مجلة جامعة تشرين – سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية

اسم المقال: تقييم مدى تطبيق التحليل الاستراتيجي في الأندية الرياضية (دراسة ميدانية في الأندية الرياضية في الساحل السوري)
اسم الكاتب: د. سوما علي سليطين، محمد حافظ جرعا
رابط ثابت: https://political-encyclopedia.org/index.php/library/4960
تاريخ الاسترداد: 2026/11/03 21:13 +03

الموسوعة السياسيّة هي مبادرة أكاديمية غير هادفة للربح، تساعد الباحثين والطلاب على الوصول واستخدام وبناء مجموعات أوسع من المحتوى العلمي العربي في مجال علم السياسة واستخدامها في الأرشيف الرقمي الموثوق به لإغناء المحتوى العربي على الإنترنت.
لمزيد من المعلومات حول الموسوعة السياسيّة – Encyclopedia Political، يرجى التواصل على info@political-encyclopedia.org

استخدامكم لأرشيف مكتبة الموسوعة السياسيّة – Encyclopedia Political يعني موافقتك على شروط وأحكام الاستخدام المتاحة على الموقع https://political-encyclopedia.org/terms-of-use

تم الحصول على هذا المقال من موقع مجلة جامعة تشرين – سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية – ورفده في مكتبة الموسوعة السياسيّة مستوفياً شروط حقوق الملكية الفكريّة ومتطلبات رخصة المشاع الإبداعي التي ينضوي المقال تحتها.

مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية _ سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية المجلد (39) العدد (2) 2017
Tishreen University Journal for Research and Scientific Studies -Economic and Legal Sciences Series Vol. (39) No. (2) 2017

تقييم مدى تطبيق التحليل الاستراتيجي في الأندية الرياضية (دراسة ميدانية في الأندية الرياضية في الساحل السوري)

الدكتور سوما علي سليطين*
محمد حافظ جرعا**

(تاريخ الإيداع 26 / 12 / 2016. قُبِل للنشر في 19 / 3 / 2017)

□ ملخّص □

يهدف هذا البحث إلى تقييم مدى التزام الأندية الرياضية في الساحل السوري بتطبيق المنهج العلمي لعملية التحليل الاستراتيجي، حيث استعرض الباحث المراحل الرئيسة لعملية التحليل الاستراتيجي كمرحلة رئيسة من مراحل عملية التخطيط الاستراتيجي، وقام بتوزيع الاستبيان على رؤساء وأعضاء مجالس إدارات الأندية الرياضية في الساحل السوري والبالغ عددهم 42 فرد بغرض إجراء الدراسة الميدانية، وتم التوصل إلى مجموعة من النتائج والتوصيات تهدف إلى تحسين أداء الأندية الرياضية في مجال التحليل الاستراتيجي.

الكلمات المفتاحية: التحليل الاستراتيجي؛ تحليل SWOT؛ قوى Porter الخمسة؛ تحليل السبب الجذري.

* مدرسة- قسم إدارة الأعمال-كلية الاقتصاد- جامعة تشرين- اللاذقية- سورية.
** طالب ماجستير - قسم إدارة الأعمال- كلية الاقتصاد- جامعة تشرين- اللاذقية- سورية.

مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية _ سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية المجلد (39) العدد (2) 2017
Tishreen University Journal for Research and Scientific Studies -Economic and Legal Sciences Series Vol. (39) No. (2) 2017

Evaluation The Extent Of Strategic Analysis Implementation In Sports Clubs (A Field Study In The Sports Clubs In The Syrian Coast)

Dr. Soma A Sleeteen*
Muhammad H Jaraa**

(Received 26 / 12 / 2016. Accepted 19 / 3 / 2017)

□ ABSTRACT □

This research aims at evaluate the commitment of sports clubs in the Syrian coast to apply the scientific method of the process of strategic analysis, the researcher reviewed the main phases of strategic analysis process as a key phase of the strategic planning process, and distributed the questionnaire to the heads and members of boards of sports clubs in the Syrian coast, a total number of 42, for the purpose of conducting the field study, and reached a set of conclusions and proposals aimed at improving the performance of sports clubs in the field of strategic analysis.

Keywords : Strategic Analysis; Swot Analysis; Porter's 5 forces; Root Cause Analysis.

*Assistant Professor- Department Of Business Administration- Faculty Of Economics- Tishreen University- Syria.
**Postgraduate Student - Department Of Business Administration- Faculty Of Economics- Tishreen University- Syria.

مقدّمة:

إن التطورات الكبيرة التي شهدها المجال الرياضي جعل من البيئة التي تعمل فيها المنظمة الرياضية بيئة سريعة التغير وشديدة المنافسة، وهذا دفعها إلى الاستجابة من خلال التحول من التفكير التقليدي إلى التفكير الاستراتيجي، من خلال القيام بتحليل عناصر البيئتين الداخلية والخارجية، والقيام بالتنبؤات الدقيقة، وذلك لاختيار الاستراتيجيات المناسبة لتحقيق أهدافها ورسالتها ورؤيتها.

وانطلاقاً من أهمية الرياضة في الحياة وأهمية المنظمات الرياضية في عمليتي التنمية الاجتماعية والاقتصادية يأتي هذا البحث لتقييم الممارسة الفعلية لعملية التحليل الاستراتيجي في المنظمات الرياضية السورية.

مشكلة البحث:

عند قيام الباحث بإجراء المقابلات الشخصية مع عدد من إداريي نادي جبلة الرياضي، وذلك للتعرف على أساليب التحليل الاستراتيجي التي يتبعونها في النادي، وجد الآتي:

1. عدم قيام النادي بتحديد الفرص والتهديدات المحتملة، والاكتفاء بتحديد الفرص والتهديدات الحالية.
2. عدم قيام النادي بتحديد نقاط الضعف والقوة الموجودة في الهيكل التنظيمي والثقافة التنظيمية الموجودة في النادي، والاكتفاء بتحديد نقاط الضعف والقوة الموجودة في الموارد المتاحة لديه.

وبناءً على ما سبق تركزت مشكلة البحث في الإجابة على التساؤل الآتي:

هل تقوم الأندية الرياضية في الساحل السوري بممارسة التحليل الاستراتيجي بمفهومه العلمي؟

أهمية البحث وأهدافه:

أهميّة البحث:

تبين للباحث من خلال اطلاعه على العديد من الدراسات، أن الدراسات العربية التي تناولت التحليل الاستراتيجي في المجال الرياضي قليلة جداً، ولعلّ هذا البحث يقدم إضافة علمية للمكتبة العربية، ويفيد المنظمات الرياضية محل البحث في تطوير قدراتها في مجال التحليل الاستراتيجي.

بالإضافة إلى ذلك قام الباحث بالإشارة إلى أهمية الانطلاق من نتائج تحليل SWOT للقيام بتحليل أكثر عمقاً بهدف الوصول إلى الجذور الحقيقية المولدة والمغذية لكل من نقاط القوة ونقاط الضعف والفرص والتهديدات، الأمر الذي سيجعل نتائج عمليتي التحليل الاستراتيجي والاختيار الاستراتيجي أكثر صحة ودقة.

