مجلة المستنصرية لعلوم الرياضة

https://mjss.uomustansiriyah.edu.iq/index.php/mjss/index

التحليل الاستراتيجي (SOWT) لبيئة العمل الإداري للاتحادات البارالمبية الوطنية العراقية

جبار جثير[1] حيدر حسن لفته[2]

الجامعة المستنصرية- كلية التربية البدنية وعلوم الرياضة

تاريخ الاستلام : 2025/2/16

تاريخ القبول: 2025/3/15

تاريخ النشر: 2025/4/1

هذا العمل مرخص من قبل Creative Commons Attribution 4.0 International Licens

ملخص البحث:

من خلال خبرة في العمل الاداري في الاتحادات الرياضية واللجنة البارالمبية لوحظ ان العمل الاداري والفني مكمل احداهما للآخر في الوصول الى الانجاز الرياضي، ووجد أيضا ان بيئة العمل داخل الاتحادات البارالمبية يشوبها بعض الضبابية، اذ لم يجد الباحث دراسات مستفيضة للتعرف على بيئة العمل في هذه الاتحادات، اذ ان العمل الإداري يشوبه التفكير الآني غير المخطط له، هدف البحث تحليل بيئة العمل الإداري وفقا لتحليل (SWOT) للتعرف على العوامل الداخلية (القوة والضعف) والعوامل الخارجية (الفرص والتهديدات). اختار الباحث المنهج الوصفي بتصميم الدراسات التحليلية لملاءَمته طبيعة البحث، اختار الباحث عينته من أعضاء الاتحادات وعددهم (50) عضوا ، تم توزيع استمارة التحليل الرباعي SOWT عليهم، وكان عدد المستجيبين (42) عضوا، وبعد فرز الاستجابات وتوزيعها على اربع فقرات هي نقاط القوة ونقاط الضعف والفرص والتهديدات، استنتج الباحث توافر العديد من نقاط القوة في الاتحادات البارالمبية دليل على ان بيئة العمل صالحة بنسبة لا باس بها لضمان استمرار العمل داخل الاتحادات وان الاتحادات تعاني من نقاط ضعف وبعض نقاط الضعف كانت خارج قدرة وسيطرة الاتحادات مثل الافتقار الى البنى التحتية للاتحادات فضلا عن ملاعب ذات مواصفات لإقامة البطولات وبعض من نقاط الضعف الأخرى تقع مسؤوليتها على عاتق إدارات الاتحادات، وتوافر مجموعة من الفرص لم يتم استغلالها بالشكل الأمثل لزيادة مستوى الأداء الإداري، وجود العديد من التهديدات التي ربما تعرقل عمل الاتحادات في حالة عدم التصدي لها.

الكلمات المفتاحية (تحليل، بارالمبية، قوة، ضعف، فرص، تهديدات)

SWOT Analysis of the Administrative Work Environment in the Iraqi National Paralympic Federations

Jabbar Juthair[1] Haydar Hassan Lafta[2]

Abstract

Through the experience in administrative work within sports federations and the Paralympic Committee, the researcher found that administrative and technical work complement each other in achieving sports accomplishments. He also observed that the work environment within the Paralympic federations is somewhat ambiguous, as there are no comprehensive studies exploring this environment. Administrative work often suffers from unplanned, spontaneous decision-making.

The aim of this research is to analyze the administrative work environment using the **SWOT** analysis to identify internal factors (strengths and weaknesses) and external factors (opportunities and threats). The researcher adopted the descriptive analytical method due to its suitability for the nature of the study. The sample consisted of 50 federation members, with 42 respondents completing the SWOT analysis questionnaire.

After sorting and categorizing the responses into four sections—strengths, weaknesses, opportunities, and threats—the researcher concluded that there are several strengths within the Paralympic federations. This indicates that the work environment is reasonably conducive to ensuring the continuity of operations within the federations. However, the federations also suffer from various weaknesses, some beyond their control, such as the lack of infrastructure and facilities that meet the requirements for hosting championships. Other weaknesses are attributed to the management of the federations themselves.

Furthermore, the research identified numerous opportunities that have not been fully utilized to enhance administrative performance, along with several threats that may hinder the federations' operations if not addressed.

Keywords: Analysis, Paralympic, Strength, Weakness, Opportunities, Threats

1- التعريف بالبحث.

مقدمة البحث واهميته

يعد التحليل الرباعي احد الادوات الرئيسة في اعطاء صورة واضحة للمؤسسة، ليس عن حاضرها فقط ، وانما لمستقبلها أيضا، الامر الذي يساعد على وضع خطط مستقبلية وبدائل استراتيجية تأخذ بنظر الاعتبار المتغيرات البيئية المحتملة ومدى امكانية تأثيرها على انشطة المؤسسة وأهدافها، ومن خلال توقع ومعرفة المتغيرات البيئية يستلزم بالضرورة توفر قاعدة دائمية ومستمرة من المعلومات، اذ ان اخطر ما يواجه المنشئات اليوم هو الفهم غير الصحيح المتقادم للبيئة من قبل الادارة العليا بتباين ادارتها لا سيما في الاداء الاداري والفني لكل مؤسسة.

