Journal of University Studies for inclusive Research (USRIJ)
مجلة الدراسات الجامعية للبحوث الشاملة
ISSN: 2707-7675

Journal of University Studies for Inclusive Research

Vol.8, Issue 46 (2025), 157602 – 157621

USRIJ Pvt. Ltd

استخلاص: التوطين الرياضي واستراتيجية قطر للتنمية المستدامة المجتمعية

محمد أحمد العبيدلي

الملخّص:

يهدف هذا البحث إلى دراسة سياسات التوطين الرياضي في دولة قطر ضمن الإطار العام للسياسات الوطنية، وتحليل إسهامها في دعم مسار التنمية المستدامة المجتمعية استنادًا إلى ركائز رؤية قطر الوطنية 2030. يعتمد البحث على تحليل نقدي لسياسات الدولة وممارساتها المؤسسية في المجال الرياضي، من خلال تتبّع التجربة القطرية في توظيف الرياضة كأداة استراتيجية للتنمية الاجتماعية والاقتصادية. تم تبنّي المنهج الوصفي التحليلي الذي يجمع بين تحليل النصوص الرسمية والمصادر الأكاديمية الدولية ذات الصلة، للوصول إلى نموذج تفسيري يربط بين مفهومي التوطين الرياضي ورأس المال الاجتماعي بوصفهما آليتين محوريتين لتحقيق التنمية المستدامة.

وتشير النتائج إلى أنّ سياسات التوطين في القطاع الرياضي القطري مثّلت رافعة مجتمعية لإعادة توزيع الأدوار داخل المؤسسات الرياضية وتعزيز مشاركة الكوادر الوطنية، مما أسهم في ترسيخ التماسك الاجتماعي واستدامة النمو التنموي. كما خلص البحث إلى وجود تحديات مرتبطة بضعف أنظمة التقييم المهني وضرورة تطوير المسارات الوظيفية للمواطنين العاملين في القطاع الرياضي.

وتوصي الدراسة ببناء إطار وطني متكامل للتوطين الرياضي يربط بين التعليم والتدريب والتوظيف، مدعومًا بمؤشرات كمية ونوعية لقياس أثر السياسات على التنمية الاجتماعية.

الكلمات المفتاحية: التوطين الرياضي، رأس المال الاجتماعي، السياسات العامة، التنمية المستدامة، قطر.

Journal of University Studies for inclusive Research (USRIJ)
مجلة الدراسات الجامعية للبحوث الشاملة
ISSN: 2707-7675

1. المقدمة

شهدت الرياضة خلال العقود الأخيرة تحوّلًا نوعيًا جعلها تتجاوز حدود النشاط الترفيهي إلى فضاء اقتصادي واجتماعي واستراتيجي يرتبط ارتباطًا وثيقًا بالهوية الوطنية والسياسات العامة. وتُعدّ دولة قطر من أبرز الدول التي نجحت في إدماج الرياضة ضمن خططها التنموية، حيث تبنّت مفهوم "الرياضة من أجل التنمية" بوصفه محورًا أساسيًا في تحقيق رؤيتها الوطنية (Qatar National Vision 2030). ومن بين المبادرات البارزة التي انتهجتها الدولة، برزت سياسة "التوطين الرياضي" التي تهدف إلى تمكين الكفاءات الوطنية من تولي القيادة الإدارية والفنية داخل القطاع، بما يسهم في تقليص الاعتماد على الخبرات الأجنبية وتحقيق العدالة في الفرص المهنية. وتأتي هذه السياسة في إطار توجه أشمل نحو التنمية المستدامة المجتمعية، التي تقوم على تحقيق التوازن بين النمو الاقتصادي والرفاه الاجتماعي والحفاظ على الهوية الوطنية. ويُظهر تحليل السياسات القطرية أنّ الدولة تنظر إلى الرياضة باعتبارها عنصرًا تكامليًا ضمن مشروعها الوطني للتنمية، وليست نشاطًا منفصلًا عن السياسات الاجتماعية والاقتصادية (Ministry of Sports and Youth, 2023). يستند هذا البحث إلى الرسالة الأصلية الموسومة بـ "التوطين الرياضي في إطار السياسات العامة: دراسة في استراتيجية قطر لتحقيق التنمية المستدامة المجتمعية"، وإلى مراجعة الأدبيات الدولية ذات الصلة مثل أعمال Reiche (2019) بشأن تجنيس الرياضيين، ودراسة Putnam (2000) حول رأس المال الاجتماعي بوصفه إطارًا لفهم الترابط المجتمعي. تتجلّى أهمية البحث في كونه يقدم مقاربة