أهداف البحث:

يهدف البحث إلى:

1. تقييم مدى ممارسة الأندية الرياضية محل البحث لعملية التحليل الاستراتيجي بمفهومها العلمي.
2. تقديم اقتراحات للمعنيين في المنظمات الرياضية، والتي نأمل أن تسهم في تطوير عملية التحليل الاستراتيجي فيها.

فرضية البحث:

لا توجد فروق ذات دلالة بين متوسط إجابات أفراد مجتمع البحث والمتوسط الحيادي في مقياس ليكرت الخماسي حول مدى تطبيق الأندية الرياضية بالساحل السوري لعملية التحليل الاستراتيجي بمفهومها العلمي.

منهجية البحث:

تم تلخيص أهم ما جاء في الدراسات السابقة التي تناولت عملية التحليل الاستراتيجي، أما فيما يخص الدراسة الميدانية، فقد تم جمع البيانات اللازمة باستخدام أسلوب المسح الإحصائي على الأندية الرياضية بالساحل السوري، حيث تم تصميم استبيان يتضمن عبارات حول مدى تطبيق الأندية الرياضية لعملية التحليل الاستراتيجي، ومن ثم توزيعه على جميع أفراد مجتمع البحث والذي يشمل جميع رؤساء وأعضاء مجالس إدارات الأندية الرياضية المبحوثة وهي: نادي جبلة، نادي تشرين، نادي حطين، نادي التضامن، نادي الساحل، نادي مصفاة بانياس، وتم تفريغ الإجابات في برنامج Spss والذي تم اعتماده كأداة لتحليل البيانات.

الحدود الزمانية للبحث: تم إنجاز البحث خلال الفترة 5/10/2016 – 15/12/2016

الحدود المكانية للبحث: الأندية الرياضية في الساحل السوري.

الإطار النظري:

1. مفهوم التحليل الاستراتيجي:

التحليل الاستراتيجي هو عملية مراجعة مستمرة للبيئة بغرض التعرف على العوامل التي تؤثر على نشاطات المنظمة وتقدمها نحو تحقيق رؤيتها ورسالتها وأهدافها(Sasankar&Chavan, 2011. P: 390)، وهذه العوامل تم تصنيفها تحت مصطلح SWOT إلى أربعة أصناف كما في الشكل الآتي:

	عوامل سلبية	عوامل إيجابية
البيئة الداخلية	نقاط الضعف Weaknesses	نقاط القوة Strengths
البيئة الخارجية	التهديدات Threats	الفرص Opportunities

الشكل(1) تحليل SWOT

2. التحليل الاستراتيجي للبيئة الخارجية:

والهدف منه تحديد الفرص مثل الأسواق الجديدة، وأيضاً تحديد التهديدات مثل ارتفاع رواتب اللاعبين والمنافسين الجدد(Marcu, 2014. P: 680)، ويمكن تلخيص خطوات التحليل الاستراتيجي للبيئة الخارجية بالخطوات الرئيسة الآتية:

2-1. اختيار متغيرات البيئة الرئيسة:

يمكن تقسيم هذه المتغيرات إلى متغيرات البيئة الخارجية العامة ومتغيرات البيئة الخارجية الخاصة.

2-1-1. متغيرات البيئة الخارجية العامة:

تم تصنيفها تحت مسمى "تحليل PESTLE"، وهو اختصار يمثل الأحرف الأولى لستة مصطلحات تعبر عن العوامل المتغيرة في البيئة العامة، وهي: عوامل سياسية Political، اقتصادية Economic، اجتماعية Social، تكنولوجية Technological، قانونية Legal، وبيئية Environmental(Halík, 2012. P: 14).

2-1-2. متغيرات بيئة النشاط:

بحسب (1980)Porter فإنه يتوجب على إدارة المنظمة أن تقوم بتحليل العوامل المؤثرة الموجودة ضمن الصناعة(النشاط) التي تعمل فيها(Cafferky, 2005. P: 4)، حيث قام بتحديد خمسة عوامل هي:

1. شدة المنافسة بين المنظمات الموجودة في الصناعة:

إن المنظمة الرياضية التي تنافس في بطولة ما، يتحدد ترتيب فريقها في هذه المنافسة بحسب نتائجها، حيث يتغير ترتيبها من مباراة إلى أخرى، وهذا يعود في الغالب إلى تحسن أدائها أو تراجعه، أي أن تهديد منافس محتمل قد يؤدي إلى تراجع المنظمة في ترتيبها، إذا ما حلّ ذلك المنافس محلها في الترتيب أو تسبب في تراجع ترتيبها، وبالتالي سيتوجب على المنظمة أن تبدأ مرة أخرى من مرتبة أدنى(Rikardsson, 2013. P: 50).

2. قدرة المشترين على المساومة:

المشترون في المجال الرياضي هم الأفراد، الجماعات والمنظمات التي تشتري المنتجات والخدمات التي تقدمها المنظمة الرياضية، وطبيعة البيئة التنافسية تتأثر بقدرة هؤلاء المشترين على المساومة من خلال التحكم بشروط العقد(Hoye, et al., 2006. P: 78).

3. تهديد المنتجات البديلة:

المنتجات البديلة هي النشاطات الترفيهية التي تملأ أوقات الفراغ والتي تقدم فوائد مشابهة لمن يشترك بها، وتحت مسمى "نشاط ترفيهي" نجد أن هناك منتجات مختلفة من المحتمل أن تجذب أموال أو اهتمام الجمهور الرياضي، وتتضمن أنواع الرياضات الأخرى، التلفزيون، الأفلام الانترنت، المسرح.

(Shilbury, et al., 2009. P: 25)(Edwards, 2013. P: 27)

4. قدرة الموردين على المساومة:

اللاعبون هم المدخلات الأهم المطلوبة لتحقيق النجاح في المجال الرياضي، وفي السوق الرياضي عندما يرغب نادي ما في ضم لاعب معين، فإنه سيتوجب عليه أن يفاوض النادي الذي يملكه(Rikardsson, 2013. P: 51).

بالإضافة إلى حاجة المنظمة الرياضية لتأمين بعض المتطلبات كخدمات الإسعاف والطبابة، التجهيزات الرياضية والحملات الإعلامية...(Bester, 2011. P: 49).

5. تهديد المنافسين المحتملين:

إن دخول المنظمات الجديدة تخفّض من المكاسب والحصص السوقية للمنظمات الرياضية الموجودة مسبقاً، وذلك بسبب دخولهم بحماس وأفكار جديدة، ومن جهة أخرى إن المنظمات الموجودة مسبقاً هم منافسين ذوي قوة وخبرة، وهذا من العوامل التي قد تخفض احتمال دخول المنظمات الجديدة إلى المنافسة(Lycke, 2013. P: 29).

2-2. تحديد مصادر الحصول على المعلومات وجمعها:

يتم الحصول عليها إما من مصادر أولية كأسلوب الملاحظة، المقابلات الشخصية، والمراسلات والاستبيانات، أو مصادر ثانوية كالسجلات، الكتب، المجلات، التقارير(Mahesh & Neena, 2011. P: 41).

