تاريخ الإرسال (2020-10-18)، تاريخ قبول النشر (2021-01-31)

أ. أسامة هاشم جابر

اسم الباحث الأول:

أ. عمر عبد الكريم رضوان

اسم الباحث الثاني:

كلية التربية الرياضية - الجامعة الأردنية -
الأردن

اسم الجامعة والبلد:

* البريد الإلكتروني للباحث المرسل:

E-mail address:

O.hashem@asriyva.edu.jo

<https://doi.org/10.33976/IUGJEPS.29.4/2021/32>

مدى تطبيق إدارات أندية المحترفين بكرة القدم في الأردن للتخطيط والتحليل الاستراتيجي على أرض الواقع

الملخص:

هدفت الدراسة إلى التعرف إلى مدى تطبيق إدارات أندية المحترفين بكرة القدم في الأردن للتخطيط الاستراتيجي والتحليل الاستراتيجي في أنديتهم ، من وجهة نظر أعضاء مجلس إدارة كل نادي ، وأيضاً إلى الفروق في وجهات نظرهم تبعاً لمتغيرات المؤهل العلمي والخبرة الإدارية والصفة الإدارية ، وقد قام الباحثان بتصميم استبيان يقيس عمليتي التخطيط والتحليل الاستراتيجي ، وتكونت عينة الدراسة من 74 شخصاً من أعضاء مجالس إدارات أندية المحترفين بكرة القدم ، ما بين عضو مجلس إدارة ورئيس نادٍ ، واستخدم الباحثان المنهج الوصفي ، وقد أظهرت نتائج الدراسة أن الأندية الأردنية بشكل عام تعاني من ضعف بالميزانية المالية وهو الأمر الذي يحد من عملية التخطيط الاستراتيجي للمستقبل ، وأيضاً أن الأندية الأردنية تستخدم التخطيط الاستراتيجي بدرجة متوسطة ، بينما تستخدم التحليل الاستراتيجي بدرجة عالية ، وقد أوصت الدراسة بضرورة توفير مصادر مالية للأندية للقيام بعملية التطوير على أسس سليمة ، واعتماد نماذج محددة للتحليل الاستراتيجي والتخطيط الاستراتيجي ، والاستعانة بمختصين في هذا الجانب .

كلمات مفتاحية: التحليل الاستراتيجي، التخطيط الاستراتيجي، أندية المحترفين بكرة القدم.

The extent of application of administrations of professional football clubs in Jordan to planning and strategic analysis on the ground

Abstract:

The study aimed to identify the extent to which the administrations of professional football clubs in Jordan apply to strategic planning and strategic analysis in their clubs, from the viewpoint of the members of the board of directors of each club, as well as to the differences in their views according to the variables of academic qualification, managerial experience and administrative capacity, and the researchers designed a questionnaire It measures the planning and strategic analysis process, and the study sample consisted of 74 members of the boards of directors of professional football clubs, including a board member and a club president, and the researchers used the descriptive approach, The results of the study showed that Jordanian clubs in general suffer from a weakness in the financial budget, which limits the strategic planning process in the future, and also that Jordanian clubs use strategic planning with a medium degree, while using strategic analysis in a high degree. The development process is based on sound principles, adopting models for strategic analysis and strategic planning, and using specialists in this aspect.

Keywords: strategic analysis, strategic planning, professional football clubs.

المقدمة:

تعيش المؤسسات المختلفة مع بداية القرن الحادي والعشرين متغيرات وتحديات عديدة ومتلاحقة شتى في مجالات الحياة (بدوي عصام، 2001).

والمجال الرياضي من أهم مجالات الاستثمار الحقيقي للثروة البشرية، حيث يحتوي على العديد من العمليات والاتجاهات والجوانب المتشعبة التي تهدف إلى إعداد الأجيال لإثراء كل مجالات الحياة، ويتميز المجال الرياضي عن غيره من المجالات بأنه مجال الممارسة والتفاعل الذي يدور حول تعديل السلوك البشري وإعداد المواطن الصالح وتطوير أدائه في كافة المجالات (سنوسي بنى، 2007).

وتعتبر الرياضة من أهم هذه المجالات التي أخذت قدراً كافياً من الاهتمام في القرن الحالي، وتعتبر الرياضة من أهم الدعائم التي تقوم عليها الدول المتقدمة، ولا شك بأنها تبرز مدى التقدم الذي وصلت إليه هذه الدول خاصة مع ظهور التطور الهائل في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات ، والتي أسهمت في الارتقاء بمستوى الرياضة في العالم.

ويؤكد أمين أنور الخولي (1996) على أن الإدارة هي المسؤولة عن نجاح أو فشل أي نشاط داخل المؤسسة الرياضية ، ومن خلالها يتم تحقيق أهداف المؤسسة بالطريقة الصحيحة ، كما تلعب الإدارة الرياضية الحديثة دوراً حيوياً في توجيه المؤسسات الرياضية على اختلاف مجالاتها وتخصصاتها نحو سبل التقدم والتطور وحل المشكلات وعلاج نقاط القصور والضعف وزيادة نقاط القوة والتميز (علي جمال، 2009).

وتعد رياضة كرة القدم من أهم الأنشطة التي يتم الاهتمام بها داخل أي مؤسسة رياضية ، لما لكرة القدم من شعبية طاغية تسحر بها قلوب المتابعين وعشاق هذه الرياضة ، لذلك لا بد من الاهتمام من الناحية التخطيطية والاستراتيجية لظهور هذه الرياضة بأفضل صورة ، بحيث يتم تنظيم الموارد وتطويرها باستمرار ، لتحقيق الأهداف المنشودة وللإستجابة السريعة لمتطلبات المنافسة الحديثة من خلال الاهتمام بالأساليب الإدارية الحديثة التي تساعد المؤسسة بالوصول لتحقيق ميزة تنافسية في كافة المحافل . وقد أصبح التحليل والتخطيط الاستراتيجي هو الحل الأمثل للكثير من المؤسسات الرياضية ، من أجل بقائها واستمراريتها ، لا سيما بعد تزايد الاتجاه نحو المزيد من الانفتاح والعولمة في هذا المجال محلياً وإقليمياً وعالمياً.

ويعتبر التخطيط الإستراتيجي والتحليل الإستراتيجي من أهم ركائز الإدارة الإستراتيجية ، حيث يحددان لنا خطة هذه المؤسسة وإستراتيجيتها لفترة زمنية محددة ، وفق جدول زمني محدد ، بالإضافة لتحليل المتغيرات الطارئة على البيئتين الداخلية والخارجية للمؤسسة ، وهذا يساعد الإدارة على معرفة الطريق المرسوم لها وفق الخطة الإستراتيجية الموضوعية ، بالإضافة لمعرفة بيئتها وتحديد نقاط القوة والضعف والفرص والتحديات للبيئة الحالية والمستقبلية ، ويؤدي التخطيط الإستراتيجي لتحسين أداء المؤسسة ورفع كفاءتها ، والحصول على رؤية شاملة حول المؤسسة ومحيطها من خلال دراسة حالية ومستقبلية لإكتشاف مدى تكيف وسائل المؤسسة لإنجاز الهدف المرغوب فيه (Michel marchesnay, 2004).

