

تشخيص واقع المركز الوطني لرعاية الموهبة
الرياضية باستخدام تحليل swot دراسة حالة
في محافظة البصرة

أ.م.د. شذى أحمد علوان

المهندس علي عبد الحسين نعيم

جامعة البصرة- كلية الإدارة والاقتصاد

المستخلص:

هدفت الدراسة إلى تشخيص واقع المركز الوطني لرعاية الموهبة الرياضية في البصرة بتوظيف تحليل SWOT لمعرفة نقاط القوة والضعف الداخلية ومقابلتها مع الفرص والتهديدات الخارجية، تمكن الباحثين من التعرف على واقع البيئة الداخلية والخارجية للمركز من خلال اعداد قائمة فحص تم بموجبها استخدم بعض الاساليب الاحصائية كالوسط الحسابي والانحراف المعياري والاهمية النسبية. كما اعتمد الباحثين دراسة الحالة منهجاً لتطبيق البحث إضافة إلى المقابلات والمعايشة الميدانية، توصلت الدراسة إلى مجموعة من الاستنتاجات والتي وفقها تمت صياغة التوصيات .

الكلمات الافتتاحية:- التحليل الاستراتيجي SWOT ، الفرص والتهديدات، نقاط القوة والضعف،

Abstract:

The Present study aims to diagnosis reality external and internal environment of the National Center for Nurturing Sport Talent at Basra through use SWOT analysis to determine the strangeness & weakness as well as opportunities& threats .the researchers knew the reality of the internal and external environment of the center through designing check list and some statistic methods were used such as mean, standard deviation and relative importance. The researchers depend on a case study to apply the researcher on the interview and field cohabitation, the study has come out with number of commination's.

Key words: strategic analysis SWOT, opportunities& threats, strangeness & weakness

المقدمة:

ينبغي على المنظمات ان تدرك انها جزء من بيئة خارجية تتسم بالتغيرات المتسارعة والاحداث المفاجئة الامر الذي يستلزم عليها ان تكون على درجة كبيرة من التكيف والمرونة وذلك بما تملكه من معرفة لتعزيز نقاط قوتها والتقليل قدر الامكان من مواطن الضعف لديها إضافة إلى ترصدها لمتغيرات البيئة الخارجية ومحاولة التعرف عليها والتعامل معها بإيجابية والاستفادة منها واستغلالها إذا كانت تمثل فرصة لها ومحاولة تجنبها إذا كانت تمثل تهديداً، وبما يضمن بقائها ناشطة في مجال عملها باعتبار ان اختيار الاستراتيجية المناسبة تعتمد على نتائج التحليل البيئي .

الجانب النظري

اولا : ماهية التحليل البيئي

1- مفهوم التحليل البيئي:

بمثابة إطار لتقييم موارد المنظمة وقدراتها (نقاط القوة والضعف) ووضع البيئة الخارجية (الفرص والتهديدات) باعتباره من الادوات الاستراتيجية التي غالباً ما يستخدمها المديرون (Madsen, 2016: 1). ويحدده على انه اداة تخطيطية للتعامل مع البيئة المتغيرة لفحص وتقييم الظروف الخارجية والداخلية للبيئة من خلال نسبية نقاط القوة والضعف وكذلك الفرص والتهديدات الخارجية في المستقبل (Davies, 1998: 51). فهو اداة مفيدة لتحليل الوضع العام للمنظمة على أساس عناصر القوة والضعف والفرص والتهديدات وهذا التحليل يحاول اقامة موازنة بين عناصر القوة والضعف الداخلية للمنظمة والفرص والتهديدات الموجودة في البيئة الخارجية والعمل على تمييز جميع العوامل والمتغيرات ذات العلاقة في إطار هذا التصنيف (الربيعي، 2011: 36).

ويحدد كلاً من (Wheelen & Hunggre, 2010: 4) التحليل البيئي بأنه استعراض وتقييم البيانات والمعلومات التي تم الحصول عليها عن طريق مسح البيئة الداخلية والخارجية ومن ثم تقديمها للمديرين الاستراتيجيين في المنظمة والذين يقومون بتحليلها استراتيجياً بهدف تحديد العوامل الاستراتيجية والتي سوف تحدد مستقبل المنظمة (حسن، 2013: 22). أو هو مرحلة مهمة من مراحل الإدارة الاستراتيجية ويهدف إلى تقديم المعلومات الضرورية للمديرين حول التغيرات الحالية والمحتملة في البيئة الخارجية والداخلية في محاولة للتعرف على الفرص المتاحة لتعزيزها وتطويرها والاستفادة منها، مع الإشارة انه لكي تتمكن المنظمة من تحقيق أهدافها فأنها لا تكتفي فقط بتحديد الفرص او التهديدات في بيئة المنظمة بل ينبغي ان تكون المنظمة على دراية كافية بتلك الفرص والتهديدات لوضع الاستراتيجيات اللازمة لاستثمار الفرص والحد من التهديدات او لتكيف معها بما يضمن تحقيق أهداف المنظمة وزيادة الامكانيات (Grant, 2010: 62).

وما تجدر الإشارة إليه أن عمليتي التحليل والتشخيص مرتبطتين ارتباطاً وثيقاً ببعضهما البعض إذ لا يمكننا القيام بتحليل وضع معين دون تشخيصه ومن جهة أخرى لا معنى لتشخيص وضع ما دون تحليله وبالتالي فان التشخيص هو عملية تحديد عناصر البيئة الداخلية للمنظمة وتحليل خصائصها وكشف ما بها من نقاط قوة وضعف وكذلك تحديد عناصر البيئة الخارجية للمنظمة وتحليل الخصائص واتجاهاتها وتقييم ما بها من فرص أو تهديدات وتستخدمه الإدارة كأداة لتحليل الأداء من خلال مجموعة من الإجراءات أما التحليل البيئي هو تحليل دقيق لبعدين في وضع المنظمة وهما بيئتها الخارجية وخصائصها

الداخلية فهو يتطلب تحليل بيئي للبيئة الخارجية من أجل اكتشاف الفرص والتهديدات والجزء الآخر يتطلب اجراء تدقيق داخلي لتحديد نقاط القوة والضعف (بقة ومحلب، 2015: 134).

2- أهمية التحليل البيئي:

بالإمكان تحديد أهمية التحليل البيئي بالاتي (النعمة، 2012 : 50):

- أ- تحديد الفرص المتاحة أمام المنظمة وبالنظر إلى امكانيات وخبرات موارد المنظمة تتم المفاضلة بين الفرص التي يمكن استغلالها والفرص التي يمكن استبعادها.
- ب-يساعد على تخصيص الموارد المتاحة و تحديد طرق استخدامها.
- ت-تحديد ما يسمى بالقدرة المتميزة للمنظمة والتي تعرف على انها القدرات والموارد التي تمتلكها المنظمة والعمليات التنفيذية المستخدمة في توظيف تلك القدرات والامكانيات لإنجاز الهدف.
- ث-يعد ضرورة ملحة نظراً لأنه يؤدي إلى الكفاءة في الأداء.
- ج-الهدف الرئيس منه هو معرفة أربعة مفاهيم أساسية هي نقاط القوة والضعف الداخلية والفرص والتهديدات الخارجية وهذا التحليل يبنى على دراسة المنظمة من جوهرها الداخلي والمحيط الذي حولها.

- ح-يتوقف نجاح المنظمة إلى حد كبير على مدى دراستها للعوامل البيئية المؤثرة ومدى الاستفادة من اتجاهات هذه العوامل ودرجة تأثير كل منها حيث تساعد هذه العوامل على تحديد الأهداف التي يجب تحقيقها وبيان الموارد المتاحة ونطاق السوق المرتقب وأنماط القيم والعادات والتقاليد السائدة.
- خ-سعي الكثير من المنظمات إلى التأقلم مع عوامل بيئتها المتغيرة وجعلها تؤثر بشكل ايجابي على هذه البيئة وبالتالي القيام بدور فعال تجاه نمو وتطور الاقتصاد الوطني.

ويحدد (حسن، 2013: 59) دور التحليل البيئي في تشخيص الموقف الاستراتيجي بالاتي:-

- أ- ان الاستراتيجية تصف كيف تحقق المنظمة المقابلة بين قدراتها وإمكاناتها مع الفرص المتاحة للمنظمة في السوق لذا ينبغي على اية منظمة عند صياغة استراتيجياتها ان تستوعب مجال الصناعة (البيئة) التي تعمل بها المنظمة.
- ب-تشير الاستراتيجية إلى خطط الإدارة العليا (والتي من غير الممكن وصفها بدون إجراء التحليل البيئي للمنظمة) والتي بواسطتها يفهم أعضاء المنظمة سبب وجود المنظمة.
- ت-ترشد الاستراتيجية المنظمة إلى القرارات التي يجب اتخاذها للوصول إلى الأهداف وهذا يتطلب عملية فهم البيئة الداخلية وكيفية حفاظ المنظمة على المنافسة.
- ث-الصياغة الناجحة التي تساعد المنظمة في السير بصورة صحيحة يتطلب ان تكون المنظمة فعالة في دراسة بيئتها والتكيف مع بيئتها من أجل البقاء على المدى البعيد.

ج- يعد التحليل الاستراتيجي خطوة أساسية ومتطلب رئيس من متطلبات وضع الاستراتيجية.

