إمكانية تبني مدخل التطوير الاستراتيجي وفق عدد من أبعاد أنموذج (Dyson) دراسة مسحية لآراء مسؤولي وأعضاء نادي الفتوة الرياضي في مدينة الموصل

أ.م.د. ايمان بشير محمد ابوردنّ
كلية الإدارة والاقتصاد
جامعة الموصل
Dr.emanbasher.18@gmail.com

الباحث: موسى سالم سلطان البصو
كلية الإدارة والاقتصاد
جامعة الموصل
Mos_Z88@Yahoo.Com

المستخلص:

استهدف البحث الوقوف على إمكانية تبني مدخل التطوير الاستراتيجي وفق عدد من أبعاد أنموذج (Dyson) عن طريق تشخيص واقع اعتماد النادي لأبعاد الأنموذج ومدى جاهزيتهُ لتبني التطوير الاستراتيجي من خلالها، ووقع الاختيار على نادي الفتوة الرياضي في مدينة الموصل ميداناً للدراسة ومدى حاجة هذا النادي للتطوير الاستراتيجي وما عزز ذلك اطلاع الباحث عن قرب على المشاكل التي يُعاني منها والتي اكدتها الزيارات الميدانية التي أجراها مع المسؤولين وأعضاء النادي، وَوظِفت استمارة الاستبانة كأداة للحصول على البيانات التي يحتاجها من عينة البحث التي شملت المسؤولين والاعضاء في النادي والبالغ عددهم (٤٠) شخصاً، وعن طريق ذلك أشر الباحث مُشكلة البحث التي أظهرت حاجة النادي للتطوير الاستراتيجي، تساؤلهُ الرئيس المُتمثل بالآتي: ما مدى جاهزية نادي الفتوة الرياضي لتبني مدخل التطوير الاستراتيجي وفق عدد من أبعاد أنموذج (Dyson)؟

تبنى البحث في ضوء ذلك الفرضية الرئيسية الآتية (يمتلك نادي الفتوة الرياضي الاستعداد لتبني مدخل التطوير الاستراتيجي وفق ابعاد أنموذج Dyson) والتي انبثقت منها فرضيات فرعية، ولاختبار هذهِ الفرضيات جرى تحليل البيانات المُتحصلة واعتماد العديد من الاساليب الاحصائية، إذ استُخرجت النتائج بموجب ذلك التحليل بتوظيف مُعطيات البرمجة الاحصائية الجاهزة (SPSS. Ver 25). لا يمتلك نادي الفتوة الرياضي الاستعداد لتبني مدخل التطوير الاستراتيجي وفق أبعاد أنموذج (Dyson) وهذا ما أظهرتهُ نتائج التحليل واختبار الفرضيات الأمر الذي يؤشر التراجع الذي يُصيب هذا النوع من المُنظمات بفعل إهمال التغيير والتطوير المطلوبة.

الكلمات المفتاحية: التطوير الاستراتيجي، نادي الفتوة.

The possibility of Adoption a Strategic Development Approach According to Number of Dimensions of the Dyson Model: An Applied Study at Al-Fatwa Sports Club in the City of Mosul

Assist. Prof. Dr. Iman Bashir M. 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 study aimed to identify the possibility of adopting the strategic development entrance according to a number of dimensions of the (Dyson) model by diagnosing the reality of the club's adoption of the dimensions of the model and its readiness to adopt strategic development. The choice fell on the Al-Fatwa sports club in the city of Mosul

for the researcher to understand the extent of this club's need for strategic development and what strengthened that is to inform him about a research on the problems he suffers from. Which was confirmed by the field visits he conducted with officials and members of the club which amounted to (40) people. By that point the researcher study the problem and ask questions in question is the most important knowledge: To what extent is Al-Fatwa Sports Club ready to adopt the strategic development entrance according to a number of dimensions of the Dyson model?

Do the managers of Al- Fatwa sports Club have awareness of the content of each dimension of strategic development?

In light of this, the study adopted the following main hypothesis (Al-Fatwa Sports Club has the willingness to adopt the strategic development approach according to the dimensions of the Dyson model) from which sub-hypotheses emerged. Ready statistical programming (SPSS .Ver 25).

Al-Fatwa Sports Club is not prepared to adopt the strategic development approach according to the dimensions of the Dyson model, and this is shown by the results of the analysis and hypothesis testing, which indicates the decline in this type of organization due to neglect of the required change and development.

Keywords: Strategic development, Alftwa Clup.

المقدمة

تَتَعرض مُنظمات الأعمال اليوم على نحو عام والأندية الرياضية على نحو خاص لتحديات متزايدة تُهدد بقاءها، وتحُد من قدرتها على المُنافسة، وهذا بسبب تبنيها لأنظمة إدارية تقليدية. الأمر الذي دفع بها الى البحث عن مداخل جديدة فاعلة غير تقليدية لأجل التصدي لما يواجهُها من التهديدات، وما يُفرض عليها من ضغوط مستمرة، وفي إطار ذلك أفرزت التطورات الفكرية المُعاصرة في فلسفة الإدارة الاستراتيجية موضوعات تُمكن المُنظمات من التقليل من مستوى التحديات والضغوط التي تواجهُها، بما يُمكنها من تحقيق أهدافها، وكان من بين هذهِ الموضوعات (التطوير الاستراتيجي). الذي يُعد أحد المنهجيات المُعاصرة التي تُمكن المُنظمات من مواجهة التحديات والمحافظة على بقائها وتحقيق التميز والاستدامة، لذلك أضحى موضوع التطوير الاستراتيجي والسعي اليهِ الشغل الشاغل لمُنظمات اليوم الطامحة للمحافظة على موقعها التنافسي وتطويرهُ، ومن هذهِ المُنظمات الأندية الرياضية التي تُعد الواجهة لتحديد المُستوى الرياضي في مختلف البلدان.

المبحث الأول: منهجية البحث

أولاً. مشكلة البحث: تُعد الرياضة من أهم النشاطات التي اتسمت بها الحضارات الإنسانية عبر التأريخ، والتي ارتقت بها حياة المُجتمعات، لهذا ارتبط نموها وتطورها بتطور ورقي المُجتمعات والشعوب. من هُنا تأتي أهمية الأندية الرياضية في المُجتمعات المُتقدمة والنامية على حد سواء، فهي تُعد من التنظيمات الحيوية لما تقدمهُ من خدمات لقطاع كبير من سُكان المُجتمع الذين يُغطون نسبة عالية من الفئات العمرية في المُجتمعات، فضلاً عن النشاطات الرياضية التي تقدمها هذهِ التنظيمات، هُناك النشاطات الثقافية والاجتماعية والتي تقوم بها على أساس تطوعي، فهي تُسهم إلى حدٍ كبير في تعميق روح المواطنة، والتنشئة السليمة وتوجيه طاقاتهم الفتية رفداً أساسياً ومستمراً

لحركة التطوير والتنمية الشاملة، وعلى الرغم من الأهمية البالغة لهذهِ التنظيمات الرياضية، فإننا نلحظ اهتماماً قليلاً من قبل القائمين عليها، مما أنعكس على أداء هذهِ 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 وثقهُ الباحث من زياراتهُ الميدانية، والمقابلات الشخصية التي أجراها مع مسؤولي وأعضاء النادي المبحوث فيهِ، واطلاعهُ عن قرب على هذهِ المُشكلات كونهُ يعمل في هذا المجال.

