

دور نموذج swot في عملية التخطيط الاستراتيجي بالنادي الرياضية المحترفة

The role of environmental analysis in the strategic planning process of professional sports clubs in Algeria.

نوفل ختار، نصير فنوش

¹ جامعة محمد خيضر (بسكرة)، khettar.naufel@gmail.com

² جامعة محمد خيضر (بسكرة)، fennouchen@yahoo.fr

تاريخ الاستلام: 2021/04/04 تاريخ القبول: 2022/05/26 تاريخ النشر: 2021/06/11

Abstract:

The aim of his study is identify the swot anatyis model as a strategic analysis tool and profect it on the sports facilities so that it pinpoints its rol on the good quality of the strategic plunning process as one of the main entrances that may help get a better readding of the internal as well as the externa environment of the professional sport club as they are cnsiderent to be be one of the companies that transcend the sport competitive activities to commercial activities, where practise in the world of sport professionalism, the subject of the study.

Key words: Swot , strategic planning ,professioal clubs.

المخلص:

تهدف الدراسة إلى التعرف على نموذج swot كأداة للتحليل الاستراتيجي وإسقاطه على المنشأة الرياضية، و دوره في جودة عملية التخطيط الاستراتيجي كمدخل من المداخل التي تساعد على قراءة البيئة الداخلية و البيئة الخارجية للنادي الرياضة المحترفة بما أنها تعتبر من الشركات التي تتعدى من النشاط الرياضي التنافسي إلى النشاط التجاري، حيث تعتبر الممارسة في عالم الاحتراف الرياضي محل الدارسة من بين النشاطات الاقتصادية المقننة. كلمات مفتاحية: swot ، التخطيط الاستراتيجي ، النوادي المحترفة.

1. مقدمة:

إن التسيير في الإدارة الرياضية الحديثة هو عملية إدارية مخططة مبنية على أسس علمية سليمة تعمل على وصول المنشآت الرياضية إلى التكامل و الارتفاع بقدرات أفرادها و إكسابهم الخبرات في مجال التسيير الإداري، و تعتبر الإدارة فن و علم من العلوم البارزة التي تبحث عن كيفية إقامة علاقات طيبة بين المؤسسات من ناحية التنظيم و التخطيط في المنشآت و من ناحية الأفراد و الجمهور الذي تتعامل معه الإدارة الرياضية لتحسين تسيير المنشأة. (لويزة صباح و آخرون، 2003)

إن تحليل كافة العوامل المحيطة بالمنظمة و تشخيص نقاط القوة و الفرص المتاحة لها بغية اغتنامها و نقاط ضعفها و القيود المفروضة عليها بغية التكيف معها أو تجنبها، هذا ما يطلق عليه التشخيص الذي يعتبر مجموعة من الأدوات و الأساليب التي يتم من خلالها مراقبة البيئة الداخلية لنواحي القوة و الضعف، و البيئة الخارجية لاكتشاف نواحي الفرص و التهديدات لتحديد أثر التغير في تعديل الأهداف و المركز الاستراتيجي للمنظمة. و من أهم أدوات التشخيص تحليل swot الذي يعتبر من الأدوات المفيدة في المواقف المعقدة و التي تتسم بها طبيعة القرارات ، كما يساعد المنظمات في تحليل و تقييم كافة العوامل الداخلية و الخارجية، لذلك فإن تحليل swot يمكن من تحديد الاتجاهات الضرورية لصياغة الخطة المناسبة في ظل التغيرات البيئية المستمرة و العمل على تقليل المخاطر التي يمكن أن تتعرض لها، لذلك على إدارة المنظمات التحسب بفاعلية و استمرار لمواجهة كل أنواع المخاطر و صياغة الوسائل لتفاديها و الوقاية منها. (lawrence 2009, p. 2)

و الإدارة الفعالة هي الحد الفاصل بين النجاح لأي مؤسسة أو فشلها، و بين تحقيق الأهداف الموضوعية أو العجز عن تحقيقها. (قششة، عمر نصر الله، 2013، صفحة 15) و تسخير الطاقات و توجيهها بأسلوب علمي مخطط و إعادة هيكلة المؤسسة و المنظمات وفقا للمعايير الحديثة غير النمطية هو أحد أدوار الإدارة الفعالة ، و المتأخر في هذا العصر ليس فقط من يفشل و لكن من لا يتقدم يتأخر و لذلك فعلى المؤسسات و المنظمات الخروج من طور الحال و الهياكل الوظيفية الثابتة إلى التفاعل مع المستقبل. (عبد المقصود معوض سلامة، 2013، صفحة 15)