2-3. التنبؤ بالمتغيرات البيئية:

وذلك باستخدام وسائل التنبؤ، حيث تصنف في فئتين:

1. أساليب وصفية: كأسلوب العصف الذهني وأسلوب التخطيط بالسيناريو.
2. أساليب كمية: كأسلوب السلاسل الزمنية والبرمجة الخطية(تبيدي، 2010. ص: 82).

2-4. تقييم الفرص والتهديدات المتاحة أمام المنظمة:

الهدف من التقييم اختيار الفرص التي ستسعى لاستغلالها، والتهديدات التي ستواجهها، وذلك بحسب أولوية كل منها بالنسبة للمنظمة، حيث تتحدد درجة أولوية فرصة أو تهديد بحسب حجم تأثيره واحتمال حدوثه(قاسمي، 2012. ص: 135)، ويمكن القيام بذلك كما يأتي:

أهمية الفرصة أو التهديد للمنظمة = الأثر المحتمل لكل فرصة أو تهديد على أداء المنظمة(وذلك بإعطاء قيمة تحدد مدى التأثير كأن نعطي درجة من 100) × احتمال حدوث تلك الفرصة أو التهديد(وذلك بإعطاء قيمة تحدد ذلك الاحتمال كأن نعطي درجة من 100)(سليطين، 2007. ص: 45).

3. التحليل الاستراتيجي للبيئة الداخلية:

ويمكن تلخيص خطوات التحليل الاستراتيجي للبيئة الداخلية بالخطوات الرئيسة الآتية:

3-1. تحديد جوانب القوة والضعف في المنظمة:

وفيه يتم تحديد نقاط القوة ونقاط الضعف الحالية والمحتملة من خلال:

1. جمع المعلومات الخاصة بأداء المنظمة وإمكانياتها الحالية والمحتملة.
2. اكتشاف نقاط القوة والضعف لدى المنظمة وذلك من خلال عدة أساليب منها أسلوب المراجعة الإدارية وأسلوب النسب، بالإضافة إلى إجراء المقارنات اللازمة كما يأتي:

- أن تقارن المنظمة أداءها وإمكانياتها الحالية مع أداءها وإمكاناتها في الأعوام السابقة.
- المقارنة مع المعايير المثالية للنجاح في الصناعة التي تعمل بها المنظمة.
- المقارنة بالمنافسين الرئيسيين(سليطين، 2007. ص: 46)، (العبودي، 2014. ص: 43).

واستكمالاً لما سبق، نعرض العوامل السبعة التي ينبغي التركيز على تحليلها إذا ما أردنا تحليل البيئة الداخلية بشكل فعال، والذي يعرف بنموذج7s Mckinsey:

1. القدرات التنافسية 2. نمط الإدارة 3. الثقافة التنظيمية 4. فريق العمل 5. الأنظمة والإجراءات
6. الاستراتيجية 7. الهيكل التنظيمي(Ravanfar, 2015. P: 3).

3-2. تقييم جوانب القوة والضعف في المنظمة:

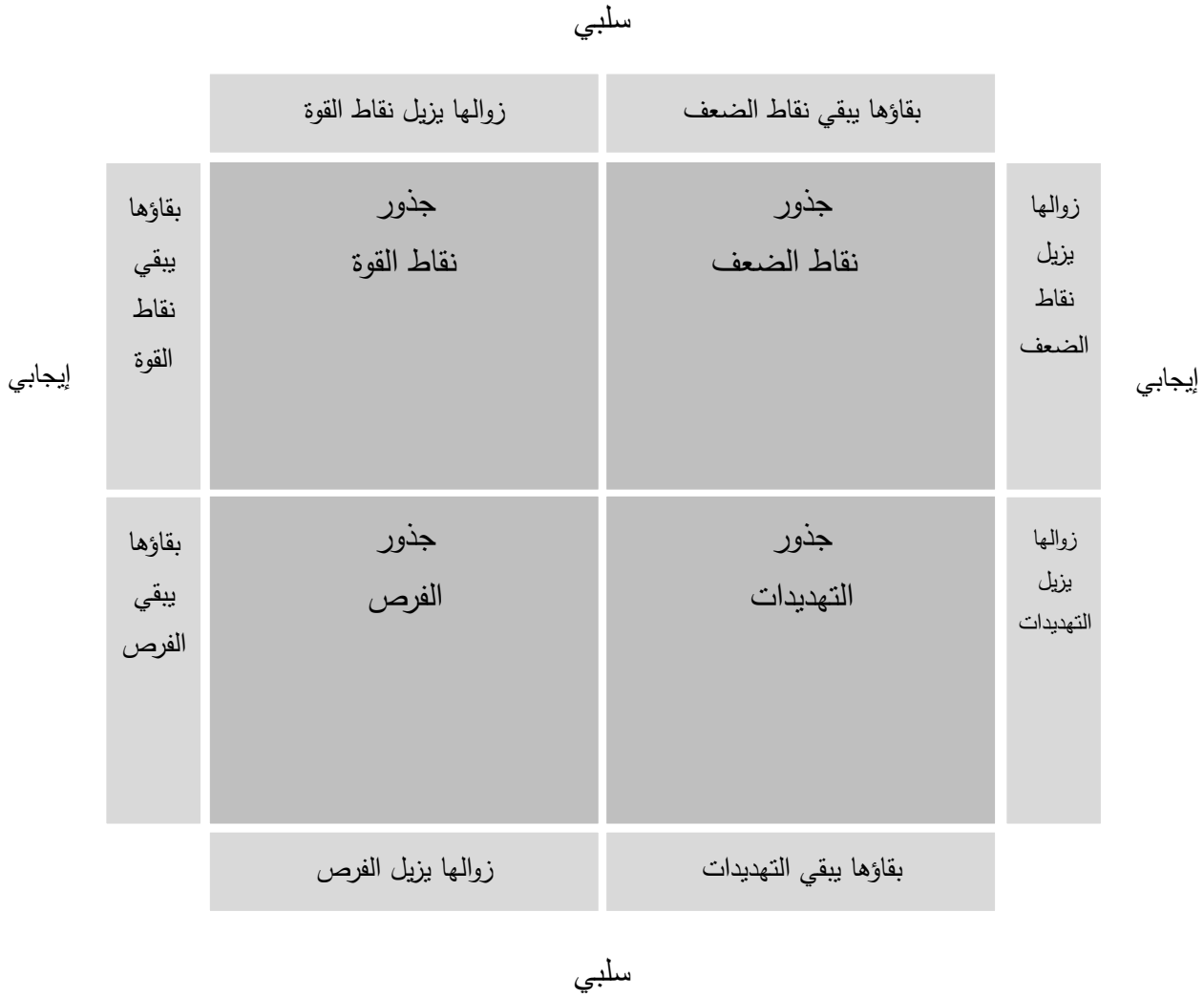
بعد اكتشاف جوانب القوة والضعف في المنظمة، يتوجب على الاستراتيجيين أن يضعوا نظام أولويات محدد للتعرف على مدى أهمية كل منها، وعلى سبيل المثال:

أهمية نقطة الضعف أو القوة = مدى تأثير نقطة الضعف أو القوة على أداء المنظمة(وذلك بإعطاء قيمة تحدد مدى التأثير كأن نعطي درجة من 100) × احتمال بقاء نقطة الضعف أو القوة تلك(وذلك بإعطاء قيمة تعبر عن مدى ذلك الاحتمال كأن نعطي درجة من 100)(سليطين، 2007، 53).