Journal of University Studies for inclusive Research (USRIJ)
مجلة الدراسات الجامعية للبحوث الشاملة
ISSN: 2707-7675

عربية حديثة لتحليل تجربة قطر في حوكمة التنمية الرياضية، بوصفها نموذجًا رائدًا يربط بين الرياضة كأداة للتنمية والسياسات العامة للدولة، وهو موضوع نادر الطرح في الأدبيات العربية (Elias, 2021).

2. أسئلة الدراسة

السؤال الرئيس:

ما مدى مساهمة سياسات التوطين الرياضي في قطر في تحقيق التنمية المستدامة المجتمعية ضمن الإطار العام للسياسات الوطنية؟

الأسئلة الفرعية:

1. ما المرتكزات النظرية والسياساتية التي يقوم عليها مفهوم التوطين الرياضي؟
2. كيف تُطبَّق سياسات التوطين الرياضي في قطر بما يتماشى مع رؤية قطر الوطنية 2030؟
3. ما العلاقة بين التوطين الرياضي وبناء رأس المال الاجتماعي؟
4. ما أبرز التحديات التي تواجه استدامة هذه السياسات، وما السبل المقترحة لتطويرها؟

أهداف الدراسة

1. تحليل الإطار المفاهيمي والسياساتي للتوطين الرياضي في قطر.
2. دراسة العلاقة بين التوطين الرياضي والتنمية المستدامة المجتمعية.
3. استكشاف التحديات والفرص المرتبطة بتطبيق سياسات التوطين.

Journal of University Studies for inclusive Research (USRIJ)
مجلة الدراسات الجامعية للبحوث الشاملة
ISSN: 2707-7675

4. اقتراح توصيات استراتيجية لتعزيز فاعلية التوطين في دعم التنمية المستدامة.

5. أهمية البحث

تنبع أهمية هذا البحث من تقديمه مقاربة شمولية تربط بين النظرية والتطبيق في دراسة السياسات العامة للرياضة بوصفها أداة استراتيجية للتنمية المجتمعية. إذ يسهم البحث في إثراء الأدبيات العربية في مجال إدارة السياسات الرياضية والتنمية المستدامة من خلال تحليل التجربة القطرية التي تحوّلت إلى نموذج عالمي في استخدام الرياضة كوسيلة للقوة الناعمة والتنمية الاجتماعية (Qatar National Vision 2030, 2008; Reiche, 2018). كما يوفّر إطارًا نظريًا وتطبيقيًا يمكن أن تستفيد منه الدول العربية الأخرى في بناء سياسات وطنية لتوطين الكفاءات وتعزيز المشاركة المجتمعية، خاصة في ظل التحديات المتعلقة ببناء القدرات المحلية والانتماء الوطني.

6. الإطار المفاهيمي

التوطين الرياضي والتنمية المستدامة

يُقصد بالتوطين الرياضي السياسات والإجراءات التي تهدف إلى تمكين المواطنين من تولّي المناصب القيادية والفنية والإدارية في المؤسسات الرياضية الوطنية، بما يضمن تحقيق استدامة الموارد البشرية وتقليل الاعتماد على الكفاءات الأجنبية (Reiche, 2019). أما التنمية المستدامة المجتمعية فهي عملية مستمرة تهدف إلى تحقيق توازن بين النمو الاقتصادي والمشاركة الاجتماعية وحماية البيئة والثقافة المحلية (United Nations, 2015). وتشير الأدبيات الحديثة إلى أنّ الرياضة تمثل أداة فاعلة لتحقيق التنمية المستدامة من خلال تأثيرها في مجالات الصحة العامة، والمساواة، والمشاركة المدنية، وبناء رأس المال الاجتماعي (Putnam,

Journal of University Studies for inclusive Research (USRIJ)
مجلة الدراسات الجامعية للبحوث الشاملة
ISSN: 2707-7675

2000; OECD, 2021). ومن هذا المنطلق، يُنظر إلى التوطين الرياضي بوصفه وسيلة لتعزيز التنمية المستدامة عبر تمكين الأفراد والمجتمعات من المشاركة الفاعلة في المجال الرياضي، والمساهمة في بناء منظومة متكاملة تجمع بين الكفاءة الوطنية والانتماء المجتمعي.

