



صياغة سيناريوهات مستقبلية لقطاع الرياضة بأفق ٢٠٣٠

دراسة حالة في وزارة الشباب العراقية

Formulating future scenarios for the sports sector by the horizon of

A case study in the Iraqi Ministry of Youth & Sports 2030

بيداء عصام عبد الرحمن ، د. هالة حمد ما جود

قسم ادارة الاعمال - كلية الادارة والاقتصاد - جامعة بغداد

baidaa.isam1203b@coadec.uobaghdad.edu.iq

Hala_hamad@coadec.uobaghdad.edu.iq

المستخلص :

تهدف الدراسة الى اتاحة فرصة التعلم من المستقبل والتي تساعد الإدارات الرياضية في وزارة الشباب والرياضة العراقية على النظر الى عوامل التأكد والالتأكد التي تحكم ادارة الرياضة والتي تشهد بيئتها اليوم الكثير من التغيرات و العوامل مما يعيق تحقيق الاهداف الاستراتيجية المرجوة منها وبالرغم من اتباع التفكير والتخطيط بشكل استراتيجي لازالت تفتقر الى النظرة الشمولية الى المستقبل البعيد المدى وما هي العوامل التي تحكم ادارة الرياضة وكان لا بد من البحث عن ادوات اخرى في التفكير الاستراتيجي تراعي اخذ اغلب العوامل ذات التأثير الاقوى او التي تعتبر محركات تغير حال ادارة الرياضة من حال الى حال وتم اختيار طريقة المختبر الفرنسي للاحتمالات وهي مصفوفة التحليل الهيكلي Micmac v. 5.3.0 إحدى تقنيات منهجية Godet التي وضعها وطورها منذ السبعينات وتعتبر من اكثر التقنيات فعالية لصياغة سيناريوهات المستقبل القادم خاصة كونها تأخذ جميع العوامل التي تحكم الظاهرة المدروسة وتفحص طبيعة العلاقات المباشرة وغير المباشرة المتبادلة بينها وسيراعي استخدامها التعرف على اسباب التطور الذي سيتحول اليه المشهد الرياضي في العراق وتم التوصل الى عدد من الاستنتاجات منها ان أبرز العوامل التي تحكم ادارة الرياضة هي الميزانيات ومهارة المورد البشري في التخطيط واستراتيجيات الرياضة كما تم استخدام سيناريو البطاقات الجامحة Wild Card في حال تحقق المستقبل غير المرغوب .

الكلمات المفتاحية :

أفق ٢٠٣٠ ، التعلم من المستقبل ، مصفوفة التحليل الهيكلي ، برنامج Micmac ، الميزانيات ، الطب الرياضي ، البصائر الاستراتيجية ، Wild Card .

Abstract:

The study aims to provide an opportunity to learn from the future, which helps the sports departments in the Iraqi Ministry of Youth and Sports to look at the factors of certainty and uncertainty that govern the management of sports, whose environment today is witnessing a lot of changes and factors, which hinders the achievement of the desired strategic

goals, despite the following thinking and planning in a way Strategic still lacks a comprehensive view of the long-term future and what are the factors that govern the management of sports and it was necessary to search for other tools in strategic thinking that take into account taking most of the factors that have the strongest influence or that are considered drivers of changing the state of sports management from one state to another and the laboratory method was chosen The French Probability Matrix Structural Analysis Micmac v. 5.3.0 One of the Godet methodology techniques that he developed and developed since the seventies and is considered one of the most effective techniques for formulating scenarios for the coming future, especially as it takes all the factors that govern the studied phenomenon and examines the nature of the direct and indirect mutual relationships between them. Its use will take into account the identification of the reasons for the development that the sports scene will turn into in Iraq A number of conclusions were reached, including that the most important factors governing sports management are budgets and the skill of the human resource in planning and sports strategies. The wild card scenario was also used in the event that the unwanted future was achieved.

key words :

Horizon 2030, Learning from the Future, Structural Analysis Matrix, Micmac Software, Budgets, Sports Medicine, Strategic Insights, Wild Card.

المقدمة :

تواجه البيئة الرياضية الكثير من التغييرات السريعة ما أدى الى التطور في اشكال ادارتها الامر الذي يشوش صورة المستقبل و الذي يصعب عملية اتخاذ القرار على متخذ القرار والتي لازالت تدار بشكل لا يواكب التطورات وتسيد تركيز السلطة في اتخاذ القرار بعيدا عن الادارة التشاركية الحديثة ففي وزارة الشباب والرياضة العراقية لاتزال الادارة تقليدية ومعتمدة على الجانب الحكومي في توفير الميزانيات التي لا تتلاءم مع متطلبات وحاجات اليوم المتجددة والمتغيرة مما يتطلب تنوع مصادر تمويلها لتنظيم الانشطة والسعي بتنظيم الاحداث الرياضية خاصة بعد رفع الحظر عن الملاعب العراقية فضلاً عن كونها تفنقر الى المؤشرات العلمية للشباب الرياضي وتصبح معرفة العلاقات المباشرة للعوامل التي تحكمها وجدت الحاجة للعمل بشكل شمولي لفهم هذا التشويش في العمل ومنذ بدأ العمل بطريقة التخطيط الاستراتيجي في تشكيلات وزارة الشباب والرياضة في العراق منذ عام ٢٠١٥ واجهت ادارة الرياضة في عملية الانتقال لإدارة التخطيط الاستراتيجي العديد من التحديات أبرزها صعوبة تغيير النظرة السائدة لصانعي القرار عن اهم العوامل التي تحكم الرياضة وتحفيز هذه الجهات لاتخاذ القرار الصحيح بشأنها واستخدام السيناريو هو احد انواع التفكير الاستراتيجي لتوفير صورة متكاملة عن مستقبل هذا القرار ومحاولة التعلم من المستقبل من خلال وصف الحالة المستقبلية التي سيقدمها البحث في الفصل الثاني المبحث الاول اذ سنستعرض نشأة السيناريوهات وتعريفها وتصنيف أنواعها واهميتها وفي المبحث الثاني يستعرض الباحث عدد من تقنيات ومنهجيات السيناريو المستخدمة ومنها منهجية Godet وتقنية Wild Card وفي الفصل الثالث يستعرض التحليل الوصفي

لمتغيرات الدراسة وتحديد منطق السيناريو وصياغته واخيرا في الفصل الرابع الاستنتاجات والتوصيات .

أولاً/المنهجية:

١-مشكلة الدراسة :

افتقار صناعة القرار في وزارة الشباب والرياضة الى الصورة الشمولية والحاجة الى التعرف على اغلب العوامل التي تؤثر على القرار ، تغني السيناريوهات والتي تعتبر من ابرز ادوات التخطيط الاستراتيجي قادة المنظمات المتقدمة ومتخذ القرار الذين يسعون لفهم مستقبل منظماتهم وما هي الابعاد المحتملة لهذا المستقبل بهدف مزوجة اتخاذ القرارات الحالية بأقصى درجة ممكنة من التأكد وخاصة إن وزارة الشباب شرعت ومنذ عام ٢٠١٨ بوضع الخطط الخمسية والخطط المتوسطة الاجل فكان لابد من استخدام السيناريو لتحقيق ذلك وتم استخدام تقنية Micmac احدى ادوات المختبر الفرنسي للاحتتمالات لذا تعد مشكلة البحث عي محاولة لفهم والتعرف على العوامل والعلاقات السببية والظروف الخارجية التي تحكم إدارة الرياضة التي يمكن الاعتماد عليها لفهم طبيعة هذه العلاقات ومحاولة تصور مستقبل الرياضة بعد ثمان سنوات من الان كما تسعى الدراسة لمعرفة هل يساعد استخدام السيناريوهات في تغيير النظرة السائدة لصانع القرار الرياضي والتعلم من خلال المستقبل في وزارة الشباب والرياضة العراقية واللجنة الاولمبية واللجنة البارالمبية وأي السيناريوهات التي سيتم التوصل اليها الاقرب للواقع ومن الممكن تحقيقه والذي يمكن استخدامه لاختبار الاستراتيجية المتبعة لإدارة ملف الرياضية .

٢-أهمية الدراسة :

تظهر أهمية البحث في ان السيناريوهات لها ارتباط وثيق في توفير القدرة للمنظمة الرياضية للبقاء والمنافسة ويساعدها على تطوير استراتيجيات مرنة يمكنها التعامل مع التغيرات الكبيرة في بيئة عمل الرياضة كما يوفر استخدام السيناريوهات التعرف على عوامل التأكيد واللاتأكد التي تحكم ادارة الرياضة ان الطرق المتبعة والملازمة في التخطيط في الوزارة اليوم تكاد تخلو من النظرة البعيدة أو الشاملة لما يقع من احداث ممكن أن تؤثر على الرياضة وتسييرها في العراق .

٣-اهداف الدراسة :

١. تشخيص العوامل المحركة لإدارة ملف للرياضة في العراق للسنوات القادمة .
٢. تحديد أهمية ومدى تأثير كل عامل من عوامل التأكيد واللاتأكد .
٣. التعرف على العلاقات المباشرة وغير المباشرة بين العوامل المدروسة .