ينوه الباحث إلى الفكرة الآتية فيما يخص عملية التحليل الاستراتيجي:

من البديهي أنه وراء نقاط القوة ونقاط الضعف والفرص والتهديدات يوجد جذور أدت إلى ظهورها، وتغذي وجودها، إلا أن تلك الجذور قد لا تكون ظاهرة، وما تظنه المنظمة أنه "السبب"، قد يكون هو بدوره نتيجة للجذر الحقيقي الذي نتكلم عنه.

ووفقاً لذلك يرى الباحث أن نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات هي مجرد نتائج أو آثار للأسباب الجذرية التي أوجدتها، ويجب أن نصل إلى تلك الجذور، ومن ثم أخذها بالاعتبار عند اختيار الاستراتيجية، كما في الشكل الآتي:



الشكل(2)

المصدر: إعداد الباحث

يوضح الشكل السابق الأمور الآتية:

1. أهمية الوصول للجذور الحقيقية الخفية المولدة لكل نقطة قوة ولكل نقطة ضعف ولكل فرصة ولكل تهديد، وذلك لأن نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات هي مجرد نتائج أو آثار للجذور التي ولّدتها، تستمر باستمرارها وتزول بزوالها.

وللوصول إلى الجذر، على المنظمة أن تحلل الحالة بعمق عن طريق السؤال عدة مرات بواحدة أو أكثر مما يأتي: من أين، كيف، ما هو سبب، لماذا، ما الذي سبّب، من الذي...الخ، ليس مرة واحدة، بل تكرار السؤال ذاته عدة مرات، فالسؤال لمرة واحدة سوف يعطي السبب، لكنه قد لا يعطي الجذر.

2. الجذر المولد لنقطة القوة هو نقطة قوة أكثر أهمية.

الجذر المولد لنقطة الضعف هو نقطة ضعف أكثر أولوية.

الجذر المولد للفرصة هو فرصة أكبر منها.

الجذر المولد للتهديد هو تهديد أكثر خطورة.

3. إن بقاء الجذور المولدة لنقاط القوة والفرص، سيؤدي إلى آثار إيجابية وهي بقاء نقاط القوة وبقاء الفرص، أما زوال تلك الجذور فسيؤدي إلى آثار سلبية وهي زوال نقاط القوة وزوال الفرص، وبالتالي فشل استراتيجيات استغلال نقاط القوة، وفشل استراتيجيات اقتناص الفرص.

3. إن زوال الجذور المولدة لنقاط الضعف والتهديدات، سيؤدي إلى آثار إيجابية وهي زوال نقاط الضعف وزوال التهديدات، أما بقاء تلك الجذور سيؤدي إلى آثار سلبية وهي بقاء نقاط الضعف وبقاء التهديدات، لأن جذورها ستعود إلى توليدها من جديد، وبالتالي فشل استراتيجيات معالجة نقاط الضعف، وفشل استراتيجيات اتقاء التهديدات.

النتائج والمناقشة:

الدراسة العملية:

أولاً: اختبار ثبات وصدق أداة الدراسة:

قام الباحث بتصميم استبانة مقسمة إلى قسمين:

القسم الأول: يتضمن 13 عبارة حول مدى قيام الأندية المبحوثة بالتحليل الاستراتيجي للبيئة الخارجية.

القسم الثاني: تتضمن 17 عبارة حول مدى قيام الأندية المبحوثة بالتحليل الاستراتيجي للبيئة الداخلية.

وتم توزيعها على رؤساء وأعضاء مجالس إدارات الأندية الرياضية محل البحث والبالغ عددهم 42 فرد، ومن ثم تم تفريغ الإجابات في برنامج Spss.

حيث تم إجراء اختبار ألفا كرونباخ للتأكد من ثبات عبارات الاستبانة، كما يأتي:

الجدول(1): يوضح عدد العبارات الداخلة في التحليل والمستثناة

		N	%
Cases	Valid	42	100.0
	Excluded[a]	0	.0
	Total	42	100.0

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج SPSS 20

الجدول(2): يوضح معامل ثبات ألفا كرونباخ لجميع عبارات الاستبانة

Cronbach's Alpha	N of Items
.756	30

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج SPSS 20

يوضح الجدول(2) أن معامل ألفا كرونباح بلغ 0.756 بالنسبة لكافة عبارات الاستبيان، وهي أكبر من 0.60، وهذا يدل على أن كافة عبارات الاستبيان تتمتع بثبات جيد ولا يوجد حاجة لاستثناء أي منها.

معامل ثبات محاور الدراسة كلّ على حدى:

تم أيضاً إجراء اختبار الفا كرونباخ للتأكد من ثبات العبارات المتعلقة بتحليل البيئة الخارجية والعبارات المتعلقة بتحليل البيئة الداخلية كل على حدى، حيث حصل معامل ألفا كرونباخ للعبارات المتعلقة بالبيئة الخارجية على قيمة وقدرها 0.685، وقيمة معامل ألفا كرونباخ للعبارات المتعلقة بتحليل البيئة الداخلية بلغ 0.695، وهما أكبر من 0.60، وهذا يدل على ثبات جيد للعبارات وبالتالي ملائمتها لإجراء البحث.

الجدول(3): يوضح معامل ثبات ألفا كرونباخ لكل من محوري الدراسة

معامل ألفا كرونباخ للعبارات المتعلقة بالبيئة الخارجية	N of Items	معامل ألفا كرونباخ للعبارات المتعلقة بالبيئة الداخلية	N of Items
.685	13	.695	17

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج SPSS 20

مقياس الصدق:

ولاختبار صدق محتوى فقرات الاستبانة قام الباحث بدراسة علاقة طرفي الدّراسة مع طرف أساسيّ كالمتوسّط الإجمالي، واختبار تلك العلاقات، حيث بلغت Sig = 0.007 بالنسبة لعبارات المحور الأول، و 0.000 بالنسبة لعبارات المحور الثاني، والقيمتين أصغر من 0.01، وهذا يدل على أن العلاقات الناتجة معنوية، وكان ذلك مؤشّراً على صدق المقياس، وبذلك تكون الاستبانة صالحة للتطبيق على مجتمع البحث.