دور نموذج swot في عملية التخطيط الاستراتيجي بالنادي الرياضية المحترفة

في المجال الرياضي الإدارة هي حجر الزاوية في منظومة أي تقدم رياضي و بدونها فان المال مهما توفر لا يستطيع تحقيق أي تقدم، و لكي يتم تطوير نظم الإدارة للنهوض بالأندية الرياضية يجب استخدام طرق جديدة في التفكير بتبني مفاهيم مختلفة و التخلي عن الأساليب القديمة و التطلع إلى الأفضل و أيضا العمل على إعادة تصميم و صياغة شاملة لمختلف نواحي

العمليات الإدارية، و يضاف إلى ما سبق الأخذ في الاعتبار عناصر الابتكار و التجديد من خلال إتباع أسلوب مبتكر و طرح الحلول الجزئية و العلاجات المؤقتة لجوانب التقصير. (عبد المقصود معوض سلامة، 2013، صفحة 31)

و لن نتمكن من اللحاق بركب العالم المتقدم إلا عن طريق التخطيط الجيد، فالمدرّب يجب أن يخطط لفريقه و مدير النادي لابد أن يخطط لناديه و مدير الاتحاد يلزم أن يخطط للنشاط المنوط به اتحاده، و هكذا على كافة المستويات يلزم أن يتم التخطيط إذا أردنا لهذه المجالات أن تعطي ثمارها. (عبد الحميد شرف، 2008، صفحة 10)

و التحليل الاستراتيجي أحد المكونات الهامة لعمليات الإدارة الإستراتيجية، حيث يهتم بمتابعة و تحليل التغيرات البيئية الداخلية و الخارجية للمؤسسة، أي أنها تشمل الكيفية التي يتم من خلالها إدارة علاقتها بالبيئة لتفرز في النهاية عن تحديد مواطن القوة و الضعف و الفرص و التهديدات البيئية الحالية و المتوقعة. (عبد القادر خريش، 2011، صفحة 599)

يعدّ تحليل SWOT من أهمّ الأدوات الخاصة بالتحليل الاستراتيجي، ويُعتبر المرحلة الأولى من مراحل إعداد وتصميم الخطط داخل المنشآت، كما يُساعد الأشخاص على اتخاذ وصناعة القرارات المؤثرة في حياتهم، ويُعدّ أيضاً من الطرق السهلة وذات الأهمية الكبيرة؛ حيث لا يجوز تجاهله أو عدم استخدامه في بيئة العمل.

فما هو تحليل SWOT كنموذج للتحليل الاستراتيجي؟

و ما هي إستراتيجية تحليل SWOT؟

و ما هو دور تحليل SWOT كأداة للتخطيط الجيد في الأندية الرياضية المحترفة؟
و تهدف هذه الدراسة إلى:

التعرف على تحليل SWOT كنموذج في التحليل الاستراتيجي.

إلقاء نظرة على إستراتيجية تحليل SWOT

توضيح الدور الذي يلعبه تحليل SWOT في عملية التخطيط الجيد في الأندية

الرياضية.

2. تحليل SWOT:

2. 1 نبذة تاريخية عن تحليل SWOT: واجهت العديد من المنظمات في القرن

العشرين الفشل، فبدأ المسؤولون البحث و التساؤل فوجدوا أن هناك شيء مشترك لفشل هذه المنظمات و السبب هو نقص في عملية التخطيط، بالرغم من أنه كان لديها خبراء في التخطيط الذين أنفقوا أموالا طائلة لتغطية تكاليف العمل، و مع ذلك فإن هذه الأموال و الأتعاب لم تجد المنظمات من خلالها نتيجة إيجابية، و هذا ما جعل مسئولون يقومون بالبحث و إلقاء نظرة حول ما كان يدور داخل و خارج المنظمات، الأمر الذي أدى إلى ظهور تحليل SWOT

حيث ظهر تحليل SWOT نتيجة للبحث الذي تم بمعهد ستانفورد من عام 1960 إلى عام 1970 و قام به مجموعة من دكاترة المعهد الذين قدموا مجموعة سبع المفاتيح الرئيسية:

القيم ، التقييم ، الحافز ، البحث ، الانتقاء ، البرنامج ، القانون

و عندما عرض البحث لأول مرة قدم باسم SOFT و هو اختصار satisfactory

مرضية opportunity فرصة fault التهديد. و في عام 1964 تم تغييره إلى تحليل

SWOT و هو اختصار: strength القوة، Weakness الضعف، Opportunity

الفرصة، Threats التهديدات.

و قدم تحليل SWOT مجموعة من الأسئلة بمجرد الإجابة عنها يتم تحديد مراحل

في عملية التخطيط، حيث يتم الانتهاء منها بأفضل طريقة ممكنة، حيث انتهى عمل فريق

البحث ب(17) خطوة عملية على المخططين إتباعها.

