

واقع تطبيق الإدارة الإستراتيجية في القطاع الرياضي في دولة قطر (دراسة تطبيقية)

The reality of applying strategic management in the sports sector in the State of Qatar (An empirical study)

الباحثة/ نواف جعفر عبد الله الصفار، إشراف الدكتور/ فريد الصحن.

كلية الإدارة العامة واقتصاديات التنمية، معهد الدوحة للدراسات العليا، قطر.

الإيميل: Nal038@dohainstitute.edu.qa

ملخص الدراسة:

تعتبر الإدارة الإستراتيجية من الأدوات المهمة التي تستخدم في مختلف القطاعات بمختلف مجالاتها سواء كانت الرياضية، أو التعليمية، أو الثقافية وغيرها الكثير. حيث تمثل الإدارة الإستراتيجية دور كبير في تطور وتقدم الدول بشكل عام وفي دولة قطر بشكل خاص. وتلعب الإدارة الإستراتيجية وتطبيقها في القطاع الرياضي في دولة قطر دور كبير في مختلف القطاعات الرياضية فيها. ونلاحظ اهتمام دولة قطر بالمجال الرياضي وزيارة عدد المؤسسات المعنية بالقطاع الرياضي زاد من توجهه هذه القطاعات إلى تطبيق الإدارة الإستراتيجية فيها وذلك لتحقيق أهدافها والوصول إلى النتائج المرجوة.

علاوة على ذلك، تطبيق الإدارة الإستراتيجية في القطاع الرياضي له دور كبير في زيادة التطوير والاستثمار وتحسين الكفاءة وتحسين الأداء والأنشطة والفعاليات الرياضية. كما تساعد الإدارة الإستراتيجية على مساعدة المؤسسات المختلفة بشكل عام ومؤسسات القطاع الرياضي بشكل خاص بالعمل على تحقيق أهدافها والعمل على تطويرها من خلال وضع خطة إستراتيجية واضحة وقابلة للتطبيق وذلك لضمان استمرار العمل بكفاءة وفعالية.

قامت الباحثة بإجراء المقابلات مع عدد من الموظفين من مختلف القطاعات الرياضية في دولة قطر وبالتحديد قسم الإدارة الإستراتيجية وتطوير الأداء، كما تم استخدام المنهج الكيفي في تحليل البيانات. وخلصت الدراسة إلى عدد من النتائج كان من أهمها: لمواجهة المشاكل التي تواجه تنفيذ الاستراتيجيات في القطاع الرياضي يجب العمل على توحيد الأهداف وبالتالي تنفيذها. والعمل على تحقيق رؤية المنظمات يتم بشكل صحيح ذلك عند تطبيق أهداف الإستراتيجية.

ومن أهم توصيات الدراسة توحيد ودمج الوحدات الإدارية في المؤسسة يساعد على تصميم، وتحقيق، وتنفيذ الإستراتيجية بسهولة وسهولة. واستخدام بطاقة الأداء المتوازن لما لها من أهمية لجعل الإستراتيجية سهلة وواضحة للجميع، ولقياس مستوى الأداء على مستوى المنظمة.

أيضا استخدام أدوات قياس وتقييم الاستراتيجيات في المؤسسات الرياضية تساعد على الوصول إلى نتائج جيدة وتحقيق الأهداف المطلوبة. ومن مقترحات الدراسة هي: ضرورة وجود إستراتيجية رياضية واضحة في دولة قطر. ومشاركة جميع الموظفين في مختلف المستويات الإدارية في وضع الأسس والأفكار للإستراتيجيات الجديدة.

الكلمات المفتاحية: الإدارة الإستراتيجية، بطاقة الأداء المتوازن، مؤشرات الأداء الرئيسية.

The reality of applying strategic management in the sports sector in the State of Qatar (An empirical study)

Abstract:

Strategic management is one of the important tools that are used in various sectors in various fields, whether they are sports, educational, cultural and many others. Where strategic management plays a major role in the development and progress of countries in general and in the State of Qatar in general. Strategic management and its application in the sports sector in the State of Qatar plays a major role in the various sports sectors in it. We note the interest of the State of Qatar in the sports field and the visit to the number of institutions concerned with the sports sector increased our directives to these sectors to implement strategic management in them and to achieve their goals and reach the desired results.

Moreover, the application of strategic management in the sports sector has a significant role in increasing development and investment and seeks to improve efficiency and improve performance and sports activities and events. The strategic management also helps to assist the various institutions in general and the sports sector institutions by working to achieve their goals and work to develop them by setting a clear and applicable strategic plan to ensure the continuation of work efficiently and effectively.

The researcher conducted interviews with several employees from various sports sectors in the State of Qatar, specifically the Department of Strategic Management and Performance Development, and the qualitative approach was used in data analysis. The study concluded several results, the most important of which were: To face the problems facing the implementation of strategies in the sports sector, work must be done to unify the goals and thus implement them.

And work to achieve the vision of organizations is done correctly when implementing the objectives of the strategy. The recommendations of the study are the unification and integration of the administrative units in the organization that helps to design, achieve, and implement the strategy smoothly and easily. And the use of the balanced scorecard because of its importance to make the strategy easy and clear to all, and to measure the level of performance at the level of the organization. Also, the use of tools for measuring and evaluating strategies in sports institutions helps to reach good results and achieve the desired goals. Among the study's proposals are: The necessity of having a clear sports strategy in the State of Qatar. And the participation of all employees at different levels of management in laying the foundations and ideas for new strategies.