واتساقاً مع ما تقدم فإن التساؤلات الرئيسة التي يُمكن أن تُشكل الأساس لمُشكلة البحث الحالية هي:

- هل يمتلك نادي الفتوة الرياضي الاستعداد لتبني مدخل التطوير الاستراتيجي وفق عدد من أبعاد أنموذج (Dyson)؟
- هل تدرك إدارة النادي المبحوث فيهِ مضمون أبعاد التطوير الاستراتيجي وفق أنموذج (Dyson)؟

ثانياً. أهمية البحث: تؤكد إدارة المُنظمات على أهمية التطوير الاستراتيجي باعتباره أداة مُهمة تَتَمكن عن طريقها من إدراك التطورات والتغيرات والاستجابة للتغير البيئي، والتكيف مع مُتطلباتهُ عن طريق تعظيم الانتفاع من الفرص وتجنب المخاطر والتهديدات المتولدة عن حركية هذهِ البيئة وضمن هذا التوجه أصبح موضوع التطوير الاستراتيجي قضية أساسية لدى المُهتمين بالإدارة الاستراتيجية، إذ بات يُشكل هدفاً محورياً للكثير من المُنظمات لضمان استمرارها. ووفق ما سبق يُمكن القول إن الدراسة تستمد أهميتها من أهمية الموضوع الذي تعاملت معهُ والتي تتلخص بالمعطيات الآتية:

١. تتجسد أهمية البحث ببعدين: الأول نظري يتمثل بالمُساهمة في تعزيز العرض المفاهيمي للأطر والمُعالجات الفكرية ذات الصلة بمتغير البحث وأبعادهُ. والثاني تطبيقي يتمثل بتحليل مضامين الواقع واستقصاء توجهاتهُ ميدانياً في إحدى الأندية الرياضية في مدينة الموصل.
٢. يوفر البحث قاعدة بيانات ومعلومات يُمكن توظيفها في النادي المبحوث فيه لمواجهة التغيرات الحالية والمُستقبلية، وتمكينهُ من تحديث أساليب عملهُ وهياكلهُ لزيادة كفاءتهُ وفاعليتهُ.
٣. تكمن أهمية البحث في حاجة المُنظمات العراقية الى إدراك المفاهيم النظرية والمُمارسات العملية للتطوير الاستراتيجي. والمنافع المترتبة عليه.
٤. المُساهمة في الحد من ندرة الدراسات العراقية والعربية التي تناولت هذا الموضوع على نحو مُباشر أو غير مُباشر 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 إمكانية تبني التطوير الاستراتيجي وفق أبعاد أنموذج (Dyson) من قبل نادي الفتوة الرياضي.
٣. تحديد مدى إدراك إدارة النادي المبحوث فيه لمضمون أبعاد التطوير الاستراتيجي.

٤. طرح المُقترحات التي يُمكن أن تُفيد النادي المبحوث والمُنظمات التي تعمل في إطار النشاط الرياضي وغير الرياضي.

رابعاً. فرضيات البحث: بموجب ما تُمثلهُ فرضية البحث من حلول مُتوقعة تنسجم مع التساؤلات في مُشكلتها، يُمكن عرض فرضية البحث كما يلي:

الفرضية الرئيسة: {لدى نادي الفتوة الرياضي في الموصل ميدان البحث الاستعداد لتبني مدخل التطوير الاستراتيجي وفق أبعاد أنموذج (Dyson).} ويتفرع منها الفرضيات الفرعية الآتية:

- تدرك إدارة النادي المبحوث فيهِ مضمون الاتجاه الاستراتيجي.
- تُدرك إدارة النادي المبحوث فيهِ مضمون التعلّم من الأداء الماضي والحالي.
- تدرك إدارة النادي المبحوث فيهِ مضمون تكوين المبادرات الاستراتيجية (السيناريوهات).
- تدرك إدارة النادي المبحوث فيهِ مضمون التحليل الاستراتيجي للبيئة الداخلية والخارجية.
- تدرك إدارة النادي المبحوث فيهِ مضمون موارد المُنظمة.
- تدرك إدارة النادي المبحوث فيهِ مضمون تنفيذ التغيير الاستراتيجي.
- تدرك إدارة النادي المبحوث فيهِ مضمون الخيارات والبدائل الاستراتيجية.

خامساً. منهج البحث: تبنى البحث المنهج (الوصفي والتحليلي) الذي يعتمد على تجميع البيانات وتبويبها وتحليلها وتفسيرها، ويوفر وصفاً تفصيلياً للحالة المبحوثة، ويُعد منهجاً ملائماً للبحث والظواهر الاجتماعية والسلوكية، ويستند هذا المنهج على التحليل الشامل للمُشكلة قيد البحث، والوصول الى النتائج الخاصة بهِ وقد اعتمد الباحث استمارة استبانة والزيارات الميدانية والمُقابلات الشخصية مع عينة من المسؤولين واعضاء النادي المبحوث فيهِ من أجل الوصول الى المعلومات الحقيقية عبر مُشاهدة الواقع الفعلي في نادي الفتوة الرياضي، إذ بلغ مجموعهم (٤٠) شخصاً.

ساساً. مجتمع البحث وعينتهُ: يتمثل مجتمع البحث بجميع الأندية الرياضية في العراق، وهو الأساس الذي يرتكز عليه البحث ميدانياً تمهيداً لاختيار العينة عن طريق المعرفة الدقيقة بحجم هذا المجتمع وخصائصهُ وقد وقع اختيار هذا البحث على نادي الفتوة الرياضي في مدينة الموصل بوصفهِ مجالاً تطبيقياً للبحث.

سابعاً. أدوات البحث والأساليب الاحصائية: اعتُمد أكثر من أسلوب لجمع البيانات التي تُعتبر الأساس في ابراز نتائج البحث وعلى النحو الآتي:

- ❖ **بيانات الجانب النظري**: اعتُمدت فيهِ المصادر الأجنبية والعربية التي تمثلت بالمراجع العلمية من رسائل، كُتب، بحوث (دوريات) ذات صلة بموضوع البحث والتي غطت الجانب النظري، كما تمت الإفادة من شبكة المعلومات العالمية لتعقب المستجدات العلمية ذات العلاقة.
- ❖ **بيانات الجانب العملي**: اعتُمدت فيها الوسائل الآتية:
  - الزيارات الميدانية للنادي المبحوث فيه للحصول على البيانات الأولية عن النادي أو نشاطاتهُ.
  - المقابلات الشخصية للوقوف على نشاطات النادي والمشاكل التي تعترضهُ وعدد العاملين فيه وغيرها، وتم فيها مُقابلة بعض المسؤولين واعضاء النادي كون الباحث ذا صلة مُباشرة بهم.
  - استمارة الاستبانة: تم الاعتماد على استمارة الاستبانة كأداة رئيسة لجمع البيانات وخُصصت لأبعاد التطوير الاستراتيجي وبعدد من الفقرات بلغ مجموعها ٥٢ فقرة طلب من أفراد العينة الاجابة عليها
- ❖ حدود البحث (المكانية، والبشرية): المكانية هي نادي الفتوة الرياضي، والبشرية العينة المأخوذة منهم وعددهم ٤٠ شخصاً.

الأساليب الاحصائية: للحصول الى نتائج البحث والتحقق من صحة الفرضيات اعتُمدت البرمجة الاحصائية الجاهزة (SPSS)، واستناداً لطبيعة توجهات البحث وأهدافهُ ومضامين فرضياتهُ، ثم الاستعانة بمجموعة من الادوات الاحصائية المُتمثلة بالآتي:

- ❖ التكرارات والنسب المئوية والأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية، ونسبة الاستجابة، ومعامل الاختلاف لوصف أبعاد التطوير الاستراتيجي وتشخيصها.
- ❖ اختبار مربع كاي (Chi-Square) استُخدم للتعريف على العلاقة التوافقية بين فقرات كل بعد من أبعاد متغير البحث. لمعرفة مدى توافرها وعدم توافرها.