الجدول(4): الاتساق الداخلي لعبارات الاستبانة

		m1	m2	m_Total
m1	Pearson Correlation	1	-.009-	.413**
	Sig. (2-tailed)		.956	.007
	N	42	42	42
m2	Pearson Correlation	-.009-	1	.907**
	Sig. (2-tailed)	.956		.000
	N	42	42	42
m_Total	Pearson Correlation	.413**	.907**	1
	Sig. (2-tailed)	.007	.000	
	N	42	42	42

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج SPSS 20

ثانياً: التوصيفات الإحصائية ونتائج اختبار عبارات الاستبانة:

يوضح الجدول الآتي التوصيفات الإحصائية للإجابات الخاصة بالقسم الأول من الاستبيان والمتعلق بمدى تطبيق عملية التحليل الاستراتيجي للبيئة الخارجية:

الجدول(5): التوصيفات الإحصائية للإجابات المتعلقة بمدى تطبيق عملية التحليل الاستراتيجي للبيئة الخارجية

رقم العبارة	العبارة	N	Mean	Sig
1	تقومون بعملية التحليل الاستراتيجي للبيئة الخارجية بهدف اكتشاف الفرص المحتملة	42	2.00	.000
2	تقومون بعملية التحليل الاستراتيجي للبيئة الخارجية بهدف اكتشاف التهديدات المتوقعة	42	1.90	.000
3	تقومون بعملية تحليل معمق للوصول إلى الأسباب الجذرية المولدة للفرص المحتملة	42	1.98	.000
4	تقومون بعملية تحليل معمق للوصول إلى الأسباب الجذرية المولدة للتهديدات المتوقعة	42	1.95	.000
5	تتنبؤون بكيفية تغير عوامل البيئة الخارجية العامة	42	1.98	.000
6	يتم التنبؤ بكيفية تغير حدة المنافسة المتواجدة أمام النادي	42	3.05	.756
7	يتم التنبؤ بكيفية تغير التهديد الذي يمكن أن يشكله المنافسون المحتملون	42	3.17	.291
8	يتم التنبؤ بكيفية تغير تهديد المنتجات البديلة لمنتجات النادي	42	1.90	.000
9	يتم التنبؤ بكيفية تغير قوة الموردين	42	3.57	.000
10	يتم التنبؤ بكيفية تغير قوة المشترين	42	3.60	.000
11	يستخدم النادي أساليب وصفية وكمية فعالة في تحليل البيئة الخارجية	42	1.93	.000
12	يضع النادي نظام أولويات لتقييم الفرص والتهديدات لتحديد أهمية كل منها	42	3.88	.000
13	عملية التحليل الاستراتيجي للبيئة الخارجية في النادي مستمرة	42	1.98	.000
	Valid N (listwise)	42		

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج SPSS 20

نلاحظ من الجدول(5) أن قيمة Sig بالنسبة للعبارتين 6 و7 أكبر من مستوى الدلالة 0.05، وبالتالي لا يمكن الاعتداد بمتوسطي هاتين العبارتين، بينما يمكننا الأخذ بمتوسطات جميع العبارات الباقية لأن احتمال الدلالة الخاصة بها تساوي 0.000 وهو أصغر من مستوى الدلالة 0.05، ومنه نلاحظ الآتي:

1. العبارات الأربعة الأولى بلغت متوسطاتها 2:00، 1:90، 1:98، 1:95 على التوالي، وهي جميعها أقل من المتوسط الحيادي في مقياس ليكرت الخماسي(3)، وهذا يدل على وجود قصور كبير في عملية البحث عن الفرص والتهديدات في البيئة الخارجية للأندية الرياضية محل البحث، بالإضافة إلى قصور واضح في إجراء التحليل المعمق للوصول إلى الجذور المغذية للفرص والتهديدات، فمثلاً: إن الأندية الرياضية تكتفي بمواجهة التهديد الظاهر، دون

الأخذ بالاعتبار أن هنالك سبب جذري أوجد هذا التهديد، وهذا السبب الجذري هو تهديد أكثر خطورة وهو صاحب الأولوية بالمواجهة.

2. يبين المتوسط الذي حصلت عليه إجابات العبارة الخامسة وقيمته(1.98) أنه يوجد قصور في عملية التنبؤ بكيفية تغير عوامل البيئة الخارجية العامة، أما فيما يخص قوى بورتر الخمسة(العبارات من 6 وحتى 10)، ففي حين يوجد قصور واضح في الاهتمام بالتنبؤ بكيفية تغير تهديد المنتجات البديلة لمنتجات الأندية، نلاحظ بأنه يوجد اهتمام بالتنبؤ بكيفية تغير كل من قوة الموردين وقوة المشترين، أما بالنسبة للعبارتين 6 و 7 فلا توجد فروق جوهرية بين المتوسط المحسوب والمتوسط الحيادي، ولذلك لا يمكن أن نقول بوجود قصور جوهري في التنبؤ بكيفية تغير حدة المنافسة المتواجدة أمام الأندية، والتهديد الذي يمكن أن يشكله المنافسون المحتملون.

3. من وجهة نظر رؤساء وأعضاء مجالس إدارات الأندية محل البحث، فإن الأساليب الوصفية والكمية التي يتم استخدامها في تحليل البيئة الخارجية هي أساليب غير فعالة، حيث نلاحظ أن متوسط الإجابات عن العبارة(11) بلغ فقط 1.98 وهو أقل من المتوسط الحيادي(3).

4. بشكل عام فإن الأندية الرياضية في الساحل السوري تضع نظام أولويات بحيث أنها تختار الفرص والتهديدات تبعاً لأهمية كل منها، حيث كان متوسط إجابات العبارة(12) 3.88 وهي أكبر من المتوسط الحيادي(3).

5. أما فيما يخص العبارة الأخيرة، فالمتوسط الخاص بها أصغر من المتوسط الحيادي3، وبذلك نجد بأن عملية التحليل الاستراتيجي للبيئة الخارجية في الأندية المبحوثة لا تتصف بالاستمرارية.

كما يوضح الجدول الآتي التوصيفات الإحصائية للإجابات الخاصة بالقسم الثاني من الاستبيان والمتعلق بمدى تطبيق عملية التحليل الاستراتيجي للبيئة الداخلية:

الجدول(6): التوصيفات الإحصائية للإجابات المتعلقة بمدى تطبيق عملية التحليل الاستراتيجي للبيئة الداخلية

رقم العبارة	العبارة	N	Mean	Sig
1	يقوم النادي بعملية التحليل الاستراتيجي لبيئته الداخلية بهدف تحديد نقاط القوة	42	4.02	.000
2	يقوم النادي بعملية التحليل الاستراتيجي لبيئته الداخلية بهدف تحديد نقاط الضعف	42	4.29	.000
3	تقومون بعملية تحليل معمق للوصول إلى الأسباب الجذرية المولدة لنقاط القوة	42	1.95	.000
4	تقومون بعملية تحليل معمق للوصول إلى الأسباب الجذرية المولدة لنقاط الضعف	42	4.21	.000
5	يقوم النادي بعملية التحليل الاستراتيجي لبيئته الداخلية بهدف تحديد نقاط القوة والضعف الموجودة في الهيكل التنظيمي	42	1.45	.000
6	يقوم النادي بعملية التحليل الاستراتيجي لبيئته الداخلية بهدف تحديد نقاط القوة والضعف الموجودة في فريق العمل	42	3.93	.000
7	يقوم النادي بعملية التحليل الاستراتيجي لبيئته الداخلية بهدف تحديد نقاط القوة والضعف الموجودة في الأنظمة والاجراءات	42	2.05	.000
8	يقوم النادي بعملية التحليل الاستراتيجي لبيئته الداخلية بهدف تحديد نقاط القوة	42	4.24	.000