Keywords: Strategic Management, Balanced Scorecard, Key Performance Indicators

الفصل الأول:

المقدمة

من الأمور المهمة المذكورة في إستراتيجية قطر الوطنية هي الاستثمار المباشر في صناعة الرياضة، ففي السنوات القليلة الماضية شاركت دولة قطر في نشاط استثماري قوي في عالم الرياضة العالمي من خلال مؤسسة قطر للاستثمار. حيث لا يوجد فرق في حقيقة أن الإدارة الإستراتيجية هي أحد أهم الأمور المهمة لمجتمعنا القطري والمجتمع بأسره وحقيقة أن الإدارات الرياضية الناجحة تهتم بشكل متزايد بطريقة الإدارة الإستراتيجية فيها. كل هذا سيؤثر بالتأكيد على جودة قرارات الإدارة بشكل فعال وباختصار فإن التخطيط الرياضي الإستراتيجي هو نشاط يعتمد على تحليل البيانات السابقة واتخاذ القرارات في المستقبل والبناء في المستقبل. وذلك بمعنى إن اتخاذ القرارات التي تتضمن معالم غير محددة للقطاع الرياضي حيث يعد هذا أيضا اختيارا بين البدائل المتعلقة بالأهداف والسياسات والخطط التي تصنع القرار. وإذا كان تطبيق الإدارة الإستراتيجية يلعب دورا مهما في تحسين الأداء الكلي للقطاع الرياضي بشكل عام نرى أنه في الواقع نظرا لاستحالة الاستثمار لا يمكن تحسين جزء من الأداء بشكل كبير على مستوى الوظائف والأنشطة التي تمارسها المنظمات الرياضية. لا سيما بما أن المؤسسات الرياضية تعمل على تحسين الكفاءة وتحسين الأداء الرياضي، حيث إن المؤسسات لا تستطيع الاستمرار في العمل وتحقيق أهدافها الحالية أو المستقبلية بدون خطة وإدارة إستراتيجية واضحة.

ومن هنا جاءت أهمية هذه الورقة في دراسة واقع تطبيق الإدارة الإستراتيجية في القطاع الرياضي في دولة قطر ودورها في تطوير تطبيق الإدارة الاستراتيجية في الدولة من خلال الإدارة الفعالة المتمثلة في التخطيط، والتوجيه، والتنظيم، والرقابة. كل هذه بدورة سوف يساعد على تطبيق الإدارة الاستراتيجية في القطاعات الرياضية في دولة قطر.

مشكلة الدراسة والتساؤل البحثي.

نلاحظ أن مشكلة البحث تتمثل في العمل على الجهود المبذولة لتوضيح واقع تنفيذ الإدارة الإستراتيجية في قطاع الرياضة القطري. وبالنظر إلى المنافسة الشرسة والتخطيط والإدارة الإستراتيجية على مستوى اللعبة والرياضة توجد في دولة قطر العديد من المؤسسات الرياضية المهمة والفعالة سواء في دولة قطر والعالم. كما تعتبر مفتاح للنجاح والاستمرارية في المجال الرياضي حيث تدرك أن الإدارة الإستراتيجية مرتبطة باستقرار المؤسسة وقدرتها على تقديم الدعم المالي. ونتيجة للتغيرات السريعة في البيئة الرياضية تجعل بقاء المنظمة، أو استمراريتها، أو نموها، أو توسعها يعتمد إلى حد كبير على قدرتها على التكيف مع البيئة ولديهم القدرة على تحقيق مستويات عالية من الأداء في المجال الرياضي، ومن هنا يمكن إن نتطرق الى مشكلة الدراسة ومن هنا جاءت صياغة مشكلة الدراسة في السؤال الرئيسي التالي: ما هو واقع تطبيق الإدارة الإستراتيجية في القطاع الرياضي بدولة قطر؟

أسئلة البحث الفرعية.

في دراسة واقع تطبيق الإدارة الإستراتيجية في القطاع الرياضي في دولة قطر، ستقوم الورقة بالإجابة على الأسئلة الفرعية التالية:

- ما مدى تطبيق الإدارة الإستراتيجية في المؤسسات الرياضية في دولة قطر؟
- ما هي أهم ملامح الاستراتيجية العامة للمؤسسات الرياضية؟
- ما هي التغييرات المطلوبة في المنظمة التي ساعدت على تهيئة الاستراتيجية للتنفيذ؟
- ما هي أهم مشاكل تنفيذ الاستراتيجية؟
- ما هي الأدوات المستخدمة في تقييم الاستراتيجية؟
- ما هي أهم النتائج التي تم الحصول إليها عند تطبيق الإدارة الإستراتيجية؟
- هل هناك أي اقتراحات أخرى متعلقة في الإدارة الاستراتيجية في القطاع الرياضي في الدولة؟

أهمية الدراسة.

- الأهمية البحثية والعلمية: يعتبر موضوع الإدارة الإستراتيجية بالقطاع الرياضي من بين المواضيع التي يفتقر إليها العديد من القطاعات بوجه عام. حيث يحتل الأداء المتميز مكانة مهمة لأن عدم وجود أبعاد إستراتيجية في قطاع الرياضة يعيق تطوره وحركته،
- الأهمية الأكاديمية: تقدم هذه الورقة موضوعا يتناول أهم القضايا على المستوى الإستراتيجي بينما أجريت دراسات قليلة لفتح هذا المجال الخاص بدراسة واقع تطبيق الإدارة الإستراتيجية في القطاع الرياضي في دولة قطر.

أهداف الدراسة.

تكمن أهداف الدراسة في العمل على توضيح واقع تطبيق الإدارة الإستراتيجية في القطاع الرياضي في قطر ومناقشة المعوقات والتحديات التي تقف أمام الإدارة الإستراتيجية في القطاع الرياضي وذلك بالتطبيق على المؤسسات الرياضية في دولة

قطر. هذا بالإضافة إلى الاستفادة من امتيازات الإدارة الإستراتيجية في المجال الرياضي من خلال تقديم حلول وتوصيات بناء على نتائج الدراسة.

منهجية الدراسة.

ستعتمد الدراسة على عمل عدد من المقابلات الشخصية المعمقة مع أفراد من الجهات ذات العلاقة الهدف جمع معلومات تفيد واقع تطبيق الإدارة الإستراتيجية في القطاع الرياضي في دولة قطر.

حدود الدراسة.

- حدود مكانية: تقتصر الدراسة في دولة قطر.
- حدود زمانية: تمتد الدراسة زمنياً في الفترة ما بين شهر سبتمبر – ديسمبر من عام 2020.
- حدود موضوعية: تتمثل في التركيز على تطبيق الإدارة الإستراتيجية في مؤسسات القطاع الرياضي.

الفصل الثاني: مراجعة الأدبيات والإطار النظري.

الإطار النظري.

إن للإدارة الإستراتيجية أهمية كبيرة في القطاعات بمختلف نشاطاتها، ولها دور وأهمية كبرى في القطاع الرياضي سواء على مستوى دولة قطر أو على مستوى العالم. وبالرغم من وجود الكثير من المؤلفين والكتاب والمهتمين في مجال الإدارة الإستراتيجية في القطاع الرياضي إلا أن الدراسات السابقة في هذا المجال قليلة وخاصة في العربية منها. وهنا خلاصة لبعض ما جاء من دراسات وأبحاث سابقة بعد الاطلاع والتي تم رصدها بتصريف بما يفيد الورقة البحثية.