ويشير (زكريا الدوري، 2005) إلى أن التخطيط والتحليل الإستراتيجي هو مجموعة من الأدوات التي تستخدمها الإدارة الإستراتيجية لتشخيص الوضع الحالي للمؤسسة داخلياً وخارجياً ، وتحديد الفرص والتحديات ونقاط القوة والضعف ، بشكل يساعد الإدارة على تحقيق العلاقة الإيجابية بين هذا التخطيط والتحليل الإستراتيجي وتحديد أهداف المنظمة وتطبيق الإستراتيجية المطلوبة

مشكلة الدراسة :

من خلال الملاحظة العلمية والعملية للباحثين ، ومتابعة الأنشطة في الأندية الأردنية المحترفة بكرة القدم ، واحتراف أحدهم كلاعب كرة قدم لأكثر من عشر سنوات في أكثر من نادٍ من أندية المحترفين ، ووجود الباحث الآخر كعضو هيئة عامة لأحد الأندية المحترفة بكرة القدم ، لوحظ أنه يوجد بعض القصور وعدم الإهتمام في الجانب الخاص بالتخطيط الإستراتيجي والتحليل الإستراتيجي داخل الأندية المحترفة بكرة القدم في الأردن ، وعدم وجود رؤية مستقبلية واضحة ذات جدول زمني محدد وبأهداف

استراتيجية يتم تحقيقها وفق هذه المدة الزمنية ، وهذا ما جعل الباحثين يقومون بإجراء هذه الدراسة في ضوء التحديات التي تواجه كرة القدم الأردنية ، والتي تسعى إلى تسليط الضوء على واقع الأندية المحترفة بكرة القدم في تطبيق التخطيط والتحليل الاستراتيجي في هذه الأندية من خلال دراسة استطلاعية على أعضاء مجالس إدارات الأندية المحترفة بكرة القدم ، لمعرفة الواقع الفعلي لتطبيق إدارات الأندية المحترفة للتخطيط والتحليل الاستراتيجي على أرض الواقع داخل هذه المؤسسات الرياضية .

تساؤلات الدراسة:

- 1- ما درجة تطبيق إدارات الأندية المحترفة بكرة القدم في الأردن للتخطيط الاستراتيجي في أنديةهم ؟
- 2- ما درجة تطبيق إدارات الأندية المحترفة بكرة القدم في الأردن للتحليل الاستراتيجي للبيئة الداخلية والخارجية في أنديةهم ؟
- 3- هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية في تطبيق التخطيط والتحليل الاستراتيجي لدى أعضاء مجالس إدارات الأندية المحترفة بكرة القدم تعزى لمتغيرات الدراسة وعددها ثلاثة متغيرات (المؤهل العلمي ، الخبرة الإدارية ، الصفة الإدارية)؟

أهداف الدراسة:

تهدف هذه الدراسة للتعرف إلى:

- 1- درجة تطبيق إدارات أندية المحترفين بكرة القدم في الأردن للتخطيط الاستراتيجي في أنديةهم.
- 2- درجة تطبيق إدارات أندية المحترفين بكرة القدم في الأردن للتحليل الاستراتيجي في أنديةهم.
- 3- الفروق في تطبيق التخطيط والتحليل الاستراتيجي لدى أعضاء مجالس إدارات الأندية المحترفة بكرة القدم تبعاً لمتغيرات الدراسة وعددها ثلاثة متغيرات (المؤهل العلمي، الخبرة الإدارية، الصفة الإدارية).

مصطلحات الدراسة:

التخطيط الاستراتيجي: هي خطة وأنشطة منظمة يتم وضعها بطريقة تضمن خلق درجة من التوافق بين رسالة المنظمة وأهدافها وبين هذه الرسالة والبيئة التي تعمل بها بصورة فعالة وذات كفاءة عالية (المغربي وأشرف، 2009) .

التحليل الاستراتيجي: هو تحليل يمكن المنظمة من رسم إستراتيجيتها المستقبلية من خلال التعرف على نقاط القوة والضعف وكذلك التعرف على الفرص والتهديدات (المغربي و أشرف، 2009) .

الأندية الرياضية: جمعية أهلية يكونها مجموعة من الأشخاص لا يقل عددهم عن 100 عضوٍ لا يستهدفون الكسب المادي ، ويهدف النادي إلى تكوين الشخصية المتكاملة للشباب من النواحي الاجتماعية والصحية والبدنية والنفسية والفكرية والترفيهية ، والاستثمار الأمثل لأوقات الفراغ (قانون الهيئات الرياضية، 1992).

مجالات الدراسة:

- 1- المجال البشري: مجالس إدارات الأندية المحترفة بكرة القدم في الأردن (الرئيس والاعضاء) .
- 2- المجال المكاني: مواقع مباني هذه الأندية الرياضية في الأردن .
- 3- المجال الزمني: بالفترة من 2020/5/10 ولغاية 2020/7/10

الدراسات السابقة:

قام رجه ثامر وإبراهيم سالم (2019) بدراسة بعنوان واقع الإبداع الإداري لدى الهيئات الادارية لأندية الدرجة الأولى بكرة القدم في بغداد وتصميم مقياس للإبداع ، استخدم الباحثان المنهج الوصفي وتكون مجتمع الدراسة من (304) عضو هيئة إدارية ، وبينة بلغت (184) عضواً ، توصلت الدراسة إلى أن أعضاء الهيئات الإدارية لم يكن للإبداع الإداري ظهور واضح في ممارستها بشكلٍ مرنٍ ومجدي ، وكانت أهم الاستنتاجات أن التقدير المتحصل أقل من المتوسط لقلة ممارسة الإبداع الإداري ، وأوصت الدراسة بتطبيق مقياس للإبداع بشكلٍ مستمر كمرجع للتحسين والتطوير ، والتأكيد على الإبداع الجامعي والتفاعلي لتحقيق أهداف الأندية وخططها .

قام مصلح حيدر ورشيد سلام (2017) بدراسة بعنوان التحليل الاستراتيجي للأداء الإداري للاتحاد العراقي المركزي للمبارزة من وجهة نظر العاملين في الاتحادات الفرعية ، هدفت الدراسة لبناء مقياس التحليل الاستراتيجي (SWOT) للأداء الإداري للاتحاد العراقي المركزي للمبارزة ، استخدم الباحثان المنهج الوصفي بالأسلوب المسحي والعلاقات الارتباطية وبلغ عدد أفراد العينة (58) فرداً ، استنتج الباحثان أن بناء مقياس التحليل الاستراتيجي (SWOT) للبيئة الداخلية والخارجية ذو أهمية بالغة في تحليل الأداء الإداري للاتحاد العراقي المركزي للمبارزة .

قام الوديان تاج (2017) بدراسة بعنوان دراسة تحليلية للواقع البيئي وبناء استراتيجية مقترحة للاتحاد الأردني للكرة الطائرة (2017-2020) للنهوض بهذه اللعبة ضمن خطط منهجية متكاملة وشاملة ، استخدمت الدراسة المنهج الوصفي ، اشتملت عينة الدراسة على (71) فرداً من مجتمع الدراسة البالغ (114) من الإداريين العاملين في اتحاد كرة الطائرة الأردني ، وتوصلت الدراسة إلى أن واقع الاتحاد الأردني لكرة الطائرة بحاجة ماسة إلى تخطيط استراتيجي ووضع خطط استراتيجية لإدارة شؤون اتحاد كرة الطائرة ، وتوصلت أيضاً لوجود ضعف كبير في تقديم الدعم المادي للكرة الطائرة من قبل اللجنة الأولمبية ، ووجود ضعف كبير في برامج التسويق للعبة والاتحاد ، وهذا انعكس بشكل سلبي على تطبيق خطط الإنماء للاتحاد على مدار السنوات السابقة وأضعف المنتخبات بكافة فئاتها العمرية .