	والضعف الموجودة في الاستراتيجية			
9	يقوم النادي بعملية التحليل الاستراتيجي لبيئته الداخلية بهدف تحديد نقاط القوة والضعف الموجودة في الثقافة التنظيمية	42	1.90	.000
10	يقوم النادي بعملية التحليل الاستراتيجي لبيئته الداخلية بهدف تحديد نقاط القوة والضعف الموجودة في نمط الادارة	42	4.19	.000
11	يقوم النادي بعملية التحليل الاستراتيجي لبيئته الداخلية بهدف تحديد نقاط القوة والضعف الموجودة في القدرات التنافسية	42	4.57	.000
12	يقوم النادي بمقارنة أداءه الحالي وإمكانياته الحالية مع أدائه وإمكانياته في الأعوام السابقة	42	4.31	.000
13	يقوم النادي بمقارنة أداءه الحالي وإمكانياته الحالية مع المعايير المثالية للنجاح الرياضي	42	4.33	.000
14	يقوم النادي بمقارنة أداءه الحالي وإمكانياته الحالية مع أداء وإمكانيات المنظمات المنافسة له	42	4.21	.000
15	يستخدم النادي أساليب فعالة تساعده على التعرف على نقاط قوته ونقاط ضعفه الحالية والمحتملة	42	2.24	.000
16	يضع النادي نظام أولويات لتقييم نقاط القوة والضعف لتحديد أهمية كل منها	42	3.95	.000
17	عملية التحليل الاستراتيجي للبيئة الداخلية في النادي مستمرة	42	4.17	.000
	Valid N (listwise)	42		

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج SPSS 20

نلاحظ من الجدول(6) أن قيمة Sig تساوي 0.000 وذلك بالنسبة لكافة العبارات، وهي أصغر من مستوى الدلالة 0.05، وبالتالي يمكن الأخذ بالمتوسطات الناتجة، ومنه نلاحظ الآتي:

1. على عكس ما وجدناه في تحليل البيئة الخارجية، نلاحظ اهتمام واضح من قبل الأندية المبحوثة في تحديد نقاط القوة ونقاط الضعف، وأيضاً في تحديد جذور نقاط الضعف، حيث حصلت الإجابات عن العبارات الخاصة بها(1 و2 و4) على متوسطات أكبر من المتوسط الحيادي(3)، بينما هناك قصور في عملية تحديد جذور نقاط القوة(العبارة 3)، حيث نلاحظ أن المتوسط الخاص بها بلغ 1.95، وهو أقل المتوسط الحيادي، وبالتالي الأندية بشكل عام تختار استراتيجياتها بناءً على نقاط القوة دون الأخذ بالاعتبار الأسباب الجذرية التي أوجدت نقاط القوة تلك، وبالتالي إن استمرت في اهمال تلك الجذور ستختفي نقاط القوة على المدى البعيد وما ينتج عن ذلك من فشل في تطبيق الاستراتيجيات التي تم اختيارها بناءً على نقاط القوة تلك.

2. بالنسبة لتحليل عناصر نموذج مكنزي السبعة، نلاحظ أن الأندية الرياضية بشكل عام تهتم بتحليل كل من فرق العمل، الاستراتيجية، نمط الإدارة والقدرات التنافسية، حيث حصلت عباراتها(6-8-10-11) على متوسطات وقدرها 3.93، 4.24، 4.19، 4.57، وهي جميعاً أكبر من المتوسط الحيادي 3، بينما يوجد قصور في تحليل كل

من الهيكل التنظيمي والأنظمة والإجراءات والثقافة التنظيمية(العبارات 5-7-9)، كون متوسطاتها كانت على التوالي: 1.45، 2.05، 1.90، وهي جميعاً أقل من المتوسط الحيادي 3.

3. تبين متوسطات إجابات العبارات من 12 وحتى 14 أن الأندية الرياضية المبحوثة تقوم بإجراء المقارنات اللازمة لأدائها وإمكانياتها مع أدائها وإمكانياتها في الأعوام السابقة ومع أداء وإمكانيات المنافسين، ومع المعايير المثالية للنجاح الرياضي.

4. الأندية الرياضية لا تستخدم أساليب فعالة لاكتشاف نقاط القوة والضعف، حيث أن المتوسط الخاص بالعبارة رقم 15 بلغ 2.24 وهو أقل من المتوسط الحيادي 3.

5. نلاحظ من متوسط إجابات العبارة 16 والبالغ 3.95 بأنه يتم اختيار نقاط القوة والضعف بحسب أهمية كل منها.

6. وأخيراً وعلى عكس ما وجدناه في تحليل البيئة الخارجية فإن متوسط العبارة الأخيرة بلغ 4.17، وهو أكبر من المتوسط الحيادي 3، وبذلك نجد أن عملية التحليل الاستراتيجي للبيئة الداخلية في الأندية الرياضية محل البحث تتصف بالاستمرارية.

ثالثاً: اختبار الفرضيات:

الفرضية الرئيسة:

فرضية العدم H_0: لا توجد فروق ذات دلالة بين متوسط إجابات أفراد مجتمع البحث عن المتوسط الحيادي في مقياس ليكرت الخماسي حول مدى تطبيق الأندية الرياضية بالساحل السوري لعملية التحليل الاستراتيجي بمفهومها العلمي.

الفرضية البديلة H_1: توجد فروق ذات دلالة بين متوسط إجابات أفراد مجتمع البحث عن المتوسط الحيادي في مقياس ليكرت الخماسي حول مدى تطبيق الأندية الرياضية بالساحل السوري لعملية التحليل الاستراتيجي بمفهومها العلمي.

ومنها تنبثق فرضيتين فرعيتين:

الفرضية الفرعية الأولى:

فرضية العدم H_0: لا توجد فروق ذات دلالة بين متوسط إجابات أفراد مجتمع البحث عن المتوسط الحيادي في مقياس ليكرت الخماسي حول مدى تطبيق الأندية الرياضية بالساحل السوري لعملية التحليل الاستراتيجي للبيئة الخارجية بمفهومها العلمي.

الفرضية البديلة H_1: توجد فروق ذات دلالة بين متوسط إجابات أفراد مجتمع البحث عن المتوسط الحيادي في مقياس ليكرت الخماسي حول مدى تطبيق الأندية الرياضية بالساحل السوري لعملية التحليل الاستراتيجي للبيئة الخارجية بمفهومها العلمي.