المصطلحات الإجرائية.

• بطاقة الأداء المتوازن (BSC).

تعرف على أنها هي أداة من أدوات التخطيط الاستراتيجي لمساعدة المنظمات على تقييم أنشطتها، وأدائها، وفق رؤيتها، واستراتيجيتها. أيضاً هي ليست مجرد نظام قياس، ولكن هي نظام إداري يتم فيه ربط الأهداف والمقاييس والمبادرات التي تساعد المنظمة على الحصول على التغذية الراجعة لعملياتها الداخلية والخارجية من أجل التطوير المستمر لأداء ونتائج استراتيجيتها. بطاقة الأداء المتوازن تتضمن 4 عناصر ألا وهي العناصر المالية، خدمة العملاء، آليات العمل الداخلية، التعلم والتطور والابتكار. (مسري، 2014).

• مؤشرات الأداء الرئيسية (KPI).

هي مؤشرات قابلة للقياس حيث توضح فعالية المؤسسات بأنواعها في تحقيق وتنفيذ الأهداف ويتم استخدامه في مستويات عديدة لقياس الأداء. تركز مؤشرات الأداء الرئيسية على الأداء الكلي للمؤسسة في حين قد تركز المؤشرات المنخفضة المستوى على العمليات أو الموظفين في أقسام مثل المبيعات أو التسويق أو خدمة العملاء.

حيث إن مؤشرات الأداء تساعد الإدارة لتقييم الأداء بطريقة سريعة، وتغطي الجوانب المالية وغير المالية للأداء، وتستخدم في المقارنة مع الأهداف الموضوعية في المؤسسات. (معنى مؤشر الأداء الرئيسي، 2020).

• مفهوم الإدارة الإستراتيجية.

عرف خطاب الإدارة الإستراتيجية بأنها هي " الإدارة التي تجعل منظمة ما تأخذ زمام المبادرة والمبادأة، بدلا من أن تكون في حالة من مجرد رد الفعل في تشكيل مستقبلها". (خطاب، 2018). الإدارة الاستراتيجية هي تلك العملية التي يتم من خلالها إدارة الموارد الموجودة في المؤسسة لتحقيق جميع أهدافها وغاياتها وفقا لمجموعة من الخطوات تبدأ أولا بتحديد الأهداف، يليها تحليل البيئة التنافسية، ثم تحليل نظام المؤسسة الداخلي، وأخيرا وضع نظم للتقييم مع مراعاة التهديدات التي قد تواجه المؤسسة نفسها واستغلال الفرص المتاحة. ويرى صلاح أن الإدارة الإستراتيجية هي العملية التي تركز على فهم الميزة التنافسية بين المؤسسة والمؤسسات الأخرى وبالتالي تساعد على فهم آلية تحقيق المؤسسة لأهدافها تعمل على تحقيقها. من خطوات الإدارة الاستراتيجية هي جمع المعلومات وتحليلها، صياغة الاستراتيجية، تنفيذ الاستراتيجية،

وأخيرا تقييم الاستراتيجية. (صلاح، 2018). وأخيرا يعرف العالمان هيجنز وفينسز (Higgins & Vinceze) الإدارة الإستراتيجية بأنها "هي العملية الخاصة بإدارة مهنة التنظيم من حيث تحديد أهداف المنظمة وإدارة علاقتها التنظيمية والبيئية خاصة مع الأطراف المؤثرة والمتأثرة بنشاط المنظمة، والمقومات الأساسية التي تواجهها في بيئتها الداخلية والخارجية." (خزار، 2016).

واقع الإدارة الإستراتيجية في القطاع الرياضي في قطر.

الإدارة الإستراتيجية للقطاع الرياضي هي القوة الدافعة الرئيسية وراء نجاح أي قسم وخاصة القسم الرياضي لضمان تحقيقها لأهدافها باستمرار. لذلك من الأفضل أن تقوم المؤسسة بالتخطيط، والعمل بأسلوب منظم وبرؤية واضحة في عملية السير وفق إستراتيجية وجدول زمني محدد، ومراجعة عملية نجاحه ومعالجة نقاط الضعف والقصور المتواجدة. نتيجة لذلك، من الضروري أن ينظر في قطاع الرياضة بشكل عام في دولة قطر إلى مبادئ الإدارة الإستراتيجية كمبدأ حيوي للقطاع الرياضي. حيث إنه من المهم تمكن أي مؤسسة رياضية أو غير رياضية من أداء المهام بشكل فعال وصحيح وتحقيق المزيد من النجاح والتقدم بناءً على الرؤية والموضوعات والخطط المحددة المستهدفة من قبل الإدارة الإستراتيجية للمؤسسة. (عضيات، 2020).

من جهة أخرى أدركت دولة قطر وقيادتها الرشيدة أهمية الإدارة الاستراتيجية في المجال الرياضي من خلال تركيز إدارتها الإستراتيجية على تطوير الرؤية وخطط العمل وتخصيص الموارد لتحقيق الأهداف الرياضية. وأكدت دراسة عضيات على ضرورة العمل على تحقيق أعلى إنجاز ضمن المؤهلات المراد القيام بها ويهدف إلى تعزيز النتائج التعليمية المحسنة وتحسين الصحة وتحسين السلوكيات واستخدام الرياضة كأداة أساسية للتحفيز الذاتي. وتتمثل الخطة الإستراتيجية لتطوير الرياضة في تعزيز تنمية التربية البدنية من خلال تحديد نطاق العمل في المجتمع المحتاج ومن خلال تحديد الرسالة التربوية ضمن رعاية المواطنين وتنميتهم والحفاظ عليهم.

يكون ذلك من خلال تحقيق العديد من الأهداف الخاصة بالمؤسسات الرياضية فإن هذه الأهداف هي زيادة وعي الناس بالتربية البدنية والرياضة وتعزيز الأنشطة البدنية للمجتمع القطري بأكمله. (عضيات، 2020).