3- مكونات التحليل البيئي

أ- **الفرص والتهديدات الخارجية:-** وتمثل نتائج الاتجاهات والاحداث الاقتصادية والاجتماعية والسياسية والتكنولوجية والتنافسية التي يمكن ان تؤثر بشكل واضح على المنظمة بصورة ايجابية أو سلبية في المستقبل فإذا كانت ايجابية فهي تمثل فرصاً يجدر بالمنظمة السعي نحو اقتناصها وإذا كانت سلبية فهي تمثل مخاطر يجب على المنظمة تجنبها أو تجنب أثرها على المنظمة ويهتم واضعوا الاستراتيجية بمحاولة الاستفادة من مزايا وإيجابيات البيئة الخارجية ومحاولة تخفيض وتجنب تأثير التهديدات الخارجية (الغالبي و إدريس، 2009 : 65)

■ **الفرصة:-** يحدد Bryson:2010 الفرص بانها عوامل خارجية تجعل المنظمة تأخذ منافع عملية لإتمام رسالتها وخلق قيم عليا (حسن، 2013 : 29) اما Kotler فيوضح مفهومها بكونها تتمثل في تلبية حاجات المستهلكين بكيفية تأديتها لتحقيق العائد، اذن الفرص مرتبطة بالسوق وعندئذ نطرح مجموعة من الاسئلة هل هذه الفرص مرتبطة بنشاط المنظمة؟ هل بإمكان المنظمة ان تلبيها؟ هل هذه الفرص تؤدي إلى تغيير في أهداف المنظمة وغاياتها؟ هل تتطلب الفرص تحويل نشاط المنظمة؟ (بقه ومحلب، 2015: 139).

■ **التهديد:-** يعرفها كلاً من Pearce & Robinson:1994 بانها ظريف رئيس غير ملائم ابدأ موجود في المنظمة او هي تلك الاحداث المحتملة والتي إذا حصلت فسوف تسبب اخطاراً او اثاراً سلبية للمنظمة، وتشكل التهديدات عوائقاً تجعل المنظمة غير قادرة على الوصول إلى أهدافها المرغوبة التي تنوي الوصول إليها (مساعدة، 2013: 223).

ب- **القوة والضعف الداخلية:-** تمثل نتائج العوامل والمتغيرات التي يمكن السيطرة عليها داخل المنظمة والتي تؤدي على نحو جيد أو سيء فإذا كانت النتائج جيدة فإن ذلك يدل على قوة احد مجالات المنظمة اما إذا اتسمت بالسوء والتدني فإنها تعني وجود عنصر ضعف في احد أنشطة المنظمة وتعتمد المنظمة على عناصر قوتها عند صياغة استراتيجيتها مع محاولة التغلب على نقاط الضعف وعلاجها (الغالبي وإدريس، 2009 : 65).

■ **نقاط القوة:-** يوضح Sharplin:1935 بكونها صفات او مؤهلات مميزة تمتلكها المنظمة مقارنة بالمنظمات الأخرى وبصورة خاصة المنافسين والتي تعطىها ميزة عليهم وتساهم في انجاز العمل بمهارة وخبرة عالية (مساعدة، 2013 : 219)، او هي مجموعة من الكفاءات المحددة وجوانب التميز التي تعطي المنظمة ميزة تنافسية على المنافسين (مرسى و سليم، 2007 : 99).

■ **نقاط الضعف:-** بمثابة الجانب السلبي في عوامل البيئة الداخلية والتي يجب على المنظمات ان تسعى للتقليل منها من خلال توجيه نقاط القوة التي تتوفر في انشطتها الداخلية نحو نقاط ضعفها وقد حددها Thompson:1997 بأنها نقاط تمنع المنظمة من تحقيق ميزة تنافسية او هي بعض النقاط التي تؤثر إلى نقص او فقر في امكانات المنظمة وخصوصاً عند مقارنة مواردها مع موارد المنظمات المنافسة لها هذا وان تحديد نقاط الضعف يجب ان يتم ليس فقط من وجهة نظر المنظمة ولكن من وجهة نظر زبائن المنظمة ايضاً، وعلى الرغم من انه قد يكون من الصعب على المنظمة ان تعترف بنقاط ضعفها، غير انه من الأفضل أن تعالج هذه الجوانب دون تسويق (مساعدة، 2013: 220)، اي أنها اوجه القصور والخلل الداخلية في المنظمة والتي تجعلها تعاني من مشكلات وتحديات (مرسي و سليم، 2007: 99).

ثانياً:- تحليل SWOT للبيئة الخارجية والبيئة الداخلية:

إن الهدف من مصفوفة SWOT هو تحقيق التكيف بين أوجه القوة والضعف والفرص والتهديدات التي تواجه المنظمة ويتطلب ذلك وضع جوانب القوة والضعف واحتمالات الفرص والتهديدات كافة، ثم إجراء عملية التمازج بين هذه الجوانب (السنهوري، 2013 : 179)، ويعد ان يتم تشخيص نقاط القوة والضعف الداخلية والفحص البيئي يتوجب الامر التعرض إلى وجهتي نظر الاولى تمثل الاطار التقليدي في التعامل والمتمثلة بحساب عدد نقاط القوة وعدد نقاط الضعف فإذا كانت عدد نقاط القوة اكبر من عدد نقاط الضعف فان ذلك يشير ان المنظمة في موقف قوة والعكس بالعكس، أما وجهة النظر الثانية فتتعلق من تخصيص وزن لكل جانب من الجوانب الداخلية والخارجية وفق أهميته النسبية ويضرب هذا الوزن بالدرجة التقديرية التي أعطيت على وفق درجة توافر هذا الجانب من عدمه وعادة من (0-10) ليتم بالنتيجة النهائية الحكم على موقف المنظمة (مساعدة، 2013 : 227)، ويصف (Pearce & Robinson, 2003: 60) إن استخدام تحليل SWOT ومن خلال مقارنة نقاط القوة والضعف الداخلية مع الفرص والتهديدات الخارجية من شأنه التوصل إلى احد الاستراتيجيات الاربع الناتجة بسبب الموائمة ما بين أوضاع المنظمة الداخلية والخارجية والجدول (1) يوضح نموذج تحليل SWOT للمركز الوطني لرعاية الموهبة الرياضية في العراق.

جدول (1) نموذج تحليل SWOT للمركز الوطني لرعاية الموهبة الرياضية في العراق

نقاط القوة	نقاط الضعف
- توافر العدد الكافي من المختصين ادارياً وفنياً - توافر البنى التحتية اللازمة كالقاعات الرياضية والملاعب. - وجود التجهيزات والاجهزة الرياضية الحديثة	- قلة الإيرادات المالية في المركز. - عدم وجود ثقافة تنظيمية تشجع على الابداع - الروتين الشديد في الاجراءات الادارية والمالية - الحوافز المادية شبه معدومة في المركز.

	- توافر الاثاث المكتبي والقرطاسية بشكل جيد - وجود علاقات طيبة بين اغلب العاملين في المركز
التهديدات	الفرص
- عدم استقرار الاوضاع السياسية والاقتصادية - هجرة الكفاءات العلمية إلى خارج البلاد - تدني المستوى التعليمي في البلاد - البطالة وارتفاع مستوى الفقر بين الشباب	- القوانين والتشريعات الحكومية الداعمة للعمل الرياضي - وجود الكفاءات العلمية والفنية الرياضية. - التطور الكبير في الاجهزة والمعدات الرياضية - التنسيق والتعاون مع الجهات المحلية والعربية والدولية - الاعراف والتقاليد الاجتماعية ايجابية باتجاه العمل الرياضي.

المصدر: الوطن، محمد سامي دعير، واقع الإدارة الاستراتيجية في وزارة الشباب والرياضة العراقية، بحث غير منشور للحصول على درجة الدبلوم العالي في التخطيط الاستراتيجي، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة القادسية، 2017، ص33-34).

ويضيف (مساعدة، 2013: 228) ان تحديد الموقف الاستراتيجي يستلزم دمج تقويم عناصر البيئة الخارجية (الفرص والتهديدات) مع أنشطة الأداء الداخلي (القوة والضعف) وفي ضوء نتائج التفاعلات لتحليل تلك العناصر تظهر استراتيجيات متعددة ما يتوجب على الإدارات القيام باختبار أو بناء استراتيجية تتطابق وموقف المنظمة إزاء أهدافها وإزاء المنافسين في الصناعة والشكل (1) نموذج لتحليل مصفوفة SWOT.

نقاط القوة	نقاط الضعف	
استراتيجية هجومية	استراتيجية علاجية	الفرص الرئيسية
استعمال نقاط القوة	معالجة نقاط الضعف	
واستثمار الفرص المتاحة	واستثمار الفرص المتاحة	التهديدات الرئيسية
استراتيجية دفاعية	استراتيجية انكماشية	
استعمال نقاط القوة	تقليل نقاط الضعف	
وتقليل التهديدات	وتقليل التهديدات	

شكل (1) نموذج تحليل مصفوفة SWOT

المصدر: مساعدة ، ماجد عبد المهدي، الإدارة الاستراتيجية مفاهيم- عمليات- حالات تطبيقية، 2013 ، 228.

1. الاستراتيجية الهجومية:- وفيها يتم التفاعل بين الفرص ونقاط القوة وينتج عن كل تفاعل اثار ايجابية تعود بالخير على المنظمة وعندما تكون الظروف مواتية خارجياً وداخلياً فعلى المنظمة ان يكون

تحركها إيجابياً للغاية من خلال الهجوم التنافسي والنمو في حجم الاعمال وما على المنظمة إلا أن تستغل الموقف إلى أقصى حد بالهجوم وقد يأتي ذلك من خلال التوسع (السنهوري، 2013: 187)، وضمن هذه المجموعة تبين نقاط قوة المنظمة وفرصها فمن حيث الأساس والجوهر يجب ان تسعى إلى تعظيم نقاط قوتها والاستفادة من الفرص الجديدة ما يجعل المنظمة تتبع استراتيجية ذات توجه نحو النمو او استراتيجيات هجومية للحصول على افضل موقع في السوق (النظرية المعتمدة على الموارد) (الغالبى وإدريس، 2009: 69).

