتطور الاستراتيجي لتشخيص مجالات الضعف ومعالجتها، وهذا ما وثقه الباحثان من زياراته الميدانية، والمقابلات الشخصية التي أجرتها مع مسؤولي وأعضاء النادي المبحوث فيه، وإطلاعه عن كثب على هذه المشكلات كونه يعمل في هذا المجال. واتساقاً مع ما تقدم فإن التساؤل الرئيس الذي يمكن أن يشكل الأساس لمشكلة البحث الحالي هو: ما مدى توافر أبعاد التطوير الاستراتيجي وفق أنموذج (Dyson) في نادي الفتوة الرياضي؟

### ثانياً. أهمية البحث:

١. يوفر البحث قاعدة بيانات ومعلومات يمكن توظيفها في النادي المبحوث فيه لمواجهة التغيرات الحالية والمستقبلية، وتمكنه من تحديث أساليب عمله وهيكله لزيادة كفاءته وفعاليته.

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

- (٤) فقرات، والثاني وقد خُصص لأبعاد التطوير الاستراتيجي وبعد من الفقرات بلغ مجموعها (٥٢) فقرة، طلب من أفراد العينة الاجابة عليها.
- **الأساليب الاحصائية:** للحصول الى نتائج الدراسة والتحقق من صحة الفرضيات اعتمدت البرمجة الاحصائية الجاهزة (SPSS)، واستناداً لطبيعة توجهات الدراسة وأهدافها ومضمون فرضياتها، ثم الاستعانة بمجموعة من الادوات الاحصائية المتمثلة 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:

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

$w_i$ : المتغيرات لكل بعد.

$Y$ : المتوسط الحسابي لكل بعد.

$\sum w_i$ : مجموع المتغيرات لكل بعد.

### المبحث الثاني: الجانب النظري

أولاًً. **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) إلى أن منشأ هذا التداخل هو التباين بين آراء ووجهات نظر الكتاب والباحثين بشأن هذه المفاهيم ويرجع هذا التباين إلى العديد من العوامل من أبرزها الترجمة، واختلاف المدارس الفكرية، والمناهج، والبيئة المحيطة بالباحثين. ومهما تعددت رؤى أو مُنطقات المحاولات المتعلقة بتوضيح مفهوم التطوير الاستراتيجي التي أشارت إليها أدبيات الفكر الاستراتيجي نلحظ أنها تصب في ضرورة تكيف المنظمة مع المُتغيرات البيئية، والتفكير جدياً في كيفية التعامل معها وإيجاد أفضل الطرائق والأساليب لإدارة المنظمة على نحو فعال وضمان نجاحها واستمرار بقاءها أمام المُنافسين إذ يختص هذا المفهوم بالمنظمات على نحو عام وبالأفراد داخلها والبيئة المحيطة بها وتأثيراتها، ويعُد وصفةً لتحسين التفاهم بين الأفراد في المنظمة، وبين المنظمة ومُحيطها، علاوة على استخدامه لتحسين بين المُنظمة ومكوناتها، وقد أورد الباحثين العديد من وجهات النظر حول التعريف الخاصة بالتطوير الاستراتيجي والموضحة في الجدول (١).

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

"العنصر الأساسي 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".	LyLes, et al., 1992	١
--	---------------------	---

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 إلى تحقيقه للارتقاء بأدائها عن طريق تغيير نقاط اعمالها أو تغيير النهج الاستراتيجي الذي تتبعه".
٥	شتوح وطرشاني، ٢٠١١	"جهد متماش ومخطط يهدف إلى زيادة انتاجية المنظمة وتجديد مقدرتها على مواكبة التغيير المنشود والتtagment 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 إلى التطبيق عن طريق الأهداف الحاضرة وصولاً إلى الصورة المستقبلية".

الجدول من اعداد الباحثان باعتماد المصادر الواردة فيه.