٤- منهج الدراسة :

و يستخدم الباحث منهج الدراسة التحليلية اذ يقوم بتقسيم الظاهرة المدروسة وهي ادارة الرياضة الى العوامل التي تحكمها لدراسة وتحليل العوامل التي تحكم الادارة في المنظمة المبحوثة (وزارة الشباب والرياضة العراقية ، اللجنة الاولمبية ، اللجنة البارالمبية وعدد من الاندية المؤسسية) وهذا المنهج ملائم لتحليل العوامل التي توضح العوامل ذات العلاقة وقد اختار الباحث مصفوفة التحليل الهيكلي Micmac احد تقنيات منهجية Godet طريقة أو المختبر الفرنسي للاحتتمالات وهي الطريقة الاكثر ملائمة كونها تتخذ اغلب لعناصر التي تحكم الظاهرة المدروسة وتبين من اكثرها تأثيراً.

٥-مجتمع وعينة البحث :

مجتمع البحث : ويتكون من اربعة أقسام من تشكيلات وزارة الشباب والرياضة العراقية ومسؤولة عن ادارة الانشطة الرياضية والتخطيط لها استراتيجيا وهي قسم التخطيط المركزي وقسم الانشطة الرياضية وقسم رعاية الموهبة الرياضية وقسم المتابعة المركزية ودائرة الطب الرياضي وعدد من اتحادات اللجنة الاولمبية واتحادات اللجنة البارالمبية بواقع ٤ ورش عمل لـ ٣٠ موظف من كل تشكيل بخصوص السيناريو المستقبلي الخاص بمستقبل الرياضة عام ٢٠٣٠ .

عينة الدراسة : عينة عشوائية من (١٥٠) مشارك و جرت بشكل ٤ ورش في مقر الوزارة في المدينة الشبابية وفي اللجنة الاولمبية واخرى في اللجنة البارالمبية لعدد ٣٠ موظف لكل ورشة من مدراء الاقسام والشعب ضمن تشكيلات الوزارة وأعضاء الهيئات الادارية في الاتحادات الأولمبية والبارالمبية منهم ١٢ خبير في جانب ادارة الرياضة .

٦-أدوات التحليل

استمارة استطلاع وتمثل الاساس الذي تم اعتماده في ورش العمل الخاصة بتوقع السيناريو الخاص للرياضة وعلاقات التأثير ومدى ترابطها مع بعض من حيث التأثير أو عدمه وتتراوح بين ٣ اقوى تأثير و ٢ متوسط التأثير الى ١ اقل تأثير و ٠ عدم وجود تأثير و P التأثير المحتمل وكما سوف نلاحظ في مصفوفة التحليل الهيكلي Micmac بالإضافة الى استخدام تقنية Wild Card في حالة تحقق المستقبل غير المرغوب.

الجدول رقم (١)استمارة استطلاع الورش

عزيزي المشارك المطلوب تصنيف العوامل التي يتم اختيارها حسب التسلسل من الاكثر تأثيرا الى الاقل تأثيرا حسب وجهة نظرك

أولاً/العوامل السياسية (قرارات الامم المتحدة ، مقررات الاولمبية الدولية ، لوائح الاتحادات الدولية، لجنة الشباب والرياضة في مجلس النواب العراقي).



- ١-.....
- ٢-.....
- ٣-.....

ثانياً/العوامل الاقتصادية (توفير الميزانيات، فعالية الكلف ، الحد من عقبات التنمية ، مستوى المعيشة ، خصخصة الرياضة المانحون)

- ١-.....
- ٢-.....
- ٣-.....

١٠. ثالثاً/العوامل الطبيعية (المظاهر الطبيعية ومدى ملائمتها للرياضة التي يتم ممارستها ، قوانين بيئية معمول بها ، الامراض والابوئة covid19 ، الامراض والابوئة covid19)

- ١-.....
- ٢-.....
- ٣-.....

١٣. رابعاً/العوامل الاجتماعية (العادات والقيم المجتمعية ونظرتها للرياضة ، الديموغرافية السكانية، نشر ثقافة الرياضة للجميع

١٤. ، شغل وقت الفراغ حسب الثقافة السائدة، الرياضة المدرسية والجامعية)

- ١-.....
- ٢-.....
- ٣-.....

١٧. خامساً/ القوانين الداخلية (قوانين وتشريعات التي تعمل بها الوزارة ، طريقة اتخاذ القرار وطبيعة الحوكمة داخل المنظمة الرياضية ، مشاركة الشباب في اتخاذ القرار، البرنامج الحكومي الرياضة مدخل للتنمية والسلام والامن المجتمعي ، نظام الاحتراف الرياضي، نظام داخلي وطريقة سير الاعمال)

- ١-.....
- ٢-.....
- ٣-.....

٢٠. سادساً/ عوامل الادارة والتخطيط (موارد بشرية ماهرة، استراتيجيات الرياضة، بنى تحتية ، الانجاز الرياضي ، استقطاب الاجانب، زيادة عدد الادارات الرياضية، تناسق استراتيجيات +هياكل تنظيمية ، تشدد في اختيار مدربين ماهرة ، تغييب الادارة السليمة بسبب تضارب المصالح،



ضعف تنفيذ الخطط الموضوعية، ضعف المتابعة والتقييم على الخطط الموضوعية ، تركيز السلطة عند اتخاذ القرار)

- ١-.....
- ٢-.....
- ٣--.....

١. خامساً/ جودة خدمات الرياضة (الطب الرياضي ، صحة الشباب الرياضي ، مراكز لياقة ورياضة ، لجان الكشف عن المنشطات ، الاعلام الرياضي)

- ١-.....
- ٢-.....
- ٣--.....

ترجمت اسئلة الاستطلاع للحصول على دقة أكثر في تحليل البيانات عن طريقة تحليل التأثير المباشر وغير المباشر في مصفوفة التحليل الهيكلي Micmac ٤٢×٤٢ وتم الحصول على النتائج الآتية :

الجدول رقم (٢) توصيف متغيرات المصفوفة

ت	المؤشر	القيمة
١.	مصفوفة الحجم	42
٢.	عدد التكرارات	2
٣.	عدد التأثير المعدوم (٠)	349
٤.	عدد التأثير الضعيف (١)	272
٥.	عدد التأثير المعتدل (٢)	605
٦.	عدد التأثير القوي (٣)	538
٧.	عدد التأثير المحتمل (P)	0
	المجموع	1415
	معدل ملئ الفراغات	80.21542%

وبعد تحديد الفئات يجب تصنيفها حسب طول الفئة باستخدام صيغة Yule وقانون المدى الكلي للتوزيع وكما مبين قانون المدى الكلي للتوزيع = الاعلى نسبة - الاقل نسبة + ١ ويرمز له T.R وكما موضح بالاتي

$$T.R=X1-X2+1=108-20+1=89$$

$$\text{عدد فئات التوزيع (صيغة Yule) } = 2.5 \cdot \sqrt[3]{150} = 2.5 \cdot 12.2 = 30.6 = 31$$

$$\text{طول الفئة } = L = T.R/m = 89/31 = 3$$

واعتمد الباحث على الدراسات السابقة الموضحة في الجدول (٣) .
الجدول (٣) / الدراسات السابقة

ت	اسم الباحث والسنة	مشكلة البحث والاساليب الاحصائية	اهم الاهداف	اهم الاستنتاجات
١.	Darabi et al (2020)	محاولة التخطيط طويل المدى لمفهوم السياحة الرياضية كحل منطقي وعملي لمنع الأضرار في هذه المدينة	القاء الضوء على التطور السريع في السياحة الرياضية في مشهد والى اين يمكن ان يتطور .	وتم تحديد ٥٠ مؤشرًا رئيسيًا بعرض مصفوفة ٥٠ × ٥٠ بناءً على التأثيرات المتقاطعة، من خلال تحليل المؤشرات الرئيسية والبيانات المطلوبة ، للتعرف على أهم مؤشرات التنمية السياحية في مشهد
٢.	ABUZAIID (2018)	أحد التحديات الرئيسية التي تواجه الشركات متعددة الجنسيات اليوم هو حالة عدم اليقين بشأن اتجاهات السوق وبيئة الأعمال التي تعمل فيها	تحاول المؤسسات متعددة الجنسيات بشكل متزايد التعامل مع هذا الخطر من خلال محاولة فهم وإدارة المستقبل ولتسليط الضوء على الوتيرة السريعة التي تحدث بها التغيرات في الظروف الاقتصادية والتجارية باعتبارها تحديًا	أشارت نتائج هذه الدراسة إلى أن تخطيط السيناريو له علاقة إيجابية كبيرة مع الأداء المالي ، وهو أن الشركات متعددة الجنسيات تستخدم أسلوب تخطيط السيناريو



	كبيراً.			
٣.	MacKay et al study,(2017)	كيف يمكن فهم الشكوك المستقبلية المستتيرة من قبل النظرية الاجتماعية والاستفادة من تخطيط السيناريو في قياس السببية في المنطق الحدسي والبديهي	هدفان وغايات أساسيان في نهج التعلم الذاتي لتخطيط السيناريو، أولاً / الاعتماد على النظرية الاجتماعية التي توفق بين الفاعلين-والهيكل ثانياً/ الجمع بين الحساسيات المدمجة من النظرية الاجتماعية مع مفاهيم السببية بهدف تحسين أساليب تخطيط السيناريو	تطوير إطار عمل لتحليل السببية بشكل منهجي في عملية السيناريو، و توضيح الدور المقيد والتمكين لهذا الوكيل- تلعب التفاعلات الهيكلية دوراً في كشف المستقبل في الأنظمة الاجتماعية من خلال تطبيق إطار عمل لـ سيناريوهات محتملة و التعلم القائم على النظرية الاجتماعية
ت	اسم الباحث والسنة	مشكلة البحث والاساليب الاحصائية	اهم الاهداف	اهم الاستنتاجات
٤.	دراسة شكري (٢٠١٧)	هل أن النموذج لمتخذ القرار قادر على استشراف المستقبل؟ وهل ان الاحداث والتداعيات الحالية ضمن نطاق تفكيره .	تهدف الدراسة لتحقيق مجموعة من الاهداف يمكن اجمالها كما يلي: تشخيص العوامل المسببة للزمات ، تحديد أهمية وتأثير كل عنصر ، دراسة العلاقات التفاعلية بين هذه العناصر .	يحتاج العمل بالسيناريوهات الى الخبرة والكفاءة والمهارة العالية والوقت الطويل ، واستخدام التفكير المستقبلي والاستراتيجي ضمن فلسفة السيناريوهات ، وتلعب العوامل الاقتصادية والاجتماعية تأثير مباشر على العوامل البشرية

