

صياغة سيناريوهات ادارة الرياضة وفق رؤية ٢٠٢٥

دراسة تحليلية في وزارة الشباب العراقية

بيداء عصام عبد الرحمن

د. هالة حمد ماجود

قسم ادارة الاعمال - كلية الادارة والاقتصاد - جامعة بغداد

Biadaa E. Abdulrahman

baidaaessam1981@gmail.com

Dr. Hala H. Majued

Hala_hamad@coadec.uobghdad.edu.iq

يهدف البحث الى تقديم اداة علمية حديثة تساعد الإدارات الرياضية في وزارة الشباب والرياضة العراقية الى 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 منذ عام ٢٠١٥ الا انها لم تغير كثيراً في واقع تنفيذ الخطط الذي لازال يفتقر الى النظرة الشمولية كان 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 أحدى تقنيات منهجية Godet التي وضعها وطورها منذ السبعينات وتعتبر من اكثر التقنيات صرامة 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 هذا الاخفاق وخاصة ان الفرص سانحة اكثر كون لأول تتوفر بيانات عن الرياضة والشباب ومن كافة محافظات العراق وتم التوصل الى عدد من الاستنتاجات منها الميزانيات ومهارة المورد البشري في التخطيط واستراتيجيات الرياضة هي العوامل الابرز التي تحكم ادارة الرياضة كما تم استخدام سيناريو البطاقات الجامحة Wild Card في حال تحقق المستقبل غير المرغوب .الكلمات المفتاحية : رؤية ٢٠٢٥ ، التعلم من المستقبل ، مصفوفة التحليل الهيكلي ، برنامج Micmac ، الميزانيات ، الطب الرياضي ، البصائر الاستراتيجية ، Wild Card .

Abstract :

The research aims to provide a modern scientific tool that 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 strategic thinking and planning since The year 2015, however, did not change much in the reality of the implementation of plans, which still lacks a comprehensive view. It was necessary to search for other tools in strategic thinking that take into account the taking of 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 French for probabilities which is the matrix of structural analysis Micmac v. 5.3.0 A systematic technique Godet Which he developed and developed since the seventies and is considered one of the most rigorous 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 this failure, especially since the opportunities are more available since the first data on sports and youth are available. And from all the governorates of Iraq, a number of conclusions were reached, including budgets and the skill of the human resource in planning and strategically TSports are the most important factors that govern the management of sports, and the wild cards scenario was used Wild Card In the event of an unwanted future check.

المقدمة :

تواجه بيئة الرياضة اليوم الكثير من التغيرات السريعة في بيئة اعمالها الامر الذي يشوش عملية اتخاذ القرار في البت بشؤون الرياضة وادارتها التي لازالت ادارة تقليدية أصبحت لا تتلاءم مع متطلبات وحاجات اليوم فضلاً عن كونها غير مبنية على بيانات شبه حقيقية وتفتقر الى المؤشرات والنسب العلمية للشباب الرياضي وتصعب 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 هو توفير صورة متكاملة عن مستقبل هذا القرار ومحاولة التعلم من المستقبل من خلال وصف الحالة المستقبلية التي سيقدمها البحث .

أولاً/المنهجية:

١-مشكلة البحث : تحتاج صناعة القرار في وزارة الشباب والرياضة الى الالمام بجميع العوامل التي تؤثر على هذا القرار وكون السيناريوهات من ابرز ادوات التخطيط الاستراتيجي التي يستخدمها قادة المنظمات 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

الخمسة والخمسة المتوسطة الاجل فكان لابد من استخدام السيناريو لتحقيق ذلك وتم استخدام تقنية Micmac احدى ادوات المختبر الفرنسي للاحتمالات لذا يمكن صياغة مشكلة البحث من خلال التساؤلات الآتية :

١- ماهي العوامل والعلاقات السببية والظروف الخارجية التي تحكم إدارة الرياضة التي يمكن الاعتماد عليها لفهم طبيعة هذه العلاقات ومحاولة تصور مستقبل الرياضة بعد خمس سنوات من الان ؟

٢- هل يساعد استخدام السيناريوهات في تغيير النظرة السائدة لصانع القرار الرياضي والتعلم من خلال المستقبل في وزارة الشباب والرياضة العراقية ؟

٣- أي السيناريوهات التي سيتم التوصل اليها الاقرب للواقع ومن الممكن تحقيقه والذي يمكن استخدامه لاختبار الاستراتيجية المتبعة لإدارة ملف الرياضية ؟

٢- أهمية البحث :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 التأكد والالتأكد 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 البحث :

- تشخيص العوامل المحركة لإدارة ملف للرياضة في العراق .
- تحديد أهمية ومدى تأثير كل عامل من العوامل .
- التعرف على العلاقات المباشرة وغير المباشرة بين العوامل المدروسة .

٤-منهج البحث :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) وهذا المنهج ملائم لتحليل العوامل التي توضح العوامل ذات العلاقة وقد اختار الباحث مصفوفة التحليل الهيكلية Micmac احد تقنيات منهجية Godet طريقة أو المختبر الفرنسي للاحتمالات 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 بواقع ٤ ورش عمل لـ ٢٠١ موظف من كل تشكيل بخصوص السيناريو المستقبلي الخاص بمستقبل الرياضة عام ٢٠٢٥ .

عينة البحث : وجرت الورش في مقر الوزارة في المدينة الشبابية ولعدد ٨٠ موظف من مدرء الاقسام والشعب ضمن تشكيلات الوزارة منهم ٨ خبراء في جانب ادارة الرياضة .