(lawrence gnife, 2009, p. 2)

2. 2 ماهية تحليل SWOT:

دور نموذج swot في عملية التخطيط الاستراتيجي بالنادي الرياضية المحترفة

تعتبر عملية المسح الكامل للبيئة الداخلية و الخارجية للمنظمة عملية مهمة جداً، و كما تعتبر هذه العملية كواحدة من أهم عمليات التخطيط الإستراتيجي العام للمنظمة، و تسمى العوامل الداخلية التي تؤثر على أداء المنظمة بنقاط القوة و الضعف، في حين تسمى العوامل الخارجية بالفرص و التهديدات، و عند القيام بمثل هذا التحليل المستهدف للبيئة الداخلية و الخارجية للمنظمة نطلق عليه اسم تحليل SWOT، و يوضح الجدول التالي أهم هذه الأسئلة المتعلقة بكل عنصر من عناصر التحليل:

الجدول 1: أهم الأسئلة المتعلقة بكل عنصر من عناصر التحليل الاستراتيجي

أمثلة نموذجية	التعريف	
متدربين جيدين، مدراء جيدين، موارد مالية جيدة، اتصال جيد مع المجتمع المستهدف، التكنولوجيا المتوفرة.	الإمكانات الداخلية التي ستساعد على تلبية المطالب و طرد التهديدات. الأسئلة:- ما هو الشيء الذي نجيده؟ - كيف هي منافستنا؟ - ما هي مصادرها؟	نقاط القوة
- الحاجة للتحفيز - الحاجة للتنقل - التسهيلات - مشاكل توزيع الخدمات.	العجز الداخلي الذي يعمل على منع المنظمة من تلبية مطالبها. الأسئلة:- ما هي سيئاتنا؟ - ما هو أكثر شيء يزعج المجتمع المستهدف؟	نقاط الضعف
- إقبال الفئات المستهدفة على البرامج. - وجود منظمات متعاونة معنا.	أية ظروف خارجية أو اتجاهات معينة التي تسهل الوصول إلى الهدف. الأسئلة: ما هي التغيرات او الظروف الخارجية التي ستساعدنا في تنفيذ البرامج؟	الفرص

- عدم إقبال الفئات المستهدفة على البرنامج مثلاً.	أية ظروف خارجية و الاتجاهات التي ستؤثر على كفاءة المنظمة: الأسئلة: - ماهي الأشياء التي يعملها الناس و نحن لا نعملها. - ما هي التغيرات المستقبلية التي ستؤثر على منظمنا؟	التهديدات
---	--	------------------

المصدر: (أحمد ماهر، 1999، صفحة 134)

2. 3 تعريف مصفوفة التحليل الرباعي SWOT:

اهتم العديد من الباحثين بدراسة تحليل SWOT و قدموا عدة تعاريف منها:

إن النموذج المستخدم في التحليل لتحديد موقف المنظمة يعرف بالنموذج الثنائي أو النموذج المزدوج للبيئة و الأداء، أما بالنسبة لتحليل SWOT فهو يطلق على النموذج الرباعي للفرص و التهديدات و نقاط القوة و نقاط الضعف و هو اختصار للكلمات: strength القوة، Weakness الضعف، Opportunity الفرصة، Threats التهديدات، و يتطلب هذا النموذج تجميع نتائج التقييم الداخلي و الخارجي في قائمتين، إحداها نتائج تقييم البيئة الداخلية و الأخرى نتائج تقييم البيئة الخارجية كما هو موضح في الشكل التالي:.

(أحمد ماهر، 1999، صفحة 134)

الجدول 2: أهم الأسئلة المتعلقة بكل عنصر من عناصر التحليل الاستراتيجي

نقاط الضعف	نقاط القوة	البيئة الداخلية البيئة الخارجية
معالجة نقاط الضعف واستثمار الفرص المتاحة	استعمال نقاط القوة واستثمار الفرص المتاحة	الفرص

دور نموذج swot في عملية التخطيط الاستراتيجي بالنادي الرياضية المحترفة

التحديات	استعمال نقاط القوة و تقليل التهديدات	تقليل نقاط الضعف و تقليل التهديدات
----------	---	---------------------------------------

المصدر: (أحمد ماهر، 1999)

عرف تحليل SWOT بأنه أداة تخطيطية للنجاح في التعامل مع البيئة المتغيرة، و هو تقييم يتفحص ظروف البيئة الداخلية و الخارجية، سواء كانت مناسبة أو غير مناسبة، و ذلك من خلال نقاط القوة النسبية و نقاط الضعف النسبية، و الفرص و التهديدات الخارجية المستقبلية، فالهدف من تحليل SWOT هو تحديد مدى العلاقة بين الإستراتيجية الحالية للمنظمة و نقاط قوتها و ضعفها بالمتغيرات التي تجري في بيئة أعمالها. (وائل محمد ادريس و آخرون، 2011، صفحة 59)

و أطلق فكرة تحليل SWOT من المقابلة المنطقية بين الفرص و المخاطر من جهة و إمكانيات المنظمة المعبر عنها بنقاط القوى و نقاط الضعف من جهة أخرى و لوضع خطة مناسبة. (scoes.h & johnson.s, 2000, p. 218)