تعد اتحادات اللجنة البارالمبية الوطنية العراقية التي تتكون من (19) اتحادا رياضيا من اكثر الاتحادات الرياضية انجازاً على الساحة العربية والاسيوية والدولية وحصولهم على الاوسمة المتنوعة (الذهبية والفضية والبرونزية) في الدورات البارالمبية التي يكون الاستعداد لها كل اربع سنوات وان التحليل البيئي الخارجي المتمثل بالفرص المتاحة والتهديدات المحتملة وكذلك التحليل الداخلي المتمثل بنقاط القوة وامكانية استغلالها بالشكل الامثل بأسلوب علمي ومعالجة نقاط الضعف للوصول الى افضل اداء.

وتتجلى أهمية البحث في لفت انتباه الاتحادات البارالمبية الى بيئتها الادارية وادارتها واخضاعه الى هذا النوع من التحليل للوصول الى استغلال كل الامكانيات وفق منهج مدروس والتوصيات التي من شأنها استغلال الفرص والحد من التهديدات ومعالجتها وكذلك تنمية نقاط القوة والحد من نقاط الضعف وكذلك يأتي في تحليل البيئة الخارجية والداخلية والنتائج المترتبة عليها،

وان الاداء الاداري السليم للهيئات التنفيذية للاتحادات واللجان الفرعية من تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة تنعكس نتائجها على الاداء الفني وتحسين النتائج اذ هما لا ينفكان يكمل احدهما الاخر.

2-1 مشكلة البحث.

لاشك ان الأحداث المتلاحقة التي شهدها العقد الأخير من القرن العشرين أحدثت تغيرات كثيرة في النظم الإدارية، وتركت بصماتها على كثير من العمل المؤسسي في المجتمعات المختلفة، ومن خلال الخبرة في العمل الاداري في الاتحادات الرياضية واللجنة البارالمبية وجد ان العمل الاداري والفني مكمل احداهما للآخر في الوصول الى الانجاز الرياضي، ووجد أيضا ان بيئة العمل داخل الاتحادات البارالمبية يشوبها بعض الضبابية، اذ لم يجد الباحث اية خطط استراتيجية او تشغيلية، فان العمل الإداري يشوبه التفكير الآني غير المخطط له، بسبب عدم

وضوح الرؤية العامة للرياضة في العراق ككل فضلا عن رؤية اللجنة البارالمبية، كونها متلازمة مع قرارات الدولة وتشريعاتها والميزانيات المخصصة لها.

3-1 اهداف البحث.

يهدف البحث الى :

تحليل بيئة العمل الإداري وفقا لحليل (SWOT) للتعرف على العوامل الداخلية (القوة والضعف) والعوامل الخارجية (الفرص والتهديدات).

4-1 مجالات البحث

1-4-1 المجال البشري: رؤساء وأعضاء الهيئات التنفيذية للاتحادات الرياضية البارالمبية .

2-4-1 المجال الزماني: للمدة من /2024/12/25 / الى 5/ 2025/2

1-**4-3 المجال المكاني**: مقر اللجنة البارالمبية الوطنية العراقية في بغداد .

الفصل الثاني

2- منهجية البحث واجراءاته الميدانية

1-2 منهج البحث.

يعد اختيار المنهج البحثي وتصميمه أحد أبرز الخطوات وأهمها، لذلك اختار الباحث المنهج الوصفي بتصميم الدراسات التحليلية لملائمته طبيعة البحث.

2-2 مجتمع البحث وعينته.

اختار الباحث مجتمع بحثه وفقا لطبيعة المشكلة المراد دراستها، اذ اشتمل مجتمع البحث على الاتحادات البارالمبية وعددها (19) اتحادا وبواقع خمسة اعضاء لكل اتحاد علما ان بعض الاتحادات لديها شواغر في اعضائها والعدد الكلي لهم (84) عضو وعدد المصوتين الفعليين هو (75). فضلا عن اللجان الفرعية وعددها (17) لجنة بواقع (3) أعضاء لكل لجنة ليبلغ العدد الكلي لأعضاء اللجان (51) عضوا، وبذلك أصبح مجتمع البحث يتكون من (129).

اختار الباحث عينته من أعضاء الاتحادات وعددهم (50) عضوا من اتحادات رفع الاثقال والعاب القوى وتنس الطاولة وكرة قدم مكفوفين ودراجات الهوائية والتجديف والكانوي والرماية والقوس والسهم والمبارزة والبوتشا والريشة والبارتايكواندو وكرة السلة على كراسي والكرة الطائرة جلوس وكرة الجرس للمكفوفين واتحاد العاب الصم والجودو مكفوفين والسباحة والتنس على الكراسي، تم توزيع استمارة التحليل الرباعي SOWT عليهم، وكان عدد المستجيبين (42) عضوا .

4-3 اجراءات البحث الميدانية.

1-4-3 استمارة التحليل الرباعي:

وفقا لنموذج SWOT قام الباحث بإعداد استمارة لجمع المعلومات لمحاور النموذج الاربعة وهي نقاط القوة ونقاط الضعف والفرص والتهديدات – ملحق (1)، وتتكون الاستمارة من اربعة اسئلة مباشرة وواضحة تمثل مجالات التحليل الرئيسة وهي:

1. نقاط القوة : اكتب 3 إلى 10 نقاط قوة يتميز بها مركزك.
2. نقاط الضعف: اكتب 3 إلى 10 نقاط ضعف يعاني منها مركزك.
3. الفرص المتاحة: اكتب 1 إلى 3 فرص جديدة يمكنكم تحقيقها خلال مدة الخطة (أمور غير موجودة ويمكنكم إيجادها) وتنفعكم إيجابا.
4. التهديدات : اكتب 1 إلى 3 مخاطر محتمل حدوثها خلال مدة الخطة (أمور غير موجودة وإن حدثت ستؤثر عليكم سلبا).