واستناداً لما ورد من مفاهيم في الجدول (١) يمكن أن نلحظ ترتكيزها على تحقيق الفاعلية للمنظمة عن طريق التعلم الذي يمنحها الجدارات والامكانيات والقدرات التي تدعم هذه العملية وتمكنها من صياغة نماذج إستراتيجية تمنحها القدرة على التكيف والاستمرار في بيئه تنافسية سريعة التغير. وهذا يتطلب جهد متماش ومخطط ومستمر يقود المنظمة نحو التحول من الوضع الحالي إلى الوضع المستقبلي المنشود ووفق ذلك يمكن تحديد المفهوم الإجرائي للتطوير الاستراتيجي بأنه "عملية مستمرة تلأجأ إليها المنظمات لتعديل مسارها الاستراتيجي عن طريق إجراء تغييرات جوهيرية 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) إلى أن أهمية التطوير الاستراتيجي تكمن في النقاط الآتية:

١. يساعد المنظمة على تحديد أهداف عالية الأداء وتحقيقها وفقاً لمعايير ومستويات مقررة.
٢. جعل الإدارة أكثر قدرة 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 وتمكنها لتحقيق إنجازات فعالة.
٥. مواجهة التغيرات المستمرة والتي تشمل التحرك من حالة حاضرة إلى حالة انتقالية وصولاً إلى حالة المنشودة في المستقبل.
٦. استبدال الأساليب التطبيقية القديمة بأساليب حديثة أكثر فاعلية.
٧. تطوير قيادات قادرة على المضي بالمنظمة نحو التفوق التنافسي واستدامته.

٨. الوجود في الساحة الاقليمية والدولية بنجاح.

٩. الكشف عن الصراع بهدف إدارته وتجيئه 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 (خيري، 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 طرحة من خصائص التطوير 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 الاستراتيجية 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 الأجندة الاستراتيجية في المفاوضات ومن هنا لابد 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 وال الحالي (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 متعدد لأن الباحثين الذين يشاركون في دراسته من خلفيات متعددة 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 "كم عملية لقياس كفاءة وفاعلية الإجراء"، ومقاييس الأداء يستخدم 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، وتحليل ذلك أنشأ 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 احدثتها تقانة المعلومات، ويرى (الكرعاوي، ٢٠١٠: ٩٣) أنه يمكن القول أن التعلم المتواصل الذي يقود إلى الأداء المتميز هو المفتاح الرئيس لبقاء وديومة 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 ترحب في البقاء والتوجه نحو العالمية عبر تحقيق الأداء المتميز.
٣. **تكوين المبادرات الاستراتيجية (السيناريوهات):** تسعى المنظمات اليوم إلى تحقيق مكانة مميزة بين منافسيها الحاليين والمُحتملين، وذلك من خلال التوجه نحو الإطار الصحيح والرؤى المتكاملة الواضحة، والاستفادة من الامكانيات والموارد المُمتاحة، لمواجهة الظروف البيئية المختلفة من خلال صياغة البديل 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 والمُتسلسلة، تبدأ بتحديد البديل الاستراتيجي وتقيمها، 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: الأولى الفرص والتهديدات الحالية والمستقبلية، والثانية: 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 آية مشكلات مستقبلية قد تواجهها المنظمة في البيئة الداخلية أو الخارجية. ويُعد التحليل الاستراتيجي من عناصر الإدارة الاستراتيجية. إذ يعتبر أساس تفسير السلوك الاستراتيجي المتجسد بالاختيار الاستراتيجي، وما يتبعه من تنفيذ ورقابة إستراتيجية وهو موضوع يتصنف بالسعة الشمول، فهو يُشكل أحد الأركان الأساسية للتطوير الاستراتيجي، وذلك لخصوصية 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 الامكانات المادية (معدات، أدوات، مواد خام)، والموارد المالية التي تمثل بقدرة المنظمة على توليد الاموال أو الاقراض، والموارد البشرية المتمثلة ب (المعرفة، الخبرة، النقا، والقدرات الادارية)، والموارد المعلوماتية. وهذه الموارد بمجملها تشكل نقطة الانطلاق في تكوين القدرات المنظمية، وعنصر قوة توفر للمنظمة ميزة تنافسية. في أي منظمة هناك حاجة لاستخدام الموارد المتاحة لتحسين الأداء، وتعُد موارد المنظمة من العوامل المؤثرة في الاختيار الاستراتيجي، كما يرى (السالم، ٢٠١٦: ١٢٤) أن المورد يُعتبر عنصر ضعف إذا لم تستغل المنظمة على نحو أفضل من المنظمات المُنافسة.
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 ظاهر العيب والاختاء والضعف داخل المنظمة وفق خطة مدروسة دون الحقن الضرر بها. وتحتاج استجابة للشعور بأهمية التغيير والتطوير للخروج من واقع متازم إلى واقع أفضل لضمانبقاء المنظمة ورفع مستوى أدائها. ويرى (العيثاوي، ٢٠١٣: ١٧) أن التغيير هو العملية المستمرة في المنظمة الفاعلة التي تتخذ خطوات متأتية 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 متسللة ومتراقبة 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، ويمثل أفضل بديل يتم اختياره من بين مجموعة البدائل المتاحة والذي يُساعد المنظمة على تحقيق أهدافها.