المبحث الثاني: الإطار النظري

أولاً. مفهوم التطوير الاستراتيجي: التطوير حقيقة لابد منه، إذ يُمثل العصر الحالي عصر المُتغيرات السياسية والاقتصادية والفكرية والتكنولوجية، تعددت في هذا العصر المُشكلات والأزمات، وانهارت الفواصل الزمانية والمكانية، وأصبحت المُنظمات تواجه مواقف جديدة تستوجب العمل على اكتشافها والتعامل معها، وكذلك توقعها عن طريق تبني موضوع التطوير الاستراتيجي الذي بات أمراً أساسياً وهدفاً محورياً للنشاطات باعتبارهُ أداة أساسية تكفل للمُنظمة القدرة الدائمة على مواكبة التطورات والمُتغيرات بمُختلف أبعادها. 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

ت	الباحث والسنة	المفهوم
١	Gooijer, 2000: 23	عملية تؤدي الى زيادة فاعلية المُنظمة والافراد.
٢	Susanne, et al., 2003	عملية تغيير المُنظمة والافراد عن طريق التعلّم المخطط وغير المخطط وبما يسمح بامتلاكهم الجدارات المطلوبة لمساعدة المُنظمة في تحقيق واستدامة ميزتها التنافسية في الحاضر والمستقبل.
٣	O'Brien, et al., 2007: 3	بأنهُ احتضان العمليات للإدارة التي تُبلغ وتُشكل وتدعم القرارات الاستراتيجية التي تواجه المُنظمات.
٤	Bernd, W. Wirtz, Oliver Schilke and Sebastian Ullrich, 2010	عملية صياغة نماذج استراتيجية وتكيفها باستمرار لكي تكون قادرة على المنافسة.
٥	Endeavor, 2011	هو أحد اجراءات التكيف المُنظمي للتغيرات الحاصلة في البيئة الخارجية عن طريق اعادة توجيه المُنظمة بطريقة تطويرية
٦	أحمد، ٢٠١١	عملية متكاملة شاملة لجميع جوانب المنظمة ككل إذ تتم عن طريق تغيير مخطط محكم ودقيق وبعيد الامد تُمكنها من الانتقال من الوضع القائم الى الامكانات البشرية والمادية والمالية.

المصدر: إعداد الباحثان.

ووفقاً لذلك يمكن تحديد المفهوم الإجرائي للتطوير الاستراتيجي بأنهُ: "عملية مستمرة تلجأ إليها الاندية 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: أما عن أهمية التطوير الاستراتيجي فهي تعود للعديد من الأسباب كما يراها (Susanne et al., 2003: 83) فهي على النحو الآتي:

١. يجعل جهود المُنظمة استباقية لمعالجة الأخطاء الاستراتيجية قبل حدوثها.
٢. يربط عملية التعلّم من الأداء مع عملية التخطيط الشاملة، بما يسمح بتوافق خطط الأعمال الاستراتيجية مع خطط الموارد البشرية.
٣. يُمكن المُنظمة من اكتشاف طرائق جديدة تُساعد على تحقيق أهدافها على نحو متميز.
٤. يُساعد على تنسيق الجهود الرامية الى إنجاح عملية توظيف الموارد على الأمد البعيد.
٥. يخدم التطوير الاستراتيجي عمليات التنبؤ في بناء الجدارات المطلوبة لتحقيق النجاح التنافسي في المُستقبل.
٦. يوضح الاتجاه الاستراتيجي (الرؤية والأهداف) وما الهدف من وجود التطوير الاستراتيجي.
٧. يدعم عمليات تقييم ظروف البيئة الداخلية (القوة والضعف) من حيث المهارات البشرية والجدارات، ولهُ دور في تقييم البيئة الخارجية بما فيها من (فرص وتهديدات)، وتأثيرها على أداء المُنظمة.

ثالثاً. أبعاد التطوير الاستراتيجي: حُددت الأبعاد الأساسية للتطوير الاستراتيجية وفق أنموذج (Dyson, 2007)، وفيما يلي مناقشة عدد من تلك الأبعاد والتي تناولتها الدراسة لكونها تنطبق على واقع الأندية الرياضية العراقية ويمكن تحقيقها وعلى النحو الآتي.

١. **الاتجاه الاستراتيجي (الرؤية الاستراتيجية والأهداف):** إن تحديد الاتجاه الاستراتيجي يتضمن تحديد الرؤية الخاصة بعملية التطوير الاستراتيجي وتحقيق المنطق الاستراتيجي وهيكلية المُشكلة وبناء الأجندات الاستراتيجية في المُفاوضات ومن هنا لابد من الوقوف عند 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. (Dyson, 2007: 4).
٢. **التعلّم 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, et al., 2003: 22) أن قياس الأداء موضوع متنوع لأن الباحثين الذين يشاركون في دراستهُ من خلفيات متنوعة وهي المحاسبة وإدارة العمليات الى علم النفس وعلم الاجتماع والاقتصاد. ومن المعتقد أن المبدأ الأساسي وراء الاهتمام بقياس الأداء هو أن "ما يتم قياسهُ هو ما تم إنجازهُ فعلاً " وقد حدد (Neely, et al., 2003: 68) مفهوم قياس الأداء "كعملية لقياس كفاءة وفاعلية الإجراء"، ومقياس الأداء يُستخدم لقياس كفاءة أو فاعلية الإجراء بينما نظام قياس الأداء هو "مجموعة من المقاييس المُستخدمة 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 تدلُ على ذلكَ، وتعليل ذلك أننا نعيش اليوم في عالم تقدمت وازدهرت فيه جوانب التغيير والتجديد والتطوير في جميع مجالات الحياة، الأمر الذي دفع المُنظمات إلى البحث عن أساليب لتحقيق المزايا التنافسية التي تضمن لها التكيف والبقاء على الرغم من كل التغيرات السريعة التي احدثتها تقانة المعلومات.
٣. **تكوين المبادرات الاستراتيجية (السيناريوهات):** تسعى المُنظمات اليوم الى تحقيق مكانة مُميزة بين مُنافسيها الحاليين والمُحتملين، وذلك من خلال التوجه نحو الإطار الصحيح والرؤى المُتكاملة

والواضحة، والاستفادة من الامكانيات والموار المُتاحة، لمواجهة الظروف البيئية المُختلفة من خلال صياغة البدائل الاستراتيجية والتي تقود المُنظمة 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 المُترابطة والمُتسلسلة، تبدأ بتحديد البدائل الاستراتيجية وتقييمها، ومن ثمَ 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 ملائمته المُنظمة مع البيئة عبر تكوين فهم واقعي لبيئة المُنظمة".

ويرى (Johnson & Scholes, 1993: 54) إن التحليل الاستراتيجي عملية، تعمل على ضمان مراقبة بيئة المُنظمة، وذلك من خلال اتجاهين: الأولى الفرص والتهديدات الحالية والمُستقبلية، والثاني: ما تملكهُ المُنظمة من جوانب القوة والضعف، لذلك فإن هدف صناع القرار من عملية التحليل الاستراتيجي هو فحص وتشخيص البيئات المُتعددة التي تعل فيها المُنظمة، وضرورة أن تؤدي نتائج التحليل الى تعزيز جوانب قوة المنظمة واستعداداتها لتأمين ما يجب القيام به لتجاوز جوانب ضعفها، وتمكينها من تحديد أية مُشكلات مُستقبلية قد تواجهها المُنظمة في البيئة الداخلية أو الخارجية. ويُعدّ التحليل الاستراتيجي من عناصر الإدارة الاستراتيجية. إذ يعتبر أساس تفسير للسلوك الاستراتيجي المُتجسد بالاختيار الاستراتيجي، وما يتبَعَهُ من تنفيذ ورقابة إستراتيجية وهو موضوع يتصف بالسعة والشمول، فهو يُشكل أحد الأركان الأساسية للتطوير الاستراتيجي، وذلك لتخصُصَهُ بتقييم العناصر الاستراتيجية في المحيط من فرص متاحة وتهديدات قد تحد من قدرة المُنظمة على الاستفادة من هذه الفرص ومقارنتها مع عناصر القوة والضعف الداخلية.

ويرى (عبيد، ٢٠٠٨: ١٩٤) أن التحليل الاستراتيجي "عملية مُستمرة لتحقيق التوازن الحركي المُحدد لبناء المركز الاستراتيجي المُتميز للمُنظمة بين الأعمال وبيئتها التنافسية".

أما عن الأهمية الجوهرية للتحليل الاستراتيجي يرى (عبيد) أنها تكمُن في توليد التراصف الاستراتيجي بين قدرات وموارد الأعمال وفرص البقاء والتفوق والنمو في البيئة التنافسية. فالتحليل الاستراتيجي يُعتبر أساس في صياغة رؤية ورسالة واستراتيجيات الأعمال في بيئة غير مؤكدة تتسم بالتعقيد والتباين وعدم التجانس، إذ يُساعد في تقليص فجوة عدم التأكد والغموض البيئي وتحديد الاتجاهات المُستقبلية للمُنظمة.