تم توزيعها على عينة البحث ومن ثم تم تجميعها وتبويبها في جدول يمثل المحاور الاربع ومقدار النسبة المئوية لتكرار وجودها في اجابات افراد العينة في استمارة التحليل.

5-3 الوسائل الاحصائية

اقتصرت الوسائل الاحصائية على النسبة المئوية فقط .

الفصل الرابع

4- عرض النتائج وتحليلها ومناقشتها.

الجداول الاتية تمثل التحليل الرباعي:

جدول (1) تحليل SWOT لنقاط القوة المتوفرة في الاتحادات البارالمبية

نقاط القوة	النسبة %
يعمل الاتحاد الى تنظيم العمل وتوزيع المهام كل حسب اختصاصه	83.33
هناك مشاكل فنية وادارية ومادية وصعاب تواجه العمل والعاملين	75
قلة الاهتمام لمعايير المرشحين لعضوية الهيئة التنفيذية قبل الانتخابات	75
اهتمام الاتحاد باللاعبين الذكور فقط دون الاهتمام بالإناث	83.33
يعمل الاتحاد على زرع الأمل والابتعاد عن اليأس لدى العاملين لديه	91.66
يخضع التزوير في اعمار لاعبي فئتي الناشئين والشباب للرقابة باستمرار	91.66
التقييم بعد النتائج الرقابية للعاملين يكون مبني وفقاً لكفاءة الأداء وليس على الولاءات الانتخابية	75
الاهتمام بالتصنيف الطبي وفئة العوق للاعبين	100
يقوم الاتحاد باختيار الكوادر التدريبية وفق ضوابط ومواصفات تناسب الأهداف التي يسعى لتحقيقها	83.33
يركز الاتحاد على ضرورة قيام العاملين بالاهتمام وانتقاء الفئات العمرية والموهوبين والتصنيف الطبي	100

جدول (2) تحليل SWOT لنقاط الضعف الموجودة في الاتحادات البارالمبية

نقاط الضعف	النسبة %
يعمل الاتحاد وفق خطط استراتيجية لتحقيق الانجاز	83.33
يسعى الاتحاد باستمرار الى امتلاك النظم الحديثة في العمل الاداري ومعرفة مستويات الفرق والمعلومات قبل البطولات	100
يسعى الاتحاد للتكيف مع الإمكانيات المتوفرة لديه	100
يمتلك الاتحاد مقرا إداريا ملائما لبيئة العمل الإداري	100
قلة اهتمام الاتحاد في وضع خطط للاستثمار وزيادة موارده المالية والاعتماد فقط على المنح الحكومية	75
يتوافر مختصين لتفسير بعض الضوابط المالية غير الواضحة	100
العاملين في الامور المالية غير مختصين بالتدقيق والعمل الحسابي	91.66
الهدف من الاجراءات الرقابية معاقبة العاملين	100
يخصص الاتحاد استمارة لكل لاعب تبين معلوماته الشخصية وخطه البياني الفني والمهاري والبدني والنفسي والغذائي	100
التفرد بالقرار من قبل الهيئة التنفيذية دون مشورة المختصين الفنيين لا تؤدي الى تحقيق الإنجاز	100
هناك منهج فني وتدريبي مخطط له يعرض على الاتحاد ويتابع تطبيقه	100
هنالك قصور في أخذ الجانب الإعلامي دوره التوعوي والرقابي وتغطية نشاطات الاتحاد وإبراز إنجازاته	100

من الجدول أعلاه نجد ان نقاط القوة ونقاط الضعف متساوية تقريبا لدى اتحادات اللجنة البارالمبية، ومن ملاحظة نقاط القوة نجد ان الاتحاد يقوم بواجبه من ناحية التنسيق وتوزيع العمل كل وفق اختصاصه كما انه يهتم بمعايير المرشحين ولا يفرق بين الذكور والاناث من اللاعبين، ويقوم الاتحاد بزرع الامل لدى العاملين لديه، كما وتحسب الكثير من النقاط الفنية الأخرى لصالح الاتحادات البارالمبية كنقاط قوة، ويشير الباحث هنا الى ان أهمية الإدارة في المؤسسات والاندية الرياضية والفعاليات والألعاب كافة لا غنى عنها لأنها وظيفة مهمة لتحقيق الأهداف المراد الوصول إليها، فنجاح أي مؤسسة رياضية يتوقف على الإدارة، وذلك بتعاون جميع افرادها لنجاح النشاط الرياضي على وفق قدراتهم وإمكانياتهم، وكل خطأ يجب على الإدارة كشفه ووضع الحلول المناسبة له، وان النتائج المتقدمة في الرياضة ماهي إلا ثمرةُ الجهود والتنسيق والعمل المشترك الجماعي المبذول في سبيل تحقيقها، ان هذه النتائج والانجازات لا تعبر عن جهود المدربين واللاعبين فقط، بل تعبر عن عملهم الجماعي مع الفريق الإداري المسؤول عن الفرق او اللاعبين، وذلك لأن نجاح اي مجال من مجالات العمل وبالخصوص المجال الرياضي لا يكتمل ولا يتحقق إلا بجهد وعمل إداري ماهر ودقيق.