تعتبر أداة SWOT ركيزة مهمة من ركائز التحليل الإستراتيجي، و نقطة البداية لوضع أي خطة على مستوى المنظمات و حتى الأفراد في اتخاذ قرارات حياتهم اليومية. و هي من أدوات التحليل الإستراتيجي السهلة و شديدة الأهمية في ذات الوقت و التي لا يجب إغفالها أو تجاهل أهميتها، و تتمثل أبرزها:

يساهم تحليل SWOT في تحديد نقاط القوة المتاحة التي يمكن تفعيلها لمواجهة العقبات، واستغلال الفرص، و تقليل أو السيطرة على جوانب الضعف و مواجهة التهديدات المحتملة. (كراشة عبير حسون، 2011، صفحة 15)

يستخدم تحليل SWOT لمعالجة أوضاع المنظمة المعقدة عن طريق تحليل كمية من المعلومات لتحسين عملية صنع القرار. (helms,MM & nixon,j, 2010, p. 216)

يساعد تحليل SWOT المنظمة على تنظيم و مراجعة المعلومات.
يساعد تحليل SWOT المنظمة على وضع أفضل الخطط لتحقيق أهدافها.

إن تحليل SWOT مهم لاستكشاف حلول جديدة للمشاكل، و تحديد الحواجز و اتخاذ القرار بشأن التوجه الذي سيكون أكثر فاعلية.

كما يمكن استخدام تحليل SWOT في خلق التوصية في دراسة الجدوى.

و فائدة تحليل SWOT لا يقتصر على المنظمات التي تسعى إلى الربح فقط ، حيث يمكن استخدام هذا التحليل في أي حالة اتخاذ القرار، و من الأمثلة على ذلك: المنظمات الخدمائية و الوحدات الحكومية و الأفراد.

2. 4 إستراتيجيات تحليل SWOT:

بعد تحديد عناصر القوة الضعف الداخلية و تحديد الفرص و التهديدات الخارجية للمنظمة لابد من القيام بتحليل و تقييم تلك المتغيرات الأربع الرئيسة المكونة لمصفوفة SWOT، و يعد تحليل المصفوفة من المكونات المهمة للتفكير و الاختيار الاستراتيجي في موقف المنظمات و يوضح الشكل تحليل مصفوفة المتغيرات الأربع SWOT، و كل ذلك يساعد في تحديد الموقف الإستراتيجي للمنظمة من خلال دمج تقويم عناصر البيئة الخارجية (الفرص و التهديدات) مع أنشطة الأداء الداخلي (القوة و الضعف)، و في ضوء نتائج التفاعلات لتحليل تلك العناصر تظهر الإستراتيجيات متعددة مما يتوجب على الإدارات القيام باختيار أو بناء الإستراتيجية تتطابق مع موقف المنظمة إزاء أهدافها و إزاء المنافسين، و يمكن تلخيصها في الجدول التالي: (دانيال الحمصي، 2009، صفحة 10)

الجدول 3: إستراتيجيات تحليل swot

نقاط الضعف	نقاط القوة	البيئة الداخلية البيئة الخارجية
		الفرص
إستراتيجية علاجية	إستراتيجية هجومية	الفرص
إستراتيجية انكماشية	إستراتيجية دفاعية	التهديدات

المصدر: (دانيال الحمصي، 2009، صفحة 10)

2. 4. 1 خطة هجومية:

يشير المربع 1 من الشكل إلى أن المنظمة تتوافر أمامها فرص متاحة فضلا عن امتلاكها نقاط قوة كبيرة، مما يدفعها لاختيار إستراتيجية هجومية، الغرض منها زيادة استغلال هذه الفرص المتاحة و تعظيم قوتها الداخلية، اعتمادا على الموقف القوي للمنظمة علما أن المربع 1 هو نتيجة تفاعل الفرص و نقاط القوة في المنظمة.

2. 4. 2 خطة علاجية:

يوضح المربع 2 أن المنظمة تتوافر أمامها فرص مناسبة لكنها تعاني نقاط ضعف قد تمنعها من استغلال تلك الفرص المتاحة، و عليه ينبغي على الإدارة الإستراتيجية في المنظمة القيام باتخاذ إستراتيجية لمعالجة و تصحيح ما تعانيه المنظمة من نقاط ضعف داخلية سواء كانت في الأنشطة الإدارية أو الأنشطة الإنتاجية التسويقية تمكنها من استثمار الفرص المتاحة أمامها.

2. 4. 3 خطة دفاعية:

لو حدث أن تواجدت المنظمة في المربع رقم 3 و الذي يعبر عن تفاعل نقاط القوة و التهديدات، فإن المنظمة تستطيع أن تعزز و تستثمر نقاط القوة التي تمتلكها و في الوقت نفسه تتوجه للدفاع ضد أخطار التهديدات المحيطة بها من خلال اختيار إستراتيجية تسهم في تعظيم نقاط القوة و تحجيم قوة التهديدات التي تواجهها.