٥. **موارد المُنظمة:** مزيج من الامكانات المادية (معدات، أدوات، مواد خام)، والموارد المالية التي تتمثل بقدرة المُنظمة على توليد الاموال أو الاقتراض، والموارد البشرية المُتمثلة ب (المعرفة، الخبرة، الثقة، والقدرات الادارية)، والموارد المعلوماتية. وهذه الموارد بمجملها تُشكل نقطة الانطلاق في تكوين القدرات المُنظمية، وعنصر قوة توفر للمُنظمة ميزة تنافسية. في أي مُنظمة هناك حاجة لاستخدام الموارد المُتاحة لتحسين الأداء، وتُعد موارد المُنظمة من العوامل المؤثرة في الاختيار الاستراتيجي، كما يرى (السالم، ٢٠١٦: ١٢٤) أن المورد يُعتبر عنصر ضعف إذا لم تستغلهُ المُنظمة على نحو أفضل من المُنظمات المُنافسة.

ويؤكد السالم على أن الموارد تكون ذات قيمة إستراتيجية تساهم في تطوير المُنظمات إذا امتلكت الخصائص التالية (القيمة، الندرة، التقليد، التنظيم). ولا يمكن التقليل من شأن تأثير الموارد في المُنظمة، لأنها المصدر الرئيس للاستقرار التنظيمي.

٦. **تنفيذ التغيير الاستراتيجي**: تشهد المُنظمات اليوم مواجهات شديدة للتغيرات والتطورات السريعة في العالم، فالتغيير هو استجابة ونتيجة لمؤثرات البيئة الداخلية والخارجية لغرض إحداث توازن المُنظمة مع بيئتها، ويُعدُ التغيير عملية إصلاح تهدف لمُعالجة مظاهر العيب والاخطاء والضعف داخل المُنظمة وفق خطة مدروسة دون الحاق الضرر بها. وتحدث استجابة للشعور بأهمية التغيير والتطوير من أجل الخروج من واقع متأزم الى واقع أفضل لضمان بقاء المُنظمة ورفع مستوى أدائها. إن النجاح في تحقيق مشروع التطوير الاستراتيجي سيوفر للمُنظمة القدرة على تعظيم الانتفاع من نقاط القوة على وفق الفرص المؤاتية والمُتغيرات البيئية ذات التأثير الايجابي لها حالياً ومستقبلاً، كما يُمكنُها من استئصال مُختلف جوانب الضعف ويعزز لديها الاستعداد للتعامل الفعال مع التهديدات والتغيرات ذات التأثير المُباشر الذي يلبى في الوقت الحالي أو المُتوقع، و لكي تتمكن المُنظمة من الحصول على هذا الوضع تطالب باعتماد العديد من المداخل الإدارية التي تطلبها مشروع التطوير الاستراتيجي، كما تكون معنية بضرورة المُفاضلة بين الاستراتيجيات المُتحققة لهذه المُنظمة في ضوء تقدير الاعتبارات التنظيمية و الفنية التي تميز بيئتها الداخلية و الخارجية.

ويرى (العيثاوي، ٢٠١٣: ١٧) أن التغيير هو العملية المُستمرة في المُنظمة 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 لأنهُ يبدأ من إدراك المديرين لهُ.

٧. **تقييم الخيارات والبدائل الاستراتيجية**: يتفق أغلب الباحثين في مجال الإدارة الاستراتيجية على أن الخيارات الاستراتيجية هي حاصل عملية متسلسلة ومترابطة 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 إستراتيجي يتم وضعه في إطار صياغة الخطة الاستراتيجية للمُنظمة، ويُمثل أفضل بديل يتم اختيارهُ من بين مجموعة البدائل المتاحة والذي يُساعد المُنظمة على تحقيق أهدافها. ويرى (Thompson, 1996: 606) أن الخيار الاستراتيجي هو ذلك الخيار الذي يقابل احتياجات وأولويات المُنظمة، والقادرة على تحقيق أهدافها بنجاح، ويجب التأكيد على الخيار القادر على تحقيق أكبر قدر من متطلبات وأهداف أصحاب المصلحة المرتبطين بالمُنظمة إضافة الى ضرورة ملائمة الخيار الاستراتيجي لموارد وقابليات المُنظمة لكي يتسنى لها تنفيذهُ.

المبحث الثالث: الجانب التطبيقي

ويتضمن ثلاثة محاور وعلى النحو الآتي:

المحور الاول: وصف ابعاد التطوير الاستراتيجي وتشخيصها.

المحور الثاني: اختبار الفرضيات.

المحور الثالث: الاستنتاجات والمقترحات.

المحور الاول: وصف ابعاد التطوير الاستراتيجي وتشخيصها

البعد الأول الاتجاه الاستراتيجي (الرؤية الاستراتيجية والأهداف): الرؤية الاستراتيجية هي الفهم المُشترك لما يجب أن تكون عليه المُنظمة وكيف يجب أن تتغير، والأهداف الاستراتيجية هي النتائج المرغوبة عن طريق استخدام ما خُطط لهُ وإتباع الاستراتيجيات المُطبقة.

الجدول (٢): التكرارات والنسب المئوية والاوساط الحسابية والانحرافات المعيارية ونسب الاستجابة ومعامل الاختلاف لبعد الاتجاه الاستراتيجي (الرؤية الاستراتيجية، والاهداف).

رمز المتغير	بدائل الاستجابة										الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	نسبة الاستجابة %	معامل الاختلاف%
	أتفق تماماً		أتفق		محايد		لا أتفق		لا أتفق تماماً					
	عدد	%	عدد	%	عدد	%	عدد	%	عدد	%				
X 1	7	18	19	47	3	7	7	18	4	10	3.4500	1.25983	69.00	36.52
X 2	4	10	13	33	14	35	4	10	5	12	3.1750	1.15220	63.50	36.29
X 3	8	20	14	35	8	20	2	5	8	20	3.3000	1.39963	66.00	42.41
X 4	12	30	12	30	3	7	3	8	10	25	3.3250	1.59144	66.50	47.86
X 5	5	12	13	33	6	15	6	15	10	25	2.9250	1.42122	58.50	48.59
X 6	12	30	12	30	9	22	0	0	7	18	3.5500	1.39505	71.00	39.30
X 7	4	10	7	18	11	28	9	22	9	22	2.7000	1.28502	54.00	47.59
X 8	9	22	10	25	9	22	7	18	5	13	3.2750	1.33949	65.50	40.90
المؤشر الكلي	8	20	12	30	8	20	5	12	7	18	3.2125	1.35549	64.25	42.19

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

تُشير مُعطيات الجدول (٢) إلى التوزيعات التكرارية والنسب المئوية وقيم الوسط الحسابي والانحرافات المعيارية لبعد(الرؤية الاستراتيجية والأهداف) وجود نسبة اتفاق متوسطة بين إجابات الأفراد المبحوثين حول فقرات هذه البعد، إذ بلغت هذه النسبة (64.25%) مما يوحي أن هناك درجة من الاتفاق من جانب الأفراد المبحوثين تجاه هذا البعد إذ بلغ الوسط الحسابي (3.2125)، وهو أعلى من الوسط الفرضي البالغ (3) والانحراف المعياري (1.35549)، أما ما يخص فقرات هذا البعد فقد أخذت الفقرة (X6) المرتبة الاولى بنسبة استجابة (71%) والتي تُبين أن إدارة نادي الفتوة الرياضي تنظر الى اتجاهها الاستراتيجي بوصفهِ مقياس دقيق لمدى التقدم الحاصل نحو تطوير النشاطات والمهام. تليها الفقرة (X1) المرتبة الثانية بنسبة استجابة (69%)، في حين اخذت الفقرة (X7) أقل نسبة استجابة (54%) والتي تُشير الى أن إدارة النادي تعمل على ضرورة وجود علاقة تكامل بين الرؤية والأهداف الاستراتيجية لدعم التطوير الاستراتيجي.