### **المبحث الثالث: الجانب التطبيقي**

ويتضمن الجانب التطبيقي ثلاثة محاور على النحو الآتي:

#### **المحور الأول. وصف أبعاد التطوير الاستراتيجي:**

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

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

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

يتضح من الجدول (٩) أن استجابات أفراد عينة البحث كانت متباعدة بالنسبة لأبعاد التطوير الاستراتيجي وبمستويات مختلفة، فقد أخذ بعد التعلم من الأداء الماضي والحالي المرتبة الأولى وبنسبة (٦٩.٥٠%) في حين نال بعد الاتجاه الاستراتيجي المرتبة الثانية وبنسبة استجابة (٦٤.٢٥%) يليه بعد تقييم الخيارات والبدائل الاستراتيجية بالمرتبة الثالثة وبنسبة استجابة (٥٦.٥٨%) ثم بعد تكوين المبادرات الاستراتيجية بالمرتبة الرابعة وبنسبة استجابة (٥٦.٤٢%) ثم بعد تنفيذ التغيير الاستراتيجي بالمرتبة الخامسة وبنسبة (٥٥.٦١%) ثم بعد التحليل الاستراتيجي للبيئة الداخلية والخارجية بالمرتبة السادسة وبنسبة استجابة (٥١.١٤%) وأخذ بعد تقييم موارد المنظمة المرتبة الأخيرة وبنسبة استجابة (٥٢.٥٦%).

**المحور الثاني. اختبار فرضية البحث:** يهدف اختبار فرضية البحث ولغرض الوقوف على مدى توافر أبعاد التطوير الاستراتيجي في نادي الفتاة الرياضي، وبعد الحصول على البيانات وتحليلها للتوصل إلى 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 أكبر من الوسط الحسابي الموزون ومنها (الاتجاه الاستراتيجي {الرؤية الاستراتيجية والأهداف}، 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 (تنتوافر أبعاد التطوير الاستراتيجي وفقًّاً لنموذج "Dyson" في نادي الفتاة الرياضي).

الجدول (٣): الوسط الحسابي لكل بعد مقارنة مع الوسط الحسابي الموزون وتوافر أبعاد التطوير

#### الاستراتيجي

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

الجدول من اعد الباحثان اعتماداً على مخرجات الحاسبة.

#### المحور الثالث: الاستنتاجات والمقترحات

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

في مدى توافرها في نادي الفتوة الرياضي وهذا ما أشرته نتائج التحليل الاحصائي واختبار الفرضيات، الأمر الذي يؤشر التراجع الذي يُصيب هذا النوع من المنظمات بفعل إهمال التغيير والتطوير المطلوب، أما عن توافر الأبعد فقد اتضح الآتي:

- ❖ ثُدرك إدارة نادي الفتوة الرياضي مضمون الاتجاه الاستراتيجي وهذا ما أظهرته نتائج التحليل.
- ❖ أما بخصوص تكوين المبادرات الاستراتيجية (السيناريوهات) بينت نتائج التحليل أن إدارة نادي الفتوة الرياضي ليس لديها إدراك بمضمون تكوين المبادرات الاستراتيجية.
- ❖ إن إدارة نادي الفتوة الرياضي لا تُدرك بمضمون موارد المنظمة، ما يؤشر فقدان النادي لكثير من موارد البشرية والمادية والتي تربّى عليها التراجع في النتائج والإنجازات.
- ❖ إن عملية تنفيذ التغيير الاستراتيجي مهمّة جداً للمنظمات، ولكن أثبتت النتائج أن إدارة نادي الفتوة الرياضي لا تُدرك بمضمون هذه العملية.
- ❖ أما بعد الخيارات والبدائل الاستراتيجية أظهرت نتائج التحليل أن إدارة نادي الفتوة الرياضي لا تُدرك بمضمون 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 وإدراكتها 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. تدبير 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 إلى إجراء التحليل البيئي المعمق 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 إلى آرائهم والأخذ بالمقترنات التي تقدمها لما لذلك من فوائد جمة تتمثل في إغناء هذه العملية وزيادة  
٧. البحث عن إيجاد آليات وأساليب واضحة تعتمد لتشخيص المشكلات عن طريق مراجعة خطوات العمل، ومراحله، وإبراءاته، والعمل على معالجتها مما ينعكس على أداء النادي.