أي ان الاتحادات قيد البحث لديها قدر لا باس به من التنظيم كوظيفة إدارية ، جعلت بعض النقاط تكون لصالحه اذ ان التنظيم، هو عملية إدارية تهتم بتجميع المهام والأنشطة المراد القيام بها في وظائف أو أقسام وتحديد السلطات والصلاحيات من أجل تحقيق الأهداف مع حل المشكلات والخلافات التي تواجه الأنشطة والأقسام كافة عن طريق التنظيم وبشكل ملائم (الجزار، 2019).، كما انه هو ترتيب الأعمال وهيكلتها بشكل منظم من قبل المدراء، ويوصف بإنه الترتيب الرسمي للوظائف داخل الاتحاد ويلاحظ من "الخارطة التنظيمية" التي تعكس

الرسم البياني الذي يوضح العلاقات الرابطة بين الوظائف والأقسام والأفراد ومراكزهم الوظيفية في الإتحاد (العساف، 2012، صفحة 208).

اما على صعيد نقاط الضعف فنجد انها تنقسم على نوعين النوع الأول هي الحالات التي هي خارج قدرة وسيطرة الإدارات وهي كما في الجدول حالة واحدة وهي (عدم امتلاك الاتحادات مقرا إداريا ملائما لبيئة العمل الإداري) اذ بالرغم من قيام وزارة الشباب والرياضة توفير مقرات للاتحادات البارلمبية الا انها فعلا لا ترتقي الى المستوى المطلوب، وترى (سعيد، 2024، صفحة 6) " ان البنى التحتية أساس تطور أي قطاع رياضي، وهي المحرك الرئيس والدافع لقيام النشاطات الرياضية في اية دولة، بما يحقق إيجابية النتائج" وعلى ذلك فان الاتحادات البارلمبية ملزمة بالبحث عن وسيلة ما سواء على الصعيد الحكومي ام على الصعيد الأهلي في مواجهة هذه المشكلة.

ان الافتقار الى البنى التحتية للاتحادات فضلا عن ملاعب ذات مواصفات لإقامة البطولات وهذه مشكلة ومن وجهة نظر الباحث لها بعدين، البعد الأول هو البعد المالي فكما ذكرت النتائج التي توصلت اليها دراسات (محمد ، 2013) و (شحاذة، 2011) و (عباس، 2024) ان السبب الرئيس لقلة البنى التحتية والملاعب، وعدم قدرة المؤسسات الرياضية التي ترعى قطاعات مهمة في المجال الرياضي مثل قطاع الرياضة البارالمبية هو اقتصار الموارد المالية على المنح المالية من وزارة الشباب والرياضة والتي بحسب الدراسات السابقة الذكر تصرف على رواتب المدربين والعاملين في الفرق مع توفير مبالغ المعسكرات والمشاركات الخارجية ، ومن ثم اهمال التخطيط الى تأسيس بنى تحتية وهو ما يبين بأن هذه المشكلة ستستمر، اما البعد الثاني فهو البعد ثقافة ورؤية ممن يديرون صناعة القرار في الحكومات العراقية وادارات الرياضة العراقية اذ في الغالب ما يذهب تفكير اصحاب القرار عند ذكر الملاعب الى ملاعب كرة القدم، متغافلين ان هناك العديد من الألعاب الاخرى تتطلب الى ملاعب وقاعات داخلية متعددة وعلى مستوى عالي ، ويرى الباحث بأن ملاعب الألعاب البارالمبية هي اقل تكلفة مقارنة بملاعب كرة القدم واقل مساحة منها، فضلاً عن امكانية الاستعمال المتعدد لهذه القاعات او الملاعب اذ تستطيع هذه الملاعب والقاعات ان تحتوي اكثر من رياضة.

اما على الصعيد الآخر فإن نقاط الضعف الباقية تقع مسؤوليتها على عاتق إدارات الاتحادات يعمل الاتحاد وفق خطط استراتيجية لتحقيق الإنجاز، لذلك نجد ان قلة اهتمام الاتحاد في وضع خطط للاستثمار وزيادة موارده المالية والاعتماد فقط على المنح الحكومية وعدم سعي الاتحادات باستمرار الى امتلاك النظم الحديثة في العمل الاداري ومعرفة مستويات الفرق

والمعلومات قبل البطولات فضلا عن ضعف المناهج الفنية والتدريبية والتخطيط، كل ذلك هي نقاط ضعف تحسب على إدارات الاتحادات وعليهم التفكير الجدي بتخطيها،