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

الجدول (٣): التكرارات والنسب المئوية والاوساط الحسابية والانحرافات المعيارية ونسب الاستجابة ومعامل الاختلاف لبعد التعلّم من الأداء الماضي والحالي

رمز المتغير	بدائل الاستجابة										الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	نسبة الاستجابة %	معامل الاختلاف %
	أتفق تماماً		أتفق		محايد		لا أتفق		لا أتفق تماماً					
	عدد	%	عدد	%	عدد	%	عدد	%	عدد	%				
X 1	15	37	18	45	1	3	4	10	2	5	4.0000	1.13228	80.00	28.31
X 2	7	18	13	33	15	37	5	12	0	0	3.5500	0.93233	71.00	26.26
X 3	6	15	13	32	11	28	5	12	5	13	3.2500	1.23517	65.00	38.01
X 4	5	13	14	34	7	18	8	20	6	15	3.1000	1.29694	62.00	41.84
X 5	15	38	14	34	6	15	2	5	3	8	3.9000	1.19400	78.00	30.62
X6	6	15	16	40	13	32	5	13	0	0	3.5750	0.90263	71.50	25.25
X7	4	10	8	20	13	32	8	20	7	18	2.8500	1.23101	57.00	43.19
X8	11	28	12	30	9	22	5	13	3	7	3.5750	1.23802	71.50	34.63
المؤشر الكلي	9	22	13	32	10	25	5	13	3	8	3.4750	1.14530	69.50	32.96

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

يتضح من الجدول (٣) وجود نسبة اتفاق متوسطة بين إجابات الأفراد المبحوثين حول فقرات هذا البعد، إذ بلغت هذه النسبة (69.50%) مما يوحي أن هناك درجة من الاتفاق من جانب الأفراد المبحوثين تجاه هذا البعد إذ بلغ الوسط الحسابي (3.4750) وهو اعلى من الوسط الفرضي البالغ (3) والانحراف المعياري (1.14530)، أما ما يخص فقرات هذا البعد التي عززت الاجابة فقد أخذت الفقرة (X1) المرتبة الاولى بنسبة استجابة (80%) والتي توضح أن إدارة نادي الفتوة الرياضي توظف آليات التعلّم التقليدية باستمرار. تليها الفقرة (X5) المرتبة الثانية بنسبة استجابة (78%)، في حين اخذت الفقرة (X7) أقل نسب استجابة (57%) والتي تنص على أن إدارة نادي الفتوة الرياضي توظف نتائج الأداء المتحقق في عمليات الرقابة والسيطرة على النشاطات الاستراتيجية للنادي.

البعد الثالث تكوين المبادرات الاستراتيجية (السيناريوهات): هي مجموعة من الخطوات المُترابطة والمُتسلسلة، تبدأ بتحديد البدائل الاستراتيجية وتقييمها، ومن ثَمَ اختيار "السيناريو" أي البديل المُناسب.

الجدول (٤): التكرارات والنسب المئوية والاوساط الحسابية والانحرافات المعيارية ونسب الاستجابة ومعامل الاختلاف لبعد تكوين المبادرات الاستراتيجية (السيناريوهات).

رمز المتغير	بدائل الاستجابة										الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	نسبة الاستجابة %	معامل الاختلاف%
	أتفق تماماً		أتفق		محايد		لا أتفق		لا أتفق تماماً					
	عدد	%	عدد	%	عدد	%	عدد	%	عدد	%				
X 1	7	17	12	30	7	17	11	28	3	8	3.2250	1.25038	64.50	38.77
X 2	5	12	4	10	11	28	14	35	6	15	2.7000	1.22370	54.00	45.32
X 3	5	12	9	23	13	33	5	12	8	20	2.9500	1.29990	59.00	44.06
X 4	4	10	9	22	12	30	6	15	9	23	2.8250	1.29867	56.50	45.97
X 5	5	12	5	12	11	28	9	23	10	25	2.6500	1.33109	53.00	50.23
X 6	6	15	6	15	8	20	5	12	15	38	2.5750	1.50021	51.50	58.26
المؤشر الكلي	5	13	8	20	10	25	8	20	9	22	2.8208	1.31733	56.42	46.70

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

تُشير مُعطيات الجدول (٤) إلى وجود نسبة اتفاق دون المتوسطة (مقبولة) بين إجابات الأفراد المبحوثين حول فقرات هذ البعد، إذ بلغت هذه النسبة (56.42%) وبمتوسط حسابي (2.8208) وهو أقل من الوسط الفرضي البالغ (3) والانحراف المعياري (1.31733)، أما ما يخص فقرات هذا البعد فقد أخذت الفقرة (X1) المرتبة الاولى معززة هذهِ النتيجة بنسبة استجابة (64.50%) والتي تُبين أن إدارة النادي تُخطط السيناريوهات كونها أداة مساعدة في تطوير المبادرات الاستراتيجية في أعمالها. تليها الفقرة (X3) المرتبة الثانية بنسبة استجابة (59%)، في حين اخذت الفقرة (X6) أقل نسب استجابة (51.50%) والتي توضح أن إدارة النادي ترى أن تخطيط السيناريوهات يوفر ظروفاً بديلة لتقييم الأفكار الجديدة التي تصب في التطوير الاستراتيجي.

البعد الرابع التحليل الاستراتيجي للبيئة الداخلية والخارجية: التحليل الاستراتيجي للبيئة الداخلية والخارجية: وهو عملية، تعمل على ضمان مراقبة بيئة المُنظمة، وذلك عن طريق اتجاهين الأول: الفرص والتهديدات الحالية والمُستقبلية، والثاني: ما تملكهُ المُنظمة من جوانب القوة والضعف.

الجدول (٥): التكرارات والنسب المئوية والاوساط الحسابية والانحرافات المعيارية ونسب الاستجابة ومعامل الاختلاف لبعد التحليل الاستراتيجي للبيئة الداخلية والخارجية.

رمز المتغير	بدائل الاستجابة												الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	نسبة الاستجابة %	معامل الاختلاف%
	أتفق تماماً		أتفق		محايد		لا أتفق		لا أتفق تماماً							
	عدد	%	عدد	%	عدد	%	عدد	%	عدد	%						
X 1	5	12	11	28	12	30	7	18	5	12			3.1000	1.21529	62.00	39.20
X 2	6	15	5	13	8	20	13	33	8	20			2.7000	1.34355	54.00	49.76
X 3	7	17	8	20	8	20	6	15	11	28			2.8500	1.47718	57.00	51.83
X 4	4	10	5	12	10	25	10	25	11	28			2.5250	1.30064	50.50	51.51
X 5	4	10	3	8	7	17	14	35	12	30			2.3250	1.26871	46.50	54.57
X6	8	20	7	17	8	20	8	20	9	23			2.9250	1.45686	58.50	49.81
X7	4	10	10	25	5	12	5	12	16	41			2.5250	1.48475	50.50	58.80
المؤشر الكلي	5	13	8	20	8	20	9	22	10	25			2.7071	1.36385	54.14	50.38

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

يُبين الجدول (٥) إلى وجود نسبة اتفاق دون المتوسطة بين إجابات الأفراد المبحوثين حول فقرات هذا البعد، إذ بلغت هذه النسبة (54.14%) وبوسط حسابي (2.7071) وهو أقل من الوسط الفرضي البالغ (3) والانحراف المعياري (1.36385)، أما ما يخص فقرات هذا البعد فقد أخذت الفقرة (X1) المرتبة الاولى بنسبة استجابة (62%) والتي تُبين أن إدارة النادي تهتم بتحليل البيئة الداخلية لتحديد جوانب الضعف التي تحد من إمكانات النادي في مجال التطوير الاستراتيجي. تليها الفقرة (X6) بالمرتبة الثانية بنسبة استجابة (58.50%)، في حين اخذت الفقرة (X4) و(X7) أقل نسب استجابة (50.50%) على التوالي والتي تُبين أن التحليل البيئي يُساهم في تفسير السلوكيات الاستراتيجية المتعلقة بالتطوير الاستراتيجي للنادي، وكذلك فهم إدارة النادي بعملية التحليل الاستراتيجي كونهُ الأداة التي تُكتشف عن طريقها التغيرات المُحتملة في البيئة.

البعد الخامس موارد المُنظمة: موارد المُنظمة: تتمثل موارد المُنظمة بالموارد المالية، والمادية، والبشرية، والمعلوماتية، وإن المورد يُعتبر عنصر ضعف إذا أستغلتهُ المُنظمة بشكل أردأ من المُنظمات المُنافسة.