٦-أدوات التحليلاستمارة 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 الهيكلية Micmac

الجدول رقم (١)

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)

١-.....

٢-.....

٣-.....

ثانياً/العوامل الاقتصادية(توفير الميزانيات، فعالية الكلف ، المانحون)

١-.....

٢-.....

.....٣-

ثالثاً/العوامل الاجتماعية (الديموغرافية السكانية ، نشر ثقافة الرياضة للجميع ، طريقة شغل الفراغ حسب الثقافة السائدة)

.....١-

.....٢-

.....٣-

رابعاً/القوانين الداخلية (قوانين وتشريعات الوزارة ،صلاحيات اتخاذ القرار وطبيعة الحوكمة،مشاركة الشباب الرياضي في اتخاذ القرار،البرنامج الحكومي ،النظام الداخلي وطريقة سير الاعمال)

.....١-

.....٢-

.....٣-

خامساً/عوامل الادارة والتخطيط(موارد بشرية ماهرة ،استراتيجيات الرياضة ، بنى تحتية ،زيادة عدد الادارات الرياضية ،ضعف تنفيذ الاستراتيجيات ،ضعف متابعة تنفيذ، تركيز السلطة في اتخاذ القرار)

.....١-

.....٢-

.....٣-

سادساً/جودة خدمات الرياضة (الطب الرياضي ن صحة الرياضيين ، 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 ٢٠٢٠ وتم الحصول على النتائج الآتية :الجدول رقم (٢)

المؤشر	القيمة
Matrix size	20
Number of iterations	2
Number of zeros	53
Number of ones	40
Number of twos	133
Number of threes	174
Number of P	0
Total	347
Fillrate	86.75%

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 أدناه :

$$T.R=X1-X2+1=85-13+1=73$$

عدد فئات التوزيع (صيغة Yule) $2.5 \cdot \sqrt[3]{80} = 2.5 \cdot 8.9 = 22.25 = 22$

$$L=T.R/m=73/22=3=$$

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

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	لقاء الضوء على التطور السريع في السياحة الرياضية في مشهد والى اين يمكن ان يتطور .	وتم تحديد ٥٠ مؤشراً رئيسياً بعرض مصفوفة ٥٠ × ٥٠ بناءً على التأثيرات المتقاطعة، من خلال تحليل المؤشرات الرئيسية والبيانات المطلوبة ، للتعرف على أهم مؤشرات التنمية السياحية في مشهد
٢.	ABUZAID (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 التغييرات في الظروف الاقتصادية والتجارية باعتبارها تحدياً كبيراً.	أشارت نتائج هذه الدراسة إلى أن تخطيط السيناريو له علاقة إيجابية كبيرة مع الأداء المالي ، وهو أن الشركات متعددة الجنسيات تستخدم أسلوب تخطيط السيناريو
٣.	Doder et al (2015)	هناك مشكلة في التنبؤ بمستقبل بديل، "التنبؤ ، كنشاط يوفر تقديراً لاحتمالية وقوع الأحداث تدرج جهود البحث لتلخيص وتطبيق المعرفة المنهجية على البحث في مستقبل الرياضة	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؟	الحاجة إلى صياغة استراتيجية وطنية لتطوير الرياضة في صربيا (خاصة في فويفودينا ، وهي منطقة عالية التطور فيما يتعلق بالأنشطة الرياضية)

١- نشأة السيناريو: يعتبر مفهوم السيناريوهات مفهوم قديم ومنذ أقدم العصور التي تم تسجيلها حيث كان الناس مهتمين، بالمستقبل ، واتخذت شكل أطروحات عن اليوتوبيا (المدينة الفاضلة) و ديستوبيا (المدينة الفاسدة). ولذلك لها تاريخ طويل يمكن إرجاعه إلى كتابات الفلاسفة الأوائل ، مثل وصف أفلاطون لجمهوريته المثالية (Branfield et al,2005:797). وحسب قاموس Websters لفظ كلمة السيناريو مشتق من الكلمة اللاتينية scaenarium ومعناها فن الحوار المستخدم من قبل الممثلين الكوميديين أو الاوبرا (Webster,1975:1032) وفي معجم اللغة العربية المعاصرة سيناريوهات (فن) كتابة مفصلة للمشاهد المختلفة التي يتألف منها الفيلم أو التمثيلية أو المسرحية و يرجع اصلها الى ايطاليا (المنصوري والظهوري،٢٠١٩: ٢٤). 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: ويعرف السيناريو أنه عملية بناء هيكل يتكامل مع الادارة الاستراتيجية عبر إدارة التأكد والالتأكد لتكوين عملية استشراف تعزز من التعلم المستقبلي ، تغيير 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).
وهو أسلوب يأخذ بنظر الاعتبار حصول أحداث في الامد البعيد تمثل خيارات ممكنة ومحتملة الحصول في ظل خطة معينة ، أي ستكون هناك خطط متعددة تتلاءم مع كل سيناريو، على سبيل المثال كيف ستصرف الدول النفطية في حالة نزوب النفط (العامري والغالي ، ٢٠٠٨: ٧٩). والتفكير في السيناريو هو أسلوب تشاركي وديمقراطي يستخدم المنطق البيهني (عملية التفكير)، أي أنها عملية تفكير مجموعة (أصحاب المصلحة)، وهي تسهل مشاركة المعرفة والمحدثات الاستراتيجية لخلق القصص، وهو يسمح بالمشاركة المدروسة حيث تعتبر جميع وجهات النظر متساوية وتناقش بشكل مفتوح (Ewedairo,2019:88). هذا يعني أنه لا يمكن التعامل مع المستقبل كحقيقة موضوعية ولكن يجب التفكير فيه على أنه ناشئ ويمكن معرفته جزئياً فقط ، المستقبل هو بناء اجتماعي توجد حوله آراء متنوعة بشكل شرعي وبهذا المعنى لا ينبغي التعامل معها على أنها واقع تجريبي بل على أنها مجموعة من البدائل القابلة للعرض جزئياً فقط والتي تصف مساحة محتملة. الهدف النهائي للدراسات المستقبلية ، إذن ، هو استكشاف الاتجاهات المستقبلية والانتقاعات المحتملة لإبلاغ عملية صنع القرار على الرغم من أن الأساليب الحالية تسعى إلى تطوير افتراضات معقولة حول المستقبل ، إلا أن دقة التوقعات ليست أهم ميزة لها بدلاً من ذلك فهي تهدف إلى توفير إطار عمل منهجي لاستخراج وتحدي ونقل المعرفة الضمنية في كثير من الأحيان حول المستقبل (Berkhout & Hertin,2002:38). لقد أدت الاضطرابات التي أحدثتها صدمة أسعار النفط في أوائل السبعينيات ، والنقد الذي أحرزته شركة Shell نسبياً إلى زيادة الاهتمام بالتخطيط الاستراتيجي والسيناريو، بحلول منتصف السبعينيات تضاعف عدد المتبنين ثم تضاعف مرة أخرى في الفترة بين ١٩٧٧ و ١٩٨١، يقدرون في أوائل الثمانينيات كان ما يقرب من نصف الشركات الصناعية المدرجة في قائمة Fortune 1000 في الولايات المتحدة . والشركات غير الصناعية المدرجة في قائمة Fortune 300 في الولايات المتحدة والشركات الصناعية الأجنبية Fortune ٥٠٠ تستخدم السيناريو بنشاط التقنيات في عملية التخطيط الخاصة بهم، ولقد افترض Malaska et al و Linneman & Klein أن هناك علاقة بين اعتماد السيناريو و التقلبات البيئية وعدم الاستقرار (Bradfield et al,2005:803).