2. 4. 4 خطة انكماشية:

تتجه المنظمة إلى إتباع إستراتيجيات انكماشية بسبب ما تعانيه من تهديدات خارجية و نقاط ضعف داخلية كما في المربع 4 من الشكل، فالإستراتيجيات المجسدة فيه تتضمن التقليل من التهديدات الخارجية و معالجة نقاط الضعف الداخلية على سبيل المثال الاندماج مع منظمات أخرى.

3. المصادر الرئيسية لبيانات تحليل SWOT:

يجب على إدارة المنظمة أن تعتمد على مصادر موثوق بها و متنوعة لجمع البيانات و المعلومات الضرورية المتعلقة بمحيط عمل المنظمة، و يمكن أن تعتمد على:

3. 1 أنظمة المسح البيئي:

إن أنظمة المسح البيئي تأخذ أشكالاً مختلفة وفق احتياجات و قدرات المنظمة المستخدمة لها، و تتمثل هذه الأنظمة في أربع نقاط:

3. 2 أنظمة المسح غير المنتظمة:

و هي تمثل دراسات و تحليلات و جمع البيانات و المعلومات غير منهجية و غير منتظمة، و تحاكي أغلب الظروف و الأزمات التي قد تظهر في البيئة و في الغالب تركز الجهود على الأحداث الماضية، باعتبارها أصبحت واقعا بمؤشرات واضحة، بالإضافة إلى تركيز الجهود لتحديد تداعيات الأحداث على وضع المنظمة في الأمد القصير، إن هذه المنظمة تأخذ أو تعطي أهمية أقل للأحداث البيئية المستقبلية.

3. 3 أنظمة المسح المنتظمة:

و هذه الأنظمة تدور حول أحداث المنظمة، حيث يتم فحصها لغرض اختيار المكونات الإستراتيجية للمنظمة، فقد يتم إعادة التقييم السنوي لأحداث معينة لغرض توجيه عملاء المنظمة مستقبلا، و يمكن أن تركز على معطيات متداخلة من الأحداث الماضية و الحالية و المستقبلية، و التي تعطى لها أهمية من قبل المنظمة.

3. 4 أنظمة المسح المستمرة:

و هذه الأنظمة تراقب و تفحص بشكل مستمر مكونات بيئة المنظمة، فالمسح هنا يمثل أنظمة مستمرة و ليس عملية مؤقتة تفرزها أحداث معينة، و في الغالب فان هذه الأنظمة أكثر اتجاها نحو المستقبل من الأنظمة السابقة.

3. 5 أنظمة التنوؤ:

إن التنوؤ بمعطيات البيئة يمثل خطوة محورية رئيسية في تحليل نقاط القوة و نقاط الضعف و تحليل الفرص و التهديدات، بالإضافة إلى تحديد عمليات الإستراتيجية التي لها تأثير على بيئة المنظمة المستقبلية، حيث تجد العديد من المنظمات أن التنوؤ المستقبلي بالأحداث يمثل عنصر محوري في النجاح التنظيمي، و هناك العديد من الطرق التي تستخدم في التنوؤ البيئي منها أراء الخبراء، الإسقاطات الاتجاهية، العلاقات الاتجاهية، النمذجة الديناميكية، تحليل التأثير المتبادل...

4. دور تحليل SWOT في عملية التخطيط بالمنظمة الرياضية:

دور نموذج swot في عملية التخطيط الاستراتيجي بالنوادي الرياضية المحترفة

إن جودة الإدارة في العمل الرياضي يتوقف على مدى وعي المسؤولين بالمؤسسات الرياضية بفلسفة إدارة الجودة الشاملة والتي تعتبر من الفلسفات الإدارية الحديثة , فهي عبارة عن خطة عامة تشمل جميع مستويات الإدارة وتنادي بتطبيق الجودة وجعلها مسؤولية جميع العاملين , وتهدف إلى تحقيق التميز في جودة أداء المؤسسة من خلال الوفاء باحتياجات المستفيدين والعاملين.

إن عدم وجود تشريعات تدرج ضمن مجالات الاستثمار وحرية في العمل الرياضي هو نتيجة افتقار الوعي بأهمية الاستثمار الرياضي وعدم تطبيق أساليب حوافز وتشجيع القطاع الخاص بالاستثمار الرياضي إضافة إلى عدم اقتناع المؤسسات المالية بالرياضة وما يمكن أن تحققه عند استثمار مجالاتها وعدم القناعة عند المستثمرين أيضا لكونهم يهتمون بحاجاتهم الشخصية والعائد المادي لهم أكثر من اهتمامهم بالمؤسسة الرياضية التي يستثمرون أموالهم فيها .