قام سليطين سوما (2017) بدراسة بعنوان تقييم مدى تطبيق التحليل الاستراتيجي في الأندية الرياضية دراسة ميدانية في الاندية السورية في منطقة الساحل السوري ، هدفت الدراسة إلى تقييم مدى التزام الأندية الرياضية في الساحل السوري بتطبيق المنهج العلمي لعملية التحليل الاستراتيجي ، حيث استعرض الباحث المراحل الرئيسة لعملية التحليل الإستراتيجي كمرحلة رئيسية من مراحل عملية التخطيط الاستراتيجي ، وقام بتوزيع الاستبيان على رؤساء وأعضاء مجالس إدارات الأندية الرياضية في الساحل السوري والبالغ عددهم (42) فرداً بغرض إجراء الدراسة الميدانية ، وتم التوصل إلى مجموعة من النتائج والتوصيات تهدف إلى تحسين أداء الأندية الرياضية في مجال التحليل الاستراتيجي ، وأظهرت النتائج وجود قصور في التنبؤ بكيفية تغير عوامل البيئة الخارجية العامة و عدم فعالية الأساليب التي تستخدمها الاندية في عملية تحليل البيئة الخارجية ، وكذلك عدم امتلاك الأندية المبحوثة لأساليب فعالة تمكنها من التعرف على نقاط قوتها ونقاط ضعفها ، وقد أوصت الدراسة بأن تولي إدارات الأندية الرياضية اهتماماً أكبر بعملية التحليل الإستراتيجي ، عن طريق اكتساب المعرفة العملية بتطبيقها ، وأن يشمل التحليل الداخلي للأندية كلاً من الهيكل التنظيمي والأنظمة والإجراءات ، وبشكل خاص الثقافة التنظيمية ، لمعالجة الخلل فيها ونشر ثقافة تدعم مفهوم التحليل الإستراتيجي كمرحلة رئيسية من مراحل التخطيط الاستراتيجي ، والذي لا غنى عنه بالنسبة إلى منظمة تطمح لتحقيق التميز المتواصل.

قام أبو الخير إيهاب (2016) بدراسة بعنوان معيقات تطبيق التخطيط الاستراتيجي لدى الاندية الرياضية بقطاع غزة من وجهة نظر أعضاء مجالس إدارات الأندية ، استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي ، واعتمد الاستبانة كأداة للبحث وبلغ عدد أفراد العينة (214) فرداً ، أظهرت النتائج وجود درجة مرتفعة من الموافقة على أن الموارد المالية اللازمة للأندية من أهم المعوقات الإدارية للتخطيط الاستراتيجي في الأندية ، بالإضافة لعد استقرار الأوضاع الاقتصادية في المنطقة التي ترتبط بمناخ التخطيط الاستراتيجي ، وأنه لا يتم الاستفادة من تجارب التخطيط الاستراتيجي على صعيد الأندية عربياً وإقليمياً ، وأوصى الباحث بضرورة توفير ميزانية مخصصة للأندية لتطبيق التخطيط الاستراتيجي وتبادل الخبرات والتوأمة بين الأندية محلياً وعربياً ، ووضع آلية محددة لتطوير التخطيط الاستراتيجي في الأندية من قبل مختصين وأكاديميين .

قام عبد الفتاح أسامة وآخرون (2016) بدراسة بعنوان تحليل واقع الاتحادات الاولمبية الرياضية الأردنية للألعاب الفردية والجماعية ، استخدمت الدراسة المنهج الوصفي بأسلوبه المسحي على عينة مكونة من (12) رئيساً لإتحاد رياضي للألعاب الفردية و(4) رؤساء للألعاب الجماعية ، وأظهرت نتائج الدراسة أن الاتحادات الرياضية للألعاب الفردية لديها نقاط قوة مثل : الاهتمام

بكلا الجنسين وكافة الفئات العمرية عند وضع الخطط للاتحاد ، كذلك مشاركة أعضاء الاتحاد والهيئة العامة لوضع خطط الاتحاد ، ومن نقاط القوة للاتحادات الألعاب الجماعية أن كافة مدربي المنتخبات يحملون شهادات تدريبية دولية واسيوية ، كذلك وجد أن الاتحادات للألعاب الفردية والجماعية تعاني من نقاط ضعف منها : عدم وجود خطط تسويقية وعدم توفر المختص النفسي ، وعدم توفر الدعم المادي للبحث العلمي ، وضعف التخطيط الاستراتيجي ، وأوصت الدراسة بضرورة زيادة فاعلية الرقابة من قبل اللجنة الأولمبية من خلال تشكيل لجان فنية وإدارية لمتابعة مدى ملائمة الخطط السنوية للخطة الاستراتيجية ، والتوجه نحو خصخصة المنشآت الرياضية لتوفير الدعم المادي اللازم .

قام راشد مصعب (2015) بدراسة بعنوان واقع التخطيط الاستراتيجي في الاتحادات الرياضية في فلسطين ، اشتملت العينة على (150) فرداً من أعضاء الاتحادات الرياضية في فلسطين ، أظهرت النتائج أن واقع التخطيط الاستراتيجي في الاتحادات الرياضية جاء بدرجة متوسطة ، وظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في التخطيط الاستراتيجي تبعاً للمؤهل العلمي ، بينما وجد أن هناك فروقاً ذات دلالة إحصائية تبعاً لمتغير سنوات الخبرة لدى أعضاء مجالس الاتحادات كلما زادت سنوات الخبرة ، بناءً على ذلك أوصت الدراسة بتعزيز استخدام التخطيط الاستراتيجي في الاتحادات الرياضية في فلسطين ، بالإضافة لعقد دورات متخصصة في التخطيط الاستراتيجي والإداري لأعضاء الاتحادات الرياضية في فلسطين .

قامت (عيسى سهى ، 2009) بدراسة هدفت إلى التعرف على واقع التخطيط الإستراتيجي ومعوقاته في الاتحادات الرياضية دراسة مقارنة بين الأردن واليمن ، استخدمت الباحثة المنهج الوصفي، وتكونت عينة الدراسة من (107) عضواً يمثلون رؤساء وأعضاء الاتحادات الرياضية الأولمبية ، من الأردن (55) ومن اليمن (52)، تم اختيارهم بالطريقة العمدية ، وبعد التحليل الإحصائي أشارت النتائج الإحصائية إلى أن التخطيط الإستراتيجي في الاتحادات الرياضية الأردنية جاءت متوافقة بدرجة كبيرة جداً بالمقارنة مع التخطيط الإستراتيجي في الاتحادات الرياضية بدولة اليمن والتي جاءت بدرجة متوسطة ، أما معوقات التخطيط الإستراتيجي فقد كانت في الدولتين بدرجة متوسطة ، وأيضاً توجد فروق في جميع محاور الدراسة تبعاً لمتغير الدولة ولصالح الاتحادات الرياضية الأردنية.