ويرى الباحث ان ضعف التخطيط وقلة الاهتمام بهذا الجانب لها مردودات سلبية كبيرة لا سيما اذا اقترنت بعوامل أخرى مثل قلة الموارد، اذ ان العالم يشهد الآن تغيرات جذرية سريعة ومتتابعة إذ أصبحت السمة الغالبة على بيئة العمل المحيطة بناهي التقلب والتغير الديناميكي السريع بالإضافة إلى تميز هذا التغير بالتقدم التكنولوجي، فالمنظمات على اختلاف أحجامها ونوعياتها تعيش الآن واقعاً جديداً ومختلفاً عما كان من قبل، وفي ظل هذه التغيرات البيئية الحالية والمستقبلية أصبح من المحتم على المؤسسات العربية ولاسيما العراقية منها أن تتكيف مع هذه التغيرات وترتقي وتتميز في أدائها، وان تتوصل إلى طرائق ومفاهيم إدارية حديثة تستهدف الارتقاء بمستوى إعمالها وذلك عبر تطوير رؤيتها وفلسفتها وسياستها ونظمها وأساليبها بما يتفق وهذه التغيرات، ومن بين أهم المفاهيم الإدارية مفهوم التخطيط الاستراتيجي إذ يقوم التخطيط الاستراتيجي على عمل دراسات شاملة للمنظمة للواقع المحيط بها عبر الإجابة عن سؤالين أساسين هما : ما وضع المؤسسة الحالي؟ وكيف تريد أن تصبح في المستقبل؟ إذ بدأ أول استعمال للتخطيط الاستراتيجي مع مطلع العقد السادس من القرن العشرين في الولايات المتحدة الأمريكية ثم بدأ ينتشر في أوربا ودول العالم الأخرى.

ومن ناحية أخرى فان الضعف في بعض العاملين داخل إدارات الاتحادات ينعكس مردوده السلبي على الاتحاد ككل اذ (أن لإداري هو الفرد الذي يشغل مركزاً من المراكز ذات المسؤولية في التنظيم وهو بهذا الوضع يتولى اختصاصات محددة تلقى عليه مسؤوليات تتطلب إنجازات مهمة على وفق السياسة العامة الموضوعة وفي نطاق اختصاصه، كما يجب أن يكون ذي شخصية واعية، وان يتفهم الحاجات الاجتماعية التي تتطلب تأدية خدمات معينة، بالإضافة الى ضرورة إجادته التامة لمسؤولياته) (هاشم و الاسدي، 2024)

اما على صعيد الضعف في الجانب الرقابي واحساس العاملين بان الرقابة تشكل ما يشبه العقوبة، مبتعدة عن الهدف الرئيس لها والغاية منها ، فالرقابة وظيفة من وظائف الإدارة وأهميتها تأتي بأنها "تحقق من أن ما يحدث يطابق الخطة المقررة والتعليمات الصادرة والمبادئ المعتمدة" (عبدالمحسن، 2010)، وفي الوقت نفسه تعد عملية متابعة مستمرة ولمعرفة ما تم إنجازه بالمقارنة مع ما هو مخطط له وذلك بتحديد مواطن الضعف أو الفشل في تنفيذ المهام والخطة المرسومة وإيجاد العلاج لتصحيحها وتشخيص المبادرات الجيدة لتنفيذها من أجل تحقيق الأهداف، ويرى الباحث انه لا يكفي وجود نظام للرقابة في الجهاز الإداري لتحقيق الأهداف المرجوة منه، إذ يتعين أن نضمن في نفس الوقت فعالية هذا النظام حتى لا يغدو

إضاعة للجهد والوقت والمال، ولكفالة هذه الفعالية شروط وضوابط كثيرة منها وضع وتصميم نظام الرقابة بحيث يتلائم مع طبيعة المنظمة الإدارية وأوجه نشاطاتها، وحجم العمل الإداري المنوط بها، وخصائصه وهدفه، ومراعاة مدى ونمط حرية العاملين في التصرف لدى أداء العمل المكلفين به، وموازنة هذه الحرية بمدى الرقابة عليها.

ومن جانب أخر تؤخذ على بعض الإدارات في الاتحادات لاسيما في المناصب العليا الانفراد بالقرار، وهذا يتنافى مع الصورة المثالية للقيادي الناجح ، فالقيادة هي النشاط الذي يؤثر في مجموعة من الأفراد في المنظمة لتحقيق الهدف بواسطة العلاقات الإيجابية والتفاعلية بين القائد والعاملين ، بمهارات القائد مثل: إدارة الوقت ، إدارة الذات، إدارة الاجتماعات ، إدارة ضغوط العمل والصراعات .

ان الانسان يعيش حياته في جماعة يؤثر فيها ويقر بها، وتحقيق أهدافها ورغبتها، فلكل جماعة قائد يرعى شؤونها ويوجهها لتحقيق أهدافها؛ لذا فإنّ أساس القيادة في العمل مع الجماعة ولصالحها (علي، 2020، صفحة 78). ومن ناحية أخرى ان دور اجتماعي يقوم به القائد عند تفاعله مع أفراد الجماعة التي يقودها، بحيث يؤثر فيهم ويوجه سلوكهم لتحقيق أهداف الجماعة. ورغم قناعة الباحث بضرورة وجود قائد حازم وصاحب قرار، الا ان ذلك لا يمنع من المشاورة واخذ النصيحة. لذلك على القيادات في الاتحادات الرياضية البارالمبية الانتباه الى ذلك اذ "ان مفهوم القيادة الرياضية "هي عملية التحكم الرئيسية التي يقوم بها القائد وفق ستراتيجيات واضحة من اجل فرد من افراد جماعة رياضية منظمة بتوجيه المرؤوسين من اجل دفعهم برغبة صادقة نحو تحقيق هدف مشترك بينهم .