الجدول (٦): التكرارات والنسب المئوية والاوساط الحسابية والانحرافات المعيارية ونسب الاستجابة ومعامل الاختلاف لبعد موارد المُنظمة.

رمز المتغير	بدائل الاستجابة												الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	نسبة الاستجابة %	معامل الاختلاف%
	أتفق تماماً		أتفق		محايد		لا أتفق		لا أتفق تماماً							
	عدد	%	عدد	%	عدد	%	عدد	%	عدد	%						
X 1	7	17	12	30	1	3	9	22	11	28			2.8750	1.53902	57.50	53.53
X 2	7	17	6	16	7	17	8	20	12	30			2.7000	1.48842	54.00	55.13
X 3	8	20	7	17	10	25	3	8	12	30			2.9000	1.51573	58.00	52.27
X 4	8	20	9	23	7	17	8	20	8	20			2.0250	1.44093	40.50	71.16
X 5	3	7	8	20	11	28	6	15	12	30			2.6000	1.31656	52.00	50.64
X 6	4	10	8	20	8	20	8	20	12	30			2.6000	1.37375	52.00	52.84
X 7	8	20	8	20	6	15	10	25	8	20			2.9500	1.44914	59.00	49.12
X 8	3	8	7	17	8	20	6	15	16	40			2.3750	1.37165	47.50	57.75
المؤشر الكلي	6	15	8	20	7	18	7	18	12	29			2.6281	1.43690	52.56	54.67

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

تُشير بيانات الجدول (٦) إلى وجود نسبة اتفاق دون المتوسطة بين إجابات الأفراد المبحوثين حول فقرات هذا البعد، إذ بلغت هذه النسبة (52.56%) وبوسط حسابي (2.6281) وهو أقل من الوسط الفرضي البالغ (3) والانحراف المعياري (1.43690)، أما ما يخص فقرات هذا البعد فقد أخذت الفقرة (X7) المرتبة الاولى بنسبة استجابة (59%) والتي توضح اهتمام إدارة النادي الرياضي بالموارد المعلوماتية لدورها المباشر في بلوغ نجاح مساعي التطوير الاستراتيجي. تليها الفقرة (X3) المرتبة الثانية بنسبة استجابة (58%)، في حين اخذت الفقرة (X4) أقل نسب استجابة (40.50%)، حول أن إدارة النادي تعلم أن النقص في الموارد لهُ تأثيرهُ السلبي المُباشر على اتخاذ القرار المُتعلق بإحداث التطوير الاستراتيجي.

البعد السادس. تنفيذ التغيير الاستراتيجي: تنفيذ التغيير الاستراتيجي: يُعدُ تنفيذ التغيير الاستراتيجي عملية إصلاح تهدف لمُعالجة مظاهر العيب والاخطاء والضعف داخل المُنظمة وفق خطة مدروسة دون الحاق الضرر بها.

الجدول (٧): التكرارات والنسب المئوية والاوساط الحسابية والانحرافات المعيارية ونسب الاستجابة ومعامل الاختلاف لبعد تنفيذ التغيير الاستراتيجي.

رمز المتغير	بدائل الاستجابة										الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	نسبة الاستجابة %	معامل الاختلاف%
	أتفق تماماً		أتفق		محايد		لا أتفق		لا أتفق تماماً					
	عدد	%	عدد	%	عدد	%	عدد	%	عدد	%				
X 1	12	30	4	10	7	17	2	5	15	38	2.9000	1.70670	58.00	58.85
X 2	4	10	7	17	7	17	8	20	14	36	2.4750	1.39574	49.50	56.39
X 3	7	17	7	17	11	28	3	8	12	30	2.8500	1.47718	57.00	51.83
X 4	9	23	6	15	5	12	6	15	14	35	2.7500	1.61325	55.00	58.66
X 5	7	17	3	8	11	28	5	12	14	35	2.6000	1.48151	52.00	56.98
X 6	5	13	8	20	8	20	7	17	12	30	2.6750	1.42122	53.50	53.13
X 7	11	28	10	25	7	17	8	20	4	10	3.4000	1.35495	68.00	39.85
X 8	5	12	5	12	12	30	5	12	13	34	2.6000	1.39229	52.00	53.55
X 9	6	15	12	30	4	10	3	8	15	38	2.7750	1.57688	55.50	56.82
المؤشر الكلي	7	18	7	17	8	20	5	13	13	32	2.7806	1.49108	55.61	53.63

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

تُشير مُعطيات جدول (٧) إلى وجود نسبة اتفاق دون المتوسطة بين إجابات الأفراد المبحوثين حول فقرات هذا البعد التي، إذ بلغت هذه النسبة (55.61%) وبمتوسط حسابي (2.7806) وهو أقل من الوسط الفرضي البالغ (3) والانحراف المعياري (1.49108)، أما ما يخص فقرات هذا البعد التي عززت النتيجة فقد أخذت الفقرة (X7) المرتبة الاولى بنسبة استجابة (68%) والتي تنص على أن إدارة النادي تعمل على إحداث التكيف المُستمر مع التغيرات البيئية تليها الفقرة (X1) المرتبة الثانية بنسبة استجابة(58%) إذ تسعى إدارة النادي لاقتناص الفرص ذات الأثر الايجابي باستمرار، في حين اخذت الفقرة (X2) أقل نسبة استجابة (49.50%) والتي توضح أن إدارة النادي تُتابع التغيرات الحاصلة في البيئة لاكتشافها والاستجابة لها.

البعد السابع. تقييم الخيارات والبدائل الاستراتيجية: 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.

الجدول (٨): التكرارات والنسب المئوية والاوساط الحسابية والانحرافات المعيارية ونسب الاستجابة ومعامل الاختلاف لبعد تقييم الخيارات والبدائل الاستراتيجية.

رمز المتغير	بدائل الاستجابة										الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	نسبة الاستجابة %	معامل الاختلاف%
	أتفق تماماً		أتفق		محايد		لا أتفق		لا أتفق تماماً					
	عدد	%	عدد	%	عدد	%	عدد	%	عدد	%				
X 1	5	12	3	8	14	35	8	20	10	25	2.6250	1.29471	52.50	49.32
X 2	7	17	8	20	13	33	4	10	8	20	3.0500	1.35779	61.00	44.52
X 3	7	17	6	15	5	12	11	28	11	28	2.6750	1.47435	53.50	55.12
X 4	3	7	10	25	12	30	9	23	6	15	2.8750	1.18078	57.50	41.07
X 5	4	10	6	15	11	28	12	30	7	17	2.7000	1.22370	54.00	45.32
X 6	8	20	9	22	9	23	5	12	9	23	3.0500	1.44914	61.00	47.51
المؤشر الكلي	6	13	7	17	11	28	8	21	8	21	2.8292	1.33008	56.58	47.01

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

يتضح من الجدول (٨) إلى وجود نسبة اتفاق دون المتوسطة بين إجابات الأفراد المبحوثين حول فقرات هذا البعد، إذ بلغت هذه النسبة (56.58%) وبوسط حساب (2.8292) وهو أقل من الوسط الفرضي البالغ (3) والانحراف المعياري (1.33008)، أما ما يخص فقرات هذا البعد المعززة للإجابة فقد أخذت الفقرة (X2) المرتبة الاولى والتي تُبين اهتمام إدارة النادي الرياضي بتقييم الخيارات الاستراتيجية لاختيار أفضلها لإحداث التطوير المرغوب. تليها الفقرة (X6) بالمرتبة الثانية لتبين تقبل إدارة النادي لاقتراحات الإدارات الوسطى والتنفيذية باتجاه خيارات التطوير الاستراتيجي لديها بنسبة استجابة لكل منهما (61.00%)، في حين اخذت الفقرة (X1) أقل نسبة استجابة (52.50%) تُتاح أمام إدارة النادي الكثير من الخيارات الاستراتيجية التي تصب في تحقيق التطوير الاستراتيجي. ومما سبق يتضح وجود تفاوت في نسب إجابات الافراد المبحوثين حول مُختلف الأبعاد وكما هو مبين بالجدول أدناه:

الجدول (٩): 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 بالإعتماد على مخرجات برنامج (SPSS).