هذا يعني أن الحكومة تعتمد بشكل خاص على التفكير الاحترافي وليس تفكير الهواة وهذا يعني أن المؤسسات الرياضية تنظر في الاحتراف في الأمور الأخرى المتعلقة بالإدارة الإستراتيجية (مثل التسويق والتمويل والبنية التحتية). أيضا تحديد الهدف كخطوة أولى ومن ثم تحديد قسم الوظيفة الحالية وتحديد العوامل والعقبات المساهمة في تحقيق السلوك المناسب الذي يتم تحديده من قبل الإدارة الإستراتيجية مما سيساهم بشكل كبير في تطوير الأداء بكافة الجوانب الإدارية الخاصة بالقطاع الرياضي. علاوة على ذلك يجب على المؤسسات الرياضية في دولة قطر أن تتبنى مفهوم التخطيط الاستراتيجي وتطبقه بشكل واسع عندما يتطلب الترقية والاحتراف حتى تتمكن من هزيمة ساحة المعركة العربية والدولية. (الثقافة تدشن إستراتيجية قطاع الإثراء الثقافي والتميز الرياضي، 2018).

حيث أوضحت المقالة انه قد أطلقت وزارة الثقافة والرياضة (إستراتيجية الإثراء الثقافي والتميز في المجال الرياضي) وهي إستراتيجية مستمدة من أهداف "رؤية قطر الوطنية 2030" في نقل دولة قطر إلى مصاف الدول المتقدمة مع الحفاظ على ثباتها وقيمها، ومن المتوقع أن يتم تنفيذ هذه الإستراتيجية الجديدة بحلول نهاية عام 2022 وتهدف إلى إنشاء "نظام فعال ومبتكر للثقافة والرياضة والشباب لتقديم الدعم لتقدم المجتمع" كما تقوم باكتشاف المواهب الوطنية وتدريبها وتفعيل آليات التعاون الدولي وتفعيل دور الدائرة في تنويع مصادر الدخل القومي وتعزيز الثقافة كحافزة للهوية وتعزيز المواطنة والتبادلات الحضارية وتمكين الشباب بالمؤهلات لتحفيزهم في المجتمع وتوضيح دور الإطار الرياضي واثار الإدارة الإستراتيجية، حيث أن مهمة الوزارة هي صياغة الإستراتيجية وإعدادها وفق رؤيتها لتطوير مفهوم المجتمع وتوفير الأموال اللازمة للخطط والأنشطة التي تقدمها الأطراف لتحقيق هذه الرؤية، وتبدأ صياغة الإستراتيجية أيضاً بتحليل البيئة الخارجية للقطاع الثقافي والرياضي والعوامل السياسية والاقتصادية والاجتماعية والفنية ذات الصلة والعوامل التشريعية لتحليل الظروف الثقافية والرياضية الحالية. (تدشين إستراتيجية قطاع الإثراء الثقافي والتميز الرياضي، 2018).

ولتحقيق خطة إستراتيجية رياضية بينت لنا دراسة (عبد الغني ورضا، 2017) على ضرورة وضع رؤية ورسالة لتحقيق الأهداف المتعلقة بالقطاع الرياضي وأنشطته. ذلك بهدف المساهمة في الوصول إلى أعلى مستوى بالإنجاز والارتقاء الرياضي في المجتمعات، والمنافسات المحلية، والدولية، والعالمية. أن الخطة الاستراتيجية لتطوير الرياضة تأتي للنهوض بالتربية البدنية والرياضية من خلال وضع نطاق عمل ينبع من متطلبات المجتمع. ويكون ذلك بتحديد رسالة القطاعات الرياضية وأهدافها التي تسعة إلى تحقيقها وربطها بأهداف الدولة بشكل عام مع أهداف المنظمات الرياضية بشكل خاص وتطبيقها بما يتوافق مع تطبيق وتنفيذ الإستراتيجية. (عبد الغني ورضا، 2016).

ومن هنا يتبين لنا مثال حي على واقع تطبيق الإدارة الإستراتيجية في دولة قطر وكيف تم ربطها بالمؤسسات الرياضية حيث إنه تم إصدار الرؤية الوطنية 2030 في عام 2008 في نفس العام الذي صدر فيه المرسوم الأميري بإنشاء مؤسسة أسباير زون وهذا يدل على تشكيل الرؤية المستقبلية المتكاملة للعدارة الرياضية. مثال على ذلك، ارتباط بين رؤية مؤسسة أسباير زون ورسالتها ومهامها مع رؤية قطر الوطنية 2020 بركائزها الأربعة. فرؤية المؤسسة، والتي قطعت شوطاً كبيراً في تحقيقها، تهدف إلى أن تصبح المرجع في التفوق الرياضي العالمي بحلول عام 2020،

وهدفها المجتمعي هو الترويج لنمط حياة صحي نشط وجعل النشاط البدني والرياضة جزءاً لا يتجزأ من الروتين اليومي لحياة الأفراد، وهو ما يسهم بشكل مباشر في تحقيق الرؤية الوطنية. (مؤسسة أسباير زون، 2019).

المعوقات والتحديات التي تقف أمام الإدارة الإستراتيجية في القطاع الرياضي في دولة قطر.

هناك العديد من المعوقات والتحديات التي تواجه تطبيق وتنفيذ الإدارة الإستراتيجية في القطاع الرياضي حيث أكدت دراسة بعنوان (دور الإدارة الإستراتيجية في تحقيق الفعالية التنظيمية بالمؤسسات الرياضية) أن هناك العديد من المعوقات التي تواجه تطبيق الإدارة الإستراتيجية في القطاع الرياضي وأهما العنصر البشري وقدرته على التعاون والعمل والتنفيذ. كما أكدت الدراسة على أهمية اهتمام الموظفين في المؤسسات الرياضية بعملية البحث عن كيفية بناء وتصميم وتنفيذ الخطط الإستراتيجية للمنظمات الرياضية، والعمل على مواجاة العقبات التي تظهر أثناء لتنفيذ والعمل على وضع حلول لها.

حيث أكد خزار بضرورة وجود خطة إستراتيجية للمنظمات الرياضية والأخذ بعين الاعتبار الجوانب التي تساعد على تطبيقها ومنها وجود رؤية ورسالة واضحة للمنظمة، وتوافر المصادر المالية، والتسويق، والبنية التحتية. (خزار، 2016).

من جهة أخرى أكد محمد هاني في دراسته عام 2014 أن المؤسسات الرياضية الناجحة هي التي تحدد الأهداف كخطوة أولى وبعدها تحدد الموقف الحالي الذي بالتالي يساعد على تحديد المعوقات والوصول إلى حلول لها. هذا بالإضافة إلى تأكيده على ضرورة التخطيط الإستراتيجي وربطه بالمتغيرات منها: الأزمات، والهيكل التنظيمي، وتوافر المعلومات، وتحديد الأهداف، وتوافر الموارد المالية بالمنظمات كمعوقات لتطبيق الإستراتيجية والعمل على إيجاد حلول لها لتكون قادرة على خوض المنافسة المحلية والعربية والدولية مع ضرورة وجود خطة إستراتيجية للمنظمات الرياضية لضمان نجاحها واستمرارها. (محمد، 2014).