**المصادر:**

#### **اولاً. 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 علي في إدارة الاعمال، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة الموصل، العراق.
٣. خيري، اسامه، ٢٠١٣، الادارة العامة، دار الرأي للنشر والتوزيع، عمان، الاردن.
٤. راتول، محمد، ومصنوعة، احمد، ٢٠١٥، متطلبات التطوير التنظيمي، واستراتيجياته في ظل تحديات بيئة منظمات الاعمال، جامعة حسيبة، الجزائر.
٥. رئاسة مجلس الوزراء، الجهاز المركزي للتنظيم والإدارة، قطاع التدريب مركز اعداد القادة للقطاع الحكومي، بلا، ادارة التغيير والتطوير التنظيمي واعادة الهيكلية.
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، الادارة الاستراتيجية مدخل متكامل، دار المناهج للطباعة والنشر، عمان، الاردن.
٨. عبدالله، بن عبدالغنى، 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 الادارة، 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 وأثرها في تحقيق الأداء العالي للمنظمات"، دراسة مقارنة بين كلية الادارة والاقتصاد/جامعة الكوفة وكلية الادارة والاقتصاد/جامعة القادسية، رسالة ماجستير، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة الكوفة، العراق.
١٣. مؤيد سعيد السالم، ٢٠١٦، الادارة 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., & E .n z, cathy A., 1992, A Si muLa tion for teaching Skills R eLating to Organizational Selfrenewal, J ournal of Management Development, Emerald.
3. Neely, A., Bourne, M. & Adams, C., 2003, 'Better budgeting or beyond budgeting?' Measuring Eicellence.
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 Manageznent.
5. O' Brien, Frances A. & Dyson, Robert G., 2007, supporting strategy: Frame works, 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)

<div style="background-color: #cccccc; padding: 5px; text-align: right;">ذكر</div> <div style="border: 1px solid black; width: 15px; height: 15px; margin-top: 5px;"></div> <div style="background-color: #cccccc; padding: 5px; text-align: right;">انثى</div> <div style="border: 1px solid black; width: 15px; height: 15px; margin-top: 5px;"></div>	١. الجنس
<div style="background-color: #cccccc; padding: 5px; text-align: right;">٢٥ سنة فأقل</div> <div style="border: 1px solid black; width: 15px; height: 15px; margin-top: 5px;"></div> <div style="background-color: #cccccc; padding: 5px; text-align: right;">٣٥-٢٦ سنة</div> <div style="border: 1px solid black; width: 15px; height: 15px; margin-top: 5px;"></div> <div style="background-color: #cccccc; padding: 5px; text-align: right;">٤٥-٣٦ سنة</div> <div style="border: 1px solid black; width: 15px; height: 15px; margin-top: 5px;"></div> <div style="background-color: #cccccc; padding: 5px; text-align: right;">٤٦ سنة فأكثر</div> <div style="border: 1px solid black; width: 15px; height: 15px; margin-top: 5px;"></div>	٢. العمر
<div style="background-color: #cccccc; padding: 5px; text-align: right;">دبلوم</div> <div style="border: 1px solid black; width: 15px; height: 15px; margin-top: 5px;"></div> <div style="background-color: #cccccc; padding: 5px; text-align: right;">بكالوريوس</div> <div style="border: 1px solid black; width: 15px; height: 15px; margin-top: 5px;"></div> <div style="background-color: #cccccc; padding: 5px; text-align: right;">دبلوم عالي</div> <div style="border: 1px solid black; width: 15px; height: 15px; margin-top: 5px;"></div> <div style="background-color: #cccccc; padding: 5px; text-align: right;">ماجستير</div> <div style="border: 1px solid black; width: 15px; height: 15px; margin-top: 5px;"></div> <div style="background-color: #cccccc; padding: 5px; text-align: right;">دكتوراه</div> <div style="border: 1px solid black; width: 15px; height: 15px; margin-top: 5px;"></div>	٣. التحصيل العلمي
<div style="background-color: #cccccc; padding: 5px; text-align: right;">٣-١ سنوات</div> <div style="border: 1px solid black; width: 15px; height: 15px; margin-top: 5px;"></div> <div style="background-color: #cccccc; padding: 5px; text-align: right;">٦-٤ سنوات</div> <div style="border: 1px solid black; width: 15px; height: 15px; margin-top: 5px;"></div> <div style="background-color: #cccccc; padding: 5px; text-align: right;">٩-٧ سنوات</div> <div style="border: 1px solid black; width: 15px; height: 15px; margin-top: 5px;"></div> <div style="background-color: #cccccc; padding: 5px; text-align: right;">١٠ سنوات فأكثر</div> <div style="border: 1px solid black; width: 15px; height: 15px; margin-top: 5px;"></div>	٥. عدد سنوات الخدمة