جدول (3) تحليل SWOT للفرص المتوفرة التي يمكن استغلالها لصالح الاتحادات البارالمبية

الفرص	النسبة %
يهتم الاتحاد بتوفير التجهيزات والأدوات الرياضية الحديثة بما يمكنه من تحقيق أفضل الإنجازات	100
يهتم الاتحاد بالاطلاع على كافة القوانين والتعليمات التي تخص عمل المؤسسة لتجنب الوقوع في الاخطاء	100
يمتلك الاتحاد ميزانية مالية تمكنه من سد احتياجاته وفقاً للمنهاج السنوي	100
هناك فحص دوري لكافة اللاعبين في الاتحاد من قبل اخصائيين	100
حرص الاتحاد على استقطاب خبراء أجانب لتطوير الإداريين والمدربين واللاعبين باستمرار	83.33
التركيز على اللاعبين المتقدمين للمنتخبات يصاحبه اهمال لفئتي الناشئين والشباب	75
يتابع الاتحاد باستمرار التغيرات الحاصلة في قوانين وأنظمة اللعبة ويحرص على اعمامها على اللاعبين والمدربين	91.66
التنسيق مع المؤسسات الرسمية وشبه الرسمية للوصول الى مكاسب مادية ومعنوية للاتحاد	100
يهتم الاتحاد بتوفير التجهيزات والأدوات الرياضية الحديثة بما يمكنه من تحقيق أفضل الإنجازات	75

جدول (4) تحليل SWOT للتهديدات التي يجب تفاديها في الاتحادات البارالمبية

التهديات	النسبة %
يتبع الاتحاد منهاج سنوي يتفق مع البطولات المحلية والعربية والاسيوية والعالمية.	100
التشريعات والقوانين التي تصدرها الدولة تتعارض بما يسعى الاتحاد لتحقيقه	91.66
ضوابط الصرف المالي وأبوابها تعرقل تنفيذ بعض الأهداف التي يسعى الاتحاد لتحقيقها	75
لتخصيصات المالية للاتحاد واللجان الفرعية والأندية التخصصية تعيق الوصول للإنجاز	75
الرقابة والتقويم يؤخر عملية الإصلاح والوصول للإنجاز	83.33
قلة اهتمام الاتحاد بالأندية التخصصية والتركيز على لاعبي المنتخب فقط	83.33
العلاقة والترابط بين الهيئة التنفيذية والعاملين في الاتحادات واللاعبين ليست بالمستوى المؤهل للإنجاز	100

تشكل الفرص احد العوامل الرئيسة في تحليل البيئة الخارجية وله علاقة وطيدة ببيئة العمل الإداري الصحيح، اذ ان استغلال الفرص المتاحة له مردود إيجابي في تطوير المؤسسة، فعلى صعيد التجهيزات الرياضية فإن توفيرها بصورة مرضية، وبكمية تتناسب مع الجهود التي يبذلها الرياضيون والمدربون هو عامل مهم في العملية التدريبية والانجاز، ويرى الباحثان ان احد أسباب الانجاز يتوقف على ما يملكه الاتحاد من إمكانات مادية على صعيد الأدوات التدريبية ومستلزمات التدريب، اذ الرياضي يرى ما هو عليه ويقارنه مع الدول المتقدمة مما يسبب له الإحباط، اذ انه يدرك وجود عوائق تمنع تطوره وتمنع اشباع حاجاته في تحقيق الأهداف المنشودة، وهنا يأتي دور الإدارة الرياضية في توفير تقليل الشعور بالإحباط، اذ تمثل مفردات الدعم اللوجستي احد تلك العوامل الهامة والتي تشعر الرياضي بأهميته، اذ ان توفير التجهيزات الرياضية يمثل ابسط أنواع الدعم، ورغم بساطته الا انه يشكل دافعا لا بأس به لتجاوز الإحباط، ومن جهة أخرى فان كثر المشاركات والزيادة في المباريات سواء التجريبية والرسمية الداخلية والخارجية لها مردود إيجابي وفعال في تجاوز الإحباط الحاصل من الزيادة من حجم التدريبات وتقليل من حجم المشاركة. (حسين و كريم، 2024)

ويرى الباحث ان العمل الإداري لا يتوقف على الإدارة من المكتب، رغم أهميتها الى ان العمل الإداري الدؤوب وتحليل أدوات العمل وبيئته والتعرف على الفرص المتاحة وأساليب استغلالها هو احد عوامل النجاح المهمة في العمل الإداري، اذ ان الإدارة تقف خلف كل نجاح وكل فشل أيضا ، فالادارة الحديثة تعد جزءاً يتجزأ من المنظمات والمجتمعات المعاصرة والتي يجب عليها أن تتفاعل مع مشكلات واحتياجات تلك المنظمات والمجتمعات ولذا فإن الإدارة أصبحت لزاماً عليها أن تتميز بالقدرة على التكيف مع التغيير المستمر والتطور المتنامي في مختلف مجالات الحياة وفي المجتمعات المختلفة.