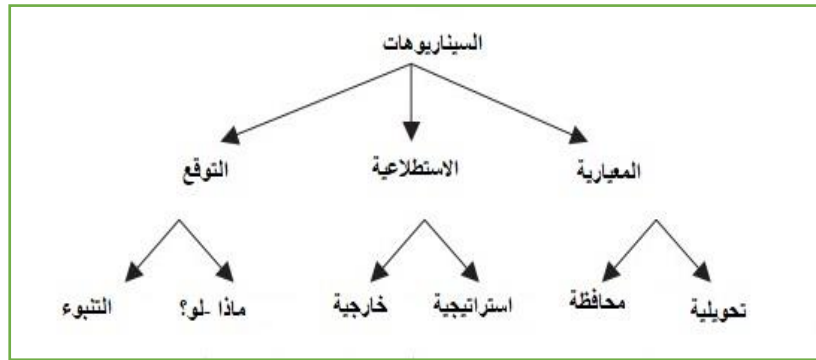
٣- تصنيف السيناريو: يحاول تصنيف السيناريوهات من خلال المقاربة التاريخية الحد من الكابوس المنهجي الذي اتسم به الحقل المعرفي للسيناريوهات بحسب توصيف Ron Bradford والقضاء على كارثة التصنيفات التي وضعها الباحثون (خميس ،٢٠١٧: ١٨٣).
وجرى عدة تصنيفات للسيناريو سنتناول عدد منها تصنيف Borjeson,2006 و كما يأتي

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 بدرجة عالية من الموضوعية مستشهدة بالمواقف الماضية والممكنة مستقبلاً في بنائها (Lui et al,2009 : 800). ويجيب 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 وآخرون، ٢٠١٩: ٢٥) وتقسم الى سيناريو التوقع وسيناريو ماذا-لو؟

ب- سيناريوهات 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 نجد لها تساط لضوء أكثر على التحولات البنوية والقضايا الاستراتيجية (خميس، ٢٠١٧: ١٧٥).

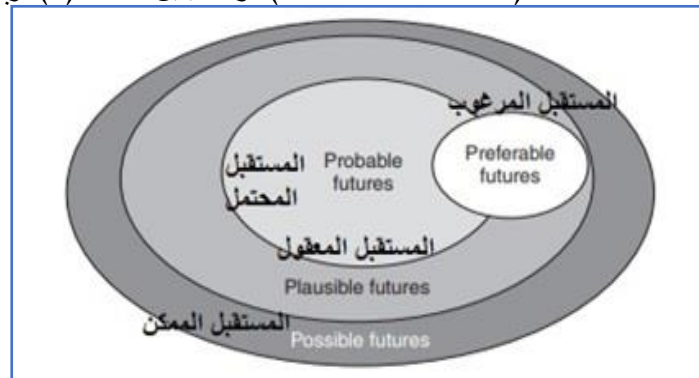
ج- السيناريوهات المعيارية Normative Scenarios وتتضمن نوعين مختلفين تتميز بالكيفية التي يتم بها معالجة هيكل النظام وتستجيب سيناريوهات البقاء لتساؤل الكيفية التي يمكن بها الوصول إلى الهدف، ومن خلال تعديل الموقف الحالي. وتستجيب سيناريوهات التحويل لتساؤل الكيفية التي يمكن من خلالها الوصول إلى الهدف، عندما 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- a report on scenario types and scenario techniques", Futures, Vol(38) p:725.