يتضح من الجدول (٩) أن استجابات أفراد عينة الدراسة كانت متباينة بالنسبة لأبعاد التطوير الاستراتيجي وبمستويات مُختلفة، فقد أخذ بعد التعلّم 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 (54.14%) وأخذ بعد تقييم موارد المُنظمة المرتبة الأخيرة وبنسبة استجابة (52.56%).

المحور الثاني: اختبار الفرضيات

يهدف هذا المحور إلى اختبار الفرضية الرئيسة التي تبنتها الدراسة الحالية وما تضمنته من فرضيات فرعية عبر اختبار (Chi-square) والمبينة بالجدول (١٠)، وبالتالي تحديد إمكانية قبول أو رفض تلك الفرضية وما تضمنته من فرضيات فرعية وعلى النحو الآتي:

الجدول (١٠): قيم Chi-Square المحسوبة والدلالة الاحصائية لأبعاد التطوير الاستراتيجي

أبعاد التطوير الاستراتيجي	قيمة مربع كاي	الدلالة	
الاتجاه الاستراتيجي (الرؤية الاستراتيجية والأهداف)	47.875	0.011*	دالة
التعلم من الاداء الماضي والحالي	56.057	0.001*	دالة
تكوين المبادرات الاستراتيجية (السيناريوهات)	27.380	0.125	غير دالة
التحليل الاستراتيجي للبيئة الداخلية والخارجية	28.534	0.238	غير دالة
موارد المنظمة	26.228	0.561	غير دالة
تنفيذ التغيير الاستراتيجي	40.544	0.143	غير دالة
تقييم الخيارات والبدائل الاستراتيجية	21.267	0.382	غير دالة

الجدول من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات الحاسبة.

تبنت الدراسة الفرضية الرئيسة الآتية: (لدى النادي المبحوث فيهِ الاستعداد لتبني مدخل التطوير الاستراتيجي وفق عدد من أبعاد أنموذج Dyson)، والتي انبثقت منها الفرضيات الفرعية الآتية:

أولاً. اختبار الفرضية الفرعية الأولى والتي نصت على الآتي: (تدرك إدارة النادي المبحوث فيهِ مضمون الاتجاه الاستراتيجي): إذ يتضح من الجدول (١٠) الآتي: أظهرت النتائج بأن قيمة اختبار (Chi-Square) بلغت (47.875)، وبلغ مستوى المعنوية (Sig.=0.011*)، الأمر الذي يؤشر وجود فروقاً ذات دلالة معنوية لهذا البعد (الاتجاه الاستراتيجي) وبدلالة احصائية عند مستوى معنوية (Sig.=0.05)، وهذا يدل على تحقق الفرضية التي تنص على الآتي (تدرك إدارة النادي المبحوث فيه مضمون الاتجاه الاستراتيجي).

ثانياً. اختبار الفرضية الفرعية الثانية والتي نصت على الآتي: (تُدرك إدارة النادي المبحوث فيهِ مضمون التعلّم من الأداء الماضي والحالي): إذ يتضح من الجدول (١٠) الآتي: أظهرت النتائج بأن قيمة اختبار (Chi-Square) بلغت (56.057)، وبلغ مستوى المعنوية (Sig.= 0.001*)، الأمر الذي يؤشر وجود فروقاً ذات دلالة معنوية لهذا البعد (التعلّم من الأداء الماضي والحالي) وبدلالة احصائية عند مستوى معنوية (Sig.=0.05)، وهذا يدل على تحقق الفرضية الثانية التي تنص على الآتي (تُدرك إدارة النادي المبحوث فيهِ مضمون التعلّم من الأداء الماضي والحالي).

ثالثاً. اختبار الفرضية الفرعية الثالثة والتي نصت على الآتي: (تُدرك إدارة النادي المبحوث فيهِ مضمون تكوين المبادرات الاستراتيجية {السيناريوهات}): إذ يتضح من الجدول (١٠) الآتي: أن قيمة اختبار (Chi-Square) بلغت (27.380)، وبلغ مستوى المعنوية (Sig.= 0.125)، الأمر الذي يؤشر عدم وجود فروقاً ذات دلالة معنوية لهذا البعد (تكوين المبادرات "الاستراتيجية" السيناريوهات) وبدلالة احصائية عند مستوى معنوية (Sig.=0.05)، وهذا يدل على عدم تحقق الفرضية موضع الدراسة وبالتالي قبول الفرضية البديلة. والتي تنص على الآتي (لا تدرك إدارة النادي المبحوث فيه مضمون تكوين المبادرات الاستراتيجية {السيناريوهات}).

رابعاً. اختبار الفرضية الفرعية الرابعة والتي نصت على الآتي: (تُدرك إدارة النادي المبحوث فيهِ مضمون التحليل الاستراتيجي للبيئة الداخلية والخارجية): إذ يتضح من الجدول (١٠) الآتي: أظهرت النتائج بأن قيمة اختبار (Chi-Square) بلغت (28.534)، وبلغ مستوى المعنوية (Sig.= 0.238)، الأمر الذي يؤشر عدم وجود فروقاً ذات دلالة معنوية لهذا البعد (التحليل الاستراتيجي للبيئة الداخلية والخارجية وبدلالة احصائية عند مستوى معنوية (Sig.=0.05)، وهذا يدل على عدم تحقق الفرضية موضع الدراسة وبالتالي قبول الفرضية البديلة التي تنص على الآتي (لا تدرك إدارة النادي المبحوث فيهِ مضمون التحليل الاستراتيجي للبيئة الداخلية والخارجية).

خامساً. اختبار الفرضية الفرعية الخامسة والتي نصت على الآتي: (تُدرك إدارة النادي المبحوث فيهِ مضمون موارد المُنظمة): إذ يتضح من الجدول (١٠) الآتي: أظهرت النتائج بأن قيمة اختبار (Chi-Square) بلغت (26.228)، وبلغ مستوى المعنوية (Sig.= 0.561)، الأمر الذي يؤشر عدم وجود فروقاً ذات دلالة معنوية لهذا البعد (موارد المُنظم (وبدلالة احصائية عند مستوى معنوية (Sig.=0.05)، وهذا يدل على عدم تحقق الفرضية موضع الدراسة وبالتالي قبول الفرضية البديلة والتي نصت على الآتي (لا تُدرك إدارة النادي المبحوث فيهِ مضمون موارد المُنظمة).

سادساً. اختبار الفرضية الفرعية السادسة والتي نصت على الآتي: (تُدرك إدارة النادي المبحوث فيهِ مضمون تنفيذ التغيير الاستراتيجي): إذ يتضح من الجدول (١٠) الآتي: أظهرت النتائج بأن قيمة اختبار (Chi-Square) بلغت (40.544)، وبلغ مستوى المعنوية (Sig.= 0.143)، الأمر الذي يؤشر عدم وجود فروقاً ذات دلالة معنوية لهذا البعد (تنفيذ التغيير الاستراتيجي (وبدلالة احصائية عند مستوى معنوية (Sig.=0.05)، وهذا يدل على عدم تحقق الفرضية موضع الدراسة وبالتالي قبول الفرضية البديلة والتي نصت على الآتي (لا تدرك إدارة النادي المبحوث فيهِ مضمون تنفيذ التغيير الاستراتيجي).

سابعاً. اختبار الفرضية الفرعية السابعة والتي نصت على الآتي: (تُدرك إدارة النادي المبحوث فيه مضمون تقييم الخيارات والبدائل الاستراتيجية): إذ يتضح من الجدول (١٠) الآتي: أظهرت النتائج بأن قيمة اختبار (Chi-Square) بلغت (21.267)، وبلغ مستوى المعنوية (Sig.= 0.382)، الأمر الذي يؤشر عدم وجود فروقاً ذات دلالة معنوية لهذا البعد (الخيارات والبدائل الاستراتيجية (وبدلالة احصائية عند مستوى معنوية (Sig.=0.05)، وهذا يدل على عدم تحقق الفرضية موضع الدراسة وبالتالي قبول الفرضية البديلة التي تنص على الآتي (لا تُدرك إدارة النادي المبحوث فيه مضمون تقييم الخيارات والبدائل الاستراتيجية).