2. الاستراتيجية العلاجية:- وبموجبها يتم التركيز على نقاط القوة مع مراعاة التهديدات المحتملة للمنافسين فمن خلال هذه الاستراتيجية تحاول المنظمة استخدام نقاط قوتها لتجنب التهديدات الخارجية او محاولة التقليل من وطأتها (Gupta, 2000: 29)، اي ان المنظمة تتوافر امامها فرصاً مناسبة لكنها تعاني من نقاط ضعف قد تمنعها من استغلال تلك الفرص المتاحة وعليه ينبغي من الإدارة الاستراتيجية في المنظمة القيام باتخاذ استراتيجية لمعالجة وتصحيح ما تعانيه المنظمة من نقاط ضعف داخلية سواء كانت في الأنشطة الادارية او الأنشطة الانتاجية او التسويقية والافراد والمالية لتمكنها من استثمار الفرص المتاحة امامها (مساعدة، 2013: 228).

3. استراتيجية التنوع:- وعلى وفقها يتم التفاعل بين التهديدات ونقاط القوة ويشير الموقف إلى ان البيئة الخارجية غير مواتية في شكل تهديدات وان البيئة الداخلية مواتية في شكل نقاط قوة وعلى ان تستغل قوتها في تقوية مركزها الخارجي (السنهوري، 2013 : 187) ففي هذه المجموعة تبين نقاط ضعف المنظمة بشكل ترادفي مع الفرص اي بمعنى محاولة المنظمة السيطرة على نقاط ضعفها من خلال استغلال اقصى الفرص التي تتاح امامها (الغالبى وإدريس، 2009 : 69).

4. استراتيجية الانكماش:- تتجه المنظمة إلى اعتماد استراتيجية انكماشية بسبب ما تعانيه من تهديدات خارجية ومن نقاط ضعف داخلية اي التقليل من التهديدات الخارجية ومعالجة الضعف الداخلي (مساعدة، 2013 : 229) ويؤكد (معروف: 2009) بأن في هكذا نوع من الاستراتيجيات يجري التأكيد على بناء استراتيجيات دفاعية قائمة على التحفظ الشديد وبعبارة اخرى بأن الهدف من هذه الاستراتيجية هو تخفيف جوانب الضعف والتهديدات بسبب الوضع الخطر الذي تمر به المنظمة في هذه الحالة (حسن، 2013 : 56-57).

دراسات سابقة ومنهجية الدراسة

1- عرض الدراسات السابقة

الدراسة الاولى	التخطيط لدى المؤسسات الشبابية في فلسطين ودوره في العملية التنموية: حالة دراسية لمنتدى شارك الشبابي
اسم الباحث والسنة	أسعد: 2009
مجال الدراسة / البلد	مراكز منتدى شارك الشبابي في الضفة الغربية / فلسطين
منهج الدراسة	دراسة حالة
مشكلة الدراسة	عدم معرفة وإدراك البيئة المحيطة ومن دون الاطلاع على القوانين السائدة ومنها قانون رعاية الشباب إلى جانب القوانين الاخرى يفترض قيوداً على المشاركة الفاعلة ولذلك ينبغي تحديد العقبات والعراقيل التي تعترض طريق المشاركة العامة للشباب يصعب وضع البرامج واقتراح الخطط والمشاريع التنموية واقتراح الحلول التي من شأنها تمكين الشباب من انتزاع حقوقهم والتأثير الايجابي على المجتمع في محاولة لوضع قضايا الشباب على سلم الاولويات
هدف الدراسة	محاولة تشخيص وتحليل الاسباب الموضوعية التي تحول دون مشاركة المؤسسات الشبابية في التخطيط التنموي بشكل فعال ومحاولة تسليط الضوء على مشاكل الشباب الاجتماعية والاقتصادية والسياسية ومعرفة واقع التخطيط والبرامج التنموية لدى المؤسسات الشبابية
الاستنتاجات	ان الهيئات الرسمية الحكومية التي ترعى الشباب لازالت حتى الان من حيث البرامج والتوجهات واليات العمل غير قادرة على توفير الخدمات المطلوبة للشباب الا في حدود معينة وطفيفة.

الدراسة الثانية	دور منظمات المجتمع المدني الفلسطيني في رعاية الشباب بمحافظة غزة
اسم الباحث والسنة	مرتجى: 2012
مجال الدراسة / البلد	314 شاب وشابة
منهج الدراسة	دراسة وصفية تحليلية
مشكلة الدراسة	لاحظ الباحث من خلال معاشته لواقع الشباب ان هذه الشريحة لا تحظى بال العناية الكافية وانها تعاني من مشكلات وتحديات اجتماعية واقتصادية وسياسية وثقافية تعكس ندرة الانشطة المقدمة لها من مؤسسات المجتمع المختلفة ومنها منظمات المجتمع المدني بشكل يزيد من رغبتها في الهجرة ويعزز لديها قيم التطرف والتعصب.
هدف الدراسة	التعرف على دور منظمات المجتمع المدني في رعاية الشباب اجتماعياً وسياسياً واقتصادياً وثقافياً ومن ثم الكشف عن اهم المعوقات التي تحد من فعالية دور منظمات المجتمع المدني في رعاية الشباب بمحافظة غزة.
الاستنتاجات	ضعف الامكانيات المادية اللازمة لتمويل الكثير من البرامج والانشطة الخاصة بالشباب وغياب القيادات الفاعلة في منظمات المجتمع المدني كما ان جزءاً لا بأس به من تلك القيادات من فئة كبار السن إلى جانب غياب السياسات التنموية الحقيقية لهذه المنظمات فكثير من الانشطة

التي تنفذها تخضع لأجندات المولين.	
الدراسة الثالثة	الشباب والتغير الاجتماعي-الثقافي في المجتمع الجزائري
اسم الباحث والسنة	سميرة: 2014
مجال الدراسة / البلد	فئة الشباب/الجزائر
منهج الدراسة	دراسة وصفية
مشكلة الدراسة	لقد وجهت معظم الدول والمجتمعات اهتمامها لفئة الشباب وقضاياها على اختلاف انظمتها السياسية والاقتصادية والاجتماعية لإيمانها بأهمية هذه الشريحة ودورها في أحداث التنمية المنشودة فبالإضافة إلى الثقل العددي الذي تمثله هذه الفئة فإنها تتميز بالحيوية والنشاط والقدرة على العطاء كما ان صغر سنها يجعلها تمثل المستقبل بجميع أبعاده ولذلك لابد من الكشف عن مكانة الشباب في أحداث التغير الاجتماعي-الثقافي في المجتمع.
هدف الدراسة	الكشف عن ما يمكن ان يقدمه الشباب من خدمة للمجتمع مقابل ما يقدمه المجتمع من دعم لهم
الاستنتاجات	ينبغي ان تتضافر جهود المؤسسات الاجتماعية المختلفة لإشباع احتياجات هذه الفئة وحل مشكلاتهم كلا" حسب موقعه وأهميته في حياة الشباب والجامعات ليست عالما منعزلا عن الأحداث التي تجري من حولها او بمعزل عن المجتمع الذي وجدت فيه وانما هي طرف من الأحداث ومركز اشعاع ثقافي للمجتمع باعتبارها منبر للعلم والمعرفة ومؤسسة للمعالجة العلمية للمشكلات المتحققة في المجتمع.

الدراسة الرابعة	واقع الإدارة الاستراتيجية في وزارة الشباب والرياضة العراقية
اسم الباحث والسنة	الوطان: 2017
مجال الدراسة / البلد	وزارة الشباب والرياضة/العراق
منهج الدراسة	دراسة حالة
مشكلة الدراسة	عدم امتلاك الوزارة لرؤية استراتيجية ترسم لها صورة مستقبلية ورسالة تحدد هويتها تستطيع من خلالها النهوض بواقع الشباب في البلد إضافة إلعدم قدرتها على مواكبة التطورات في نوع الخدمات المقدمة لفئة الشباب مقارنة مع اقرانهم في دول المنطقة.
هدف الدراسة	وضع الحلول الممكنة والتي قد تسهم في تطوير الإدارة الاستراتيجية في الوزارة من خلال تحليل الامكانات التنظيمية وتشخيص نقاط القوة والضعف في البيئة الداخلية وكذلك تشخيص الفرص والتهديدات الحالية في البيئة الخارجية ومدى علاقتها وارتباطها بالرؤية والرسالة والأهداف الموضوعية.
الاستنتاجات	عدم تبني الوزارة لمنهج استراتيجي واضح او استراتيجية محددة وصريحة بما تتضمن من رؤية ورسالة وأهداف محددة وفق اطر علمية سليمة إضافة إلعدم وضوح الادوار وتوزيع الصلاحيات في الهيكل التنظيمي تسبب في وجود ترهل عالي جداً.

2- مناقشة الدراسات السابقة ومجالات التشابه والاختلاف مع الدراسة الحالية

- أ- مناقشة الدراسات السابقة:- وفرت الدراسات السابقة أساس علمي انبثقت عنه الدراسة الحالية من خلال إعداد قائمة الفحص وتم الاعتماد عليها في كتابة الجانب النظري والاسترشاد بها في الجانب المنهجي والعملية بالإضافة إلى الاستنتاجات والتوصيات.
- ب- مجالات التشابه بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية:- تمحورت الدراسات كافة بما ضمنها الحالية حول البحث والكشف وتحديد مجموعة المشكلات التي تواجه الشباب ومحاولات دراستها باعتبار ان الشباب اهم قاعدة للبناء والتجديد في المجتمع.
- ت- مجالات الاختلاف بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية:- تسعى الدراسة الحالية لتشخيص الواقع الاستراتيجي لمركز تخصصي يسهم في تنمية المواهب الرياضية والذين تتراوح أعمارهم ما بين 12 إلى 18 سنة تحديداً.