وهناك تصنيف اخر وضعه Bengston إذ اعتبر السيناريوهات مجموعة فرعية من العقود الآجلة المعقولة التي تعتبر محتملة الحدوث بشكل معقول، يعتمد المستقبل المحتمل الذي يُنظر إليه على أنه "الأكثر احتمالاً" على استمرار الاتجاهات الحالية وغالبًا ما يُطلق عليه اسم مستقبل العمل كالمعتاد أو خط الأساس أو المستقبل الرسمي و يركز التنبؤ التقليدي على مستقبل العمل كالمعتاد بناءً على بيانات الاتجاه السابق، قد لا تستمر الاتجاهات الحالية (Bengston, 2017:5). وكما يبين الشكل (٢) أربعة أنواع من العقود الآجلة



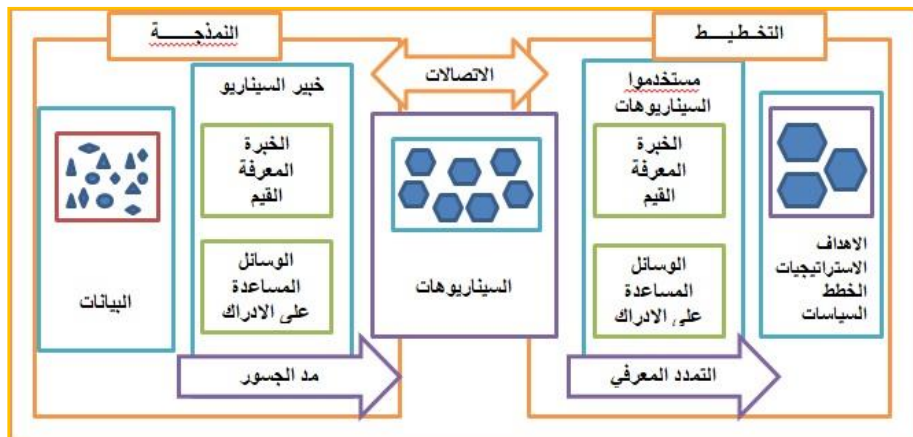
الشكل (٢) أربعة أنواع من العقود الآجلة (المستقبل) الاتي

Source : Bishop, P. & Hines, A., (2012), Teaching about the future, First addition, Palgrave Macmillan, New York, p:٤٢.

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. قادة 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 :توجد وظيفتين للسيناريو في عملية التخطيط الاستراتيجي وهي (1) 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 غالباً 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 للسيناريوهات

,The Use of Scenarios in Land-Use (2003)(Source :Xiang,W.Ning&Clarke,K.,
Planning ,Environment 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) ليقتز 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- قرارات الامم المتحدة في مجال الرياضة : تعتبر منظمة الامم المتحدة من أقدم المنظمات التي شجعت الشعوب على ممارسة الرياضة من خلال مؤتمراتها ومنذ التسعينات بدأت تهتم بإبراز موضوع الرياضة في الشعوب وأهميتها خلال المؤتمر العام (٢٠) لليونسكو ١٩٩٠ ولابد من الاهتمام بها كمظهر من المظاهر الاجتماعية واعداد الافراد بدنياً ورياضياً هي من المؤشرات التي تقاس عليها تقدم الشعوب ، ونشير الى دائرة التخطيط والمتابعة في وزارة الشباب والرياضة العراقية والتي تعتبر من أقدم تشكيلاتها إذ تأسست منذ عام ١٩٦٩ وكان من أبرز مهامها التحضير لمشروع الخطط السنوية والمرحلية والبعيدة المدى والتي تحددتها الجهة العليا الراعية للرياضة وهي وزارة الشباب والرياضة وبهذا الشكل عملت الوزارة وتبنت قضايا الشباب والرياضة (مديرية الاعلام في وزارة الشباب ، ١٩٧٩ : ٣٤) . وأكدت الموثائق الدولية والعربية مثل الامم المتحدة في قراراتها على الاهتمام بالتمتية المجتمعية والسلم المجتمعي من خلال الرياضة إذ تقوم باعتبارها مدخل للسلم والتنمية والامن المجتمعي بشغل أوقات فراغ شريحة كبيرة من الافراد و تطوير الجانب الروحي والذاتي ، وأصبحت الرياضة العراقية على الرغم من كل المطبات التي وضعت في طريقها -عمداً أو سهواً- استطاعت أن تحافظ على حضورها النسبي في قائمة اهتمامات المواطنين العراقي حتى غير الرياضي بالمعنى الحرفي ، كما حافظت نسبياً على حضورها العربي والقاري والعالمي (أحمد وسعيد ، ٢٠٢٢ : ٢) .