ومن هنا يتبين لنا المعوقات والتحديات التي تقف أمام الإدارة الإستراتيجية في القطاع الرياضي في دولة قطر وهي

كالتالي:

1. التغير السريع في البيئة الرياضية في قطر: حيث تعتبر الإستراتيجية خطة طويلة المدى أي تبدأ من خمس سنوات أو أكثر ويجب أن تكون مستقرة في البيئة التي تؤثر عليها خلال فترة الخطة التي تضعها الإدارة الإستراتيجية. ولقد أدت التغييرات السريعة إلى مواجهة الإدارة الإستراتيجية لواقع جديد يختلف عن الواقع الذي تقوم عليه مؤسسة أسباير زون أو المؤسسات الرياضية في دولة قطر. (الدرعي، 2014).
2. التخطيط الاستراتيجي وربطه بالأزمات: حيث يمكن أن يؤدي ربط الإدارة الإستراتيجية بالأزمات بشكل دائم إلى تقليل أهمية الإدارة الإستراتيجية وتقليل تأثير الإدارة الإستراتيجية على التنمية والنجاح داخل المنظمة، حيث تعتبر الإدارة والخطط الإستراتيجية هي طريقة للحفاظ على المنظمة وبقائها في ظل جميع الظروف التي تمر بها مؤسسة أسباير زون. (مؤسسة أسباير زون، 2019).
3. عدم وضوح المسؤوليات والهيكل التنظيمي في المؤسسات الرياضية: قلة توزيع المسؤوليات، والمهام، والصلاحيات على مختلف المستويات الإدارية وعدم وجود هيكل تنظيمي يلبي احتياجات العمل الاستراتيجي الذي هو من أهم المعوقات التي تؤثر على الإدارة الإستراتيجية. (مؤسسة أسباير زون، 2019).

4. الإحصائيات والمعلومات: يجب أن تقوم الإدارة الإستراتيجية على بعض الأسس الضرورية منها دراسة الأوضاع الماضية والحالية، والتنبؤ بالمستقبل من البيئة الداخلية والخارجية، وذلك لكي تكون هذه المبادئ صحيحة لما تعمل عليه. حيث يجب أن يتم توفير بيانات ومعلومات كافية لهذا الغرض وعلى العكس من ذلك بدون المعلومات الصحيحة سيواجه المخططون صعوبات في تحديد الأهداف وصياغة السياسات المستقبلية وصياغة الخطط الإستراتيجية. (الثقافة تدشن إستراتيجية قطاع الإثراء الثقافي والتميز الرياضي، 2018).
5. صعوبة تحديد الأهداف وصياغة الخطط الإستراتيجية الخاصة بالمؤسسات الرياضية: حيث تؤمن السلطة المختصة بأهمية الخطط الإستراتيجية، ولكنها لا تملك العناصر والقدرات اللازمة لصياغة الإستراتيجية والقدرة على صياغة الأهداف والخطط التنفيذية. لذلك فإن الخطة هي أولاً وقبل كل شيء هي القدرة الذاتية المتاحة في المنظمات، حتى لو حصلت على مساعدة من الآخرين في وضع الخطة فإنها لا تستطيع تنفيذه بشكل كلي. لذلك يجب على المؤسسات الخاصة بالقطاع الرياضي تحديد أهدافها وتضعها في خطط إستراتيجية وتشرف إدارة القطاع الرياضي عليها كي لا يحدث هذا التحدي. (الدرعي، 2014).
6. وجود عناصر معينة في المنظمة تقاوم التغيير: وجود بعض القيادات، أو المسؤولين، أو المدراء الذين يقاومون التغيير في الإجراءات وعدم الالتزام بتحقيق الأهداف المرتبطة بالرؤية والرسالة من المعوقات والتحديات التي تقف أمام الإدارة الإستراتيجية في القطاع الرياضي في دولة قطر. (الدرعي، 2014).
7. اهتمام الإدارة العليا بالأنشطة والمشاكل اليومية عوضاً عن تطبيق وتنفيذ الإدارة الإستراتيجية: حيث يهتم موظفو الإدارة العليا بالعمل اليومي ولا ينتبهون إلى القضايا الإستراتيجية القائمة وتطورها ولا يهتمون بصياغة الخطة الإستراتيجية لتعزيز تطوير المنظمة. (خزار، 2017).
8. الموارد المالية للمنظمة: أي خطة إستراتيجية بغض النظر عن طريقة وأهداف صياغتها بالقطاع الرياضي قد تتعارض مع حواجز الموارد المالية التي تتطلب من المخططين الإستراتيجيين النظر فيها من البداية؛ حيث سيؤدي نقص الأموال لتغطية تكلفة الخطة إلى توقف العمل أو الفشل. (مؤسسة أسباير زون، 2019).
- إذا لابد من معرفة أن الإدارة الإستراتيجية في المنظمة هي القوة الدافعة الرئيسية لأي منظمة للنجاح وضمن استمراريتها في تحقيق أهدافها كما بين لنا عبد الغني ورضا. وأكدوا على أن العمل بطريقة منظمة وفق رؤية واضحة تتميز بخطة مدروسة جيداً أي التحرك وفق إستراتيجية محددة وجدول زمني دائماً يكون أفضل. وفي هذه العملية يجب مراجعة النجاح والإشارة إلى نقاط الضعف، والقوة، والفرص، والتهديدات. لذلك من الضروري أن تراعي المؤسسات والشركات مبادئ الإدارة الإستراتيجية والتي تعد مهمة لتمكينها من أداء مهامها بكفاءة وفعالية لمواجهة التحديات والمعوقات. (عبد الغني ورضا، 2017).

تلخيص الدراسات السابقة.

بأسقاط ما سبق على القطاع الرياضي في دولة قطر نجد انه من المهم إدراكها لأهمية عملية التخطيط الإستراتيجي لتحقيق إدارة إستراتيجية فعالة وذلك لتحقيق أهداف المنظمة الرياضية. والتركيز على أن نجاح أي مؤسسة / وزراء يعتمد على العنصر البشري. وعلى هذا الأساس يجب تدريبهم وتحفيزهم لتمكين وتطبيق الإدارة الإستراتيجية في القطاع الرياضي في دولة قطر.