قام سعيد على حسن وسراج يوسف عابد، (2008) بدراسة بعنوان : نحو التخطيط الإستراتيجي والتحليل البيئي للنهضة الإقتصادية العربية لمواجهة المنافسة العالمية في ظل الظروف الراهنة ، (جامعة الملك عبد العزيز، المملكة العربية السعودية). وهدف الباحثان إلى تحديد الإطار العام للتخطيط الإستراتيجي والتحليل البيئي لنهضة اقتصادية عربية ملحة في مواجهة التنافسية العالمية في ظل الظروف البيئية الداخلية والخارجية، كما قام الباحثان باستنباط الإستراتيجيات الرئيسية التي يجب اقتناص الفرص المتاحة فيها، كما تم كذلك تحديد نقاط القوة الواجب دعمها ونقاط الضعف الواجب معالجتها في مواجهة التنافسية العالمية، كما توصل الباحثان إلى مجموعة من الاستنتاجات أهمها أن التنافس العالمي يمثل فرصاً وتحديات ، كما أن هناك تدنٍ في القدرة التنافسية للدول العربية.

وفي نهاية استعراض الدراسات السابقة، فقد استفاد الباحثان من خلال الاطلاع على الدراسات السابقة في عدة أمورٍ أهمها: بناء أداة الدراسة ، تحديد المنهج الأمثل للاستخدام وهو المنهج الوصفي، وكذلك تحديد أداة الدراسة وهي الاستبيان ، والتحليل الإحصائي المستخدم ، وتحديد مجتمع وعينة الدراسة ، والأهم كيفية تحليل ومناقشة نتائج الدراسة .

أما ما يميز هذه الدراسة عن الدراسات السابقة، هو أن هذه الدراسة استهدفت أندية المحترفين بكرة القدم تحديداً، وتحديد واقع هذه الاندية من ناحية التخطيط الاستراتيجي والتحليل البيئي الداخلي والخارجي ، حيث تطرق للأندية دراستين فقط من الدراسات السابقة ، هما سليطين (2017) وأبو الخير (2016) ، بينما باقي الدراسات السابقة ركزت على الاتحادات والهيئات التي تعنى بالرياضة وتناست الأندية مثل دراسة رجه وإبراهيم (2019) ، مصلح ورشيد (2017) وغيرها من الدراسات الموجودة أعلاه.

إجراءات الدراسة:

منهج الدراسة:

استخدم الباحثين المنهج الوصفي نظراً لملائمته لطبيعة الدراسة وتحقيق أهدافها.

مجتمع الدراسة:

تكون مجتمع الدراسة من رؤساء وأعضاء مجالس إدارات الأندية الأردنية المحترفة بكرة القدم للموسم 2020 / 2021 وعددهم (108) إدارياً من رؤساء وأعضاء مجالس الإدارة.

عينة الدراسة:

اشتملت عينة الدراسة على (74) فرداً تم اختيارهم بالطريقة العشوائية من مجتمع الدراسة ممثلين في الآتي:

- رؤساء الأندية وعددهم (9) رؤساء
- أعضاء مجلس الإدارة وعددهم (65) عضواً

وشكلت عينة الدراسة نسبةً مقدارها (68%) من مجتمع الدراسة، كما هو موضح في الجدول (1)

الجدول (1) توصيف مجتمع وعينة الدراسة

الصفة	مجتمع الدراسة	عينة الدراسة	النسبة المئوية	النسبة الكلية
رؤساء اندية	12	9	75%	68%
أعضاء مجلس الإدارة	96	65	67%	
المجموع	108	74	68%	

وصف عينة الدراسة

الجدول (2)

وصف عينة الدراسة وفقاً لمتغير المؤهل العلمي

المؤهل	التكرار	النسبة
ثانوية عامة او اقل	17	23.0%
دبلوم كلية مجتمع	15	20.3%
بكالوريوس	30	40.5%
دراسات عليا	12	16.2%
المجموع	74	100.0%

الجدول (3)

وصف عينة الدراسة وفقاً لمتغير عدد سنوات الخبرة في العمل الإداري

عدد سنوات الخبرة	التكرار	النسبة
1 - 5 سنوات	14	18.9%
6 - 10 سنوات	28	37.8%
11 - 15 سنة	15	20.3%
اكثر من 15 سنة	17	23.0%
المجموع	74	100.0%

الجدول (4)

وصف عينة الدراسة وفقاً لمتغير الصفة الإدارية في النادي

الصفة الإدارية	التكرار	النسبة
عضو مجلس إدارة	65	87.8%
رئيس	9	12.2%
المجموع	74	100.0%

أدوات جمع البيانات:

استخدم الباحثان الدراسات السابقة والأدب النظري للحصول على المعلومات اللازمة لإتمام الدراسة وتمثلت في المراجع العلمية ، وبناء استبيان خاص بالدراسة، وللتأكد من مناسبة لموضوع الدراسة فقد تم عرضه على محكمين والخروج بصيغته النهائية .

الخطوات الاجرائية

أولاً: قام الباحثان بالاطلاع على العديد من المراجع العلمية والدراسات والبحوث المرتبطة بموضوع الدراسة مثل (سليطين، 2017) (راشد، 2015) (الوديان، 2017) (أبو الخير، 2016) .

ثانياً : قام الباحثان بتصميم استبيان خاص لقياس مدى تطبيق إدارات أندية المحترفين بكرة القدم للتخطيط والتحليل الاستراتيجي على أرض الواقع وفق الخطوات التالية :

1. بناء الاستبيان بصورته الأولية، حيث قام الباحثان بوضع محاور الاستبيان وصياغة الفقرات الخاصة بكل محور، بحيث اشتمل الاستبيان على مجالين هما التخطيط الاستراتيجي والتحليل البيئي الداخلي والخارجي، وقد تضمن (44 فقرة) وفق الآتي:

- المحور الأول: مجال التخطيط الاستراتيجي (22 فقرة).
- المحور الثاني: مجال التحليل البيئي الداخلي والخارجي (SWOT) (22 فقرة).
- 2. تم بعد ذلك تم عرض الإستبيان بصورته الأولية على السادة المحكمين الخبراء من المختصين في مجال العمل الإداري وكرة القدم ومن حملة درجة الدكتوراه في الإدارة الرياضية بعدد (خمسة) محكمين.
- 3. تم إعادة عرض الاستبيان بصورته النهائية بعد إجراء التعديلات عليه على نفس الخبراء من السادة المحكمين، وطلب الباحثان منهم إبداء آرائهم حول الإستبيان بصورته المعدلة.
- 4. بعد الأخذ بآراء الخبراء، تم إجراء التعديلات النهائية، واعتماد الإستبيان بشكله النهائي ليتضمن مجالين (مجال التخطيط الاستراتيجي ومجال التحليل البيئي الداخلي والخارجي) واشتمل كل مجال على (20 فقرة وفق الآتي:

- المجال الأول: مجال التخطيط الاستراتيجي (20 فقرة).
- المجال الثاني: مجال التحليل البيئي الداخلي والخارجي (SWOT) وعددها (20 فقرة).
- 5. اعتمد الباحثان السلم الخماسي لأداة الدراسة والمتوسطات التالية:

- قليلة جداً من 1- أقل من 1.79
- قليلة من 1.80 - أقل من 2.59
- متوسطة من 2.60 - أقل من 3.39
- عالية من 3.40 - أقل من 4.19
- عالية جداً من 4.20 - 5 .

6. تم بعد ذلك إجراء المعاملات العلمية للاستبيان، حيث راعى الباحثان بعد تصميم الاستبيان تطبيق المعاملات العلمية من

صدق وثبات على النحو الآتي:

المعاملات العلمية لأداة الدراسة:

الصدق

قام الباحثان باستخدام صدق المحتوى والمضمون عن طريق عرض أداة الدراسة على عددٍ من الخبراء والمحكمين من مختصين في العمل الإداري ومجال كرة القدم من حملة درجة الدكتوراه، وذلك من أجل التوصل إلى صدق المحتوى لكي تتناسب مع أهداف الدراسة وتبين أن عبارات الدراسة صادقة بناءً على توصيات الخبراء والمحكمين.