2- منهجية الدراسة

- أ- مشكلة الدراسة:- المنظمة العراقية بحاجة إلى اعتماد الأساليب الصحيحة في تشخيص واقعها واختيار الاستراتيجية التي تتسجم مع مجال عملها في محاولتها الاستمرار والارتقاء بمستوى أدائها وخاصة عندما يتعلق الأمر بالمركز الوطني لرعاية الموهبة الرياضية الذي يتعامل مع أهم فئة وهم فئة الشباب بما يمثلونه من قوة تغير مجتمعية فان الأمر يستلزم اعتماد الأساس السليم في تشخيص الواقع الحالي وتحديد التجهيزات المستقبلية له باعتماد تحليل SWOT، وقد حددت مشكلة الدراسة بالتساؤل الآتي :

هل بالإمكان تشخيص الواقع الاستراتيجي لمركز رعاية الموهبة الرياضية باستخدام تحليل SWOT ؟

ب- أهداف الدراسة:-

- 1- توظيف الأساليب العلمية:- تشخيص واقع المركز قيد الدراسة بتوظيف تحليل SWOT لمعرفة نقاط القوة والضعف الداخلية ومقابلتها مع الفرص والتهديدات الخارجية.
- 2- الاهتمام بالطاقات الشبابية:- من خلال تركيز الجهود على توفير كافة العوامل التي تساعدهم في التعلم والعمل والمشاركة لتعبير عن المهارات الرياضية وتوظيفها في الجوانب الصحيحة.
- 3- توجيه اهتمام الإدارات العليا:- إلى البحث والتعمق في قضية المواهب الرياضية باعتبار الشباب طاقة بشرية قادرة على التفكير والتغير والابداع إذا أحسن استخدامها

ت- أهمية الدراسة:-

1- تمكين الشباب رياضياً:- من خلال صقل المواهب الرياضية وتطويرها على وفق الأسس السليمة بما يمكنهم من التعبير عن مواهبهم ويمارسون حقوقهم ويستعيدون أملهم وإحساسهم بالمجتمع ويشاركون كعناصر اجتماعية مسؤولة ومبدعة.

2- تنمية الطاقات الشبابية:- بناء القدرات الجسدية والعقلية لصقل المواهب الرياضية التي يمتلكونها لتنشئة جيل واعي لأهمية دورة في المجتمع.

3- الارتقاء بمستوى الخدمات:- اختيار الاستراتيجية السليمة للمركز بما يسهم من تعزيز دور الحكومة في النهوض بواقع الخدمات المقدمة للشباب .

ث- اسلوب الدراسة:-

اعتماد منهج دراسة الحالة عند تشخيص وتحديد المشكلة التي يعاني منها المركز الوطني لرعاية الموهبة الرياضية لما يتضمنه من التحليل الشامل والواقعي وجرى بعد ذلك اقتراح الحلول المناسبة في سبيل تحقيق الانسجام بين الدراسة الحالية والسمات التي يتميز بها هذا المنهج.

ج- حدود الدراسة:-

1- الحدود المكانية:- مركز رعاية الموهبة الرياضية في محافظة البصرة .

2- الحدود الزمانية:- للفترة من 2018/1/3 ولغاية 2018/3/1.

ح- مجال الدراسة:-

تم اختيار المركز الوطني لرعاية الموهبة الرياضية في محافظة البصرة مجتمعاً للدراسة ويتميز بالتخصص في تنمية الموهبة الرياضية لدى الشباب من عمر 12-18 سنة من خلال (10) مدارس تخصصية تابعة له والجدول (2) يوضح تفاصيل المدارس التخصصية المركز الوطني لرعاية الموهبة الرياضية في البصرة

جدول (2) تفاصيل المدارس التخصصية للمركز الوطني لرعاية الموهبة الرياضية في البصرة

ت	اسم المدرسة التخصصية	الكادر التدريبي	الاعداد			عدد المرحلين للأندية	مهرجان	بطولة	المكان
			برعم	ناشئ	شباب				
1	التايكواندو	1	15	4	2	-	-	-	-
2	السباحة	1	22	1	-	-	-	-	-
3	العاب القوى	3	9	3	9	-	2	1	بغداد
4	كرة الطائرة	2	7	8	6	5	1	-	بغداد
5	المصارعة	3	14	8	-	-	-	-	-
6	الملاكمة	2	3	6	21	10	-	1	السليمان

رقم	البيانات	1	2	3	4	5	6	7
7	رفع الاثقال	-	-	-	8	3	9	2
8	شط العرب لكرة القدم	-	-	-	33	3	5	1
9	كرة القدم	-	1	3	13	3	5	2
10	كرة اليد	-	-	3	27	1	-	2

المصدر: اعداد الباحثين اعتماداً على سجلات المركز.

خ- اساليب جمع البيانات والمعلومات :-

1- المصادر العلمية :- واشتملت على الكتب، الدوريات، البحوث، الرسائل و الاطاريح الجامعية إضافة إلى استخدام الشبكة الدولية للمعلومات (الانترنت).

2- المقابلة :- مع مجموعة من المديرين في الإدارات العليا للاطلاع على تفاصيل المشكلة.

3- السجلات والوثائق الرسمية :- الخاصة بالمركز والوحدات التابعة لها.

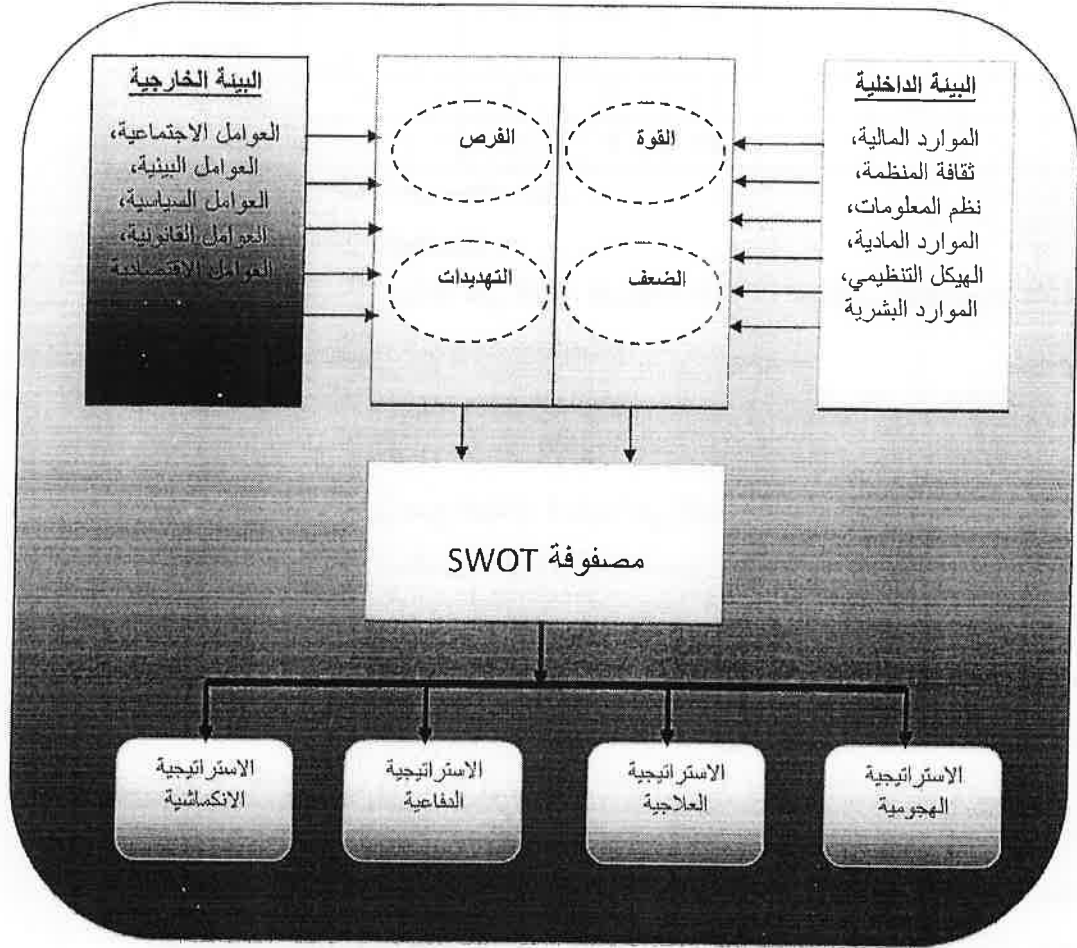
4- قائمة الفحص :- جرى جمع البيانات الخاصة في التحليل البيئي عن طريق اعتماد قائمة فحص

محكمة من عدد من المحكمين الخبراء و المتخصصين في التعرف على صدق وصلاحيه محتوى القياس، إذ جرى استقصاء آراء المديرين و المسؤولين العاملين في المركز الوطني لرعاية الموهبة الرياضية في البصرة و البالغ عددهم (20) فرداً، و قد تكونت قائمة الفحص من (75) فقرة على وفق مقياس مكون من جانبين يشير الجانب الاول إلى تقدير ما تمثله تلك الفقرة بالنسبة للمركز، إذ تراوحت التقديرات بين (1 - 4)، و تشير التقديرات: (1) إلى ضعف رئيس، (2) ضعف ثانوي، (3) قوة ثانوية، (4) قوة رئيسية، هذا فيما يخص البيئة الداخلية للمركز، اما البيئة الخارجية فتشير التقديرات: (1) إلى تهديد رئيس، (2) تهديد ثانوي، (3) فرصة ثانوية، (4) فرصة رئيسية. في حين يشير الجانب الثاني لقائمة الفحص إلى مدى اهمية تلك الفقرة لعمل المركز بشكل عام، وتراوح مؤشر الاهمية ما بين (1 - 5) إذ كان يشير مؤشر الاهمية (1) إلى منخفض جداً، و (2) منخفض، و (3) وسط، (4) عال، (5) عال جداً اي يتمتع بأعلى درجة اهمية ويكون ضرورياً وأساسياً للمركز.