وهنا نستطيع القول إنه يجب على الإدارات العليا في القطاع العام الأخذ بضروره عملية الإدارة الإستراتيجية والأداء في المؤسسات الرياضية إدارة كأداة للإدارة الحديثة في ظل المتغيرات الداخلية والخارجية المستمرة، ومواجهة التحديات التي قد تنجم عن عمليات التغيير.

الفصل الثالث: منهجية وتصميم الدراسة الميدانية.

منهجية الدراسة.

مزيج من المنهج الكمي والكيفي.

مجتمع الدراسة وعينتها.

موظفي ومسؤولي قسم الإدارة الإستراتيجية وتطوير الإداء. والعينة المؤسسات الرياضية في دولة قطر قسم الإدارة الإستراتيجية والأداء.

أسلوب جمع البيانات

بحسب الطبيعة النوعية للدراسة الجارية، فقد اعتمدت الباحثة أسلوب المقابلات الشخصية المتعمقة كأسلوب جمع البيانات التي تتطلبها الدراسة وهي الأنسب للحصول على المعلومات المطلوبة.

أداة الدراسة.

إن أداة الدراسة المستخدمة للحصول على بيانات الدراسة هي المقابلات المتعمقة كأسلوب مباشر للحصول على المعلومات اللازمة للدراسة. والهدف هو وصول الباحثة إلى مجموعة من الآراء والمواقف المتعلقة بموضوع الدراسة من خلال العينة المنتقاة وذلك للحصول على النتائج والتوصيات المتعلقة بموضوع الدراسة.

الفصل الرابع: تحليل البيانات ومناقشة النتائج.

تحليل نتائج المقابلات الشخصية.

في إطار الدراسة والتي تحمل عنوان: واقع تطبيق الإدارة الإستراتيجية في القطاع الرياضي في دولة قطر. (دراسة تطبيقية). تم إجراء عدد من المقابلات الشخصية مع المدراء، والمسؤولين من قسم الإدارة الإستراتيجية والأداء في بعض المؤسسات الرياضية في دولة قطر وذلك بهدف التعرف على واقع تطبيق الإدارة الإستراتيجية في القطاع الرياضي بشكل عام. وقد تم رصد أهم المعوقات والتحديات وتحليلها والخروج أخيراً بتوصيات تفيد المهتمين وصناع القرار في تطوير الإدارة الإستراتيجية في القطاع الرياضي. هذا بالإضافة تم الإشارة إلى المقابلين بالمستجيب الأول، الثاني، الثالث، والرابع في تحليل الاستجابات.

• عدد الأسئلة المطروحة سبعة وهي كما يلي:

1. ما مدى تطبيق الإدارة الإستراتيجية في المؤسسات الرياضية في دولة قطر؟
2. ما هي أهم ملامح الاستراتيجية العامة للمؤسسات الرياضية؟
3. ما هي التغييرات المطلوبة في المنظمة التي ساعدت على تهيئة الاستراتيجية للتنفيذ؟

4. ما هي أهم مشاكل تنفيذ الاستراتيجية؟
5. ما هي الأدوات المستخدمة في تقييم الاستراتيجية؟
6. ماهي أهم النتائج التي تم الحصول إليها عند تطبيق الإدارة الاستراتيجية؟
7. هل هناك أي اقتراحات أخرى متعلقة في الإدارة الاستراتيجية في القطاع الرياضي في الدولة؟

• نتائج المقابلات لجميع المستجيبين:

بالنسبة للسؤال الأول المتعلق مدى تطبيق الإدارة الاستراتيجية في المؤسسات الرياضية في دولة قطر. كانت الإجابات للمستجيب الأول والثاني والثالث تتشابه بأن تنفيذ إستراتيجية المؤسسات مرتبطة بالأهداف العامة ككل وللوحدات الإدارية بشكل منفصل. حيث يرى المستجيب الأول بأن الإستراتيجية مرتبطة بالأهداف العامة للمؤسسة والأهداف الخاصة لكل وحدة بالمؤسسة حيث تعمل المؤسسة على السعي لتطبيق هذه الأهداف والوصول لرؤية المؤسسة بقدر المستطاع في ظل الظروف الراهنة. ويتفق المستجيب الثاني مع رأي المستجيب الأول في هذه النقطة بنسبة 100%. ويرى المستجيب الثالث بأنه يتم تنفيذ وتطوير الإستراتيجية ومراقبة الأداء بشكل كامل.

من جهة أخرى يرى المستجيب الرابع بأن المؤسسات الرياضية في قطر حالياً تتبنى وتستخدم نهجاً منظماً للتخطيط والإدارة الإستراتيجية وتستخدم طريقة بطاقة الأداء المتوازن (BSC) وذلك لأعداد إستراتيجياتها حيث تركز عند استخدام هذه الطريقة على 4 عناصر ألا وهي العناصر المالية، خدمة العملاء، آليات العمل الداخلية، التعلم والتطور والابتكار.

أما السؤال الثاني عن أهم ملامح الاستراتيجية العامة للمؤسسات الرياضية فكانت الإجابات كالآتي: أنه يجب توحيد الوحدات في المؤسسة على سبيل المثال في مؤسسة أسباير زون يجب توحيد كافة الوحدات الإدارية وهي (أكاديمية أسباير، واسبيتار، ومكتب الرئيس، والخدمات اللوجستية) تحت شعار فريق واحد وروح واحد (One Team One Spirit) لتحقيق رؤية المؤسسة وذلك بحسب المستجيب الأول. ويرى المستجيب الثاني أن المؤسسة الرياضية يجب أن تكون المرجع الأساسي في الرياضة في دولة قطر وفي العالم. في حين يرى المستجيب الثالث أن يجب دعم استراتيجية الشركة من خلال إستراتيجية وحدات الأعمال وخطط العمل. ومن وجهة نظر المستجيب السابع أنه يجب أن يتم تصميم إستراتيجيات على مستوى المؤسسة ككل وتسلسلها إلى وحدة أعمالها من خلال إطار عمل (BSC). ونرى هنا أجماع المستجيبين الأربع على ضرورة توحيد ودمج الوحدات الإدارية في المؤسسة وذلك لتصميم وتحقيق، وتنفيذ الاستراتيجية بسلاسة وسهولة.