ولهذا وجب على المؤسسات الرياضية أن تفكر بشكل جاد على تقديم أساليب تسويق للخدمات الرياضية لكافة الفرق والهيئات المحلية والعربية والعالمية على النحو التالي:

- الإنشاءات و الملاعب و الفنادق التي تمكنها لان تكون قرية اولمبية متكاملة مستقبلا.

- الصالات الرياضية متعددة الأغراض والأدوار .

- إنشاء صالات للرياضة العلاجية والتوسع ببرامج السياحة العلاجية.

- ممارسة الأنشطة المائية (التجديف- السباحة - صيد السمك - الشراع).

- إنشاء مختبرات في مجال (الفسلجة- علم النفس علوم الحركة - المنشطات- البايوميكانيك).

- تسويق برامج لتحسين اللياقة البدنية والصحة العامة وتوفير مستلزمات وأماكن تطبيقها.

- العمل على زيادة عدد المشاركين أو الممارسين للرياضة.

- رفع مستوى كفاءة الأداء للاعبين بالألعاب الفردية والجماعية وتطويرهم وانتقاء الموهوبين منهم.

- التمسك باللاعبين المميزين مع زيادة عوامل التحفيز ومتابعة انتقالهم لرفع مستواهم.

إن تعريف التخطيط يتفاوت بتفاوت عوامل و ظروف المكان و الزمان، بل إن هذا التفاوت يمتد إلى داخل المكان إذا ما اختلفت وجهات النظر و تباينت الاهتمامات و المصالح. (إبراهيم عبد المقصود، 2004، صفحة 6)

فالتخطيط في المجال الرياضي هو: التنبؤ بما سيكون في المستقبل لتحقيق هدف مطلب تحقيقه في المجال الرياضي، و الاستعداد بعناصر العمل و مواجهة معوقات التنفيذ و العمل على تذليلها في إطار زن محدد و القيام بمتابعة كافة الجوانب في التوقيت المناسب. (مفتي إبراهيم حماد، 1999، صفحة 27)

و من مقاومات التخطيط في المجال الرياضي ملائمة العوامل المؤثرة الخارجية و الداخلية، حيث تستخدم أداة التحليل SWOT لتحديد و تصنيف هذه العوامل (الداخلية و الخارجية)، فيطلق على نقاط القوة و الضعف على العوامل الداخلية في حين وصفت الفرص و التهديدات بالعوامل الخارجية، و نجد أن تحليل SWOT يساعد المنظمات في عملية التخطيط و وضع الخطط المناسبة، انطلاقاً من تحليل المحيط الداخلي و الخارجي، و الذي يلعب دوراً فعالاً في عملية تقييم المنظمة، و مطابقة قدراتها و مواردها لمنافسة المحيط التي تنفذ عملياتها فيه.

كما أن تحليل SWOT هو جزء حيوي من عملية تطوير الأعمال و إدارة المنظمات، حيث يترتب عليه جمع المعلومات المتعلقة بالعوامل الداخلية و الخارجية المساهمة في تطوير و تحسين أداء المنظمة.

4. 1 دور تحليل الفرص و التهديدات في تحسين الأداء:

يتمثل الهدف الأساسي للتحليل SWOT في إيجاد مجموعة من البدائل الإستراتيجية و التأثير و التحكم فيها، التي تتلاءم مع موارد و قدرات المنظمة مما يجعلها تعمل بكفاءة، و تحقق الفعالية المطلوبة، و ذلك بالنظر إلى متطلبات البيئة التي تعمل فيها، و لا يمكن لأي منظمة أن تصبغ خطتها إلا عند تقدير و تحليل بيئتها، مما يحتم على المنظمة استقراء البيئة الخارجية، حيث يفرضها تحليل SWOT من خلال تحليله للفرص و التهديدات المحيطة بالمنظمة.

دور نموذج swot في عملية التخطيط الاستراتيجي بالنادي الرياضية المحترفة

و يساعد تحليل الفرص و التهديدات بدرجة أولى على جمع المعلومات المختلفة الخاصة بعوامل هذه البيئة، و بالتالي من خلال هذه المعلومات يتم الحد من التهديدات المختلفة و استغلال الفرص المتاحة و يتم ذلك من خلال الإحصائيات، العصف الذهني، طريقة دلفي، الجماعات الصورية، السيناريوهات...، و يتم تحديد المعلومات الخاصة بكل عنصر من العناصر و التي يعتقد أن لها أهمية بالغة في اكتشاف الفرص و التهديدات، بعد جمع المعلومات و تحليلها و منها توضع تنبؤات و تصورات تخطيطية، أي تحديد سلوك كل عنصر، و بالتالي معرفة الفرص المتاحة أمام المنظمة و التهديدات المحيطة بها.

إن توفير المعلومات هي أهم الأهداف التي تسعى الإدارة إلى توفيرها، و على ضوء هذه المعلومات تستطيع الإدارة التحكم في الأنشطة و توجيهها حسب تلك المعلومات مما يساعد في زيادة فعالية المنظمة.