م- أنموذج الدراسة

تكونت البيئة الخارجية من العوامل التي جرى اعتمادها استناداً إلى (الغالبي و إدريس، 2007 و الوطان: 2017 و اسعد: 2009) في قائمة الفحص و المتمثلة بـ (العوامل الاجتماعية، العوامل البيئية، العوامل السياسية، العوامل القانونية، العوامل الاقتصادية)، إذ سيتم تحليل هذه العوامل و فرز الفرص والتهديدات. في حين تكونت البيئة الداخلية من العوامل التي جرى اعتمادها و المتمثلة بـ (الموارد

المالية، ثقافة المنظمة، نظم المعلومات، الموارد المادية، الهيكل التنظيمي، الموارد البشرية، المتابعة)، إذ سيتم تحليل هذه العوامل و تحديد نقاط القوة و الضعف فيها و كما يلي:-



شكل (2) أنموذج الدراسة

ن- الاساليب الاحصائية:-الوسط الحسابي ، الانحراف المعياري، معامل ارتباط بيرسون، معامل ثبات كرونباخ الفا ، اختبار T test .

الجانب التطبيقي

اولا: عرض نتائج تحليل البيئة الخارجية: يعكس الجدول (3) الفرص و التهديدات في البيئة الخارجية لمركز رعاية الموهبة الرياضية في البصرة و كما يلي:

جدول (3) خلاصة نتائج قائمة الفحص للبيئة الخارجية المتعلقة بتحديد الفرص و التهديدات

العوامل	المقياس الوزن الفقرة	تهديد رئيس 1	تهديد ثانوي 2	فرصة ثانوية 3	فرصة رئيسية 4	الوسط المرجح للعامل
العوامل الاجتماعية	1	0	1	9	10	3.45
	2	6	10	4	0	1.90
	3	14	6	0	0	1.30
	4	0	1	11	8	3.35
	5	0	20	0	0	2.00
	6	1	15	4	0	2.15
	7	0	1	15	4	3.15
	8	5	12	3	0	1.90
	9	0	1	18	1	3.00
	10	14	6	0	0	1.30
	11	0	0	1	19	3.95
	12	0	14	6	0	2.30
العوامل البيئية	13	2	10	7	1	2.35
	14	0	17	3	0	2.15
	15	1	1	2	16	3.65
	16	0	0	4	16	3.80
	17	0	17	2	1	2.20
	18	2	15	3	0	2.05
	19	7	13	0	0	1.65
العوامل السياسية	20	13	6	1	0	1.40
	21	20	0	0	0	1.00
	22	4	13	3	0	1.95
العوامل القانونية	23	0	6	13	1	2.75
	24	12	7	1	0	1.45
	25	0	3	17	0	2.85
	26	1	19	0	0	1.95

	1.25	0	0	5	15	27	
	1.65	0	0	13	7	28	
	1.05	0	0	1	19	29	
	1.10	0	0	2	18	30	
1.56	2.00	0	0	20	0	31	العوامل الاقتصادية
	1.20	0	0	4	16	32	
	2.50	2	10	4	4	33	
	1.45	0	0	9	11	34	

المصدر: اعداد الباحثين من مخرجات برنامج MS. Excel V. 2010 بالاعتماد على بيانات قائمة الفحص.

يتضح من الجدول (3) ما يلي:-

بلغت قيمة الوسط الفرضي العام للبيئة الخارجية (2.018)، الذي تم استخراجه عن طريق قسمة مجموع الاوساط الحسابية لعوامل البيئة الخارجية على عددها.

تشكل العوامل الاجتماعية فرصة لمركز رعاية الموهبة الرياضية في البصرة بمتوسط حسابي بلغت قيمته (2.48)، و هي قيمة اعلى من قيمة الوسط الفرضي العام للبيئة الخارجية. إذ شكلت الفقرات (1، 4، 7، 9، 11) فرصة لمركز رعاية الموهبة الرياضية، إذ تراوحت اوساطها الحسابية ما بين (3 - 3.95) وهي اوساط اعلى من قيمة الوسط الفرضي للفقرات البالغ (2.5) و التي تشير إلى امكانية الاستفادة من الاعمال الطوعية الحالية التي تقام من منظمات المجتمع المدني و التجمعات الشبابية، مع امكانية استغلال زيادة العدد السكاني لأعمار البراعم و الشباب و كذلك وجود مدينة رياضية متكاملة في البصرة. بينما تشكل الفقرات (2، 3، 5، 6، 8، 10، 12) تهديد على مركز رعاية الموهبة الرياضية في البصرة، إذ بلغت الاوساط الحسابية لها (1.9، 1.3، 2، 2.15، 1.9، 1.3، 2.3) وهي قيم اقل من قيمة الوسط الفرضي للفقرات، و التي تشير إلى تدني المستوى الثقافي العام لدى الشباب و هجرة الشباب البصري وهيمنة العادات و التقاليد وعدم ادراك الالباء لأهمية الرياضة عموما والموهبة الرياضية خصوصا وكذلك منافسة اصحاب الملاعب و الصالات الرياضية الاهلية بالطرق غير الهادفة والمنظمة. تشكل العوامل البيئية فرصة لمركز رعاية الموهبة الرياضية في البصرة بمتوسط حسابي بلغت قيمته (2.55)، و هي قيمة اعلى من قيمة الوسط الفرضي العام للبيئة الخارجية. إذ شكلت الفقرات (15، 16) فرصة لمركز رعاية الموهبة الرياضية، إذ بلغت اوساطها الحسابية (3.65، 3.8) وهي اوساط اعلى من قيمة الوسط الفرضي للفقرات البالغ (2.5) و التي تشير إلى امكانية الاستفادة من الاراضي الصحراوية الشاغرة وكذلك شط العرب. بينما تشكل الفقرات (13، 14، 17، 18، 19) تهديدا على مركز رعاية الموهبة الرياضية في البصرة، إذ بلغت الاوساط الحسابية لها (2.35، 1.15، 2، 2.05،

1.65) وهي قيم أقل من قيمة الوسط الفرضي للفقرات، و التي تشير إلى قلة المتنزعات و الحدائق العامة في البصرة وارتفاع درجات الحرارة في فصل الصيف انجراف الشباب نحو استهلاك اوقاتهم في برامج التواصل الاجتماعي و الالعاب الالكترونية.

تشكل العوامل السياسية تهديدا لمركز رعاية الموهبة الرياضية في البصرة بمتوسط حسابي بلغت قيمته (1.45)، و هي قيمة أقل من قيمة الوسط الفرضي العام للبيئة الخارجية. إذ شكلت الفقرات (20، 21، 22) تهديدا لمركز رعاية الموهبة الرياضية، إذ تراوحت اوساطها الحسابية ما بين (1.00 - 1.95) وهي اوساط أقل من قيمة الوسط الفرضي للفقرات البالغ (2.5) و التي تشير إلى عدم الاستقرار الامني وتدهور الاوضاع السياسية بين الحين و الاخر والتدخل السياسي السلبي في شؤون الرياضة اجمالا.

تساوت العوامل القانونية بفرصها وتهديداتها لمركز رعاية الموهبة الرياضية في البصرة بمتوسط حسابي بلغت قيمته (2.05)، و هي قيمة تقترب جدا من قيمة الوسط الفرضي العام للبيئة الخارجية. إذ شكلت الفقرات (23، 25) فرصة لمركز رعاية الموهبة الرياضية، إذ بلغت اوساطها الحسابية (2.75، 2.85) على التوالي وهي اوساط اعلى من قيمة الوسط الفرضي للفقرات البالغ (2.5) و التي تشير إلى امكانية الاستفادة من قوانين دعم الحكومة لفئة الشباب و قانون استثمار المؤسسات و المرافق الحكومية. بينما تشكل الفقرات (24، 26، 27) تهديدا على مركز رعاية الموهبة الرياضية في البصرة، إذ بلغت الاوساط الحسابية لها (1.45، 1.95، 1.25) وهي قيم أقل من قيمة الوسط الفرضي للفقرات، و التي تشير إلى تأثير قانون نقل الصلاحيات السلبي وغياب التعاون المشترك بين الحكومة المحلية و المنظمات الدولية فيما يخص تنمية المواهب الرياضية.

تشكل العوامل الاقتصادية تهديدا على مركز رعاية الموهبة الرياضية في البصرة بمتوسط حسابي بلغت قيمته (1.56)، و هي قيمة تقترب جدا من قيمة الوسط الفرضي العام للبيئة الخارجية. إذ شكلت الفقرات (28، 29، 30، 31، 32، 33، 34) تهديدا لمركز رعاية الموهبة الرياضية، إذ تراوحت اوساطها الحسابية (1.05، 2.5) وهي اوساط أقل من قيمة الوسط الفرضي للفقرات و التي تشير إلى تدبذب الاوضاع الاقتصادية وسياسة التقشف في البلد مع قلة المبادرات الحكومية لتطوير المواهب وانتشار البطالة.

ثانيا: عرض نتائج تحليل البيئة الداخلية

يبين الجدول (4) نقاط القوة و الضعف في البيئة الداخلية لمركز رعاية الموهبة الرياضية في البصرة وفق الاتي:-

جدول (4) نقاط القوة والضعف في البيئة الداخلية لمركز رعاية الموهبة الرياضية في البصرة

العوامل	المقياس الوزن الفقرة	ضعف رئيس 1	ضعف ثانوي 2	قوة ثانوية 3	قوة رئيسة 4	الوسط المرجح للعامل
الموارد المالية	1	15	5	0	0	1.25
	2	13	7	0	0	1.35
	3	18	2	0	0	1.10
	4	10	10	0	0	1.50
	5	20	0	0	0	1.00
	6	17	3	0	0	1.15
	7	0	0	4	16	3.80
ثقافة المنظمة	8	16	4	0	0	1.20
	9	14	6	0	0	1.30
	10	15	5	0	0	1.25
	11	0	0	16	4	3.20
	12	9	11	0	0	1.55
	13	16	4	0	0	1.20
التكنولوجيا	14	9	11	0	0	1.55
	15	12	8	0	0	1.40
	16	0	0	19	1	3.05
	17	0	0	15	5	3.25
الموارد المادية	18	18	2	0	0	1.10
	19	17	3	0	0	1.15
	20	2	4	13	1	2.65
	21	6	13	1	0	1.75
	22	7	13	0	0	1.65
الهيكل التنظيمي	23	0	0	0	20	4.00
	24	8	10	2	0	1.70
	25	0	1	16	3	3.10
	26	4	15	1	0	1.85

	1.65	0	2	9	9	27	
	1.15	0	0	3	17	28	
	1.45	0	1	7	12	29	
	1.68	0	1	11	7	30	
	1.45	0	1	7	12	31	
2.14	1.60	0	1	10	9	32	الموارد البشرية
	3.60	13	6	1	0	33	
	3.25	6	13	1	0	34	
	1.20	0	1	2	17	35	
	1.05	0	0	1	19	36	
2.24	3.35	12	5	1	2	37	المتابعة
	3.20	8	9	2	1	38	
	1.50	0	3	4	13	39	
	1.55	0	0	11	9	40	
	1.60	0	0	12	8	41	

المصدر: إعداد الباحثين من مخرجات برنامج MS. Excel V. 2010 بالاعتماد على بيانات قائمة الفحص.