الازمة				
<p>الحاجة إلى صياغة استراتيجية وطنية لتطوير الرياضة في صربيا (خاصة في فوفودينا ، وهي منطقة عالية التطور فيما يتعلق بالأنشطة الرياضية)</p>	<p>تم تحديد الهدف من هذه الدراسة بسؤال بحثي: هل هناك علاقة بين وجود آراء منهجية للموضوعات المشاركة في إدارة التنظيم الرياضي والتنبؤات بتطورها المستقبلي المستمدة من هذه الآراء ، وإنشاء وتنفيذ المنظمة الرياضية استراتيجية التنمية؟</p>	<p>هناك مشكلة في التنبؤ بمستقبل بديل، "التنبؤ ، كنشاط يوفر تقديراً لاحتمالية وقوع الأحداث تبرر جهود البحث لتلخيص وتطبيق المعرفة المنهجية على البحث في مستقبل الرياضة</p>	<p>Doder et al (2015)</p>	<p>.٥</p>
<p>تعد عملية فهم وإدراك عوامل البيئة الخارجية من متطلبات بناء السيناريوهات الاستراتيجية إذ تعد الحقل الرئيس المتضمن مختلف أشكال السيناريوهات التي يتم اقتناصها من الفرص والتهديدات ويجب الاحتفاظ بالسيناريوهات لأطول مدة ممكنة لان</p>	<p>إعداد دراسة مفاهيمية وتجريبية حول تخطيط السيناريو الاستراتيجي و الإدارة الفاعلة للازمات وتحديد أهم العوامل والقوى الرئيسة التي تدعم بناء السيناريوهات الاستراتيجية وبيان أهميتها وفاعلية والتعرف على علاقة الارتباط والتأثير الذي</p>	<p>٢٥. قلة الأدبيات والدراسات التي عالجت موضوع السيناريو الاستراتيجي في المنظمات الحكومية و الإدارة المحلية تحديدا و افتقار الإدارة المحلية إلى متطلبات بناء وتطوير</p>	<p>دراسة الحدراوي و محمد (٢٠١١)</p>	<p>.٦</p>



التغيير المتسارع والمضطرب في البيئة التي تعيش فيها المنظمة يمكن ان يتحكم في الأهمية النسبية للسيناريوهات و الافتقار الملحوظ لعوامل نجاح تخطيط السيناريو الاستراتيجي في محافظة النجف ومقدراتها الاستراتيجية التمثلة بالطاقات الفكرية والمعرفية والقدرة على التوصيف والاستدلال	تحديثه عوامل نجاح تخطيط السيناريو الاستراتيجي في الإدارة الفاعلة للازمات في مجتمع الدراسة فضلاً عن التعرف على علاقة الارتباط والتأثير الذي يحدثه أداء السيناريو الاستراتيجي في الإدارة الفاعلة للازمات في مجتمع الدراسة	السيناريوهات الاستراتيجية التي تؤهلها إلى الاستجابة السريعة والفاعلة والمرنة لإدارة الأزمات.		
--	--	---	--	--

ثانياً/ الجانب النظري:

١- تطور السيناريوهات :

وقد ظهرت في أعقاب الحرب العالمية الثانية كطريقة للتخطيط العسكري (Varum & Melo, 2010:2). أما أصل تقنية السيناريوهات التي نتحدث عنها فيرجع الفضل في استخدامها إلى الفيزيائي Kahn Herman الذي تحول وزملاؤه إلى علماء مستقبليات في شركة RAND الكبرى في ولاية كاليفورنيا في الولايات المتحدة الأمريكية ، إذ عملوا لصالح الجيش الأمريكي في سنة ١٩٥٠ (المنصوري والظهوري ، ٢٠١٩ : ٢٤). ومصطلح السيناريو له معانٍ عديدة ، ولكنه يركز على السرديات الشيقة حول المستقبل كأداة للتفكير المنضبط وحل المشكلات وتعود جذوره إلى استخدام محاكاة الكمبيوتر في مشروع مانهاتن نهاية الحرب العالمية الثانية وبعده بدأت ثلاثة اتجاهات عامة تتقارب في استخدام أجهزة الكمبيوتر الإلكترونية لتقديم حلول المحاكاة باستخدام طريقة (مونتي كارلو) لحل المشاكل المستعصية . وقدمت نظرية اللعبة المطورة حديثاً بنية رياضية لتحليل الصراع الاستراتيجي ومن ثم تحولت احتياجات الدفاع الأمريكية بعد الحرب نحو ألعاب الحرب التي تفاعل فيها البشر والآلات، (Schoemaker, 2016:1).

وقد أكد المؤرخ Kleiner بخصوص اعتبار الروائي وكاتب النصوص السينمائية Leo Rosten أول من استعمل مصطلح السيناريو ، وبعده أخذ هذا المصطلح بحماسة اكبر من قبل Herman Kahn عندما عمل في شركة RAND في عام 1950 في مجال الدراسات العسكرية الأمريكية و في عام 1960 أصبح احد أعضاء فريق القوة الجوية الاستراتيجي، وقام بتحديد المخرجات المحتملة للحرب النووية بين الولايات المتحدة الأمريكية والاتحاد السوفيتي (السعيد، ٢٠١٠: ٣٦).

٢- مفهوم السيناريو:

وتمثل طرق السيناريو Scenario الطرق الاشمل بدراسة والتنبؤ بأحداث عديدة متشابكة وبناء سيناريو مستقبلي باحتمالات متعددة ، ويدخل ضمن إطار هذه الطرق استخدام أساليب كمية وأحكام موضوعية وذاتية لغرض التوصل الى السيناريو الاكثر قبولاً وفائدة لمنظمة الاعمال المعنية (الغالب) وإدريس، ٢٠٠٧: ٥٨).

السيناريو هو نظام داخل النظام التنظيمي يحتوي على مدخلات فريدة ، تتضمن إتجاهات صانع القرار ، والمعلومات التي تم جمعها في تحليل صارم لكل من البيئات الداخلية والخارجية وأنماط القيادة على سبيل المثال لا الحر ، تصبح هذه المعلومات هي المفتاح لفتح التصورات وتوسيعها لبناء خريطة أكثر اكتمالاً للتضاريس التنظيمية (Chermack,2010:143).

ويعرف السيناريو أنه عملية بناء هيكل يتكامل مع الادارة الاستراتيجية عبر إدارة التأكد والالتأكد لتكوين عملية استشراف تعزز من التعلم المستقبلي ، تغير النماذج الذهنية وتعزز عملية اتخاذ القرار (السعيد، ٢٠١٠: ٤٦).

كما يعرف السيناريو بأنه أداة تساعد الجمهور على التفكير والتعلم حول المستقبل المحتمل وبشأن العلامات في الطريق الى هذا المستقبل (Fancourt,2016:26).

٣- تصنيف السيناريو: يحاول تصنيف السيناريوهات من خلال المقاربة التاريخية الحد من الكابوس المنهجي الذي اتسم به الحقل المعرفي للسيناريوهات بحسب توصيف Ron Bradfield والقضاء على كارثة التصنيفات التي وضعها الباحثون (خميس ، ٢٠١٧: ١٨٣) . وجرى عدة تصنيفات للسيناريو سنتناول عدد منها تصنيف Borjeson,2006 و كما يأتي

أ-سيناريو التوقع Predictive Scenario :

وتستند السيناريوهات التوقعية إلى رؤى مختلفة مرغوبة أو غير مرغوبة للمستقبل والتي قد تكون قابلة للتحقيق أو يمكن تجنبها في حالة حدوث أحداث أو أفعال معينة وتستعين بردة عالية من الموضوعية مستشهدة بالمواقف الماضية والممكنة مستقبلاً في بنائها (Lui et al,2009 : 800). ويجب عن السؤال ما الذي سوف يحدث؟ حيث أن الهدف من هذا التصنيف هو محاولة التنبؤ بما سوف يحدث بالمستقبل ، ويتم وضع السيناريوهات التنبؤية بشكل أساسي لتمكين عملية التخطيط والتكيف مع

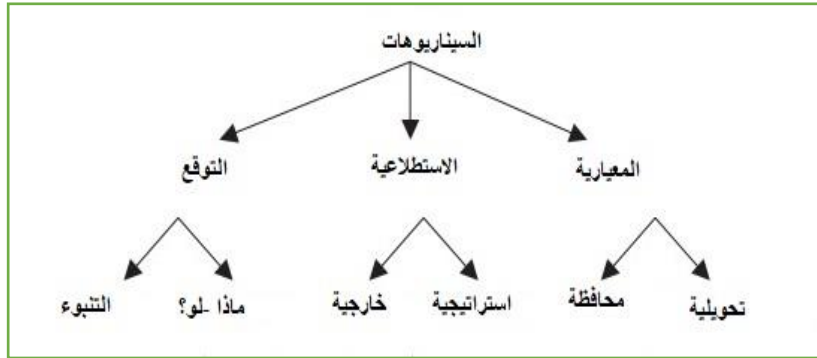
المواقف محتملة الحدوث، وتعد البيانات التاريخية للمنظمة مكون أساسي لمثل هذا النوع من السيناريوهات (قاووق واخرون، ٢٠١٩: ٢٥) وتقسّم الى سيناريو التوقع وسيناريو ماذا لو؟