و يساعد تحليل الفرص و التهديدات في صياغة الأهداف التي يجب تحقيقها، حيث يساعد على وضعها و تعديلها، هذا إلى جانب دوره في وضع الأهداف التشغيلية لمختلف الإدارات و الوظائف.

كما يساعد تحليل الفرص و التهديدات في فهم المتغيرات البيئية المختلفة حيث يساعد في بيان الموارد المتاحة (مواد أولية، رأسمال، تكنولوجيا، أفراد...الخ) و كيفية الاستفادة منها، و متى يمكن للمنظمة أن تحقق الكفاءة و المنفعة مما يؤدي إلى رفع مستوى أداء المنظمة.

و يساهم تحليل الفرص و التهديدات في تحديد نطاق السوق المرتقب و مجال المعاملات المتاحة أمام المنظمة سواء تعلق الأمر بالسلع أو الخدمات و طرق التوزيع و منافذه و شروط الدفع و تحديد الأسعار و خصائص المنتجات المسموح بها، و القيود المفروضة على المنظمة من قبل الجهات القانونية و التشريعية المختلفة، كما يساعد في بيان علاقاتها بالمنظمات الأخرى المختلفة.

كما يساهم أيضا تحليل الفرص و التهديدات في تحديد سمات المجتمع الذي تتعامل معه المنظمة و ذلك من خلال القيم السائدة، و أيها يحظى بالأولوية، كما يساهم تحليل

الفرص و التهديدات في بيان أنماط السلوك الإنتاجي و الاستهلاكي للأفراد المجتمعات، و زبائن المنظمة مما قد يحدد خصائص المنتجات و أسعارها.

و بالتالي كل منظمة قائمة حاليا تواجه مخاطر على نشاطها من مختلف الأنواع سواء أكانت تنافسية، أو تغيرات بيئية، يتحتم عليها إجراء الفحص البيئي المستمر الخارجي لتحديد الفرص المتاحة للمنظمة التي يمكن اقتناصها و قبل أن يختطفها المنافسون و إيجاد الوسائل الفعالة للفوز بها و كذلك تحديد التهديدات التي يمكن أن تتعرض لها المنظمة من البيئة الخارجية.

4. 2 دور تحليل نقاط القوة و الضعف في تحسين الأداء:

لا تستطيع أي منظمة مواجهة التهديدات و اقتناص الفرص ما لم تتوفر لديها الإمكانيات الداخلية لذلك، و لهذا السبب يجب معرفة إمكانيات المنظمة الداخلية، أي إلقاء نظرة فاحصة على التنظيم من الداخل لتحديد مستويات الأداء و مجالات القوة و مجالات الضعف بالإضافة إلى القيود، التي يوفرها تحليل SWOT.

حيث يساهم تحليل نقاط القوة و نقاط الضعف في تقييم القدرات و الإمكانيات المادية و البشرية، لتتعرف المنظمة على نفسها و بالتالي يمكن تسييرها علميا و التحكم في عوامل الإنتاج، و الذي يمكنها من اكتشاف نقاط الضعف لديها و بالتالي تصحيحها و تقويمها بسهولة و الاستفادة من نقاط القوة لديها و السير بها قدما من القوي إلى الأقوى للقضاء على العوائق، مما يؤدي إلى الرفع من فعالية المنظمة، كما يمكن من اغتنام أكبر عدد من الفرص، مما يسمح للمنظمة العمل بالكفاءة المطلوبة للوصول إلى أعلى مدى تحقيق الأهداف المنشودة.

و يساعد تحليل نقاط القوة و الضعف على معرفة مدى كفاءة البناء التنظيمي الخاص بها، و معرفة مدى قوة العلاقة بين الأفراد و تماسك جماعات العمل و الحرص على منظمهم، و معرفة مدى توافر الأفراد العاملين بها و قدراتهم و مهاراتهم الفنية، و كلما زاد استخدام تحليل نقاط القوة و الضعف

و معرفة مؤثراته كلما أدى ذلك إلى رسم خطة مناسبة للمنظمة و الاستجابة لتحقيق أهداف المنظمة بفعالية كبيرة.

و لا يقتصر تنفيذ تحليل SWOT فقط على المساهمة في اعداد و صياغة الإستراتيجية و إنما يمكن تنفيذ تحليل SWOT في تحديد ما إذا كان النشاط الذي يراد القيام به يستحق الاستثمار أو لا، في حين أن بعض العوامل في تحليل SWOT داخلية لمنظمة التي يجرى الاضطلاع بها، و البض الآخر خارجي لها. (ماجد مساعدة، 2013، صفحة 231)

خاتمة

لقد رتبنا أن التحليل الاستراتيجي من أهم مكونات العملية الإدارية، حيث يكتسي أهمية كبيرة لأنه يقود إلى اكتشاف الفرص و التهديدات التي يخفيها المحيط الخارجي و مطابقتها مع مواطن القوة و الضعف في المحيط الداخلي للمنظمة، و من هذه المطابقة يتم استخراج المعلومات و التوجهات الممكنة التي تساعد في تطوير و تحسين أدائها، و هنا قمنا بالتركيز على تحليل SWOT الذي يعتبر من أهم أدوات التحليل باعتباره يحدد مجالات القوة و الضعف و تحديد الفرص و التهديدات، فهو الجزء الحيوي في عملية تطوير أعمال إدارة المنظمة.