يتضح من الجدول (4) في اعلاه ما يلي :

بلغت قيمة الوسط الفرضي العام للبيئة الداخلية (1.935)، الذي تم استخراجه عن طريق قسمة مجموع الاوساط الحسابية لعوامل البيئة الداخلية على عددها.

شكل عامل الموارد المالية نقطة ضعف لمركز رعاية الموهبة الرياضية في البصرة بمتوسط حسابي بلغت قيمته (1.593)، و هي اقل من قيمة الوسط الفرضي العام للبيئة الداخلية. إذ أن الفقرات (1، 2، 3، 4، 5، 6) شكلت نقاط ضعف لمركز رعاية الموهبة الرياضية، إذ تراوحت اوساطها الحسابية ما بين (1 - 1.5) وهي اوساط اقل من قيمة الوسط الفرضي للفقرات البالغ (2.5) و التي تشير إلى ان التخصيصات المالية سواء التي تقدم للموظفين كمرتبات او حوافز او احتياجات للأنشطة او التي تسترد كرسوم، لم تكن بمستوى يكافئ الأداء المطلوب بصورة عامة. باستثناء اسلوب ترشيد الانفاق في العمل الذي يعتمد عليه الموظفون لتخفيض سقف المصروفات إلى الحالة المثلى و الذي يتعلق بالفقرة (7) قد شكل نقطة قوة بوسط حسابي بلغت قيمته (3.8).

شكل عامل ثقافة المنظمة نقطة ضعف لمركز رعاية الموهبة الرياضية في البصرة بمتوسط حسابي بلغت قيمته (1.617)، و هي اقل من قيمة الوسط الفرضي العام للبيئة الداخلية. إذ أن الفقرات (8، 9،

(10، 12، 13) شكلت نقاط ضعف لمركز رعاية الموهبة الرياضية، إذ تراوحت أوساطها الحسابية ما بين (1.2 - 1.55) وهي أوساط أقل من قيمة الوسط الفرضي للفقرات البالغ (2.5) والتي تشير إلى أن ثقافة مركز رعاية الموهبة الرياضية يعاني من عدم الاهتمام بأهمية الحوافز المعنوية للموظفين، والعمل بالتخطيط التقليدي لغياب الخطط الاستراتيجية، وكذلك عدم التسويق الاعلامي الجيد لجذب مدخلات المركز من البراعم، باستثناء فقرة (11) وجود المعايير واقعية و حقيقية للتقييم فقد شكلت نقطة قوة بوسط حسابي بلغت قيمته (3.2).

شكل عامل التكنولوجيا نقطة قوة لمركز رعاية الموهبة الرياضية في البصرة بمتوسط حسابي بلغت قيمته (2.313)، وهي أعلى من قيمة الوسط الفرضي العام للبيئة الداخلية. إذ أن الفقرات (14، 15) شكلت نقاط ضعف لمركز رعاية الموهبة الرياضية، إذ بلغت أوساطها الحسابية (1.4، 1.55) على التوالي، وهي أوساط أقل من قيمة الوسط الفرضي للفقرات البالغ (2.5) والتي تشير إلى ضعف استخدام التقنيات الالكترونية الحديثة و المتطورة في مركز رعاية الموهبة الرياضية، و تباطئ في تحديث البيانات و المعلومات في الوقت المناسب، بينما الفقرتان (16، 17) قد شكلت نقاط قوة بأوساط حسابية بلغت قيمتها (3.05، 3.25) على التوالي، و التي تشير إلى الاستفادة من استخدام برامج التواصل الاجتماعي، و كذلك توافر التجهيزات و المستلزمات الرياضية.

شكل عامل الموارد المادية نقطة ضعف لمركز رعاية الموهبة الرياضية في البصرة بمتوسط حسابي بلغت قيمته (1.66)، وهي أقل من قيمة الوسط الفرضي العام للبيئة الداخلية. إذ إن الفقرات (18، 19، 21، 22) شكلت نقاط ضعف لمركز رعاية الموهبة الرياضية، إذ تراوحت أوساطها الحسابية ما بين (1.1 - 1.75) وهي أوساط أقل من قيمة الوسط الفرضي للفقرات البالغ (2.5) و التي تشير إلى عدم كفاية البنى التحتية العامة و المتخصصة التابعة لمركز رعاية الموهبة الرياضية ، باستثناء فقرة (20) توافر الاجهزة الرياضية الحديثة، فقد شكلت نقطة قوة بوسط حسابي بلغت قيمته (2.65).

شكل عامل الهيكل التنظيمي نقطة ضعف لمركز رعاية الموهبة الرياضية في البصرة بمتوسط حسابي بلغت قيمته (2.00) و هي أعلى من قيمة الوسط الفرضي العام للبيئة الداخلية. إذ شكلت الفقرات (24، 26، 27، 28، 29، 30، 31) نقاط ضعف لمركز رعاية الموهبة الرياضية، إذ تراوحت أوساطها الحسابية ما بين (1.15 - 1.85) وهي أوساط أقل من قيمة الوسط الفرضي للفقرات البالغ (2.5) و التي تشير إلى عدم الاهتمام بالوصف الوظيفي في مركز رعاية الموهبة الرياضية، وكذلك ضعف التوثيق الاداري و التنسيق بين المدارس الرياضية التابعة لمركز الرعاية ، باستثناء فقرة (23، 25) فقد شكلت نقاط قوة لمركز رعاية الموهبة الرياضية، بمتوسط حسابي بلغت قيمته (3.1، 4.0) على التوالي، و التي

تشير إلى مدى أهمية ارتباط المركز المباشر بوزارة الرياضة، وكذلك مد الجسور و العلاقات مع منظمات المجتمع المدني.

شكل عامل الموارد البشرية نقطة قوة لمركز رعاية الموهبة الرياضية في البصرة بمتوسط حسابي بلغت قيمته (2.14)، و هي قيمة اعلى من قيمة الوسط الفرضي العام للبيئة الداخلية. إذ شكلت الفقرات (32، 35، 36) منه نقاط ضعف لمركز رعاية الموهبة الرياضية، إذ تراوحت اوساطها الحسابية ما بين (1.05 - 1.6) وهي اوساط اقل من قيمة الوسط الفرضي للفقرات البالغ (2.5) و التي تشير إلى غياب الموظفين من حملة الشهادات العليا في مركز رعاية الموهبة الرياضية و قلة العاملين المتخصصين لا سيما التخصصات الهامة، وقلة الدورات التدريبية الفاعلة ، في حين شكلت الفقرتان (33، 34) نقاط قوة بمتوسط حسابي بلغت قيمته (3.6، 3.25) على التوالي، ما تشير إلى حسن العلاقات الاجتماعية بين الموظفين واستثمار الطاقات من المتطوعين المتخصصين في مجال عمل مركز رعاية الموهبة الرياضية.

شكل عامل المتابعة نقطة قوة لمركز رعاية الموهبة الرياضية في البصرة بمتوسط حسابي بلغت قيمته (2.24)، و هي قيمة اعلى من قيمة الوسط الفرضي العام للبيئة الداخلية. إذ شكلت الفقرات (39، 40، 41) منه نقاط ضعف لمركز رعاية الموهبة الرياضية، إذ تراوحت اوساطها الحسابية ما بين (1.5 - 1.6) وهي اوساط اقل من قيمة الوسط الفرضي للفقرات البالغ (2.5) و التي تشير إلى عدم تطبيق معايير تقييم المدرب و المتدرب و البرنامج بصورة صحيحة، وعدم وجود وسائل لنقل الموظفين اثناء عمليات المتابعة، في حين شكلت الفقرتان (37، 38) نقاط قوة بمتوسط حسابي بلغت قيمته (3.35، 3.2) على التوالي، ما تشير إلى اجراء الموظفين للزيارات الميدانية بصورة مستمرة لأغراض المتابعة و التقييم ورفع التقارير عن تلك الزيارات.

ثالثاً:- تقييم النتائج واستخراج الاوزان المرجحة للعوامل الداخلية و الخارجية

في هذه العملية يتم تحديد فقرات العوامل الداخلية على انها نقاط قوة وضعف، و يتم تطبيقها من خلال جعل مجموع اوزانها يساوي واحد، اي ايجاد وزنها النسبي، بعد ذلك يتم استخراج الاوزان المرجحة لكل فقرة عن طريق ضرب الوزن النسبي في الاهمية المقابلة لها في الفقرة المستخرجة من بيانات قائمة الفحص إذ قسمت إلى خمسة درجات من الاهمية (1 - 5) بمتوسط يبلغ (3) فإذا كان مجموع نتيجة الاوزان المرجحة لعوامل البيئة الداخلية اعلى من (3) فان نقاط القوة تفوق نقاط الضعف، وإذا كان اقل من (3) فان نقاط الضعف اكثر من نقاط القوة، وهكذا بالطريقة نفسها على فقرات عوامل البيئة الخارجية على أساس الفرص و التهديدات. والجدول (5) يوضح الاوزان المرجحة لنقاط القوة والضعف للعوامل الداخلية.