ب- السيناريوهات الاستطلاعية Explorative Scenario

تحاول السيناريوهات الاستطلاعية الإجابة عن السؤال التالي ما الذي يمكن أن يحدث؟ وتهدف بصفة عامة إلى اكتشاف الوضعيات أو التطورات المختلفة التي يمكن أن يتشكل عبرها المستقبل، وتساهم السيناريوهات الاستطلاعية في تطوير آليات النظر إلى المستقبل من خلال وجهات نظر ورؤى مختلفة، تقدم كل منها صورة مختلفة بحيث تغطي في النهاية الطيف الاحتمالي الواسع للأحداث المستقبلية، ويمكن الإشارة الى وجود نقاط التقاء وتشابه متعددة بين نمط سيناريوهات (ماذا لو؟) ونمط السيناريوهات الاستطلاعية وان الثانية تركز الضوء على مدى ومني أكبر وأطول، فلذلك نجدها تساط لضوء أكثر على التحولات البنيوية والقضايا الاستراتيجية (خميس، ٢٠١٧: ١٧٥).

ج- السيناريوهات المعيارية Normative Scenarios

وتتضمن نوعين مختلفين تتميز بالكيفية التي يتم بها معالجة هيكل النظام وتستجيب سيناريوهات البقاء لتساؤل الكيفية التي يمكن بها الوصول إلى الهدف، ومن خلال تعديل الموقف الحالي. وتستجيب سيناريوهات التحويل لتساؤل الكيفية التي يمكن من خلالها الوصول إلى الهدف، عندما يعوق الهيكل السائد التغييرات الضرورية (السعيد، ٢٠١٠: ٤٩). والشكل رقم (١) يوضح أنواع تصنيف السيناريوهات

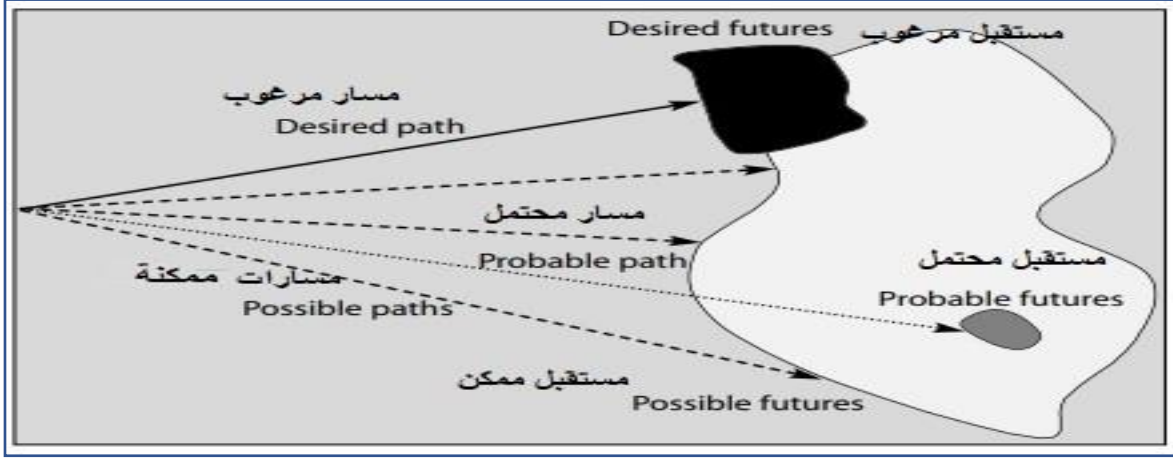


الشكل (١) تصنيف أنواع السيناريوهات

Source: Borjeson, L. & Hojer, M. & Dreborg, K. L. & Ekvall, T. & Finnveden, G., (2005) "Towards a User's guide to Scenarios- areport on scenario types and scenario technique", Futures, Vol(38), p:725.

وهناك تصنيف آخر للسيناريوهات ذكره (Borjeson et al :2005) بالاعتماد على تصنيف Amara للأصناف المختلفة للمستقبل وهذه التصنيفات هي المستقبل المحتمل Probable والمستقبل الممكن Possible والمستقبل المرغوب (Bishop & Hines, 2007:10). ويوضح

الشكل (٢) أنواع السيناريو حسب تصنيف المستقبل



شكل رقم (٢) أنواع السيناريوهات

Source: Lindgren ,M.& Banhold,H.(2003),Scenario planning The link between future and strategy ,published by BALGRAVE MACMILAN, Printed and bound in Great Britain by Creative Print & Design ,New York,p:23.

قد تعددت المداخل والرؤى لدى المستشرفين في النظر إلى السيناريوهات وأشكال بنائها، مما أدى إلى خلق أنماط لا حصر لها في تصنيف السيناريوهات قد تترك وتشل ذهن الباحث، خصوصا في حال انعدام الرؤية الشاملة والكلية لهذه الأنماط التصنيفية المتعددة . وقد لاحظ عدد من الباحثين هذه المعضلة وأشاروا إليها من نواح عدة ، فقد وصف مثل مايكل ماريان هذه الحالة التي أصابت مجال صياغة السيناريوهات بـ الحقل تعدي الاختصاصات المضرب جداً Very Fuzzy Multi-Field (خميس، ٢٠١٧: ١٦٨).

٤- أهمية السيناريوهات المستقبلية :

وتكمن أهمية السيناريوهات المستقبلية في تعزيز المعرفة بما تقدمه من فهم عميق في نطاق الممكن فهي تشرح دور الأنشطة البشرية في تشكيل المستقبل وكذلك الصلات بين القضايا المختلفة للوصول الى اهداف محددة ، فنجد أن أثناء توضيح أو استطلاع تطورات مستقبلية ممكنة وآثارها ، تكون السيناريوهات مصدراً في أغلب الاحيان لاستلهام افكار جديدة وخلافه وترتيب التصورات حول ما يمكن أن يحمل لنا المستقبل (الاكياي واخرون ، ٢٠١٦ : ٢٩٨). وتعد السيناريوهات من أدوات التخطيط الاستراتيجي التي يستخدمها (الكعبي ، ٢٠١٨ : ٢٢٢).

١. قيادة المنظمات الذين يسعون لفهم الأبعاد المحتملة للمستقبل بغرض اتخاذ القرارات الحالية بأقصى درجة ممكنة من التأكد.

٢. مديري أقسام وأنشطة التسويق والاستثمار في الأوراق المالية والأبحاث والتطوير، وكل من لهم علاقة باتخاذ قرارات ذات آثار مستقبلية بعيدة المدى .

٣. الوزراء والمستشارين الإداريين الذين يساهمون في وضع الخطط الاقتصادية الخمسية، والخطط المتوسطة والطويلة الأجل للأنشطة الصناعية والاجتماعية للمنظمات والشركات الوطنية.

٤. الباحثين الإداريين والخبراء المهتمين أكاديمي بمفهوم الإدارة بالسيناريوهات ودراسة الأبعاد المحتملة للمستقبل.

٥-السيناريو في عملية التخطيط الاستراتيجي :

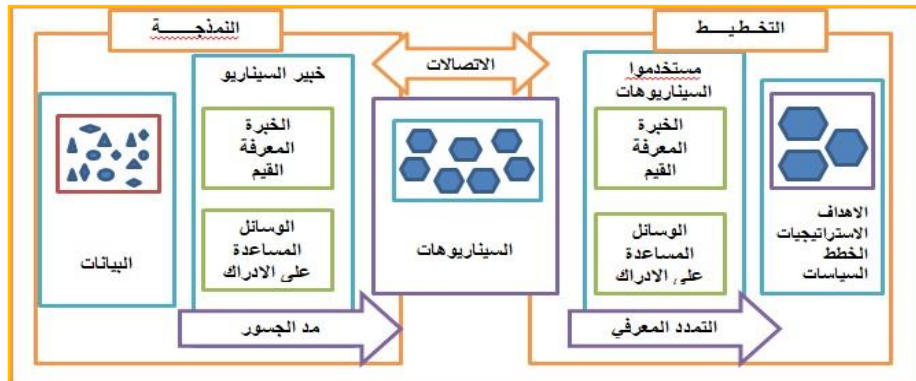
وتوجدوظيفتين للسيناريو في عملية التخطيط الاستراتيجي وهي

١) مد الجسور .

٢) التمدد المعرفي .

ومن الناحية الفنية، تعد مجموعة السيناريوهات وسيطة يشارك من خلالها خبير السيناريو مع مستخدمي السيناريو قناعاتهم ، وهذا يضع السيناريو في موقع استراتيجي فريد يربط بين مسارين من الأنشطة البشرية الموجهة نحو المستقبل: التحقيق العلمي وعملية تجميع المعلومات حول المستقبل ، وفقا لـ Miller يتمتع البشر بقدرة ملحوظة على تجميع أو تجميع أجزاء صغيرة من المعلومات وأقل معنى عادة أي قطع صغيرة إلى قطع أكبر وأكثر معنى، أي قطع كبيرة ثم استغلالها في التفكير المنطقي، وحل المشكلات، والذاكرة عملية دمج أجزاء من المعلومات المتصورة في قطع ذات معنى (Xiang et al , 2003:887). إذ غالبًا ما يكون السيناريو هو الدافع وراء صانعي القرار أو مستشاريهم مع وضع مجموعة معينة من الاهتمامات والأهداف ، تشمل نطاقات السيناريوهات الشائعة تلك المتعلقة بالمناخ والاقتصاد الاجتماعي والبيئة وموارد المياه (Liu et al,2009:801). وكما نوضح في الشكل رقم (٣)

الاتي





شكل رقم (٣) توضيح الوظيفة المزدوجة للسياريوهات

,The Use of Scenarios in Land-Use)2003(Source :Xiang,W.Ning&Clarke,K.,
Planning ,Environnement and planning B : planning and Design,
volume(30), p:888 .