٣- 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 جاء هذا البحث في محاولة لتوضيح المشهد المستقبلي في تقديم اداة من ادوات التخطيط الاستراتيجي وهي السيناريوهات

٤- التحليل الكمي وإبراز أهمية متغيرات الدراسة قام الباحث بمسح العوامل التي جمعها بالورشة من العينة المدروسة والبالغة (٨٠) وفرزها وتحديد العوامل التي تدخل في بناء منط السيناريو مصفوفة التحليل الهيكلية ٢٠x20 Micmac ولبيان 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 .الجدول رقم (٤) جدول الصفوف والاعمدة

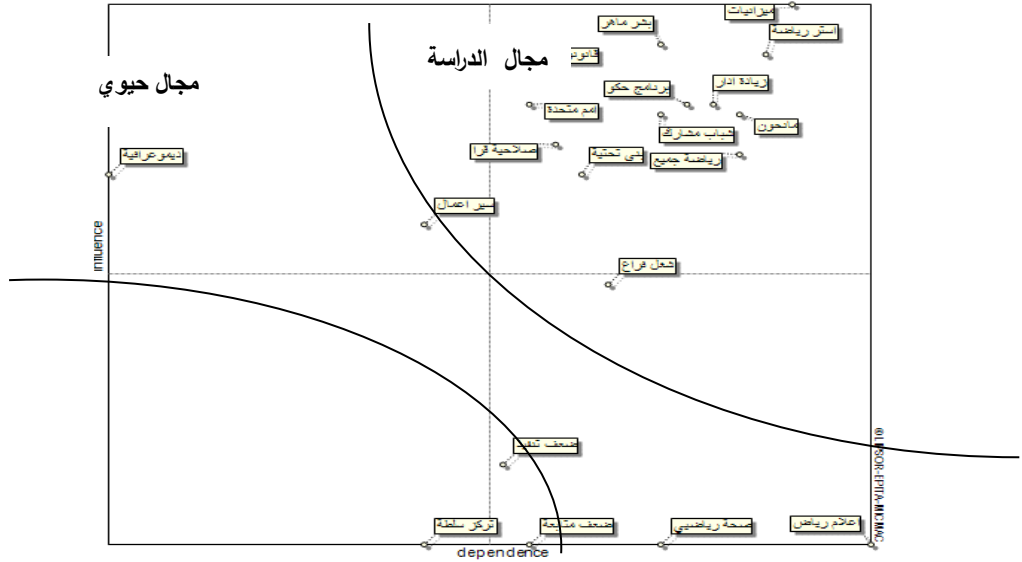
N°	VARIABLE	TOTAL NUMBER OF ROWS	TOTAL NUMBER OF COLUMNS
1	قرارات الامم المتحدة	44	36
2	توفير الميزانيات	54	49
3	المانحون	43	48
4	الديموغرافية السكانية	37	14
5	نشر ثقافة الرياضة للجميع	39	49
6	طريقة شغل وقت الفراغ حسب الثقافة السائدة	26	38

N°	VARIABLE	TOTAL NUMBER OF ROWS	TOTAL NUMBER OF COLUMNS
7	قوانين وتشريعات الوزارة التي تعمل بها منظمات الرياضة	47	38
8	صلاحية اتخاذ القرار وطبيعة الحوكمة	40	41
9	مشاركة شباب رياضي في اتخاذ قرار	43	46
10	البرنامج الحكومي الرياضة مدخل للسلم والتنمية والامن المجتمعي	44	45
11	النظام الداخلي وطريقة سير الاعمال	32	38
12	موارد بشرية ماهرة	50	48
13	استراتيجيات الرياضة	49	48
14	بنى تحتية	37	44
15	زيادة عدد الادارات الرياضية	44	47
16	ضعف تنفيذ استراتيجيات	38	38
17	ضعف متابعة تنفيذ استراتيجيات	43	39
18	تركز السلطة في اتخاذ القرار	39	31
19	صحة الرياضيين	41	41
20	الاعلام الرياضي	38	50
	Totals	828	828

- خارطة التأثير المباشر والاعتماد :

في مصفوفة التأثير والاعتماد نجد أن العوامل التي لها تأثير مباشر في إدارة مستقبل الادارة الرياضية ، في الجهة اليمنى أعلى مربع المصفوفة ، وتشير المتغيرات الموجودة في المربع الاول إنها ذات تأثير مرتفع في إدارة مستقبل الرياضة في العراق ونلاحظ أنها ذات تأثير كبير لأنها تتعكس على باقي العوامل الاخرى أكثر من المتغيرات الموجودة في المربع الايسر أعلى المصفوفة ، فنجد أن توفير الميزانيات هي العامل الابرز لأنها الشريان الحيوي لأي نشاط ويساهم في تطوير عمل الوزارة وتنظيم ملفات الرياضة المتعددة و تأتي بعده مباشرة تأثير الموارد البشرية الماهرة من خلال التدريب المستمر على مبادئ التفكير الاستراتيجي والتي تصيغ استراتيجيات الرياضة التي تأتي بعدها في التحليل لأهميتها وتأثيرها الكبير لأنها تتعكس على باقي العوامل الاخرى اذ تؤثر بها بشكل كبير على ادارة الرياضة وخطط السنوات القادمة ، ثم يأتي دور قرارات الامم المتحدة ولوائح الاتحادات الدولية والتي تنظم القوانين التي تحكم عمل تشكيلات الوزارة الامر الذي يؤدي الى تزايد او تناقص عدد الادارات الرياضية وتنفيذ البرنامج الحكومي الرياضة مدخل للسلم والتنمية والامن المجتمعي وهنا يمكن تنفيذ برامج وقرارات الامم المتحدة ذات العلاقة بالرياضة والتي تحتاج الى تمويل ويرى الباحث ان على الوزارة ان تتجه الى طرق تمويل الانشطة بالتعاون مع القطاع الخاص بطرق تسويقية مبتكرة او الحصول على المنح في تمويل انشطتها الرياضية ، وثم يأتي دور مشاركة الشباب في اتخاذ القرار الذي شجع عليه المشاركون وكذلك الرغبة في تغيير عملية اتخاذ القرار وحوكمته في تشكيلات الوزارة في محاولة للتغيير من عمل الادارات المتقادم في الوزارة وهنا اتى دور البنى التحتية اللازمة لتأكيد نشر ثقافة الرياضة للجميع وطريقة سير الاعمال والنظام الداخلي لتشكيلات الوزارة التي يمكن ان يشجع او يعرقل العمل بأدوات التخطيط الاستراتيجي والتأثير على الشباب بشغل وقت الفراغ بالرياضة بدل الانشطة الاخرى ، وكما نلاحظ المجال الحيوي والذي يمكن ان يؤثر على العوامل التي تحكم ادارة الرياضة وتحديثها في وزارة الشباب والرياضة هي الديموغرافية السكانية وضعف تنفيذ وضعف متابعة استراتيجيات الرياضة وكما نوضح في الجدول رقم (٥) اللاحق لعدد من الانشطة والبرامج ذات العلاقة بالرياضة بالإضافة الى صحة والاعلام الرياضي وكما نوضح في الشكل رقم (٤)