**المحور الثاني الأسئلة المرتبطة بأبعاد التطوير الاستراتيجي:**  
**التطوير الاستراتيجي:** هو مدخل يتضمن عمليات الادارة التي تبلغ وتشكل وتدعم القرارات الاستراتيجية التي تواجه المُنظمة.

**البعد الاول:** الاتجاه الاستراتيجي (الرؤية الاستراتيجية والأهداف): الرؤية الاستراتيجية هي الفهم المشترك لما يجب أن تكون عليه المُنظمة وكيف يجب أن تتغير. والأهداف الاستراتيجية هي النتائج المرغوبة عن طريق استخدام ما خطط له وإتباع الاستراتيجيات المُطبقة.

ت	العبارة	أتتفقاً تماماً	أتتفق	محايد	لا أتفق	لا أتفقاً 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	تنتظر 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.					

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

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

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

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

**البعد الرابع:** التحليل الاستراتيجي للبيئة الداخلية والخارجية: وهو عملية، تعمل على ضمان مراقبة بيئه 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	لا أتفق تماماً
1	تحلل 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	تشام عملية التحليل الاستراتيجي في اكتشاف أية مشكلات حالية ومستقبلية تعرّض نجاح عملية التطوير الاستراتيجي في النادي.					
4	يساهم التحليل البيئي في نقسيـر 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 يعتبر عنصر ضعف إذا استغلته المنظمة بشكل أرداً من المنظمات المنافسة.

ت	العبارة	أتتفقاً تماماً	أتتفق	محايد	لا أتفق	لا أتفق تماماً
1	ترى إدارة النادي بأن للموارد دور مهم في تحقيق الأداء المرغوب وتحسينه.					
2	تهتم إدارة النادي في الحصول على الموارد ذات الأسهام المباشر في تحقيق التطوير الاستراتيجي.					
3	إن حُسن استخدام الموارد يحقق لإدارة النادي ضمان الوصول إلى التطوير الذي يتاسب والبيئة التي يعمل فيها.					

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

**البعد السادس: تنفيذ التغيير الاستراتيجي:** يُعد تنفيذ التغيير عملية إصلاح تهدف لمعالجة ظواهر العيب والاخطاء والضعف داخل المنظمة وفق خطة مدروسة دون الحاقضرر بها.

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

**البعد السابع:** تقييم الخيارات والبدائل الاستراتيجية: ويتضمن التركيز على بعض البدائل المنتقاة، والقيام بتقييم تلك البدائل وفقاً لمجموعة من الأدوات التي تساعد في اعتماد البديل الاستراتيجي الأكثر أهمية لتحقيق الهدف الاستراتيجي المطلوب.

ت	العبارة	أتتفق تماماً	أتتفق	محايد	لا أتفق	لا أتفق تماماً
1	تناح 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	تحل 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	تنقبل إدارة النادي اقتراحات الإدارات الوسطى والدنيا باتجاه خيارات التطوير الاستراتيجي لديها.					