ثالثاً: الجانب العملي :

١- نبذة عن وزارة الشباب والرياضة العراقية

أنشأت وزارة الشباب عام ١٩٦٧ بموجب المرسوم الجمهوري المرقم (٥٤٧) والمؤرخ في ١٩٦٧/٦/١١ باسم (وزارة رعاية الشباب) وقد صدر أول نظام للوزارة برقم (٣٧) لسنة ١٩٦٧ الذي حدد تشكيلاتها الادارية ومن هذه التشكيلات مديرية الالعاب الرياضية العامة وكان الهدف منها إيجاد جهة مركزية في الوزارة تتولى الاشراف على هذا النشاط وبرمجة فعالياته بما يساهم في تأصيل القيم والممارسات الجديدة والعمل على خلق قاعدة عريضة تمارسها لأغراض اللياقة البدنية (مديرية اعلام وزارة الشباب ، ١٩٧٩ : ٣٥) أما هيكل الوزارة فقد توسع في القانون النافذ (٢٥ لسنة ٢٠١١) ليقفز من ست أو سبع دوائر عامة الى اثني عشر دائرة عامة مع ملاحظة انشطار دائرة الرياضة الى دائرتين هما : التربية البدنية والرياضة ، وشؤون الاقاليم والمحافظات ومدارس الموهبة (الحميداي ، ٢٠٢١ : ٢٠٧) . وهي الدائرتين المعنيتين بتخطيط امور الرياضة بالإضافة الى دائرة الطب الرياضي هذا وتتلخص رؤية الوزارة في مجال الرياضة بوضع خطة استراتيجية تتمثل فيها رؤية الدولة والمجتمع الدولي والتي تضمنت مجالات متعددة تتم بشواغل الشباب الرئيسية والثانوية في التشغيل والصحة والتعليم والحقوق والرياضة وشغل أوقات الفراغ ونفذت وزارة الشباب والرياضة عشرات البرامج و الانشطة لصياغة الرؤية ٢٠٣٠ (رؤية الشباب ٢٠٣٠ ، ٢٠٢١ : ٢) .

٢- نبذة عن اللجنة الاولمبية الوطنية العراقية :

تتألف الحركة الاولمبية من ثلاث ركائز هي اللجنة الاولمبية الدولية ، واللجان الاولمبية الوطنية ، والاتحادات الرياضية الدولية ، وهي منظمة غير حكومية ولا تهدف الى الربح المادي ، وتمثل السلطة العليا للحركة الاولمبية ، تأسست في عام ١٨٩٤ في ٢٣ حزيران وخلال الاجتماع الذي جرى بحضور ممثلي الدول وكوبيرتان تم التصويت على إعادة احياء الالعاب الاولمبية وتأسيس الهيئة الادارية لإدارتها وتم تسميتها اللجنة الدولية للالعاب الاولمبية وتم تغيير اسمها فيما بعد الى اللجنة الاولمبية الدولية (فاضل واخرون ، ٢٠١٦ : ٢٠) ، تعد اللجنة الاولمبية من المنظمات الرياضية الدولية الرئيسية في العالم ، وهي أعلى جهة رياضية تشرف على الحركة الاولمبية ، شارك العراق من خلالها في الالعاب الاولمبية في لندن منذ عام ١٩٤٨ (المنشئ ، ٢٠٠٧ : ٥٨) ، والمنظمة الرياضية من حيث جوهرها - لاتعدو أن تكون هيكلًا تنظيمياً رياضياً مستقلاً في

إطار قانوني واجتماعي ، هدفه دمج العديد من العوامل البدنية والتربوية والاقتصادية ، لتحقيق ميزة تنافسية وقيمة مضافة (الحميداوي ، ٢٠٢١ : ٢٣٨) .

٣- نبذة عن اللجنة البارالمبية الوطنية العراقية :

في عام ١٩٤٨ قام السير كوتمان وليام بإطلاق العاب ستوك مانديفيل لقدامى المحاربين المصابين بالنخاع الشوكي في الحرب العالمية الثانية واستمرت هذه الالعاب فضلاً عن الالعاب المتعددة الخاصة بالمعاقين لتؤلف فيما بعد ألعاب المعاقين وتأسيس لجنة التنسيق الدولي للمنظمات الرياضية العالمية للمعاقين وفي عام ١٩٨٩ تم تغيير هذا الاسم الى اللجنة الدولية للمعاقين (فاضل واخرون، ٢٠١٦ : ٦٠ :) . وهي أعلى سلطة لحركة البارالمبية لتمثيل النخبة الرياضية للرياضيين من ذوي الاعاقة ، ووظيفتها تمثيل العراق أمام اللجنة البارالمبية الدولية (IPC) International Paralympic Committee والتي تقوم بتنظيم الألعاب البارالمبية التي تعقد في الصيف والشتاء، مرة كل أربع سنوات.

٤- التخطيط الاستراتيجي في وزارة الشباب والرياضة العراقية :

سعت وزارة الشباب والرياضة منذ عام ٢٠١٥ على ادارة العمل في المجال الرياضي بطريقة التخطيط الاستراتيجي القائم على وضع الرؤى المستقبلية والخطط المتوسطة والطويلة الاجل والتي تجسدت بالخطة الخمسية ٢٠١٨-٢٠٢٢ لتحقيق الاهداف الاستراتيجية والمتجسدة في قانونها رقم (٢٥) لسنة ٢٠١١ ومنها التخطيط للأنشطة الشبابية والرياضية ولكن ما حصل ضعف في تنفيذ الاستراتيجيات الموضوعة لافتقار أقسام التخطيط في الوزارة الى الاحصائيات وبعد تنفيذ مسح الفتوة والشباب في عام ٢٠١٩ وتم توفير البيانات والمؤشرات اللازمة لتغذية الخطط والبرامج الشبابية والرياضية كما تسعى الادارة الرياضية في وزارة الشباب والرياضة في العراق الى تنظيم الاحداث الرياضية بعد رفع الحظر عن الملاعب العراقية جاء هذا البحث في محاولة لتوضيح المشهد المستقبلي في تقديم اداة من ادوات التخطيط الاستراتيجي وهي السيناريوهات .

٥- التحليل الكمي وإبراز أهمية متغيرات الدراسة

قام الباحث بمسح العوامل التي جمعها بالورشة من العينة المدروسة والبالغة (١٥٠) وفرزها وتحديد العوامل التي تدخل في بناء منطوق السيناريو مصفوفة التحليل الهيكلية Micmac ٤٢x٤٢ وليبان ذلك لابد من بيان عدد الصفوف والاعمدة لهذه المصفوفة للعوامل التي تحكم ادارة الرياضة وكما يوضح الجدول رقم (٤) الاتي وبشكل يناظر ما وصلت اليه الدول المتقدمة في الادارة الرياضية .



جدول رقم (٤) اجمالي عدد الصفوف والاعمدة

ت	المتغيرات	اجمالي عدد الصفوف	إجمالي عدد الاعمدة
١-	قرارات اللجنة الأولمبية الدولية	20007	17079
٢-	لوائح الاتحادات الوطنية	13870	4318
٣-	قرارات الامم المتحدة	11484	14409
٤-	قرارات لجنة الشباب والرياضة	24113	32697
٥-	توفير الميزانيات	28479	32293
٦-	فعالية الكف	21731	17877
٧-	عقبات نمو الاقتصاد	15368	9485
٨-	مستوى المعيشة	14448	27508
٩-	بنى تحتية	23093	9670
١٠-	الانجاز الرياضي	28479	32293
١١-	استقطاب الاجانب	21949	16720
١٢-	خصخصة الرياضة	21026	21268
١٣-	التسويق الرياضي	13802	15220
١٤-	المظاهر الطبيعية ومدى ملائمتها للرياضة	23093	9670
١٥-	قوانين بيئية معمول بها	12753	15656
١٦-	امراض وأوبئة covid 19	21949	16720
١٧-	طبيعة المناخ	24599	30345
١٨-	اعراف وقيم اجتماعية ونظرتها للرياضة	12498	13105
١٩-	الديموغرافية السكانية	17924	17515
٢٠-	نشر ثقافة الرياضة للجميع	13690	13602
٢١-	شغل وقت الفراغ حسب الثقافة السائدة	26506	22833
٢٢-	الرياضة المدرسية والجامعية	28953	14562
٢٣-	قوانين وتشريعات البلد الذي تعمل فيه منظمة الرياضة	13123	25973
٢٤-	صناعة القرار وطبيعة الحوكمة داخل منظمة	22464	23562