Direct influence/dependence map



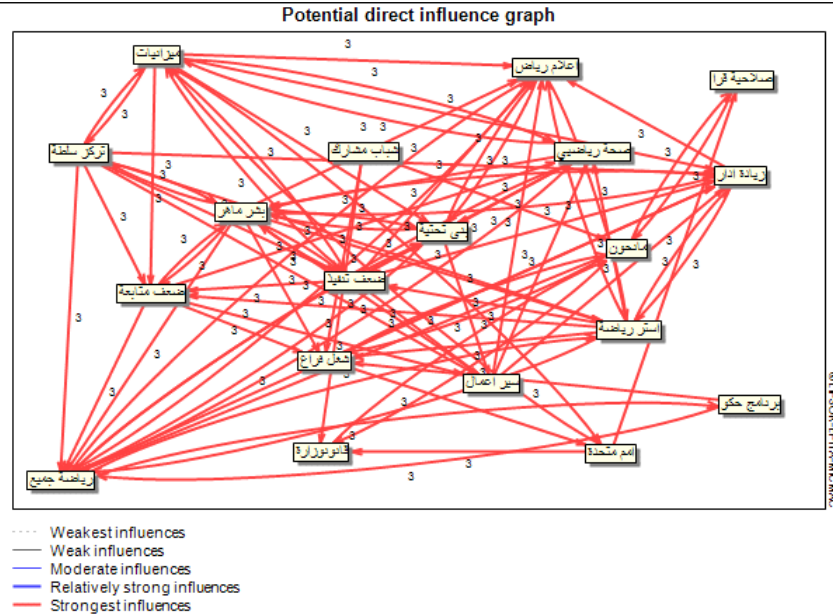
الشكل رقم (٤) خارطة التأثير المباشر والاعتماد/ المصدر : برنامج Micmac

جدول رقم (٥) من إعداد الباحث برامج الرياضة حسب الخطة الخمسية ٢٠١٨-٢٠٢٢، ص ٥١

عدد البرامج	الاهداف
٢	١. النهوض بواقع الاندية الرياضية
٣	٢. تطبيق معايير الجودة للعمل الاداري الرياضي في عمل الاندية الرياضية وربطها بالوزارة إلكترونياً
٣	٣. نشر مفهوم التسويق والاستثمار الرياضي
٣	٤. تفعيل درس الرياضة في المدارس
١	٥. تنسيق عمل الاتحادات الرياضية
١	٦. توعية الشباب للحفاظ على المنشآت الرياضية
٨	٧. الرياضة للجميع
١٢	٨. النهوض بواقع رياضة المرأة
٨	٩. إقامة البطولات والمهرجانات والبرامج الترويجية الرياضية لذوي الاعاقة
٣	١٠. تشجيع مؤسسات المجتمع المدني على ذات الطابع البيئي والرياضي لتكثيف أنشطتها في مجال الرياضات الطبيعية
٢	١١. التنسيق مع وزارة الثقافة والكليات والمعاهد الرياضية لإحياء الالعاب الشعبية التراثية البدنية والرياضية
١	١٢. وضع معايير لإدارة المنشآت الرياضية والشبابية واختيار الاساليب المثلى لإدارة المنشآت الرياضية والشبابية

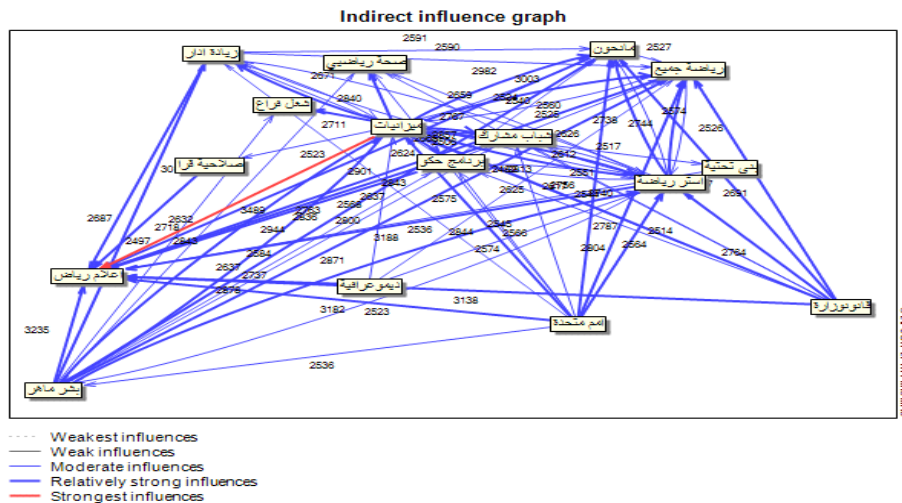
- التأثير المباشر المحتمل للعوامل :