الثبات

قام الباحثان باستخراج معامل الثبات للاستبيان باستخدام طريقة التطبيق وإعادة التطبيق على عينة قوامها (9) أعضاء مجلس إدارة فريق البقعة الرياضي (وتم استثنائهم من عينة الدراسة) ، وبفاصل زمني مقداره (10) أيام بين التطبيقين ، حيث بلغ معامل الارتباط بين الاختبارين باستخدام معامل الارتباط بيرسون (0.93) وهو ما يشكل نسبة يعتد بها في مثل هذا النوع من الاختبارات .

الجدول (5) معامل ارتباط بيرسون لقياس ثبات الاستبانة

المحور	عدد الفقرات	معامل ألفا كرونباخ
التخطيط الاستراتيجي	20	0.91
التحليل الاستراتيجي	20	0.94
الاستبانة ككل	40	0.93

يتبين من الجدول رقم (5) السابق أن معاملات الارتباط لمحاور الاستبانة، والاستبانة ككل باستخدام معامل ارتباط بيرسون هي معاملات ثباتٍ عاليةٍ ، وتفي بأغراض الدراسة .

ثالثاً : البدء بتوزيع الاستبيانات وتجميع البيانات من أفراد العينة، وكان ذلك في الفترة الزمنية من (2020/5/10) الى

(2020/7/20). حيث قام الباحثان بتوزيع (108) استبياناً على عينة الدراسة ، وتم استرداد (83) استبياناً منها ، استبعد منها الباحثان (9) استبياناتٍ لعدم استيفائها الشروط العلمية لتعبئة الاستبانة (مثل عدم الاجابة على جميع العبارات ، او الاجابة على نفس العبارة بأكثر من خيار) ، ليبلغ المجموع الكلي لعدد الإستبيانات التي جرى عليها التحليل الإحصائي (74) استبياناً .

رابعاً : معالجة نتائج البيانات احصائياً واستخراج النتائج ، حيث تمت عملية تفريغ البيانات الخام وتبويبها تمهيداً لإجراء

المعالجات الإحصائية المناسبة.

المعالجات الإحصائية

تم استخدام المعالجات الإحصائية التالية :

- استخدم الباحثان نظام التحليل الإحصائي (SPSS)
- المتوسط الحسابي.
- الانحراف المعياري.
- النسب المئوية.
- تحليل التباين الاحادي.

متغيرات الدراسة:

المتغير المستقل

الصفة الادارية ، الخبرة الادارية ، المؤهل العلمي .

المتغير التابع

استجابات افراد عينة الدراسة على محاور التخطيط الإستراتيجي والتحليل الاستراتيجي لأندية كرة القدم المحترفة .

عرض النتائج

للإجابة عن سؤال الدراسة الأول والذي ينص على: ما درجة تطبيق إدارات الأندية المحترفة بكرة القدم في الأردن للتخطيط الإستراتيجي في انديتهم ؟ فقد تم استخدام المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والترتيب وتقدير درجة التطبيق، والجدول (6) يوضح نتائج ذلك.

الجدول (6) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والترتيب وتقدير درجة تطبيق إدارات الأندية المحترفة بكرة القدم في الأردن للتخطيط الإستراتيجي في انديتهم

م	العبارة	المتوسط	الانحراف	الترتيب	الدرجة
1	اهداف النادي واضحة ومحددة للقائمين على العمل في النادي	3.31	1.046	2	متوسطة
2	توجد معايير دقيقة توضح مدى تحقيق الاهداف	3.00	1.007	14	متوسطة
3	اهداف النادي تتفق مع متغيرات التقدم في العصر الحالي وتسارعه	3.16	0.966	9	متوسطة
4	تتوفر خطة واضحة معدة من قبل مختصين للعمل على تحقيق اهداف النادي	2.96	1.232	18	متوسطة
5	اللجان التي تم تشكيلها في النادي تقوم بالاعمل الموكلة اليها	3.16	0.907	8	متوسطة
6	يتم الالتزام بتنفيذ الخطط والبرامج الموضوعه وفق البرنامج الزمني المحدد	2.97	1.020	17	متوسطة
7	الخطط الموضوعه توضع بصورة يمكن تنفيذها في ضوء الامكانيات المتاحة	3.20	0.965	7	متوسطة
8	هناك تخطيط لزيادة عدد الملاعب والمنشآت الخاصة بالنادي	3.31	1.059	3	متوسطة
9	يوجد تخطيط من قبل النادي للوصول الى المستوى القاري	3.04	1.187	13	متوسطة
10	توجد لجنة فنية متخصصة لوضع الخطط اللازمة واعداد الفرق والكوادر العاملة في كل فئة	3.00	1.159	16	متوسطة
11	يوجد تخطيط لعمل معسكرات للفرق الرياضية المختلفة في النادي	3.24	0.919	6	متوسطة
12	موازنة النادي تتوافق مع خطته لتحقيق الاهداف الموضوعه	2.61	1.156	20	متوسطة
13	يوجد هيكل تنظيمي واضح للنادي يحدد المسؤوليات لجميع العاملين في النادي	3.35	1.039	1	متوسطة
14	توجد برامج تأهيل متخصصة للعمل على تأهيل العاملين في النادي وتطوير ادائهم بشكل مستمر	2.73	0.983	19	متوسطة
15	كعضو هيئة ادارية فائني راضي عن اسلوب الادارة في النادي	3.00	1.060	15	متوسطة
16	يوجد اتصال بين جميع المناصب الادارية في النادي وقنوات الاتصال موجودة دوما بين الجميع	3.31	1.072	4	متوسطة
17	يتم تقييم الاهداف الموضوعه ومحتوياتها اثناء تنفيذها بطريقة علمية ومدروسة	3.04	0.971	12	متوسطة
18	توجد مرونة في بعض الخطط بحيث تساعد في تصحيح الاداء اذا لزم الامر	3.11	0.930	10	متوسطة
19	توجد رقابة مستمرة لاداء اعضاء مجلس الادارة عند تنفيذ الخطط من جهات مختلفة مثل (وزارة الشباب ، الهيئة العامة ، المدقق الداخلي ...)	3.27	0.969	5	متوسطة
20	هناك تخطيط للاستفادة من التكنولوجيا الحديثة واستثمارها لتسويق نشاطات النادي	3.09	1.062	11	متوسطة

م	العبارة	المتوسط	الانحراف	الترتيب	الدرجة
	والحصول على مصادر دخل اضافية للنادي .				
	المجال ككل	3.09	0.802		متوسطة

يتضح من الجدول (6) والخاص بدرجة تطبيق إدارات الأندية المحترفة بكرة القدم في الأردن للتخطيط الإستراتيجي في

انديتهم ما يلي:

✗ أن (جميع) العبارات جاءت في درجة (متوسطة) حيث جاء المتوسط الحسابي في فئة التقدير (2.60 الى أقل من 3.40).

✗ لقد جاء المجال ككل والخاص بمدى تطبيق إدارات الأندية المحترفة بكرة القدم في الأردن للتخطيط الإستراتيجي في انديتهم في درجة (متوسطة) وبمتوسط حسابي (3.09) .