ت	المتغيرات	اجمالي عدد الصفوف	إجمالي عدد الأعمدة
	الرياضة		
-٢٥	مشاركة الشباب الرياضي في اتخاذ القرار	21975	17598
-٢٦	البرنامج الحكومي الرياضة مدخل للسلم والتنمية والامن المجتمعي	25663	23408
-٢٧	نظام الاحتراف الرياضي	21053	34196
-٢٨	النظام الداخلي وطريقة سير الاعمال	26508	9043
-٢٩	موارد بشرية ماهرة	23237	12840
-٣٠	استراتيجيات الرياضة	17316	9194
-٣١	زيادة عدد الادارات الرياضية	14809	10110
-٣٢	التناسق بين الاستراتيجيات والهياكل التنظيمية	10369	13412
-٣٣	التشدد في اختبار مدربين ولاعبين مهرة	12973	6833
-٣٤	خدمات الطب الرياضي	17554	25056
-٣٥	صحة الرياضيين	25153	28609
-٣٦	مراكز اللياقة والرياضة	21720	8854
-٣٧	لجان الكشف عن المنشطات	15083	12779
-٣٨	الاعلام الرياضي	16073	30515
-٣٩	تغيب الادارة السليمة لتضارب المصالح	16710	5610
-٤٠	ضعف تطبيق الخطط الموضوعة	34475	40193
-٤١	ضعف المتابعة والتقييم على الخطط الموضوعة	5240	13434
-٤٢	الاجتهادات الشخصية في اتخاذ القرار	10099	20487
	المجموع الكلي	1034	1034

المصدر : برنامج Micmac

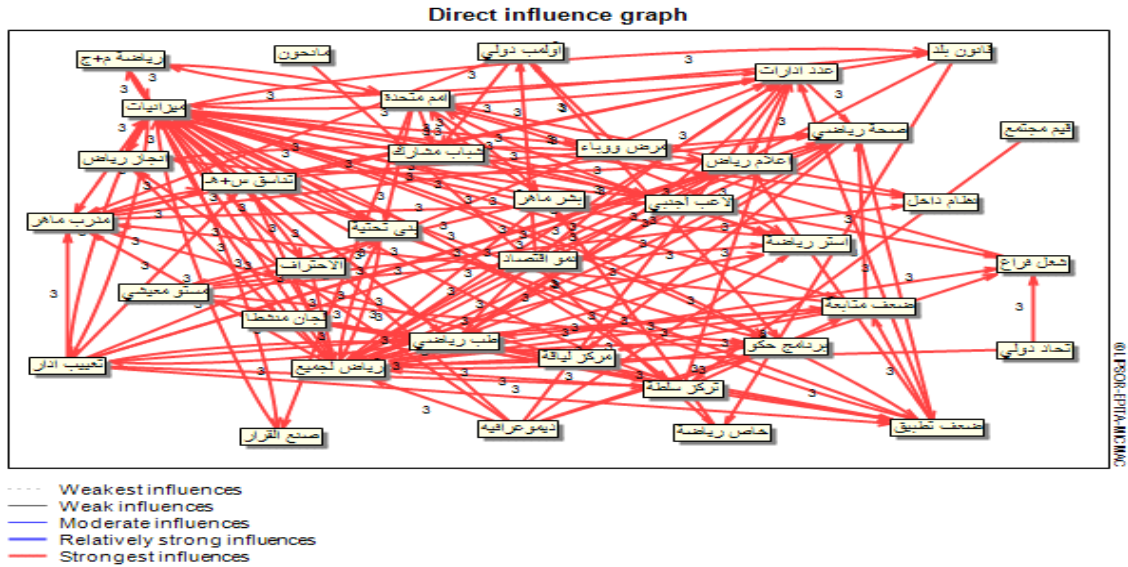
- خارطة التأثير المباشر والاعتماد :

في مصفوفة التأثير والاعتماد نجد أن العوامل التي لها تأثير مباشر في لإدارة مستقبل الإدارة الرياضية ، في الجهة اليمنى أعلى مربع المصفوفة ، و إنها ذات تأثير مرتفع في إدارة مستقبل الرياضة في العراق ونلاحظ أنها ذات تأثير كبير لأنها تنعكس على باقي العوامل الأخرى أكثر من

شكل رقم (٤) خارطة التأثير والاعتماد/المصدر : برنامج Micmac

- التأثير المباشر للمتغيرات

يبين فيه علاقة التأثير بين العوامل ونلاحظ هنا أن الميزانيات هنا تلعب الدور الأكثر حيوية وكأنها حجر الزاوية لكل العوامل الأخرى والتأثير بشكل متبادل على أغلب العوامل الأخرى ومنها تحليل فعالية الكلفة والنظام الداخلي وطريقة سير الأعمال ونظام الاحتراف الرياضي وتنفيذ قرارات واهداف مجلس وزراء شباب ورياضة عرب وقرارات اللجنة الاولمبية الدولية ولوائح الاتحادات الدولية و ثم الوطنية وصنع القرار الرياضة وطبيعة الحوكمة في منظمة الرياضة وصحة الرياضيين بشكل يمكن أن يساعد على إنجاح تنفيذ البطولة ، ونلاحظ أن أغلب العوامل تتفاعل وتؤثر أيضاً على ضعف الالتزام بتطبيق الخطط الموضوعة مما تؤثر بشكل مباشر وكبير أيضاً على كل من عمل لوائح وصناعة القرار الرياضي وطبيعة الحوكمة والتسويق الرياضي ، كما يؤثر هذا الضعف وبشكل خاص وعالي على مشاركة الشباب الرياضي في اتخاذ القرار ، أما ما أثر بصورة معتدلة أيضاً وبصورة متشعبة هو عمل الاتحادات الوطنية التي تعتمد على اللوائح الاتحادات الدولية والتي تلعب دوراً كبيراً في اختيار المدربين واللاعبين المهرة والذين على مهارتهم تبنى الفعاليات الرياضية المختلفة وتؤسس بشكل صحيح ويتم تحقيق الانجاز الرياضي كما في الشكل (٥).

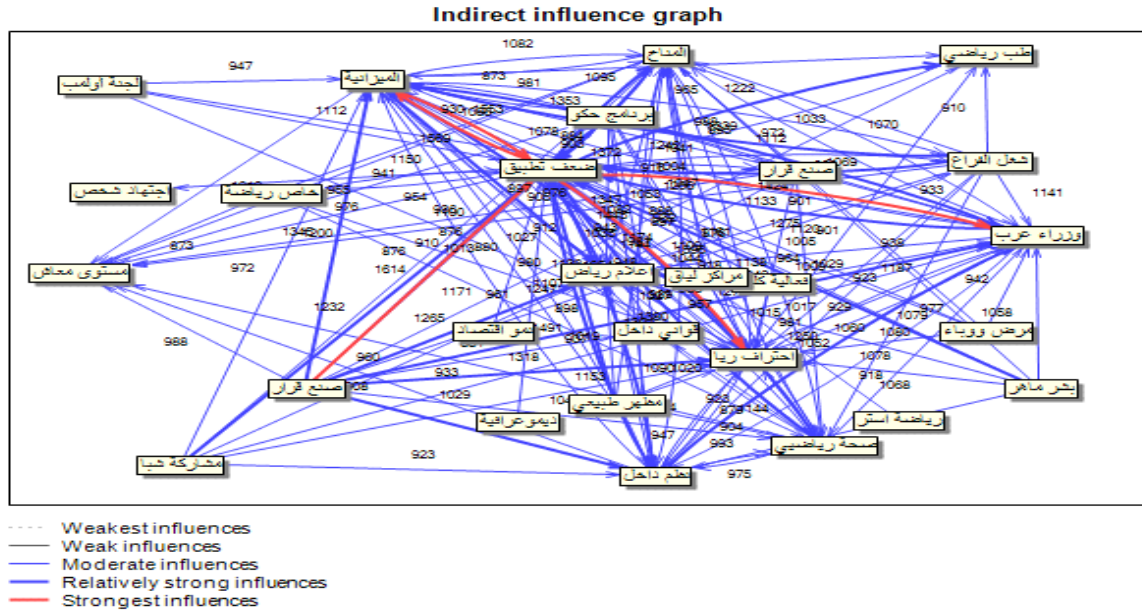


شكل رقم (٥) الرسم البياني للتأثير المباشر/المصدر : برنامج Micmac

- خارطة التأثير والاعتماد غير المباشر (MII)

من خلال ملاحظة خارطة التأثير والاعتماد غير المباشر في الشكل رقم (٦) المبين في أدناه نلاحظ أن مصفوفة الاعتماد والتأثير تعمل على مصفوفة التأثير والاعتماد المباشر وعلى مصفوفة الاعتماد

والتأثير غير المباشر ، والتأثير بين المتغيرات يكون تأثير غير مباشر



شكل رقم (٦) الرسم البياني للتأثير غير المباشر/المصدر : برنامج Micmac

وبرزت العديد من العوامل منها الميزانية والمستوى المعاشي وجودة خدمات الرياضة والتي

نوضحها بالاتي :

-جودة خدمات الرياضة :

وحصلت على نسبة ٤٢% في استمارة الاستطلاع الورش وتقدمها دائرة الطب الرياضي والتي تعتبر من أقدم تشكيلات وزارة الشباب والرياضة العراقية ومن مهامها فحص ومعالجة الشباب الرياضيين وتقديم مختلف الخدمات الطبية للرياضيين بهدف رفع مستوى اللياقة والانجاز لديهم ورعاية الرياضيين المعاقين وذوي الاحتياجات الخاصة من خلال تقديم العون الطبي والنفسي والتوعية بخصوص مضار استخدام المنشطات الرياضية ونلاحظ من الجدول المبين أدناه أن الاعداد في تزايد وان الاستمرار في انجاز مستشفى الطب الرياضي وفق المواصفات العالمية وبنسب إنجاز وصلت الى أكثر من ٥٠% وهذا ما سيساعد على ازدياد القدرة تقديم خدمات طبية أكثر للرياضيين واسرع واكثر جودة ، وكما مبين في الجدول (٥) الاتي :