و الإدارة الاستراتيجية تجعل المؤسسة لا تبلى البيئة عى ما هي عليه كأحد الثوابت و لا حتى التكيف و رد الفعل فقط بل يجب أن يكون تحرك المؤسسة من خلال التفكير الاستراتيجي و الإدارة الاستراتيجية مؤثرة أو محدثة للتغير في بيئة أعمالها، حيث يمكن التأثير في سياسات و خطط و برامج الحكومة و احتياجات العملاء و في التطورات التكنولوجية.

و التفكير الإستراتيجي يتسم بالخيال و الاستشراف ضمن رؤية استراتيجية، و التخيل في التفكير الاستراتيجي يتمد على القدرة على تخيل ملاح متغيرة مستقبلية ثم تصميم خطط بديلة للتحرك و تقييمها لاختيار أنسبها.

هناك علاقة تبادلية تكاملية بين كل من سلسلة مراجعة الماضي و تحليل الحاضر و التنبؤ بالمستقبل و بين التخيل و تصميم الأهداف الإستراتيجية، و يحتاج المخطط الاستراتيجي إلى تنمية قدرته الابتكارية، و يحتاج الابتكار القدرة على التخيل، و ينصب

التخيل على مجالات إبداعية هامة للمخطط الاستراتيجي. (محمد عبد الوهاب حسن عشاوي، 2014، صفحة 13)

الهوامش و المراجع:

المؤلفات باللغة العربية:

- عبد المقصود معوض سلامة، أسلوب تطوير الادارة كمدخل لعمل الاندية الرياضية، الاسكندرية: دار الوفاء لدنيا الطباعة و النشر، (2013)
- إبراهيم عبد المقصود، الموسوعة العلمية للادارة العلمية، الامكانات و المنشآت في المجال الرياضي، الاسكندرية: دار الوفاء لدنيا الطباعة و النشر، (2004).
- أحمد ماهر، دليل امدير خطوة بخطوة في الادارة الاستراتيجية، الاسكندرية: الدار الجامعية، (1999)
- عبد الحميد شرف، التخطيط في التربية الرياضية بين النظرية و التطبيق، الاسكندرية: مركز الكتاب للنشر، (2008).
- عبد القادر خريش، التحليل الاستراتيجي عند ميشال كروني، سورية: مجلة جامعة دمشق، (2011).
- قشطة، ع. ن، التخطيط الاستراتيجي للاتحادات الرياضية، الاسكندرية: دار الوفاء لدنيا الطباعة و النشر، (2004).
- قشطة، عمر نصر الله، التخطيط الاستراتيجي للاتحادات الرياضية، الاسكندرية: دار الوفاء لدنيا الطباعة النشر، (2013).
- كراشة عبير حسون، التخطيط الاستراتيجي و دوره في تحقيق الميزة التنافسية، العراق: مركز دراسات الكوفة، (2011).
- ماجد مساعدة، الادارة الاستراتيجية (مفاهيم - عمليات - حالات تطبيقية). (الاردن: دا الميسرة للنشر و الطباعة و التوزيع، (2013).

دور نموذج swot في عملية التخطيط الاستراتيجي بال نوادي الرياضية المحترفة

- محمد عبد الوهاب حسن عشاوي، الادارة الاستراتيجية في تنمية الموارد البشرية، القاهرة : الشركة العربية المتحدة للتسويق و التوريدات،.(2014) .
 - مفتي ابراهيم حماد، تطبيقات الادارة الحديثة، القاهرة :مركز الكتاب للنشر،.(1999) .
 - وائل محمد ادريس و آخرون، الادارة الاستراتيجية (المفاهيم،العمليات.)، عمان :دار وائل للنشر،.(2011) .
- المؤلفات باللغة الأجنبية:**

- lawrence gnife، the swot analysis using your strenght to overcome weeknesses using opportuniies to overcome threats، (2009).
- helms,MM & nixon,j، exploring SWOT analysis – where are you now? journal of strategy and management ، (2010).

الأطروحات:

- دانيال الحمصي،أثر التحليل البيئي في إستراتيجية انظمة،رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستي بكلية الاقتصاد ر ،دمشق ،.(2009).
- لويزة صباح و آخرون، نظم المعلوماتية و دوره في فعالية اتخاذ القرارات الادارية، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماجستير جامعة المسيلة .المسيلة،.(2003) .