ويعزو الباحثان هذه النسبة الى أن عملية التخطيط الاستراتيجي لأي نادٍ رياضي تتطلب وجود مختصين سواء بالتخطيط أو في المجال الرياضي ، بينما للأسف غالبية أعضاء مجالس إدارات الأندية هم إما من خارج الوسط الرياضي ، أو مختصون بأمور أخرى بعيدة عن المجال الرياضي فمنهم التاجر والمحاسب والمهندس الخ ، وبالتالي لن يتوقع منهم القيام بعمليات تخطيط استراتيجية لتطوير العمل في أندية رياضية تتطلب خبرات رياضية إدارية وفنية مدعومة بشهادات علمية في نفس المجال ، إضافة الى عدم وجود دخل مالي عالٍ لتنفيذ الرؤية التي يتطلبها التخطيط الاستراتيجي للنادي الرياضي ، خاصة وأن أهم معوقات عملية التخطيط هي توفر الميزانية المالية التي تسمح بذلك ، وهي العبارة رقم (12) والتي حصلت على أقل نسبة وبالترتيب الأخير في الاستبيان أعلاه بين العبارات ، وهذه النتيجة تتفق مع عدة دراسات مثل دراسة (أبو الخير ، 2016) ودراسة (الوديان ، 2017) ، ودراسة (عبد الفتاح وآخرون ، 2017) ودراسة (راشد ، 2015) وايضا مع دراسة (سليطين ، 2017)

ولإجابة عن سؤال الدراسة الثاني والذي ينص على: ما درجة تطبيق إدارات الأندية المحترفة بكرة القدم في الأردن للتحليل الإستراتيجي في انديتهم؟ فقد تم استخدام المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والترتيب وتقدير درجة التطبيق، والجدول (7) يوضح نتائج ذلك.

جدول (7): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والترتيب وتقدير درجة تطبيق إدارات الأندية المحترفة بكرة القدم في الأردن للتحليل الإستراتيجي في انديتهم

م	العبارة	المتوسط	الانحراف	الترتيب	الدرجة
1	يعمل النادي باستراتيجية واضحة وتوقيتات مناسبة عند وضع الخطة السنوية للبطولات والمشاركات الرياضية.	3.23	1.092	17	متوسطة
2	يحتضن النادي طاقات متجددة من الشباب ورعايتهم وتطوير قابليتهم في المنافسات	3.61	0.963	7	عالية
3	يوفر النادي جميع المستلزمات والمتطلبات والجهزة الخاصة بالفرق في النادي	3.46	0.939	10	عالية
4	يملك النادي القدرة على استقطاب وجذب المدربين العاملين ذوي الخبرة والجدارة العالية والمؤهلات الكفوة.	3.41	1.059	12	عالية
5	يستقطب النادي الخبراء المحترفين من مدربين وإداريين اجانب للاستفادة من خبراتهم في تطوير المدربين الاداريين المحليين.	3.15	1.119	19	متوسطة
6	قلة البنى التحتية من قاعات رياضية وملاعب خاصة بالنادي عالية المستوى والمختصه .	3.73	1.275	4	عالية
7	قلة الاهتمام بالموهب الرياضية لدى الناشئين والشباب	3.27	1.162	16	متوسطة
8	قلة المعسكرات التدريبية ومدتها التي يضعها النادي لإعداد الفرق الرياضية لغرض	3.64	1.165	6	عالية

م	العبارة	المتوسط	الانحراف	الترتيب	الدرجة
	الاستعداد للمشاركات الخارجية والداخلية				
9	ضعف التعاقد مع الشركات الراعية لرعاية فرق النادي ونشاطاته المختلفة	3.74	1.228	3	عالية
10	ضعف معايير وأسس اختيار المدربين للفرق الرياضية المختلفة.	3.69	0.978	5	عالية
11	الاهتمام بالإعلام لأنه من أفضل الوسائل المساعدة في نشر الثقافة الرياضية.	3.82	0.747	2	عالية
12	يعمل النادي على استثمار الموارد البشرية والمالية من خلال برامج رياضية مالية.	3.12	1.033	20	متوسطة
13	يسعى النادي الى التعاقد مع المختصين لتطوير الفرق الرياضية في النادي.	3.22	1.089	18	متوسطة
14	يرعى النادي الطاقات الشابة ويتيح لهم فرص اللعب والتدريب	3.39	0.977	13	متوسطة
15	يؤكد النادي على أهمية المسؤولية الجماعية في نجاح أو فشل أي نشاط رياضي.	3.55	0.924	8	عالية
16	يؤثر العامل المالي على استمرارية الأنشطة الرياضية المخطط لها من النادي.	4.00	1.020	1	عالية
17	ليس هنالك ضوابط لدى النادي بخصوص اسعار عقود اللاعبين والمدربين.	3.38	1.143	15	متوسطة
18	عدم الاهتمام لدى النادي بالبحوث والدراسات التي تخص واقع الفرق الرياضية المختلفة	3.54	1.036	9	عالية
19	وجود فجوة تكنولوجية للمعلومات بين عمل النادي والاتحادات القارية والدولية للعبة	3.45	1.136	11	عالية
20	ضعف اشراف النادي على الخطط والبرامج للجان الفرعية وتقويمها فنيا بسبب عدم وجود مختصين .	3.39	1.031	14	متوسطة
	المجال ككل	3.49	0.529		عالية

يتضح من الجدول (7) والخاص بدرجة تطبيق إدارات الأندية المحترفة بكرة القدم في الأردن للتحليل الإستراتيجي في

أنديتهم ما يلي:

- ✗ أن (12) عبارة جاءت في درجة (عالية) حيث جاء المتوسط الحسابي في فئة التقدير (3.40 الى أقل من 4.20).
- ✗ أن (8) من العبارات جاءت في درجة (متوسطة) حيث جاء المتوسط الحسابي في فئة التقدير (2.60 الى أقل من 3.40).
- ✗ لقد جاء المجال ككل والخاص بدرجة تطبيق إدارات الأندية المحترفة بكرة القدم في الأردن للتحليل الإستراتيجي في أنديتهم في درجة (عالية) وبمتوسط حسابي (3.49).

ويعزو الباحثان ارتفاع نسبة المجال ككل الى أن عملية التحليل الاستراتيجي هي من صلب عمل مجلس ادارة النادي ، من حيث تحديد نقاط القوة والضعف في أنديتهم (البيئة الداخلية) ، وايضا تحديد الفرص المتاحة والتحديات (البيئة الخارجية) في أنديتهم ، وبالتالي فإن معرفة نقاط القوة وايضا نقاط الضعف لا يحتاج الى مجهود كبير، او خبرات إدارية عالية لتحديد ذلك الأمر ينطبق على صلب عمل أعضاء مجلس الادارة لتحديد نقاط القوة وتعزيزها ، وأيضاً تحديد نقاط الضعف والعمل على حلها ، وكذلك الأمر ينسحب على الفرص المتاحة والتحديات التي تواجه النادي ، وغالبية الأندية وإن كانت تمارس هذا الدور من التحليل الاستراتيجي (حتى لو بدون استخدام أداة تحليل) ، إلا أنها لا تستفيد كثيراً من ذلك التحليل لأنه لا ينعكس على التخطيط الاستراتيجي للنادي للمستقبل ، وهذه النتيجة تتفق مع عدة دراسات مثل (الوديان ، 2017) ، و (سليطين ، 2017) ، ودراسة (ابو الخير ، 2016) .