جدول (5) الاوزان المرجحة لنقاط القوة والضعف للعوامل الداخلية

الوزن المرجح	الاهمية	الوزن النسبي	فقرات العوامل الداخلية	
0.255656	5	0.051	ارتباط مركز رعاية الموهبة الرياضية مع الوزارة مباشرة	23
0.214112	5	0.043	جداول الزيارات الميدانية	37
0.207721	5	0.042	التجهيزات الرياضية	17
0.204525	5	0.041	وجود معايير حقيقية لتقييم الأداء	11
0.184073	4	0.046	العلاقات الاجتماعية الجيدة بين موظفين مركز الموهبة الرياضية	33
0.163620	4	0.041	التقارير المرفوعة عن الزيارات	38
0.155950	4	0.039	وسائل التواصل الاجتماعي	16
0.145724	3	0.049	ينتج المركز اسلوب ترشيد الانفاق، بالإضافة إلى العمل على توفير الاموال المتوفرة بفاعلية بحيث تضمن لها اقصى استفادة ممكنة من الموارد المتاحة.	7
0.124632	3	0.042	يعتمد مركز الموهبة في عمله على المتطوعين المنتشرين في المواقع المختلفة ما يضمن له الحد الأدنى من استدامة برامجه وانشطته المختلفة.	34
0.118880	3	0.040	يتمتع مركز الموهبة بعلاقات جيدة مع العديد من المؤسسات المحلية والاهلية	25
0.101623	3	0.034	الاجهزة الرياضية الحديثة والمتطورة	20
0.099067	5	0.020	التثقيف و الاعلام لجلب البراعم إلى المركز	12
0.095871	5	0.019	معايير تقييم اداء (المدرب، المتكرب، البرنامج)	39
0.094593	4	0.024	التنسيق بين المدارس و الوحدات التابعة لمركز الموهبة في البصرة	26
0.084367	4	0.021	الوصف الوظيفي لكل عنوان وظيفي.	27
0.083088	5	0.017	وجود استراتيجية واضحة للعمل بها لتحقيق أهداف المركز.	9
0.081810	4	0.020	العلاقات الاجتماعية الجيدة بين موظفين مركز الموهبة الرياضية.	32
0.076697	5	0.015	الحوافز المعنوية التي تقدم للموظفين	8
0.074140	4	0.019	يتوافر لدى مركز الموهبة دليل إجراءات وإدارية يتضمن جوانب العمل الإداري.	29
0.073501	5	0.015	يجري العمل حالياً على اعداد خطة استراتيجية خاصة بمركز الموهبة .	28
0.069027	4	0.017	التخصصات المالية لتسيير أنشطة المركز	2
0.067110	3	0.022	مراكز تدريبية من الدرجة الاولى	21
0.067110	5	0.013	حزمة الشهادات العليا في المركز	36
0.063914	4	0.016	الحوافز المالية التي تقدم للموظفين	1
0.063914	4	0.016	وجود ثقافة تنظيمية محفزة و مشجعة على الابداع و الابتكار.	10
0.063275	3	0.021	وجود وحدة او قسم العلاقات العامة في مركز الموهبة.	22
0.061358	4	0.015	وجود برامج توعوية للتهوض بمستوى تفكير الموظفين	13

تشخيص واقع المركز الوطني لرعاية الموهبة الرياضية باستخدام تحليل swot دراسة حالة في محافظة البصرة

0.061358	4	0.015	دورات تدريبية فاعلة للموظفين.	35
0.061358	3	0.020	توظيف التجهيزات بما يتسجم مع الاحتياجات	41
0.059440	3	0.020	تبني التقنيات الالكترونية الحديثة و المتطورة في مركز الموهبة	14
0.059440	3	0.020	وسائط النقل المخصصة إلى لجان المتابعة	40
0.056244	4	0.014	المرتبات الشهرية لموظفي المركز	3
0.056244	4	0.014	كفاية البنى التحتية التابعة لمركز الموهبة	18
0.055605	3	0.019	عدد العاملين لبعض التخصصات الهامة في مركز الموهبة.	31
0.053688	3	0.018	تحديث البيانات و المعلومات وتقديم التقارير في الوقت المناسب	15
0.044101	3	0.015	لدى مركز الموهبة مدقق حسابات خارجي ومعتمد.	6
0.043462	2	0.022	وجود المحفوظات و النتائج في قسم العلاقات العامة.	24
0.043058	2	0.022	وجود دليل مجلس ادارة لدى مركز الموهبة مكتوبا و من شأنه ان يوضح كافة تفاصيل مهام وادوار وواجبات اعضاء مجلس.	30
0.038348	2	0.019	يلتزم مركز الموهبة بإصدار التقارير المالية السنوية	4
0.029400	2	0.015	مكتبة خاصة لتنمية وصقل المواهب	19
0.025566	2	0.013	رسوم مخصصة لتمويل راس المال	5
3.7827	--	1	المجموع	

المصدر: إعداد الباحثين من مخرجات برنامج MS. Excel V. 2010 بالاعتماد على بيانات قائمة الفحص.

يتضح من الجدول في اعلاه ان اعلى اوزان مرجحة لنقاط القوة في البيئة الداخلية لمركز رعاية الموهبة الرياضية في البصرة هو الفقرة (23) " ارتباط مركز رعاية الموهبة الرياضية مع الوزارة مباشرة "، و الفقرة (37) " جداول الزيارات الميدانية "، و الفقرة (17) " التجهيزات الرياضية " إذ جرى تزويد التجهيزات الرياضية من وزارة الشباب و الرياضة مباشرة. في حين ان عمليات " التنظيف و الاعلام لجلب البراعم إلى المركز " في الفقرة (12) كانت اهم نقاط الضعف في مركز رعاية الموهبة الرياضية في البصرة، و كذلك الفقرة (39) شكلت ضعفا رئيسا في المركز لضبابية معايير تقييم اداء (المدرب، المتدرب، البرنامج)، وكذلك ضعف التنسيق بين المدارس الرياضية التابعة للمركز.

ويعرض الجدول (6) الاوزان المرجحة للفرص والتهديدات للعوامل الخارجية:

جدول (6) الاوزان المرجحة للفرص والتهديدات للعوامل الخارجية

الوزن النسبي	الاهمية	الوزن المرجح	فقرات العوامل الخارجية	رقم
0.054	5	0.2700	المدينة الرياضية في البصرة	11
0.052	4	0.2078	شط العرب	16

0.1996	4	0.050	الأراضي غير المستغلة في مركز المدينة	15	
0.1948	5	0.039	قانون استثمار المؤسسات و المرافق الحكومية	25	
0.1887	4	0.047	العمل التطوعي لإقامة الأنشطة و المهرجانات و المؤتمرات.	1	
0.1880	5	0.038	دعم القوانين و التشريعات الحكومية لفئة الشباب	23	
0.1722	4	0.043	نسبة عدد الاعمار الشبابية من سكان البصرة	7	
0.1374	3	0.046	الرباطات و التجمعات الشبابية المختلفة.	4	
0.1367	4	0.034	مبادرات الحكومة المحلية لتطوير المواهب.	33	
0.0820	2	0.041	زيادة عدد السكان في البصرة	9	
0.1333	5	0.027	التعاون المشترك مع المنظمات المحلية و الدولية العاملة في قطاع الشباب	26	التحديات
0.1176	4	0.029	اهمية وحساسية الرياضة في المجتمع.	6	
0.1094	4	0.027	الاعراف و العادات و التقاليد الاجتماعية.	5	
0.1094	4	0.027	المؤسسات المانحة بتوفير فرص الدعم لصالح المشاريع الشبابية والمؤسسات التي تعمل مع فئة الشباب على وجه الخصوص.	31	
0.1066	4	0.027	الوجود المتزايد للسياسيين في مجال الرياضة	21	
0.1039	4	0.026	المستوى الثقافي و التعليمي للشباب في مختلف المجالات	2	
0.1039	4	0.026	ادراك الاءاء لأهمية الرياضة لأبنائهم	8	
0.0991	5	0.020	قانون المحافظات و نقل الصلاحيات من الوزارات إلى المجالس المحلية	24	
0.0964	3	0.032	المتنزهات و الحدائق العامة	13	
0.0943	3	0.031	قاعات المواهب الرياضية (صالات العاب ، ملاعب خماسية، مسابح) الأهلية.	12	
0.0902	4	0.023	الغابات و الأراضي الخضراء	18	
0.0889	5	0.018	هجرة الشباب و الكفاءات العلمية إلى خارج البلد.	3	
0.0841	3	0.028	توزيع المدارس الرياضية جغرافيا في محافظة البصرة.	17	
0.0677	3	0.023	الاضواء الاقتصادية المتذبذبة في البلد.	28	
0.0602	2	0.030	معدل درجات الحرارة خلال السنة في البصرة	14	
0.0602	2	0.030	الاستقرار السياسي وما قد ينتج عنه من تغيير في اجندة التمويل.	22	
0.0595	3	0.020	لاشكالات التي تتعلق بانتشار البطالة وضعف الاقتصاد الوطني.	34	
0.0574	3	0.019	برامج التواصل الاجتماعية و الألعاب الالكترونية التي تشغل الشباب.	19	
0.0547	4	0.014	الاضواء الامنية و السياسية في البلاد.	20	
0.0513	3	0.017	التمويل المشروط والذي يحرم بعض المؤسسات من الحصول على فرص التمويل و يتيح لبعض المؤسسات الاخرى الحصول على تمويل اكبر.	27	
0.0492	3	0.016	التمويل المباشر للمجموعات الشبابية دون الحاجة للعمل مع المؤسسات	32	

تشخيص واقع المركز الوطني لرعاية الموهبة الرياضية باستخدام تحليل swot دراسة حالة في محافظة البصرة

المحلية			
0.0451	3	0.015	30
0.0431	3	0.014	29
0.0355	2	0.018	10
3.6965	--	1	المجموع

المصدر: إعداد الباحثين من مخرجات برنامج MS. Excel V. 2010 بالاعتماد على بيانات قائمة الفحص.