من خلال الرسم البياني في الشكل (٥) يبين فيه علاقة التأثير المباشر والاقوى بين العوامل ونلاحظ هنا أن هناك اربعة عوامل تلعب دوراً حيوياً في زوايا الرسم وهي الميزانيات ، نشر ثقافة الرياضة للجميع ، الاعلام الرياضي ، تركيز السلطة في اتخاذ القرار وتلعب هذه العوامل الدور الاكثر حيوية وكأنها حجر الزاوية لكل العوامل الاخرى والتأثير بشكل متبادل على اغلب العوامل الاخرى ومنها تدريب المورد البشري ، ضعف متابعة تنفيذ الخطط واستراتيجيات الرياضة ومن ثم مشاركة الشباب الرياضة في صناعة القرار وغيرها من العوامل الاخرى المبينة بالشكل (٥).



الشكل رقم (٥) الرسم البياني التآثير المباشر للعوامل

التآثير غير المباشر للعوامل: ونلاحظ من الرسم البياني الشكل (٦) يبين فيه علاقة التآثير غير المباشر بين العوامل وكما يوضح الرسم تسيد عدد من العوامل في هذا النوع من التآثير وهي قوانين الوزارة التي تحكم منظمات الرياضة وقرارات الامم المتحدة والمورد البشري الماهر هي التي تؤثر بشكل غير مباشر على كل من الاعلام الرياضي واستراتيجيات الرياضة والمنح التي تعطى من المانحون أو الرعايا لبرامج الرياضة وغير وكما يوضح الشكل (٦) الاتي



الشكل رقم (٦) الرسم البياني التآثير غير المباشر للعوامل بناء منطوق السيناريو لمستقبل ادارة الرياضة ٢٠٢٥

أولاً / الفرضية الاساسية (الإدارة الرياضية تتطور بتفعيل مؤشرات مسح الفتوة والشباب ٢٠١٩ في وضع الخطط واستراتيجيات الشبابية الرياضية) .

ثانياً / تصنيف العوامل :

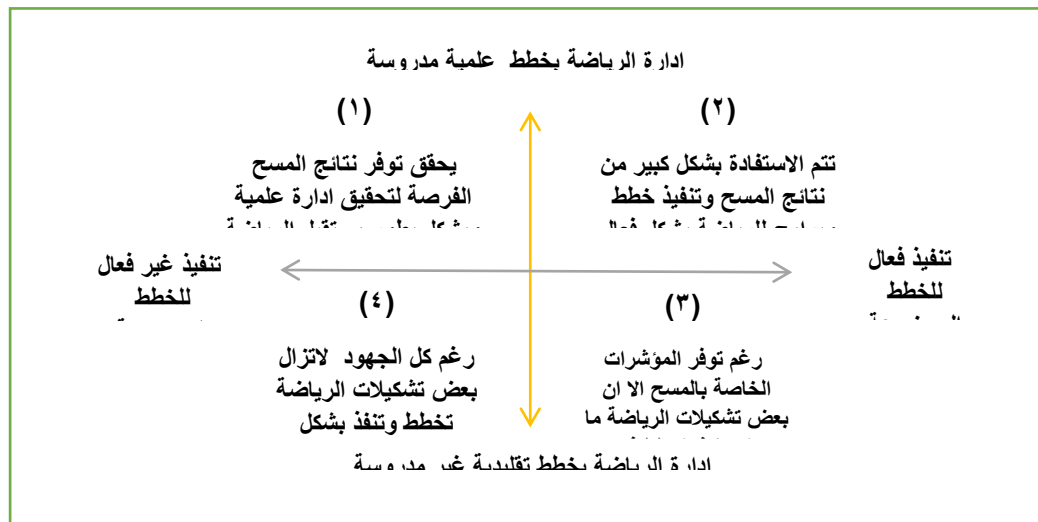
١-العوامل المحددة مسبقاً /

أ-الهيكل التنظيمي : يعتبر الهيكل التنظيمي أحد اهم العناصر المكونة لأي منظمة ، وفي المنظمة الرياضية وعلى وجه الخصوص وزارة الشباب والرياضة 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- الانظمة الداخلية: تتكون أغلب الانظمة الداخلية في تشكيلات الوزارة من الدوائر التي تتخصص في التخطيط المتوسط والطويل الاجل من انظمة كل من دائرة التربية البدنية والرياضة ودائرة شؤون الاقاليم والمحافظات ودائرة الطب الرياضي ترعى الوزارة من خلالها الانشطة الرياضية ووضعت هدفاً عاماً تركز عليه العديد من الاهداف الفرعية الاخرى في انظمة هذه التشكيلات الداخلية والمستوحاة من قانونها رقم (٢٥) لسنة ٢٠١١ والهدف العام هو تطوير القطاع الرياضي من خلال العمل مع الجهات الرياضية المخلفة الحكومية وغير الحكومية لتفعيل حركة الاندية والاتحادات الرياضية الاولمبية وغير الاولمبية والاتحادات البارالمبية واتحادات العوق الذهني والخاص ودعم جميع انشطتها بالشكل الذي يليق بالعراق وتمثيله دولياً.