❖ للإجابة عن سؤال الدراسة الثالث والذي ينص على: هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية في تطبيق التخطيط والتحليل الاستراتيجي لدى أعضاء مجالس إدارات الأندية المحترفة بكرة القدم في الأردن تعزى لمتغيرات الدراسة وعددها ثلاثة متغيرات (المؤهل العلمي ، الخبرة الادارية ، الصفة الادارية) ؟ تم استخدام:

- اختبار (ت) للمجموعات المستقلة Independent Samples Test للتعرف على الفروق وفقاً لمتغير (الصفة الادارية) والذي يتكون من فئتين.
- اختبار تحليل التباين الاحادي One Way ANOVA للتعرف على الفروق وفق متغيري (المؤهل العلمي ، عدد سنوات الخبرة) والذي يتكون من ثلاث فئات .

فقد اتضح من التحليل الإحصائي أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في تطبيق التخطيط والتحليل الاستراتيجي لدى أعضاء مجالس إدارات الأندية المحترفة بكرة القدم في الأردن تعزى لمتغيرات الدراسة وعددها ثلاثة متغيرات وهي (المؤهل العلمي ، الخبرة الادارية ، الصفة الادارية).

حيث أنه فيما يتعلق بمتغير المؤهل العلمي يرى الباحثان أن السبب في عدم وجود فروق دالة إحصائية يعود إلى أن القرارات التي تتخذ داخل مجالس إدارات الأندية يغلب عليها الطابع الديمقراطي ، من حيث التصويت على القرار ، وبالتالي يترك الأمر لاتفاق الأغلبية ، وهنا يكون الرأي في نفس الكفة بين صاحب المؤهل العلمي وغيره من الأشخاص الذين لا يحملون مؤهلات علمية (حتى وان كانت في تخصص اخر) .

اما بالنسبة لمتغير الخبرة الإدارية ، فإن غالبية أعضاء مجالس إدارات الأندية هم من أصحاب الخبرات الطويلة إذ أن نسبة من تتعدى خبرتهم الإدارية 6 سنوات فأكثر يشكلون (81%) من مجمل أفراد عينة الدراسة ، وبالتالي فإن الفروقات بينهم ستكون قليلة على هذا المتغير ، والذي يظهر عادة بين اصحاب الخبرات القليلة جداً (أقل من سنتين) وبين أصحاب الخبرات الطويلة ، وبالتالي فيما أن غالبية أفراد عينة الدراسة هم من أصحاب الخبرات الطويلة في العمل الإداري فان الفروقات ستكون قليلة ، ولن تظهر فروق دالة إحصائية على هذا المتغير ، ويعزو الباحثان ذلك الى أن ممارسة عمليتي التخطيط والتحليل الاستراتيجي تحتاج الى أدوات مبنية على دراسات محكمة ، واطلاع واسع على تلك الأدوات لتوظيفها داخل النادي بالشكل السليم ، بينما أغلب الخبرات الإدارية لأعضاء مجالس الادارات هي خبرات وهمية (ان جاز التعبير) ، فالكثير منهم لم تضاف له سنوات العمل الإداري في النادي أي إضافة على مستوى الإدراك لماهية عملية التخطيط الاستراتيجي ، أو معرفة أداة من أدوات التحليل الاستراتيجي للمنظومة كاملة ، او حتى نوع النشاط المسؤول عنه في مجلس الإدارة ، وهو ما اضطر الباحثان الى الشرح المستفيض عند المعظم منهم عن عملية التحليل والتخطيط الاستراتيجي وتبسيط مفهومها حتى يتسنى لأفراد عينة الدراسة الإجابة بمصداقية وشفافية على فقرات الاستبانة .

أما فيما يتعلق بسبب عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير الصفة الإدارية فإن رئيس النادي غالباً ما ينجح ضمن كتلة معينة ، وبالتالي فإن القرارات تؤخذ بأغلبية الأصوات ، ويكون صوت الرئيس هو الذي يرجح الكفة في حالة تعادل الأصوات ، اما في حالة رجحان كفة الأصوات نحو جهة معينة فإن صوت الرئيس يكون مثل صوت أي عضو مجلس إدارة موجود ، وأحياناً كثيرة يكون لبعض الأعضاء أهمية أكبر من صوت الرئيس عند التصويت على بعض القرارات الهامة والمفصلية ، ولكن هذا لا يمنع الاستثناء في بعض الأندية التي يتحكم بها شخص واحد (والذي يكون غالباً هو مصدر التمويل للنادي) ، وهي أندية قليلة العدد ، وهو ما يفسر عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تبعاً لمتغير الصفة الادارية في النادي .

الاستنتاجات والتوصيات:

الاستنتاجات: توصل الباحثان الى الاستنتاجات التالية

- 1 - أن أندية المحترفين بكرة القدم في الأردن تطبق التخطيط الاستراتيجي بدرجة متوسطة ، بينما تطبق التحليل الاستراتيجي بدرجة عالية (من وجهة نظر أعضاء مجلس إدارة النادي)
- 2 - أن غالبية أندية المحترفين بكرة القدم تعاني من موضوع عدم وجود الدعم الكافي ، وقلة الإيرادات المالية ، وهو الأمر الذي يحد من عملية بناء استراتيجية للتطوير داخل النادي .

- 3 - أن التحليل الاستراتيجي هو وسيلة من وسائل الإدارة الاستراتيجية، وليس الغاية الأساسية إذ يمثل الخطوة الأساسية والقاعدة الرصينة التي تعطي المعلومات على أرض الواقع، للاستفادة منها في عملية التخطيط الاستراتيجي للنادي.
- 4 - ضرورة استخدام نموذج من النماذج الأساسية في عمليات التحليل الاستراتيجي للبيئة الداخلية والخارجية، بسبب ما يشمله من إمكانيات تكيفه مع طبيعة الأنشطة ومهام المؤسسات الرياضية مثل نموذج (SWOT) .
- 5 - أن توظيف الأندية الرياضية لعمليتي التحليل والتخطيط الاستراتيجي يعد حافزاً كبيراً لأعضاء مجلس الإدارة وموظفي النادي في الكشف عما هو موجود في ناديتهم بشكل علمي ومدروس، وضرورة الاستفادة من هذه المعلومات قدر الامكان.

التوصيات: في ظل نتائج الدراسة فإن الباحثان يوصيان بالآتي:

- 1 - ضرورة اعتماد نموذج للتحليل الاستراتيجي للنادي مع استشارة أصحاب الاختصاص من خارج منظومة النادي للحصول على نتائج حقيقية بعيدة عن التجميل.
- 2 - ايجاد مصادر دخل متنوعة للنادي للمساهمة في عملية وضع الخطط الاستراتيجية والتطوير داخل النادي .
- 3 - العمل على الاهتمام بتدريب القيادات الادارية والكوادر البشرية الموجودة في النادي وتثقيفها بأهمية التحليل الاستراتيجي والتخطيط الاستراتيجي المستقبلي.
- 4 - تعزيز نقاط القوة وجعلها حافزاً لتطوير العمل المؤسسي في النادي ، والحد من نقاط الضعف ومعالجتها ، كذلك الاستفادة من الفرص والتهديدات نتيجة إجابات عينة البحث سواء أكان الأمر يتعلق بالأداء الحالي أو الأداء المستقبلي للنادي.