ولاختبار هذه الفرضية تم حساب متوسط الإجابات الخاصة بمدى تطبيق التحليل الاستراتيجي للبيئة الخارجية، ومن ثم تم إجراء اختبار ستيودنت لاختبار وجود فروق ذات دلالة بين المتوسط المحسوب والمتوسط الحيادي، كما يأتي:

الجدول(7): متوسط الإجابات المتعلقة بمدى تطبيق التحليل الاستراتيجي للبيئة الخارجية

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
m1	42	2.6996	.09119	.01407

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج SPSS 20

الجدول(8):اختبار ستيودنت لاكتشاف معنوية الفرق بين متوسط الإجابات والمتوسط الحيادي

	Test Value = 3					
	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
					Lower	Upper
m1	-21.347-	41	.000	-.30037-	-.3288-	-.2719-

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج SPSS 20

نلاحظ من الجدول(8) أن Sig = 0.000 وهي أصغر من مستوى الدلالة a والذي يبلغ 0.05، وبالتالي نرفض فرضية العدم، ونقبل الفرضية البديلة، حيث توجد فروق ذات دلالة بين المتوسط المحسوب والمتوسط الحيادي، وبذلك نجد بأن الأندية الرياضية في الساحل السوري لا تقوم بعملية التحليل الاستراتيجي للبيئة الخارجية بمفهومها العلمي.

الفرضية الفرعية الثانية:

فرضية العدم H_0: لا توجد فروق ذات دلالة بين متوسط إجابات أفراد مجتمع البحث عن المتوسط الحيادي في مقياس ليكرت الخماسي حول مدى تطبيق الأندية الرياضية بالساحل السوري لعملية التحليل الاستراتيجي للبيئة الداخلية بمفهومها العلمي.

الفرضية البديلة H_1: توجد فروق ذات دلالة بين متوسط إجابات أفراد مجتمع البحث عن المتوسط الحيادي في مقياس ليكرت الخماسي حول مدى تطبيق الأندية الرياضية بالساحل السوري لعملية التحليل الاستراتيجي للبيئة الداخلية بمفهومها العلمي.

ولاختبار هذه الفرضية نقوم أيضاً بحساب متوسط الإجابات الخاصة بمدى تطبيق التحليل الاستراتيجي للبيئة الداخلية، ومن ثم إجراء اختبار ستيودنت لاختبار وجود فروق ذات دلالة بين المتوسط المحسوب والمتوسط الحيادي، كما يأتي:

الجدول(9): متوسط الإجابات المتعلقة بمدى تطبيق التحليل الاستراتيجي للبيئة الداخلية

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
m2	42	3.5798	.19728	.03044

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج SPSS 20

الجدول(10):اختبار ستيودنت لاكتشاف معنوية الفرق بين متوسط الإجابات والمتوسط الحيادي

	Test Value = 3					
	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
					Lower	Upper
m2	19.048	41	.000	.57983	.5184	.6413

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج SPSS 20

نلاحظ من الجدول(10) أن Sig = 0.000 وهي أصغر من مستوى الدلالة أيضاً، وبالتالي نرفض فرضية العدم، ونقبل الفرضية البديلة، حيث توجد فروق ذات دلالة بين متوسط إجابات أفراد مجتمع البحث حول مدى تطبيق عملية التحليل الاستراتيجي للبيئة الداخلية بمفهومها العلمي وبين المتوسط الحيادي، وإن الأندية الرياضية في الساحل السوري تقوم إلى حد ما بعملية التحليل الاستراتيجي للبيئة الداخلية بمفهومها العلمي.

اختبار الفرضية الرئيسة للبحث:

بعد اختبار الفرضيتين الفرعيتين قام الباحث باختبار الفرضية الرئيسة للبحث كما يأتي:

الجدول(11): متوسط الإجابات جميعها والمتعلقة بمدى تطبيق التحليل الاستراتيجي للبيئتين الخارجية والداخلية

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
m_Total	42	3.1397	.10830	.01671

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج SPSS 20

الجدول(12): اختبار ستيودنت لاكتشاف معنوية الفرق بين متوسط الإجابات والمتوسط الحيادي

	Test Value = 3					
	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
					Lower	Upper
m_Total	8.361	41	.000	.13973	.1060	.1735

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج SPSS 20

من الجدول(12) نجد بأن قيمة Sig تساوي 0.000 وهي أصغر من مستوى الدلالة، وبالتالي نرفض فرضية عدم وجود فروق ذات دلالة بين متوسط إجابات أفراد مجتمع البحث حول مدى تطبيق عملية التحليل الاستراتيجي بمفهومها العلمي وبين المتوسط الحيادي، ونقبل الفرضية البديلة، حيث نجد بأن الأندية الرياضية في الساحل السوري تقوم إلى حد ما بعملية التحليل الاستراتيجي بمفهومها العلمي.

رابعاً : تحليل Anova:

قام الباحث بالتأكد إن كان يوجد فروق جوهرية بين درجة تطبيق الأندية الرياضية بالساحل السوري للتحليل الاستراتيجي للبيئة الخارجية وبين درجة تطبيقها للتحليل الاستراتيجي للبيئة الداخلية، وذلك عن طريق إجراء تحليل Anova للفرق بين متوسطي المحورين، حيث يكون لدينا الفرضيتين الآتيتين:

فرضية العدم H_0: لا يوجد فرق جوهري بين متوسط إجابات العبارات المتعلقة بالتحليل الاستراتيجي للبيئة الخارجية ومتوسط إجابات العبارات المتعلقة بالتحليل الاستراتيجي للبيئة الداخلية.

الفرضية البديلة H1: يوجد فرق جوهري بين متوسط إجابات العبارات المتعلقة بالتحليل الاستراتيجي للبيئة الخارجية ومتوسط إجابات العبارات المتعلقة بالتحليل الاستراتيجي للبيئة الداخلية.

ويوضح الشكل الآتي النتائج:

الجدول(13): تحليل Anova لإظهار جوهرية الفرق بين متوسطي إجابات محوري البحث

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	6.200	23	.270	1.386	.363
Within Groups	1.167	6	.194		
Total	7.367	29			

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج SPSS 20

تبين النتائج بأن Sig = 0.363، وهي أكبر من مستوى الدلالة 0.05، وبناءً على ذلك نرفض الفرضية البديلة، ونقبل فرضية عدم وجود فروق جوهرية بين متوسط الإجابات الخاصة بعبارات المحور الأول(البيئة الخارجية)،

وبين متوسط الإجابات الخاصة بالمحور الثاني(البيئة الداخلية)، وبذلك نجد بأنه لا يمكننا القول بأن درجة تطبيق الأندية الرياضية في الساحل السوري للتحليل الاستراتيجي للبيئة الداخلية كانت أعلى (بشكل جوهري) من درجة تطبيقها للتحليل الاستراتيجي للبيئة الخارجية.

الاستنتاجات والتوصيات:

الاستنتاجات:

بالرغم من قيام الأندية الرياضية بتطبيق بعض نواحي التحليل الاستراتيجي بمفهومه العلمي، إلا أنه يوجد قصور واضح في المعرفة العلمية بالتحليل الاستراتيجي والمنهجية العلمية لتطبيقه، وتم ملاحظة ذلك من خلال المقابلات التي أجراها الباحث مع الأفراد المستقصين أثناء توزيع الاستبانة.