فيما يتعلق بالسؤال الثالث عن ماهي التغييرات المطلوبة في المنظمة التي ساعدت على تهيئة الاستراتيجية للتنفيذ كانت الاستجابات التالية: أن مؤسسة أسباير زون تعمل على إستراتيجية جديدة لما بعد ٢٠٢٠ والتي تأخذ بعين الاعتبار فيها ما لم يتم تحقيقه في الاستراتيجية السابقة ومن أهم التغييرات هي تغيير رؤية المؤسسة ووضع أهداف واقعية وملموسة تستطيع المؤسسة تحقيقها. ومن أهم الأمور التي تسعى المؤسسة تحقيقها في السنوات القادمة هي الاستفادة من موارد أسباير المتاحة والنظر في تنوع مصادر دخل المؤسسة خصوصاً أن أسباير مؤسسه غير ربحية لكن تم تنقيص التمويل لها وأيضاً الاهتمام بالموظفين وتحقيق الأمن الوظيفي لهم في ظل إنهاء خدمات العديد من الموظفين وذلك بحسب المستجيب الأول.

بينما يرى المستجيب الثاني أن المتابعة من قبل فريق الإستراتيجية وتحديد فريق عمل من كل الإدارات المعنية للمتابعة والتنفيذ يتم عمل التغييرات المطلوبة. ومن رأي المستجيب الثالث أن الالتزام بالقيادة والمسائلة وضمان توافر الموارد والتركيز على النتائج والاعتراف بالإنجازات تساعد المنظمة على تهيئة للاستراتيجية. ويرى المستجيب الرابع أن لدعم تنفيذ الإستراتيجية نفذت أسباير مبادرات مختلفة تتعلق بشكل رئيسي بالثقافة التنظيمية ودعم التغييرات الهيكلية بمراجعة ومراقبة متكررة للأداء.

وفي السؤال الرابع حول أهم مشاكل تنفيذ الاستراتيجية التي تواجهها المؤسسات الرياضية في دولة قطر حيث ذكر المستجيب الأول أن عدم تعاون الوحدات والأقسام يساهم في تحقيق الأهداف. ويرى المستجيب الثاني بالانشغال بالأمر التشغيلية في بعض الفترات يؤدي إلى التعطيل في تنفيذ الإستراتيجية. ويرى المستجيب الثالث بأن إذا كانت الإستراتيجية غير واضحة فهناك خطر فقدان التركيز والفهم والالتزام وتوافر الموارد.

وأخيرا يرى المستجيب الرابع بأنه تم تخصيص الميزانية ومواءمتها مع المبادرات الإستراتيجية ومع ذلك ظهور بعض التحديات الداخلية المتعلقة بالالتزام الأفراد وانعدام المسائلة.

أما في السؤال الخامس حول الأدوات المستخدمة في تقييم الإستراتيجية من وجهة نظر المستجيب الأول أنه يجب أن يتم تقييم الإستراتيجية من خلال تحقيق الأهداف حيث إن الأهداف لها نوعين قياس عن طريق KPI&Initiatives. أما المستجيب الثاني يرى بأنه يجب تطبيق برنامج تقييم الأداء والأهداف وكذلك ربط الإستراتيجية بأهداف الموظفين من خلال برنامج التقييم للموظفين يساعد في تقييم الإستراتيجية بشكل صحيح. ويرى المستجيب الثالث بأن يتم قياس الأهداف من خلال مؤشرات الأداء الرئيسية باستخدام منهج بطاقة الأداء المتوازن. أما المستجيب الرابع يرى بأن تستخدم أسباير أدوات مختلفة لقياس وتقييم استراتيجيتها من خلال قياس نتائج الأهداف المحددة (مؤشرات الأداء الرئيسية والمبادرات) وتقديم تقارير متكررة عن الإنجازات والتحديات التي تواجه الإدارة العليا.

فيما يتعلق بالسؤال السادس عن أهم النتائج التي تم الحصول إليها عند تطبيق الإدارة الإستراتيجية في مؤسسات القطاع الرياضي أكد المستجيب الأول على أن مؤسسه أسباير زون تسعى لتحقيق رؤيتها وأن تطبيق الإستراتيجية ضروري للوصول الى هذه الرؤية وذلك عن طريق الأهداف حيث يتم مراقبه الوحدات والأقسام ومعرفة إنتاجيتهم للوصول إلى هذه الرؤية والتي بالتالي سوف تساعد على تصميم وتنفيذ الإستراتيجية. ويتفق المستجيب الثاني مع المستجيب الأول على هذه النقطة. أما بجيب المستجيب الثالث يرى أن المؤسسات الرياضية في قطر يجب تركز على نتائج الإستراتيجية في المجالات التالية: نتائج الأداء، والاستدامة المالية، ونتائج أصحاب المصلحة والمعرفة والنمو. كما يؤكد من المستجيب الرابع على رأي المستجيب الأول والثاني حيث إنه ساعدت صياغة إستراتيجية مشتركة المنظمة على التركيز على الأهداف المشتركة ودعمت وحدات أعمالها لفهم رؤية المنظمة ومواءمتها ودعم تنفيذها.

وفي السؤال السابع والأخير حول تقديم اقتراحات أخرى متعلقة في الإدارة الاستراتيجية في القطاع الرياضي في الدولة حيث ذكر المستجيب الأول بأن من المقترح هو توحيد الإستراتيجية القطاع الرياضي مع توحيد المؤسسات والوزارات الرياضية تحت سقف واحد واستراتيجيه موحده للوصول إلى أهداف الدولة في القطاع الرياضي. بينما اقترح المستجيب الثاني أن تصبح الرياضة ونظام الحياة الصحي جزء من أسلوب الحياة الروتيني من خلال توفير كل المتطلبات في كل الأماكن كمسارات المشي والجري والدراجة وغيرها من الرياضات. أما المستجيب الثالث لم تكن لديه أي اقتراحات مستقبلية بما يخص الإدارة الإستراتيجية في المؤسسة. وذكر المستجيب الرابع أنه جميع المؤسسات الرياضية في دولة قطر بحاجة إلى استراتيجية واضحة للرياضة على المستوى القطري.

الفصل الخامس: الاستنتاجات والتوصيات والمقترحات.

الاستنتاجات.