المصادر والمراجع

المراجع العربية:

- أبو الخير ايهاب (2016) ، معوقات تطبيق التخطيط الاستراتيجي لدى الأندية الرياضية بقطاع غزة من وجهة نظر أعضاء مجالس ادارات الأندية ، كلية الاقتصاد والعلوم الادارية - جامعة الأزهر ، غزة رسالة ماجستير غير منشورة .
- الخولي أمين (1996) ، الرياضة والمجتمع ، سلسلة عالم المعرفة ، العدد (216) ، الكويت .
- الدوري، زكريا مطبق (2005). الإدارة الإستراتيجية (مفاهيم وعمليات وحالات دراسية)، الطبعة العربية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- المغربي عبد الحميد ، اشرف عبد الفتاح (2009) ، ادارة التسويق المداخل المعاصرة للتعامل مع الأسواق والعملاء ، جامعة المنصورة .
- الوديان تاج الدين (2017) دراسة تحليلية للواقع البيئي وبناء استراتيجية مقترحة للاتحاد الاردني لكرة الطائرة (2017-2020) ، الجامعة الأردنية -كلية التربية الرياضية ، الأردن .
- بني عود سنوسي (2007) ، المناخ التنظيمي وعلاقته بفاعلية الأداء التنظيمي لدى العاملين في المجال الرياضي ، رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة المنيا .
- حيدر مصلح وسلام رشيد (2017) ، التحليل الاستراتيجي للأداء الإداري للاتحاد العراقي المركزي للمبارزة من وجهة نظر العاملين في الاتحادات الفرعية ، مجلة القادسية لعلوم التربية الرياضية المجلد (17) العدد (2) .
- دياب عبد الفتاح (1996) ، التخطيط والرقابة أساس نجاح الإدارة ، سلسلة مطبوعات المجموعة الاستشارية العربية ، ط2، القاهرة .

- راشد ، مصعب (2015) **واقع التخطيط الاستراتيجي في الاتحادات الرياضية في فلسطين** ، رسالة ماجستير غير منشورة ، فلسطين نابلس .
- رجه ثامر وإبراهيم سالم (2019) **واقع الابداع الاداري لدى الهيئات الادارية لندية الدرجة الأولى بكرة القدم في بغداد** ، مجلة كلية التربية الرياضية ، جامعة بغداد العدد الأول.
- سعيد حسن وسراج عابد، (2008) : **نحو التخطيط الإستراتيجي والتحليل البيئي للنهضة الإقتصادية العربية لمواجهة المنافسة العالمية في ظل الظروف الراهنة** ، جامعة الملك عبد العزيز ، المملكة العربية السعودية.
- سليطين سوما وجرعا محمد (2017) **تقييم مدى تطبيق التحليل الاستراتيجي في الأندية السورية** ، مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية ، المجلد (39) العدد (2).
- عبد العظيم محمد (2006) **خطة مقترحة لإدارة المؤسسات الرياضية وفقا لأهداف تسويقية** ، رسالة دكتوراه غير منشورة ، جامعة أسيوط .
- عبد الفتاح اسامة واخرون (2016) ، **تحليل واقع الاتحادات الرياضية الأولمبية الأردنية** ، مجلة جامعة النجاح للأبحاث (العلوم الانسانية) المجلد 31(3) .
- عثمان اسماعيل (1998) ، **ادارة الأزمات الرياضية** ، مركز الكتاب للنشر ، القاهرة .
- عصام بدوي (2001) **موسوعة الادارة والتنظيم والتربية البدنية والرياضة / دار الفكر العربي** ، القاهرة
- علي جمال (2009) ، **الحديث في الإدارة الرياضية** ، دار الفكر العربي ، القاهرة .
- عيسى سهى (2009) ، **التخطيط الإستراتيجي ومعوقاته في الإتحادات الرياضية دراسة مقارنة بين الأردن واليمن** ، المؤتمر العلمي الرياضي السادس ، مجلد (1)، الجامعة الأردنية.

قائمة المراجع المرومنة:

- Abu al-Khair Ihab (2016), **Obstacles to Implementing Strategic Planning in Sports Clubs in the Gaza Strip from the Viewpoint of Club Board Members** (in Arabic), College of Economics and Administrative Sciences - Al-Azhar University, Gaza, Unpublished Master Thesis.
- Al-Kholi Amin (1996), **Sports and Society** (in Arabic), the World of Knowledge Series, Issue (216), Kuwait.
- Al-Douri, Zakaria Mutabak (2005). **Strategic Management (Concepts, Operations, and Case Studies)**, (in Arabic) Arabic Edition, Al-Yazouri Scientific Publishing and Distribution House, Amman, Jordan.
- Moroccan Abdel-Hamid, Ashraf Abdel-Fattah (2009), **Marketing Department, Contemporary Approaches to Dealing with Markets and Customers** (in Arabic), Mansoura University.
- Al-Wadyan Taj al-Din (2017) **An analysis of the environmental reality and building a proposed strategy for the Jordan Volleyball Federation (2017-2020)** (in Arabic), The University of Jordan - The Faculty of Physical Education, Jordan.
- Bani Oud Sanusi (2007), **The Organizational Climate and Its Relation to the Effectiveness of Organizational Performance among Workers in the Sports Field**, (in Arabic), Unpublished Master Thesis, Minia University.
- Haydar Musleh and Salam Rashid (2017), **strategic analysis of the administrative performance of the Iraqi Central Federation of Fencing from the viewpoint of workers in the sub-federations**, (in Arabic), Al-Qadisiyah Journal of Physical Education Sciences, Volume (17) Issue (2).
- Diab Abdel-Fattah (1996), **Planning and Control, the Basis of Management Success**, (in Arabic), the Arab Consultative Group Publications Series, 2nd Edition, Cairo.

- Rashid, Musab (2015) **the Reality of Strategic Planning in Sports Federations in Palestine**, (in Arabic), Unpublished Master Thesis, Palestine Nablus
- Rajah Thamer and Ibrahim Salem (2019) **The Reality of Administrative Creativity at Al-Hiathat Administrative Club of First Class Football in Baghdad**, (in Arabic), Journal of the College of Physical Education, University of Baghdad, Issue 1.
- Saeed Hassan and Saraj Abed, (2008): **Towards strategic planning and environmental analysis for the Arab economic renaissance to face global competition under the current circumstances**, (in Arabic), King Abdulaziz University, Kingdom of Saudi Arabia.
- Solitin Soma and Jaraa Muhammad (2017) **Evaluation of the Application of Strategic Analysis in Syrian Clubs**, (in Arabic), Tishreen University Journal for Research and Scientific Studies, Volume (39) Issue (2).
- Abdel-Azim Muhammad (2006), **a proposed plan to manage sports institutions according to marketing objectives** (in Arabic), unpublished PhD thesis, Assiut University.
- Abdel-Fattah Usama and others (2016), **Analysis of the Reality of Jordanian Olympic Sports Federations**, (in Arabic), An-Najah University Journal for Research (Humanities) Volume 31 (3).
- Othman Ismail (1998), **Sports Crisis Management**, (in Arabic), the Book Center for Publishing, Cairo.
- Essam Badawy (2001) **Encyclopedia of Administration**, (in Arabic), Organization, Physical Education and Sports / Arab Thought House, Cairo.
- Ali Gamal (2009), **Hadith on Sports Administration**, (in Arabic), Arab Thought House, Cairo.
- Issa Suha (2009), **Strategic Planning and Its Obstacles in Sports Federations, A Comparative Study between Jordan and Yemen**, (in Arabic), The Sixth Scientific Sports Conference, Volume (1), The University of Jordan.

المراجع الأجنبية:

Marchesnay Michel (2004), **Management Strategies Editors ADREG**, Paris.