جدول رقم (٥)

الاعداد المستهدفة من الرياضيين المستفيدين لخدمات الطب الرياضي / من إعداد الباحث

المجموع الكلي	عدد المراجعين		السنوات
	إناث	ذكور	
٦٣٣٠	٣١٨	٦٠١٢	٢٠١٧
٦٨٢٢	٤٩٣	٦٣٢٩	٢٠١٨



٥٤٥٦	١٧٤	٥٢٨٢	٢٠١٩
١٩٦٠	٢٥٤	١٧٠٦	٢٠٢٠
٥٠٥٩	٥٩٩	٤٤٦٠	٢٠٢١
٥٢٠٨	٦٥٨	٤٥٥٠	٢٠٢٢
تنبؤات الاعداد المستهدفة من الرياضيين المستفيدين من خدمات الطب الرياضي ٢٠٢٣-٢٠٣٠			
٥٢٩٠	٦٩٠	٤٦٠٠	٢٠٢٣
٥٤٨٣	٧٠٥	٤٧٧٨	٢٠٢٤
٥٥٢٥	٧٢٥	٤٨٠٠	٢٠٢٥
٥٥٥٤	٧٣٣	٤٨٢١	٢٠٢٦
٥٥٨٠	٧٤٥	٤٨٣٥	٢٠٢٧
٥٦١٠	٧٦١	٤٨٤٩	٢٠٢٨
٥٦٣٨	٧٨٢	٤٨٥٦	٢٠٢٩
٥٧٤٩	٧٩٥	٤٩٥٤	٢٠٣٠

المصدر: احصائيات دائرة الطب الرياضي في وزارة الشباب العراقية للأعوام ٢٠١٧-٢٠٢٢
بناء منطوق السيناريو لمستقبل الرياضة ٢٠٣٠

اولاً / الفرضية الاساسية (الإدارة الرياضية تتطور وتفعيل العوامل المختلفة لها يساعد على تحقيق الانجاز العالي والنجاح المستقبلي)
ثانياً / تصنيف العوامل :
١-العوامل المحددة مسبقاً /
أ-الهيكل التنظيمي .

يعتبر الهيكل التنظيمي أحد اهم العناصر المكونة لأي منظمة ، وفي المنظمة الرياضية وعلى وجه الخصوص وزارة الشباب والرياضية العراقية منذ تشكيلها عام ١٩٦٩ تكونت من تشكيلات عديدة وفي عام ٢٠١٣ تم استحداث دائرة التربية البدنية والرياضة وتبع ذلك تأسيس مدارس الموهبة الرياضية في ١٢ فعالية رياضية ، بالإضافة الى الاهتمام بتقديم الجودة في خدمات الطب الرياضي والاهتمام بصحة الرياضيين من خلال دائرة الطب الرياضي وهي من أقدم تشكيلات الوزارة .

ب - استراتيجيات الرياضة



والتي بإمكان عدد من العناصر الفعالة في الوزارة من خريجي برنامج التخطيط الاستراتيجي والملاكات المدربة على النهوض بهذه الاستراتيجيات والخطط وتحويلها من غير مفعلة الى خطط فعالة ومؤثرة على نتائج الادارة للرياضة .

ج- الادارة التقليدية للرياضة

إذ ما تزال أغلب تشكيلات وأقسام الوزارة تعمل بطريقة تقليدية في سير الاعمال فيها واتخاذ القرارات سواء في حالة حل المشكلة أو في حالة التغيير لا تعود الى الطرق العلمية في ذلك الامر الذي انعكس على ضعف قراراتها او صعوبة تنفيذها او توقيف التنفيذ .

هـ- القوانين والتشريعات .

ويقصد بها القوانين التي تحكم بها ملفات الرياضة المتعددة والتي تقوم بدراستها وتقديمها الى مجلس النواب العراقي لتعديلها أو للمصادقة عليها لجنة الشباب والرياضة في مجلس النواب ومنها قانون اللجنة الاولمبية رقم (٢٩) لسنة ٢٠١٩ وقانون الاندية الرياضية رقم (١٨) لسنة ١٩٨٦ وتعديلاته وقانون الرواد الرياضيين رقم (٦) لسنة ٢٠١٣ وقانون الاتحادات الرياضية رقم (١٦) لسنة ١٩٨٦ وقانون رعاية ذوي الاعاقة والاحتياجات الخاصة رقم (٣٨) لسنة ٢٠١٣ والتي تنظم عمل الرياضة.

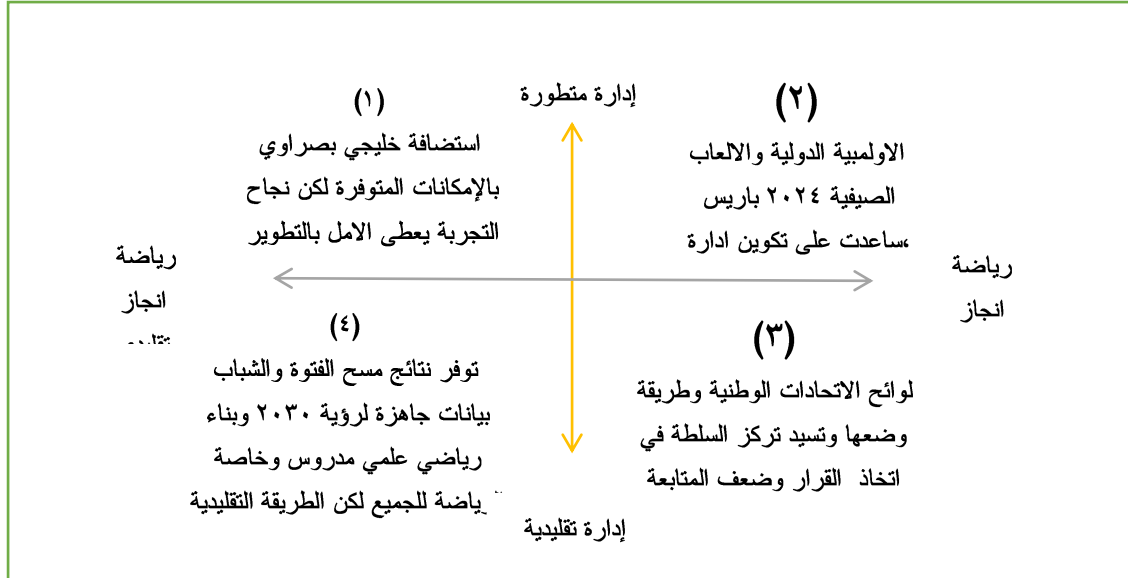
- منطق تسلسل السيناريو

تعمل السيناريوهات الاربعة ضمن (٤) مسارات وتعتمد هذه المسارات وفقاً لكل متغير من المتغيرات المختلفة والتي تؤثر وفكرتها ان صناعة الرياضة الاساسية في العراق تقوم بها على سير نوع الادارة التي تسيير أعمال الرياضة في منظمات الرياضة وانعكاس تأثيرها على الانجاز الرياضي في المجتمع و على (وزارة الشباب والرياضة ، اللجنة الاولمبية الوطنية العراقية ، اللجنة البارالمبية الوطنية والعراقية) .

-بناء هيكل السيناريو

على أساس العوامل المحددة مسبقاً وعوامل اللاتأكد يتم صياغة أربعة سيناريوهات لتتفاعل ضمن كل سيناريو مجموعة من القوى والظروف المؤثرة في فرضية كل حالة ممكنة ، وكل حالة ممكنة تمثل سيناريو يمتلك فرضية تنطلق من الفرضية الفرعية التي جرى صياغتها ، حيث أن السيناريو الاول (١) وهو استضافة العراق لتنظيم خليجي ٢٥ على أراضيهِ وتنظيم الحدث بنجاح كبير يعيد العراق الى الساحة فهو في حين ركز السيناريو الثاني (٢) على أن دورة الالعاب الصيفية ٢٠٢٤ في باريس وهي من مقررات اللجنة الاولمبية الدولية تحتاج الى أعداد كبيرة من المشاركين ولعدد كبير من الفعاليات الرياضية ودعوة الوزارة الى المشاركة في تشكيل تفاعلي لصناعة الانجاز الرياضي العالي والسيناريو الثالث (٣) أن الضوابط المقيدة للاتحادات الدولية والتي تضع الاتحادات الوطنية خططها على غرارها تحتاج لرصد ميزانيات لتغذية تنفيذ هذه الخطط ولكن قلة التخصيصات تحول دون تحقيق

ذلك ،أما السيناريو الرابع (٤) ينطلق من فرضية مفادها أصبحت لوزارة الشباب القوة في تطوير الادارة الرياضية عند وضع الخطط والبرامج الرياضية وخاصة بعد اعلان نتائج مسح الفتوة والشباب ٢٠١٨-٢٠١٩ والتي ينتج عنها خطط تحاكي الواقع وتساعد على تحقيق التوازن بين الاستراتيجيات والهياكل التنظيمية وليست اجتهادات شخصية كما في السنوات السابقة والذي ينتج عنه مستقبل مرغوب به وقابل للتحقيق ، والمصفوفة التالية توضح ذلك في الشكل (٧):



شكل رقم (٦) مصفوفة السيناريوهات الاربعة المحتملة (٢x٢)

وفي حالة تحقق السيناريو الرابع وهو السيناريو غير المرغوب او الحالة التشاؤمية من الرؤى المستقبلية فإن هناك تقنية أيضاً تساعد على اعطاء المرونة والخيارات في حال حدوث هذا السيناريو وهي الـ Wild Card .