- لمواجهة المشاكل التي تواجه تنفيذ الاستراتيجيات في القطاع الرياضي يجب العمل على توحيد الأهداف وبالتالي تنفيذها.
- العمل على تحقيق رؤية المنظمات يتم بشكل صحيح ذلك عند تطبيق أهداف الإستراتيجية.

التوصيات.

- توحيد ودمج الوحدات الإدارية في المؤسسة يساعد على تصميم، وتحقيق، وتنفيذ الإستراتيجية بسلاسة وسهولة.
- استخدام بطاقة الأداء المتوازن (Balance Scorecard) لما لها من أهمية لجعل الإستراتيجية سهلة وواضحة للجميع، ولقياس مستوى الأداء على مستوى المنظمة.
- استخدام أدوات قياس وتقييم الاستراتيجيات في المؤسسات الرياضية تساعد على الوصول إلى نتائج جيدة وتحقيق الأهداف المطلوبة.

المقترحات.

- ضرورة وجود إستراتيجية رياضية واضحة في دولة قطر.
- مشاركة جميع الموظفين في مختلف المستويات الإدارية في وضع الأسس والأفكار للإستراتيجيات الجديدة.

الخاتمة.

ختاماً تبين لنا أنه تركز الخطة الخاصة بالإدارة الإستراتيجية لتطوير الرياضة في قطر على صياغة رؤية وخطة عمل وتخصيص الموارد لتحقيق أهداف الرياضة. ذلك من أجل تحقيق أعلى إنجاز في حدود القدرات الحالية ويهدف إلى المساهمة في تحسين النتائج الرياضية الخاصة بالمؤسسات الرياضية مثل: مؤسسة أسباير زون، واللجنة الأولمبية القطرية، واللجنة العليا للإرث والمشاريع وغيرها من مؤسسات القطاع الرياضي. علاوة على ذلك، بيان أهمية إدخال الأنظمة الرياضية المختلفة في البيئة الرياضية القطرية المناسبة لها من خلال الإدارة الإستراتيجية التي يتبعها القطاع الرياضي،

وتعزيز الخطة الإستراتيجية لتطوير الرياضة بقطر تطوير التربية البدنية والرياضة. كل هذا من خلال تحديد معلومات التربية البدنية التي يسعى إلى تحقيقها القطاع الرياضي ويتحقق الهدف من خلال تحقيق العديد من الأنشطة الرياضية.

قائمة المراجع.

الثقافة تدشن إستراتيجية قطاع الإثراء الثقافي والتميز الرياضي 2018-2022. (2018، 1 مايو). *جريدة الشرق*. تم الاسترجاع من الرابط التالي: <https://cutt.us/jcX0H>

الدرعي، وليد. (2014، 6 مايو). الإدارة الإستراتيجية محرك أساسي وراء نجاح أي مؤسسة. *جريدة الشرق*. تم الاسترجاع من الرابط التالي: <https://cutt.us/L4Y26>

تدشين إستراتيجية قطاع الإثراء الثقافي والتميز الرياضي. (2018، 2 مايو). *جريدة لوسيل الإلكترونية*. تم الاسترجاع من الرابط التالي: <https://cutt.us/75Yrw>

خزار، بشير. (2016، 28 مايو). دور الإدارة الإستراتيجية في تحقيق الفعالية التنظيمية بالمؤسسات الرياضية. (رسالة ماجستير). تم الاسترجاع من الرابط التالي: <https://cutt.us/fgE7A>

خطاب، محمد. (2018، 28 يونيو). القائد الإستراتيجي - صفات ومهارات القائد الإستراتيجي. *موقع أسود البيزنس*. تم الاسترجاع من الرابط التالي: <https://cutt.us/UWAq4>

صلاح، رزان. (2018، 18 يوليو). مفهوم الإدارة الاستراتيجية. *موقع موضوع*. تم الاسترجاع من الرابط التالي: <https://cutt.us/m6LVu>

عبد الغني، نعمان، ورضا، حمروش. (2017). الاتجاهات الحديثة في الإدارة الاستراتيجية الرياضية [نسخة إلكترونية]. تم استرجاعه من قاعدة بيانات anyflip الإلكتروني من الرابط التالي: <https://cutt.us/HE4Qt>

عضيبات، ولاء. (2020، 19 مارس). معوقات التخطيط الإستراتيجي. *موقع عربي الإلكتروني*. تم الاسترجاع من الرابط التالي: <https://cutt.us/x6i7x>

مسري، وسيم بن حسن. (2015، 15 سبتمبر). *مجلة رواد الأعمال*. تم الاسترجاع من الرابط التالي: <https://cutt.us/OIPjJ>
معنى مؤشر الأداء الرئيسي. (2020). *رواد/مدونة*. تم الاسترجاع من الرابط التالي: <https://cutt.us/Q4uF7>

محمد، هاني محمد. (2014). الإدارة الإستراتيجية الحديثة. [نسخة إلكترونية]. تم استرجاعه من قاعدة بيانات المنهل من الرابط التالي: <https://cutt.us/hN8IN>

محمودي، العربي. (2011، 9 أغسطس). اللجنة الأولمبية القطرية تدشن إستراتيجية الرياضة 2011-2016. *جريدة العرب الإلكترونية*. تم الاسترجاع من الرابط التالي: <https://cutt.us/ufSyu>

مؤسسة أسباير زون. إسهام في تحقيق رؤية قطر 2030. (2019، 13 ديسمبر). *جريدة الشرق*. تم الاسترجاع من الرابط التالي:

<https://cutt.us/m4mPD>

الملاحق.

أسئلة المقابلات الشخصية.

- ما مدى تطبيق الإدارة الإستراتيجية في المؤسسات الرياضية في دولة قطر؟
- ما هي أهم ملامح الاستراتيجية العامة للمؤسسات الرياضية؟
- ما هي التغييرات المطلوبة في المنظمة التي ساعدت على تهيئة الاستراتيجية للتنفيذ؟
- ما هي أهم مشاكل تنفيذ الاستراتيجية؟
- ما هي الأدوات المستخدمة في تقييم الاستراتيجية؟
- ما هي أهم النتائج التي تم الحصول إليها عند تطبيق الإدارة الإستراتيجية؟
- هل هناك أي اقتراحات أخرى متعلقة في الإدارة الاستراتيجية في القطاع الرياضي في الدولة؟

جميع الحقوق محفوظة © 2021، الباحثة/ نواف جعفر عبد الله الصفار، المجلة الأكاديمية للأبحاث والنشر العلمي.

(CC BY NC)