ونورد أهم النتائج التي توصل إليها البحث:

أولاً: النتائج المتعلقة بمدى تطبيق التحليل الاستراتيجي للبيئة الخارجية:

1. الأندية الرياضية في الساحل السوري لا تقوم بالبحث عن الفرص والتهديدات المحتملة بالشكل المطلوب، كما أنها لا تهتم بما يكفي باكتشاف جذور تلك الفرص والتهديدات.
2. وجود قصور في التنبؤ بكيفية تغير عوامل البيئة الخارجية العامة.
3. الأندية الرياضية المبحوثة تقوم بالتنبؤ بكيفية تغير كل من قوة الموردين وقوة المشترين، كما تقوم إلى حد ما بالتنبؤ بكيفية تغير كل من حدة المنافسة، تهديد المنافسين المحتملين، بينما لا يوجد تنبؤ بكيفية تغير تهديد المنتجات البديلة.
4. عدم فعالية الأساليب التي تستخدمها الأندية في عملية تحليل البيئة الخارجية.
5. بشكل عام فإن الأندية تضع نظام أولويات بهدف اختيار الفرص والتهديدات بناءً على أهمية كل منها للنادي.
6. عدم الاهتمام بالبحث عن الفرص والتهديدات بصورة مستمرة.

ثانياُ: النتائج المتعلقة بمدى تطبيق التحليل الاستراتيجي للبيئة الداخلية:

1. الأندية الرياضية في الساحل السوري تقوم بتحليل البيئة الداخلية لتحديد نقاط القوة ونقاط الضعف، أما فيما يتعلق بتحليل جذور نقاط القوة والضعف، فيوجد عدم اهتمام عام بالوصول إلى الجذور المولدة لنقاط القوة، إلا أن الاهتمام بالوصول لجذور نقاط الضعف موجود بقوة.
2. الأندية الرياضية المبحوثة تقوم بشكل جيد بتحليل كل من فريق العمل، الاستراتيجية، نمط الإدارة والقدرات التنافسية، بينما هناك قصور في إجراء التحليل لكل من الهيكل التنظيمي، الانظمة والإجراءات والثقافة التنظيمية.
3. تقوم الأندية الرياضية بإجراء المقارنات اللازمة لأدائها وإمكانياتها مع أداءها وإمكانياتها في الأعوام السابقة، وأيضاً مع المعايير المثالية للنجاح الرياضي، بالإضافة إلى أداء وإمكانيات المنافسين.
4. عدم امتلاك الأندية المبحوثة لأساليب فعالة تمكنها من التعرف على نقاط قوتها ونقاط ضعفها.
5. بشكل عام فإن الأندية تضع نظام أولويات بهدف اختيار نقاط القوة والضعف بناءً على أهمية كل منها للنادي.
6. الأندية الرياضية بشكل عام تهتم بالبحث عن نقاط القوة ونقاط الضعف بشكل مستمر.

التوصيات:

1. أن تولي إدارات الأندية الرياضية اهتمام أكبر بعملية التحليل الاستراتيجي، عن طريق اكتساب المعرفة العلمية بتطبيقه.

2. ينبغي أن تقوم الأندية بإجراء تحليل لبيئتها الخارجية بهدف اكتشاف الفرص التي يمكن أن تستغلها، والتهديدات التي قد تواجهها الحالية منها والمحتملة، والقيام بتحليل تلك الفرص والتهديدات بهدف الوصول إلى الأسباب الجذرية التي كانت وراء ظهورها، وأخذها بالاعتبار عند اختيار الاستراتيجية.

3. أن تسعى لمعرفة الأسباب الجذرية التي كانت وراء ظهور نقاط قوتها والسعي للحفاظ عليها ودعمها، وأيضاً التركيز على جذور نقاط الضعف للتخلص منها من جذورها.

4. ضرورة العمل على استخدام أساليب فعالة تساعد الأندية الرياضية في عملية التحليل الاستراتيجي، مثل أسلوب العصف الذهني وأسلوب المراجعة الداخلية.

5. ضرورة إحصاء المنتجات البديلة لمنتجات الأندية الرياضية وخاصة الألعاب الترفيهية الإلكترونية والتي سيطرت على اهتمام نسبة كبيرة جداً من الأطفال والشبان، وأبعدتهم عما تقدمه الأندية من ألعاب رياضية، ومن ثم تطبيق الاستراتيجيات اللازمة لجذبهم للاستفادة من منتجاتها الرياضية.

6. أن يشمل التحليل الداخلي للأندية كل من الهيكل التنظيمي والأنظمة والإجراءات، وبشكل خاص الثقافة التنظيمية، لمعالجة الخلل فيها ونشر ثقافة تدعم مفهوم التحليل الاستراتيجي كمرحلة رئيسة من مراحل التخطيط الاستراتيجي، والذي لا غنى عنه بالنسبة لأي منظمة تطمح لتحقيق التميز المتواصل.

المراجع:

المراجع العربية:

1. سليطين، سوما. الإدارة الاستراتيجية وأثرها في رفع أداء منظمات الأعمال. سورية: جامعة تشرين(2007).

2. تبيدي، محمد. أثر الإدارة الإستراتيجية على كفاءة وفعالية الأداء(دراسة قطاع الاتصالات السودانية). السودان: جامعة النيلين(2010).

3. قاسمي، السعيد. التفاعل بين الرسالة والبيئة في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية(دراسة حالة بعض مؤسسات صناعة الأدوية). الجزائر. جامعة سطيف(2012).

4. العبودي، فاطمة . مؤشرات الأداء والمقارنة المرجعية. السعودية: جامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن(2014).

المراجع الأجنبية:

1. BESTER, P. An Environmental Analysis Of Cycling South Africa. South Africa. University Of South Africa. 2011.

2. CAFFERKY, M. The Porter Five-forces Industry Analysis Framework For Religious Nonprofits: A conceptual analysis. Presented to the 25th Annual CBFA Conference. United States. Point Loma Nazarene University. 2005.

3. EDWARDS, K. The Biggest Game In Town: The Nfl, The Epl, And A New Model For Value Creation In Professional Sports. United States: University Of Oregon. 2013.

4. HALÍK, J. The Application Of Pest Analysis Based On Ebrd And Ibrd Methodology. Central European Business Review. V(1). No(3). 2012. 14-21.

5. HOYE, R; SMITH, A. Westerbeek, Hans. Stewart, Bob. Nicholson, Matthew, Sport Management Principles And Applications. United Kingdom: Elsevier Ltd. 2006.

6. LYCKE, A. Optimizing the Distribution Strategy in US. Denmark: Copenhagen Business School. 2013.

7. MAHESH, C; NEENA, S. Social Research Methods. India: University Of Calicut. 2011.

8. MARCU, V; BUHAŞ, S. Sports Organizations – Management and Science. Science Direct. No(117). 2014. 678-682.

9. RAVANFAR, M. Analyzing Organizational Structure Based On 7s Model Of Mckinsey. Global Journal of Management and Business Research. Vol(15). No(10). 2015.

10. RIKARDSSON, H; RIKARDSSON, L. Strategic Management in Football. Sweden: Linköping University. 2013.

11. SASANKAR, A; CHAVAN, V. SWOT Analysis of Software Development Process Models. International Journal of Computer Science Issues. Vol(8). No(3). 2011. 390-399.

12. SHILBURY, D; WESTERBEEK. H; QUICK, S; FUNK, D. Strategic sport marketing. Australia: Allen&Unwin. 2009