وبعد اختبار الفرضيات الفرعية السبعة التي انبثقت عن الفرضية الرئيسة يُمكن القول أن الفرضية الرئيسة لم تتحقق وذلك بسبب عدم تحقق الفرضيات الفرعية الخمسة الموضحة أعلاه لدى

النادي المبحوث والتي تُعبر عن خمسة أبعاد من الأنموذج الذي جاء به (Dyson) لعلمية التطوير الاستراتيجي، الأمر الذي يؤشر رفض الفرضية الرئيسة وقبول الفرضية البديلة على الرغم من قبول الفرضيتين الفرعيتين الأولى والثانية، أي لا يمتلك النادي المبحوث فيهِ الاستعداد لتبني مدخل التطوير الاستراتيجي وفق أبعاد أنموذج (Dyson).

المحور الثالث: الاستنتاجات والمقترحات

أولاً. الاستنتاجات: يتضمن هذا المحور الحصيلة الفكرية والتطبيقية للدراسة التي تم التعبير عنها بصيغة استنتاجات يتعلق جزءً منها بالإطار النظري، فيما يختص الجزء الآخر بالاستنتاجات التطبيقية المُستندة الى نتائج التحليل الاحصائي والمُقابلات وزيارات الباحث وبحسب الفقرات الآتية:

١. محدودية تناول موضوع التطوير الاستراتيجي على الرغم من أهميتهُ وتأثيرهُ الإيجابي على أداء المُنظمات واستمرارها في ظل المُنافسة الشديدة، حسب إطلاع الباحث لم يجد مصادر كثيرة تناولت هذا الموضوع مما يؤشر ضعفاً بحثياً في هذا الميدان الحيوي.

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

٣. لا يمتلك نادي الفتوة الرياضي الاستعداد لتبني مدخل التطوير الاستراتيجي وفق أبعاد أنموذج (Dyson) وهذا ما أظهرتهُ نتائج التحليل واختبار الفرضيات الأمر الذي يؤشر التراجع الذي يُصيب هذا النوع من المُنظمات بفعل إهمال التغيير والتطوير المطلوبة، أما عن توافر الأبعاد تظهر نتائج التحليل الآتي:

- ❖ تُدرك إدارة نادي الفتوة الرياضي مضمون الاتجاه الاستراتيجي وهذا ما أظهرتهُ 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 تدرك مضمون موارد المُنظمة، ما يؤشر فقدان النادي لكثير من مواردهُ البشرية والمادية والتي ترتب عليها التراجع في النتائج والإنجازات.
- ❖ إن عملية تنفيذ التغيير الاستراتيجي مُهمة جداً للمُنظمات، ولكن أثبتت النتائج أن إدارة نادي الفتوة الرياضي لا تدرك مضمون هذهِ العملية.
- ❖ أما بُعد الخيارات والبدائل الاستراتيجية أظهرت نتائج التحليل أن إدارة نادي الفتوة الرياضي لا تدرك مضمون الخيارات والبدائل الاستراتيجية، مما انعكس ذلك على قدرة النادي على تحديد وتوجيه الخيارات لتحقيق أهدافهُ.

ثانياً. المقترحات: في ضوء ما طرح من استنتاجات وبهدف دعم عملية التطوير الاستراتيجي لنادي الفتوة الرياضي والنوادي التي تعمل في الاتجاه نفسهُ وتعزيز أبعادها يقترح الباحث ما يأتي:

١. أن تولي إدارة نادي الفتوة الرياضي أهمية بمضامين التطوير الاستراتيجي وتوسيعها وفهمها وإدراك ابعادها والتعرف عليها، إذ أنها أحوج ما تكون اليهِ في ظل الظروف الراهنة.

٢. السعي المُستمر لتشخيص 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 وتأثيرهُ الإيجابي على أداء النادي وتميزهُ.
٤. تقدير حالات الاستثمار الفاعل لما أفرزتهُ الدراسة الحالية من نتائج، وإيجاد السُبل والآليات الكفيلة في مُعالجة جوانب الضعف فيها وتعزيز جوانب القوة.
٥. تكثيف جهود إدارة نادي الفتوة الرياضي والقائمين عليهِ نحو السعي الدؤوب الى إجراء التحليل البيئي المُعمق الداخلي والخارجي للوقوف على نقاط القوة والضعف الداخلية والفرص والتهديدات الخارجية مما يمكنهُ من صياغة وتحديد البدائل والخيارات الاستراتيجية.
٦. ضرورة إشراك المُستويات الإدارية كافة بعملية التطوير الاستراتيجي والاستماع الى آرائهم والأخذ بالمُقترحات التي تقدمها لما لذلك من فوائد جمة تتمثل في إغناء هذهِ العملية وزيادة فعاليتها، وفرص نجاحها. وأيضاً ضرورة اطلاعهم على خطط التطوير كونهم المُنفذون لها.
٧. إيجاد آليات وأساليب واضحة تعتمد لتحديد المُشكلات أو الجوانب التي تتطلب التطوير وتشخيصها والعمل على إيجاد الحلول المُناسبة لها وفق قدرات وإمكانات النادي المبحوث فيه.

المصادر

اولاً. المصادر العربية:

١. احمد، احمد ابراهيم، ٢٠١١، الاتجاهات المعاصرة للتطوير في المدارس، دار الفكر العربي للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر.
٢. صالح عبد الرضا رشدي، دهش جلاب، حسان، ٢٠٠٨، الإدارة الاستراتيجية مدخل متكامل، دار المناهج للطباعة والنشر، عمان، الاردن.
٣. كاظم، نزال الركابي، ٢٠٠٤، الإدارة الاستراتيجية، الطبعة ١، دار وائل للنشر، عمان، الاردن.
٤. الشريف، ريم، ٢٠١٣، دور إدارة التطوير الاداري في تحسين الأداء الوظيفي، رسالة ماجستير في إدارة الاعمال جامعة الملك عبدالعزيز، جدة، المملكة العربية السعودية.
٥. عبدالسلام ابراهيم عبيد، ٢٠٠٨، التحليل الاستراتيجي والأداء التنافسي دراسة تحليلية في صناعة الخدمات المصرفية، الكلية التقنية الادارية، الشؤون العلمية، العدد العاشر.
٦. عماري، سمير، ٢٠١٣، دور التطوير التنظيمي في انجاح عملية التغيير بالمؤسسة، رسالة ماجستير في إدارة المُنظمات، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة المسيلة، الجزائر.
٧. فياض، محمود، ٢٠١٠، مبادئ الإدارة، ط١، دار صفا للنشر والتوزيع، عمان، الاردن.
٨. احلام، ابراهيم، العيثاوي، ٢٠١٣، المعرفة وتأثيرها على القيادة، دراسة تطبيقية في القطاع المصرفي في مملكة البحرين، المؤتمر العلمي الدولي الثامن، جامعة الزرقاء، الاردن.
٩. مؤيد سعيد السالم، ٢٠١٦، الإدارة الاستراتيجية، الأحوال والأسس العملية، دار الكتاب الجامعي الامارات العربية المتحدة للنشر والطباعة، الجمهورية اللبنانية.

ثانياً. المصادر الاجنبية:

1. Bernd W. wirtz, Oliver schilke & Sebastian Ullich, 2010, Implications of Web 2.0 for Strategic Development of Internet Business Models
2. Endeavor, management, 2011, Strategic organization renewal; producingbetter businessman results today while renwing your organization for tomorrow, www. Endeavor.com.

3. Gooijer, J. (2000) 'Designing a knowledge management performance framework', Journal of Knowledge Management, 4 (4), 303-314.
4. Johnson G & Scholes K, 1993, "Exploring corporate strategy", Cambridge, Prentice Hall International.
5. 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
6. . O' Brien, Frances A. & Dyson ,Robert G. 2007,supporting strategy : Frame works ,Methods and models, First Edition ,published By John wiley & sons
7. R.G. Dyson / European Journal of Operational Research 2004, Strategic development & Swat analysis. At the Universlty of warwick.
8. Neely, A., Bourne, M. & Adams, C. (2003) 'Better budgeting or beyond budgeting?' Measuring Eicellence.
9. Ticky, Noelm, 2003, Management Strategic change, john Willy & sons printing, London.
10. Thompson,A. A , & A.J. strickl, 1996, Strategic Management, qth Ed, Richard D. lrwin copany.