اما على صعيد التهديدات فان التحليل للبيئة الخارجية اظهر مجموعة من التهديدات التي يجب اخذها بعين الاعتبار، ومحاولة التعرف عليها وتحليلها والتعرف على المخاطر المحتملة الوقوع، فنلحظ ان من اهم المخاطر التي تواجه الاتحادات هي صعوبة ان يتبع الاتحاد منهاج سنوي يتفق مع البطولات المحلية والعربية والاسيوية والعالمية، اذ ان المنهاج يعتمد

علـى الميزانيـة المرصـودة، والمعـروف ان صـرف المسـتحقات واطـلاق الميزانيـات هـي عمليـة متذبذبـة وغيـر منتظمـة، اذ تعـد بمثابـة حجـر عثـرة فـي طريـق تحقيـق الإنجـاز، فـالجميع يعلـم ان الاعـداد للبطـولات لاسـيما البطـولات الدوليـة يتطلـب جهـودا كبيـرة ومـدد زمنيـة طويلـة وكـل ذلـك يتطلـب تـوافر ميزانيـات منتظمـة الصـرف وبتوقيتـات منتظمـة، وهـذا الامـر مـن اصـعب التحـديات التـي تواجـه الاتحـادات الرياضـية، "ونظـرا لأهميـة الأنشـطة الرياضـية فـي العصـر الحـديث وازديـاد الحاجـة اليهـا ،فقـد أصـبحت تسـتند إلـى خصـائص ومبـادئ علميـة ، وتوضـع برامجهـا فـي ضـوء معلومـات منسـقة، ويعتمـد فيهـا علـى التخطـيط الطويـل الأمـد المبنـي علـى أسـس واضـحة مـن الناحية الزمانية والمكانية فضلا عن الجوانب المالية والجوانب المادية الاخرى.

ومـن ناحيـة أخـرى نلحـظ قلـة الاهتمـام بالأنديـة التخصصـية واللجـان الفرعيـة وكثـرة الرقابـة، كمـا ان النتـائج تظهـر وجـود نـوع مـن الضـعف فـي العلاقـات والتـرابط بـين الهيئـة التنفيذيـة والعـاملين فـي الاتحـادات واللاعبـين ليسـت بالمسـتوى المؤهـل للإنجـاز فضـلا عـن ان الاهتمـام فـي لاعبـي المنتخبـات يكـون اكثـر مـن بـاقي اللاعبـين، وربمـا هـذا الامـر خـارج عـن سـيطرة إدارات الاتحادات لمحدودية الموارد المالية، الا ان تفاقم هذا الموضوع ربما يؤدي الى نشوب أزمات.

اذ ان الإدارة العلميـة فـي احـدى مهامهـا تجنـب المخـاطر وكيفيـة السـيطرة عليهـا باسـتخدام الأساليب الإدارية العلمية من اجل تفادي سلبياتها ما أمكن ذلك وتعظيم إيجابياتها.

أن إدارة المخاطر نشاط هادف يقوم على البحث والحصول على المعلومات اللازمة التي تمكن الإدارة من التنبؤ بأماكن واتجاهات الاخطار المتوقعة، وتهيئة المناخ المناسب للتعامل معها عن طريق اتخاذ التدابير للتحكم في الاخطار والتهديدات المتوقعة والقضاء عليها أو تغيير مسارها لصالح المنظمة، ويرى (الشاعر، 2024، صفحة 189)"بان إدارة المخاطر، عملية إدارية متميزة لأنها تتعرض لحدث مفاجئ وتحتاج إلى تصرفات حاسمة وسريعة وبالتالي يكون للإدارة زمام المبادرة في قيادة الإحداث والتأثير عليها وتوجيهها وفقاً لمقتضيات الأمور".

الفصل الخامس

5- الاستنتاجات والتوصيات

5-1 الاستنتاجات:

1. تـوافر العديـد مـن نقـاط القـوة فـي الاتحـادات البارالمبيـة دليـل علـى ان بيئـة العمـل صـالحة بنسبة لا باس بها لضمان استمرار العمل داخل الاتحادات.
2. تعـاني الاتحـادات البارالمبيـة مـن نقـاط ضـعف وبعـض نقـاط الضـعف كانـت خـارج قـدرة وسـيطرة الاتحـادات مثـل الافتقـار الـى البنـى التحتيـة للاتحـادات فضـلا عـن ملاعـب ذات

مواصفات لإقامة البطولات وبعض من نقاط الضعف الأخرى تقع مسؤوليتها على عاتق إدارات الاتحادات.

3. توافر مجموعة من الفرص لم يتم استغلالها بالشكل الأمثل لزيادة مستوى الأداء الإداري.
4. وجود العديد من التهديدات التي ربما تعرقل عمل الاتحادات في حالة عدم التصدي لها.

2-5 التوصيات

1. يوصي الباحث بالاستمرار بعمل تحليل لبيئة العمل الإداري داخل مؤسسات اللجنة البارالمبية، والاستمرار بإجراء تحليل البيئة بشقيها الداخلي والخارجي للوقوف على نقاط القوة والضعف، والوقوف على الفرص والتهديدات التي تواجه الاتحادات واللجان التابعة لها.
2. ان الاتحادات البارلمبية ملزمة بالبحث عن وسيلة ما سواء على الصعيد الحكومي ام على الصعيد الأهلي في مواجهة مشكلة البنى التحتية بما يتلائم مع حجم المسؤولية الملقاة على عاتقهم، وللحفاظ على الإنجاز المتحقق.
3. ضرورة وضع رؤية واضحة للعمل في المؤسسات البارالمبية وتحديد الرسالة التي يجب ان تحدد من هو الاتحاد وماذا يريد ان يعمل.
4. ضرورة العمل على بناء خطط استراتيجية بعيدة المدى من قبل اللجنة البارالمبية وتحديد اهداف استراتيجية ذات تحدي والمضي في تحقيقها.
5. التفكير الجدي في وضع خطط لزيادة المدخولات وعدم الاعتماد الكلي على الميزانية المحددة من قبل الدولة.
6. العمل وفق خطط استراتيجية وزيادة الاهتمام في وضع خطط للاستثمار.
7. السعي الجاد الاتحادات وباستمرار الى امتلاك النظم الحديثة في العمل الإداري.
8. التأكيد على المناهج الفنية واعدادها بطريقة علمية لتناسب المشاركات الخارجية والنشاطات الداخلية.