يتضح من الجدول (6) ان افضل الفرص المتاحة لمركز رعاية الموهبة الرياضية في البصرة هي وجود المدينة الرياضية في البصرة و المرافق التابعة لها وتوافر الاراضي الشاغرة، قانون استثمار المؤسسات و المرافق الحكومية، وتوجه الشباب و الكوادر إلى العمل التطوعي، و الدعم في القوانين و التشريعات لفئة الشباب.

رابعاً:- اعداد مصفوفة SWOT

في هذه المرحلة ، بعد ان تم تقييم العوامل الداخلية (نقاط القوة والضعف) والعوامل الخارجية (الفرص والتهديدات) التي أثرت على مركز رعاية الموهبة الرياضية في البصرة. واستنادا إلى المقابلات و المناقشة مع مجتمع البحث، كانت النتيجة من العوامل الخارجية و الداخلية 3.782 و 3.696، على التوالي، سيتم مقابلة نقاط القوة و الضعف مع الفرص و التهديدات في مصفوفة SWOT والشكل (3) يوضح مصفوفة SWOT للمركز الوطني لرعاية الموهبة الرياضية.

شكل (3) مصفوفة SWOT للمركز الوطني لرعاية الموهبة الرياضية

نقاط القوة	نقاط الضعف	
S1: ارتباط مركز رعاية الموهبة الرياضية في البصرة مع الوزارة مباشرة.	W1: غياب التثقيف و الاعلام لجلب البراعم إلى المركز.	العوامل الداخلية
S2: جداول الزيارات الميدانية.	W2: ضبابية معايير تقييم اداء (المدرب، المتدرب، البرنامج).	
S3: المجهيزات الرياضية.	W3: قلة التنسيق بين المدارس و الوحدات التابعة لمركز الموهبة في البصرة.	
S4: وجود معايير حقيقية لتقييم الأداء	W4: عدم وضوح لبطاقة الوصف الوظيفي.	
S5: العلاقات الاجتماعية الجيدة بين الموظفين في مركز رعاية الموهبة الرياضية	W5: عدم وجود خطة استراتيجية واضحة.	
		العوامل الخارجية

WO	SO	O1: وجود المدينة الرياضية في البصرة. O2: وجود شط العرب. O3: وجود الاراضي غير المستغلة في مركز المدينة O4: قانون استثمار المؤسسات و المرافق الحكومية. O5: العمل التطوعي للأنشطة الرياضية.
WT	ST	T1: ضعف في ادراك اهمية الرياضة في المجتمع. T2: سطوة الاعراف و العادات و التقاليد الاجتماعية على ممارسة المواهب الرياضية. T3: الوجود السلبي المتزايد للسياسيين في مجال الرياضة. T4: هجرة الشباب. T5: قانون نقل الصلاحيات.

المصدر: إعداد الباحثين بالاعتماد على تحليل بيانات قائمة الفحص.

يتضح من الشكل في اعلاه انه من خلال مقابلة نقاط القوة و الضعف بالفرص و التهديدات، استنادا إلى مصفوفة SWOT إضافة إلى الاستدلال المنطقي و تأمل العديد من نتائج الادب الاستراتيجي يرى الباحثين أن التوجه الاستراتيجي لمركز رعاية الموهبة الرياضية في البصرة، هو استراتيجيات المجموعة الاولى، في تطبيق استراتيجيات مركز رعاية الموهبة الرياضية للنمو و التوسع ان وجدت، او استغلال الفرص الاكثر احتمالا للنجاح على أساس نقاط القوة المتوفرة، أو الحفاظ على نقاط القوة الحالية لاستخدامها في وقت لاحق لتطوير مركز رعاية الموهبة الرياضية في البصرة.

الاستنتاجات والتوصيات

الاستنتاجات

1. محدودية الوعي الرياضي لدى الشباب:- عدم ادراكهم لأهمية الرياضة في بناء الفرد والمجتمع ومحاولة الغالبية منهم باستغلال اوقات الفراغ في برامج التواصل الاجتماعي والالعاب الالكترونية.

2. غياب التخطيط الاستراتيجي:- عدم وضوح التوجهات المستقبلية للمركز وذلك من خلال عدم توافر خطة إستراتيجية واضحة المعالم للسنوات القادمة بل وجود خطط مكتوبة واجبة التنفيذ من الوزارة لا تتسجم مع الامكانيات المادية والمالية.
3. ضعف الاتصالات مع المجتمع:- عدم وجود نظام اتصالات فاعل ما بين المركز ومنظمات المجتمع التربوية والمدنية لبيان دور المركز في اعداد الاجيال الرياضية.
4. قلة المستلزمات المادية:- عدم توافر القاعات الرياضية ذات الجودة العالية في المركز.
5. ضعف برامج تقييم الكفاءات:- محدودية البطولات المقامة على مستوى القطر لاختبار كفاءة المتدرب.
6. كوادر بشرية مؤهلة:- اغلب الكوادر الرياضية العاملة في المركز ذات مهارات رياضية متميزة واهتم المدربين بالمدارس بتقديم البرامج التطوعية مجاناً.
7. ضعف التشريعات والقوانين:- الخاصة بتوفير الحماية والضمان لرعاية الشباب والعمل بموجبها

التوصيات

- 1- زيادة مستوى الوعي الرياضي لدى الشباب:- من خلال ورش عمل متواصلة للشباب في المنتديات التابعة لوزارة الشباب والرياضة ومد جسور الترابط مع مديرية التربية في المحافظة.
- 2- تفعيل التخطيط الاستراتيجي:- اعتماد الاساليب الاستراتيجية السليمة في تحديد واقع عمل المركز والعمل على تحديد ملامح التوجهات المستقبلية وفقاً لمتطلبات البيئة الداخلية والخارجية.
- 3- تنشيط شبكة الاتصالات مع المجتمع:- من خلال تكثيف الجهود الاعلامية حول فلسفة المركز واهميته والخدمات التي من الممكن تقديمها للشباب بالشكل الذي يساهم في تنمية مهاراتهم الرياضية.
- 4- توفير المستلزمات المادية:- العمل على تنظيم قاعات رياضية ذات مواصفات مقبولة لتحسين مستوى الخدمات المقدمة.
- 5- اعادة تنظيم برامج تقييم الكفاءات:- تكثيف البطولات المقامة بين الفرق داخل المحافظة للتأهل إلى بطولة القطر بالشكل الذي يساهم في صقل الموهبة وتطوير القدرات الرياضية.
- 6- كوادر بشرية مؤهلة:- اغلب الكوادر الرياضية العاملة في المركز ذات مهارات رياضية متميزة واهتم المدربين بالمدارس بتقديم البرامج التطوعية مجاناً.
- 7- تفعيل التشريعات والقوانين:- الخاصة في تعزيز الاستثمار في مجال انشاء القاعات الرياضية والملاعب .

المصادر

- 1- Davies, Mark, A.P., (1998), "Understanding Marketing", Prentice Hall, Europe, U.K.
 - 2- Grant, F., (2010), "Capntemporary Strategy Analysis", 7th.ed., Capdm Education.
 - 3- Gupta, S., (2000), "Strategic analysis of Somani fabrics", A thesis submitted in fulfillment of the requirements for the degree of the master in strategic management, Swinburne Graduate School of management ,University of technology ,Swinburne.
 - 4- Madsen, Dag Oivind, (2016), "SWOT Analysis: A management fashin perspective", Buskerud and Vestfold university College, Norway.
 - 5- Pearce, J. A. & Robinson, (2003), "Formulation ,Implementation and control of competitive strategy", 8th ed, Mc Graw-Hill ,Irwin.
 - 6- Wheelen, Thomas & Hunger, J. David, (2010), "Cocepis strategic management and business policy".
- 1- بقة، الشريف و محلب، فايضة، (2015)، " تأثير التحليل البيئي كآلية من آليات البقطة الاستراتيجية في بناء الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية: دراسة ميدانية لمجموعة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بولاية برج بوعريش و سطيف، المجلة الجزائرية للتنمية الاقتصادية، العدد 2، جوان.
- 2- حسن، محسن محمد، (2013)، " التشخيص الاستراتيجي للأكاديمية العراقية لمكافحة الفساد على وفق تحليل SWOT"، بحث دبلوم عالي مقدم إلى مجلس كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد.
- 3- الربيعي، قاسم رحمن حميد، (2001)، " تكيف البيئة الضريبية لإنجاح تطبيق أسلوب التقدير الذاتي باستعمال التحليل الاستراتيجي الرباعي SWOT"، بحث تطبيقي في الهيئة العامة للضرائب، ضمن متطلبات نيل شهادة الدبلوم العالي.
- 4- الغالبي، طاهر محسن و إدريس، وائل محمد صبحي، (2009)، " استخدام بطاقة الأداء المتوازنة (BSC) مع تحليل SWOT لصياغة الاستراتيجية"، دراسة اختبارية في البنك العربي، مجلة الاقتصاد الخليجي، مركز دراسات الخليج العربي، جامعة البصرة، العدد 17.
- 5- نعمة، اميرة محمد، (2012)، " أثر التحليل البيئي على صياغة الاستراتيجية"، مجلة كلية الاقتصاد العلمية، العدد الثاني، ابريل.
- 6- الوطان، محمد سامي دعير، (2017)، " واقع الإدارة الاستراتيجية في وزارة الشباب والرياضة العراقية"، بحث دبلوم عالي مقدم إلى مجلس كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة القادسية.