٢- 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 تطور نوع الادارة التي تسيير أعمال الرياضة في منظمات الرياضة وانعكاس تأثيرها على المجتمع من خلال التخطيط والتنفيذ الفعال في (وزارة الشباب والرياضة ، اللجنة الاولمبية الوطنية العراقية ، اللجنة البارالمبية الوطنية والعراقية) ، وعلى أساس العوامل المحددة مسبقاً وعوامل اللاتأكد سيتم 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) يحقق توفر نتائج المسح الفرصة لتحقيق ادارة علمية وبشكل يطور مستقبل الرياضة في حين ركز السيناريو الثاني (٢) ان الاستفادة في هذه الحالة كبيرة من مؤشرات مسح الفتوة والشباب ٢٠١٩ والتخطيط والتنفيذ فعال بشكل يحقق الاهداف المرجوة .والسيناريو الثالث (٣) رغم توفر المؤشرات الخاصة بالمسح الا انه لا تزال بعض تشكيلات الرياضة ما زال تنفيذ الخطط فيها تقليدي وقائم على الاجتهادات الشخصية الخبرات الفردية أما السيناريو الرابع (٤) ان تشكيلات تقاوم التغيير في نمط الخطط والتنفيذ الجديد وتصر على العمل بنفس الطريقة التقليدية والذي ينتج عنه مستقبل غير مرغوب به ويبقى الحال على ما هو عليه ، والمصفوفة التالية توضح ذلك في الشكل (٧) :



الشكل (٧) مصفوفة السيناريوهات الاربعة المحتملة (2x2) 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 ال Wild Card وتم التطرق اليها في المبحث الثاني من الفصل الثاني ضمن التقنيات الحسية .وقبل التطرق الى فائدتها لا بد 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 الفائزة 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 تعتمدها الامم المتحدة والاصرار على إدارة الرياضة بتقليدية وكما يوضح الشكل رقم (٣٢)



الشكل (٨) البطاقة الجامعة لمستقبل الادارة الرياضية في وزارة الشباب والرياضة البصائر الاستراتيجية والنتائج كما بينت السيناريوهات الاربعة أعلاه ٤ حالات ممكنة الحدوث وفق عوامل التأكد واللاتأكد كما بينت بطاقة الـ Wild card ما العمل في حالة تحقق المستقبل غير المرغوب ولا بد من العمل على تحقيق ثلاث نقاط هي:

١. التعلم من المستقبل وتغيير الصورة الذهنية لصانعي القرار الرياضي في المنظمات الرياضية وتوفير البصيرة على ضرورة اقتناص الفرص للعوامل التي تحكم الادارة الرياضية والتركيز على تفعيل المهم منها وعدم الاستمرار وتفعيل استراتيجيات رياضية .
٢. وضع خطط تتمتع بالمرونة عند التخطيط والتنفيذ وطويلة الاجل لوضوح البصيرة بعد أن تم التعرف على ابرز العوامل التي تحكم بيئة إدارة الرياضة والتعرف على القوى الدافعة والمؤثرة و التي قد تؤثر على ادارة الرياضة .
٣. استخدام مخرجات السيناريوهات لاستلهام الافكار ومحاولة تطبيق الخطوات التي تؤدي للحصول على أقرب سيناريو او ما نطلق عليه في لغة السيناريوهات السيناريو المحتمل أو المرغوب .

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. السعدي ، 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 والغالي ، صالح مهدي محسن وطاهر محسن منصور ، ٢٠٠٨ ، الإدارة والأعمال ، الطبعة الثانية، دار وائل للنشر والتوزيع
٥. الكعبي ، سليمان محمد الخطيبي ، ٢٠١٨، موسوعة استشراف المستقبل ،قنديل للطباعة والنشر والتوزيع ، دبي.
٦. المنصوري والظهوري ، ، بخيته سعيد، عبد مرزوق، ٢٠١٩، التخطيط بالسيناريوهات واستشراف المستقبل ، <https://www.slideshare.net>
٧. خميس ، محمد، ٢٠١٧، تصنيف السيناريوهات وإشكالية الفوضى النظرية في الاستشراف الحديث ، قسم العلوم السياسية، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، الجزائر .
٨. رؤية الشباب ٢٠٣٠ ، ٢٠٢١ ، منشورات وزارة الشباب والرياضة.
٩. 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 .

١٠. مديرية الاعلام في وزارة الشباب ، ١٩٧٩ ، أضواء على تشكيلات وزارة الشباب والرياضة ، دار الكتب والوثائق العراقية ، بغداد .
١١. 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 .
12. Bishop,P.&Hines,A.,(2012),Teaching about the future,First addition, Palgrave Macmillan, New York .
١٣. , The origins and evolution of scenario techniques in long range business)2005(Brnadfield et al, planning,Futures,Vol(37),Issue(8),pp.795-812.
14. Borjeson,L.&Hojer,M.&Dreborg,K.L.&Ekvall ,T.&Finnveden,G.,(2005) “Towards aUser’s guide to Scenarios- areport on scenario types and scenario technique”,Futures ,Vol(38) ,p:723-739.
١٥. 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.
١٦. Fancourt ,Max,(2016), SCENARIO DEVELOPMENT A REVIEW OF APPROACHES, United Nations Environment Programmer, UNEP World Conservation Monitoring Centre ,Cambridge.
17. Millan, Stephen Aguilar,(2013),Playing The Wild Card, World Future Society Review,Vol(5),No.(2),144-152.
١٨. 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 .
١٩. Schoemaker,P.,(2016),Scenario Planning atool of straitegic thinking ,Saloon Management Review ,Vol(36),No(2),pp.25-40.
٢٠. Planning,Environment and ,The Use of Scenarios in Land-Use)2003(Xiang,W.Ning&Clarke,K., planning B planning and Design, volume(30), pp.885-909.