المصادر

زكريا مطلق : الاداة الاستراتيجية مفاهيم وعمليات وحالات دراسية ، بغداد ، دار الكتب للطباعة والنشر ،2003.ص107 .

اياد بنيان محمد . (2013). دراسة وتقويم واقع التسويق الرياضي في أداء بعض الأندية الرياضية العراقية، رسالة ماجستير، كلية التربية البدنية وعلوم الرياضة، جامعة بغداد.

تامر مصطفى الجزار. (2019). اللوجستيات كنظام متكامل في المؤسسات الرياضية، رسالة ماجستير. الاسكندرية: قسم الادارة الرياضية كلية التربية الرياضية للبنات جامعة الاسكندرية.

توفيق محمد عبدالمحسن. (2010). إدارة المنشآت المتخصصة. القاهرة: دار الفكر العربي.

ثائر احمد هاشم، و حيدر حسن الاسدي. (2024). واقع الاداء الاداري للاتحادات الرياضية العراقية في ظل قانون (24) من وجهة نظر أعضاء الهيئات الادارية. Mustansiriyah Journal of Sports Science، 5(4)، 53-62. doi:https://doi.org/10.62540/mjss.2023.05.03.4.5

حياة سعيد. (2024). تحديات استدامة الاستثمار في البنية التحتية الرياضية في الاقتصاد الجزائري من منظور تحليلي. Research & Wisdom Journal For Studies، 4(4)، 875-891.

صبار محمود شحاذة. (2011). ء مقياس الخصخصة ودوره لتطوير أداء الفرق الرياضية للمؤسسات في العراق، رسالة ماجستير. جامعة ديالى- كلية التربية البدنية وعلوم الرياضة.

صلاح السيد عبد العزيز الشاعر. (2024). تقييم المهارات اللازمة للتكيف مع التعلم الرقمى لتطوير المقررات الدراسية بكلية التربية الرياضية. مجلة تطبيقات علوم الرياضة، 120(10)، 201-223.

علي سلمان عباس. (2024). دور الإعلام الرياضي في دعم تسويق اللاعبين المحترفين بكرة القدم. Mustansiriyah Journal of Sports Science، 4(2)، 170-188. doi:https://doi.org/10.62540/mjss.2020.02.04.17

علي عبد اللطيف علي. (2020). تحليل واقع القيادة الذكية وأسهامها في إدارة الأزمات للجنة الأولمبية والبارالمبية الوطنية العراقية من وجهة نظر أعضاء الاتحادات الرياضية / اطروحة دكتوراه. كلية التربية البدنية وعلوم الرياضة / جامعة بغداد.

فايز العساف. (2012). اساليب الادارة المتقدمة للدعاية الإعلامية. مجلة بغداد للعلوم الاقتصادية(29)، 173-188.

ميسلون زهير حسين، و مهلهل كريم كريم. (2024). اعداد مقياس (تخطيط المناهج التدريبية) من وجهة نظر العاملين في وزارة الشباب والرياضة العراقية. Mustansiriyah Journal of Sports Science، 4(3)، 57-66. doi:https://doi.org/10.62540/mjss.2022.04.03.07

ملحق (1)

السادة رئيس وأعضاء الاتحادات البارالمبية المحترمون

يـــروم الباحـــث اجـــراء بحثـــه الموســـوم " **التحليـــل الربـــاعي (SOWT) لبيئـــة العمـــل الإداري للاتحادات البارالمبية الوطنية العراقية"**

وبـين يـديكم اسـتمارة التحليـل الربـاعي لبيئـة العمـل الإداري فـي اتحـاداتكم المـوقرة الرجـاء الإجابـة علـى مـا فيـه مـن نقـاط خدمـة للعمـل الرياضـي بصـورة عامـة والعمـل فـي اتحـاداتكم المـوقرة مـع التقدير.

اكتب 3 إلى 10 نقاط قوة يتميز بها اتحادكم:

-1
-2
-3
-4
-5
-6
-7
-8
-9
-10

اكتب 3 إلى 10 نقاط ضعف يعاني منها اتحادكم:

-1
-2
-3
-4
-5
-6
-7
-8
-9
-10

اكتب 1 إلى 3 فرص جديدة يمكنكم تحقيقها (أمور غير موجودة ويمكنكم إيجادها) وتنفعكم إيجابا :

-1
-2
-3

اكتب 1 إلى 3 مخاطر محتمل حدوثها (أمور غير موجودة وإن حدثت ستؤثر عليكم سلبا):

-1
-2
-3