وقبل التطرق الى فائدتها لابد أن نعرفها وهي تلك الاحداث ذات الاحتمالية المنخفضة الحدوث ولكن تأثيرها كبير على استمرارية حياتنا اليومية العادية وفيها مثل هذا التأثير علنا بحيث يتعين علينا اعادة تكييف تفكيرنا مع المفاجئات (Millan,2013:147). ويحدد الباحث الفائدة من استخدام الـ Wild Card هو أن نعمل كمخططين استراتيجيين نشطين مؤمنين بالقدرات المتاحة وامكانية تفعيلها وادارتها بشكل ينقلنا الى المستقبل المرغوب للحدث الرياضي ولو بعد حين وقياس فائدة السيناريو الذي تم وضعه مع تطور المستقبل وليس بعده ،وهذه البطاقة التي ستحدث لو تحقق السيناريو الرابع توفر المؤشرات المتعددة المختلفة وزارة الشباب على تنفيذ الاهداف الانمائية للرياضة والتي تعتمد الامم المتحدة والاصرار على إدارة الرياضة بتقليدية وكما يوضح الشكل رقم (٧)



شكل رقم (٧) البطاقة الجامحة لمستقبل الادارة الرياضية في وزارة الشباب والرياضة

الاستنتاجات :

- يمكن أن نلخص الاستنتاج بالسيناريوهات الموضحة السيناريو الاول(١)استضافة خليجي ٢٥ بصراوي ، السيناريو الثاني (٢) الالعاب الصيفية ٢٠٢٤ في باريس والادارة التشاركية، السيناريو الثالث (٣) السيناريو الثالث تسيد تركيز السلطة في اتخاذ القرار في عمل الانجاز الرياضي ، السيناريو الرابع (٤) بناء رياضي علمي مدروس لكن الادارة التقليدية تخفق ذلك .
- إن توفر البصائر يساعد على تغيير الصورة الذهنية لصانعي القرار الرياضي في المنظمات الرياضية وتوفير البصيرة يشجع على اقتناص الفرص للعوامل التي تحكم الادارة الرياضية والتركيز على تفعيل المهم منها وعدم الاستمرار في اهمالها كما هو الحال في الواقع ومنها الخصخصة والتسويق الرياضي وتفعيل استراتيجيات رياضية في المستقبل .
- ان استخدام السيناريوهات ساعد على جعل العقل متفتح وهذا بحد ذاته تحدي للحكمة التقليدية في العمل الرياضي الاحادي الفكر وساعدت ورش العمل على تقدير وجهات النظر المختلفة والحصول على أفكار جديدة لم تكن في فكر الباحث .
- خلقت طريقة عمل الورش في السيناريو على مشاركة الباحث كل ما يعرفه عن الموضوع لرسم البصيرة والمستقبل في متناول جميع المشاركين .

التوصيات :

- التركيز بشكل اكبر على العوامل المحركة لإدارة ملف الرياضة ونشر ثقافة تنظيمية تدعم استمرار عملية التعامل بالاستشراف واستخدام السيناريو والتي تعتبر حديثة العهد في الوزارة لتركيزها على التخطيط الاستراتيجي بشكل اكبر ونقله الى اشخاص المطلعين على برنامج التخطيط الاستراتيجي في الوزارة او ضعف القدرة على نقلها الى تشكيلات الوزارة .
- الطموح الى التطور في المستقبل من خلال تصور وتحديد أهمية كل عامل من عوامل التأكد واللاتأكد وصياغة السيناريوهات الممكنة أو المرغوبة وليس التطلع نحو الماضي لان التغيرات التي حصلت كثيرة وأثرت على تطور الرياضة وطبيعتها ومتغيراتها ومتطلبات نجاحها في الوقت الحاضر تختلف عن متطلباته بالأمس.
- محاولة فهم العلاقات المباشرة وغير المباشرة للعوامل والمتغيرات التي تحرك الرياضة وضرورة الابتعاد عن طريقة التخطيط المتعارف عليها في الاوساط الرياضية ومحاولة اشراك اصحاب الاختصاص من خريجي برنامج التخطيط الاستراتيجي ضمن لجان وضع الخطط والبرامج الرياضية والشبابية للسنوات القادمة للإفادة من مخرجات هذا البرنامج وعكس ذلك على نجاح الادارة وبشكل علمي في الرياضة .

المصادر:

١. أحمد وسعيد ، هادي عبد الله وسعيد ، ٢٠٢٢ ، رياضة الانجاز العراقية الواقع والافاق ، إصدار الاكاديمية الاولمبية العراقية ، بغداد .
٢. الحميداوي ، أكرم نعيم عطوان ، ٢٠٢١، منظمات الشباب والرياضة الدولية ، منشورات زين الحقوقية والادبية، بيروت .
٣. السعيدي ، يعرب عدنان، ٢٠١٠، مدخل صياغة السيناريوهات في إطار نظريتي التوازن والفوضى (دراسة اختبارية في عينة من الوزارات العراقية)، أطروحة دكتوراه في إدارة الاعمال مقدمة الى مجلس كلية الادارة والاقتصاد ، جامعة بغداد .
٤. العامري والغالبي ، صالح مهدي محسن وطاهر محسن منصور ، ٢٠٠٨ ، الإدارة والأعمال ، الطبعة الثانية، دار وائل للنشر والتوزيع ، عمان .
٥. الغالبي وإدريس ، ٢٠٠٧ ، الادارة الاستراتيجية -منظور منهجي متكامل ، الطبعة الاولى ، دار وائل للنشر والتوزيع ، عمان .



٦. الكعبي ، سليمان محمد الخطيبي ، ٢٠١٨، موسوعة استشراف المستقبل ،قنديل للطباعة والنشر والتوزيع ، دبي .
٧. المنشئ، ضياء ، ٢٠٠٧ ، الحركة الاولمبية في العراق ، دار الحامد الابراهيمى وشركة المنجد للطباعة والنشر ، بغداد .
٨. المنصوري والظهوري ، ، بخيته سعيد، عبد مرزوق ، ٢٠١٩، التخطيط بالسيناريوهات واستشراف المستقبل ، <https://www.slideshare.net> .
٩. خميس ، محمد، ٢٠١٧، تصنيف السيناريوهات وإشكالية الفوضى النظرية في الاستشراف الحديث ، قسم العلوم السياسية، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، الجزائر .
١٠. رؤية الشباب ٢٠٣٠ ، ٢٠٢١ ، منشورات وزارة الشباب والرياضة.
- ١١.فاضل وآخرون ، ٢٠١٦ ، دليل الادارة الرياضية ، إصدار اللجنة الاولمبية الدولية ، مؤسسة ثائر العصامي للطباعة والنشر والتوزيع والاعلان ، بغداد .
- ١٢.قاووق ، فراس جمال حسني، ٢٠١٩، الدور الوسيط للقدرة التنافسية في أثر عملية تخطيط السيناريو على الأداء التنافسي(دراسة ميدانية في الجامعات الأردنية الخاصة)، دراسة ماجستير في كلية الاعمال ، جامعة الشرق الاوسط، الاردن ، عمان .
- ١٣.مديرية الاعلام في وزارة الشباب ، ١٩٧٩ ، أضواء على تشكيلات وزارة الشباب والرياضة ، دار الكتب والوثائق العراقية ،بغداد .
14. Berkhout,F.& Hertin,J.,(2002), Foresight futures scenarios: Developing and applying a participative strategic planning tool ,Greener Management International,Vol(37),No.(3),pp.37-52 .
15. Bishop,P.&Hines,A.,(2012),Teaching about the future,First addition, Palgrave Macmillan, New York.
16. Brnadfield et al,(2005), The origins and evolution of scenario techniques in long range business planning,Futures,Vol(37),Issue(8),pp.795-812.
17. Borjeson,L.&Hojer,M.&Dreborg,K.L.&Ekvall ,T.&Finnveden,G.,(2005) “Towards a User’s guide to Scenarios- areport on scenario types and scenario technique”,Futures ,Vol(38) ,p:723-739
18. Chermack,Thomas J,(2010), Scenario Planning in Organizations: How to Create, Use, and Assess Scenarios,Berrett-Koehler Publishers,Okland.
19. Ewedairo , Kolawole Samuel ,(2019), The Future Of Last-Mile Delivery: A scenario Thinking Approach , A thesis submitted in fulfillment of the requirements for the degree of Doctor of Philosophy, University of Ibadan, Nigeria.
20. Fancourt ,Max,(2016), SCENARIO DEVELOPMENT A REVIEW OF APPROACHES, United Nations Environment Programmer, UNEP World Conservation Monitoring Centre ,Cambridge.



-
21. Millan, Stephen Aguilar,(2013),Playing The Wild Card, World Future Society Review,Vol(5),No.(2),144-152.
 22. Lui, Y.& Stewart,S.&Hartmann,H.&Wagener,T.,(2009), A formal framework for scenario development in support of environmental decision-making, Environmental Modelling & Software,vol(24),Issue(7),pp.798-808 .
 23. Schoemaker,P.,(2016),Scenario Planning atool of strategic thinking ,Saloan Management Review ,Vol(36),No(2),pp.25-40.
 24. Xiang,W.Ning&Clarke,K.,(2003),The Use of Scenarios in Land-Use Planning,Envioronment and planning B planning and Design, volume(30), pp.885-909.