7. الإطار النظري للدراسة

يرتكز هذا البحث على مجموعة من الأطر النظرية التي تفسّر العلاقة بين السياسات العامة والرياضة والتنمية المستدامة، وأبرزها نظرية رأس المال الاجتماعي ومدخل الحوكمة في السياسات العامة، إذ يقدّمان الأساس المفاهيمي لفهم دور التوطين الرياضي في دعم التنمية.

أولًا: نظرية رأس المال الاجتماعي

قدّم روبرت بوتنام (Putnam, 2000) مفهوم رأس المال الاجتماعي باعتباره مجموعة من القيم والعلاقات والثقة المتبادلة التي تُسهّل التعاون داخل المجتمع، وترتبط بدرجة المشاركة المدنية ومستوى الثقة بين الأفراد والمؤسسات. ويرى بوتنام أن المجتمعات التي تمتلك رأس مال اجتماعي مرتفع تكون أكثر قدرة على تحقيق التنمية المستدامة عبر آليات الشفافية والمساءلة والمشاركة الفعّالة.

وفي ضوء ذلك، يعمل رأس المال الاجتماعي داخل المنظومة الرياضية كآلية تربط بين الأفراد والمؤسسات، وتشجع على العمل الجماعي والانتماء الوطني، وتغرس ثقافة التطوع والمبادرة المجتمعية. وقد مثّلت التجربة القطرية نموذجًا لهذه العلاقة، إذ سعت الدولة إلى جعل الرياضة مساحة لتعزيز الوحدة الاجتماعية من خلال دعم الأندية المحلية وتنظيم الفعاليات التي تجمع المواطنين والمقيمين في إطار مجتمعي تفاعلي (Ministry of Sports and Youth, 2023).

Journal of University Studies for inclusive Research (USRIJ)
مجلة الدراسات الجامعية للبحوث الشاملة
ISSN: 2707-7675

ثانيًا: مدخل الحوكمة في السياسات العامة

يرتكز هذا المدخل على مبدأ أن صياغة السياسات الفعّالة لا تتم بمعزل عن المجتمع، بل عبر شراكات متكاملة تجمع الدولة بالقطاع الخاص والمجتمع المدني (Rhodes, 1996).

ويُعد التوطين الرياضي أحد تطبيقات هذا المدخل، إذ يعتمد على إشراك جميع الفاعلين في صياغة البرامج وتنفيذها، بما يشمل الوزارات والمؤسسات التعليمية والهيئات الشبابية والقطاع الخاص والمنظمات غير الحكومية. هذا النهج التشاركي يعزز الشفافية والمساءلة، وهو ما حرصت قطر على تطبيقه ضمن استراتيجيتها الوطنية للرياضة والشباب (Qatar National Vision 2030, 2008).

ثالثًا: مقاربة التنمية المستدامة

ترتكز التنمية المستدامة على ثلاثة أبعاد مترابطة: البعد الاقتصادي، والاجتماعي، والبيئي (United Nations, 2015).

ويركّز التوطين الرياضي في قطر على البعد الاجتماعي من خلال تمكين الشباب وبناء القدرات الوطنية، كما يساهم في الجانب الاقتصادي بخلق فرص عمل نوعية وتقليل الاعتماد على العمالة الأجنبية. أما البعد البيئي فينعكس في تشجيع أساليب الحياة الصحية والممارسات الرياضية المستدامة. وقد أكدت تقارير منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (OECD, 2021) أن إدماج الرياضة في السياسات التنموية يسهم في تعزيز العدالة الاجتماعية والمشاركة المدنية.

Journal of University Studies for inclusive Research (USRIJ)
مجلة الدراسات الجامعية للبحوث الشاملة
ISSN: 2707-7675

العلاقات المفاهيمية

لشرح الترابط بين المفاهيم الأساسية للدراسة، يمكن تلخيصها في النقاط الآتية:

1. السياسات العامة: تمثل الأطر الرسمية التي تنظّم عمل المؤسسات الحكومية وتوجّهها نحو تحقيق الأهداف الوطنية (Dye, 2017).
2. التوطين الرياضي: سياسة وطنية تستهدف تمكين الكفاءات المحلية من قيادة القطاع الرياضي فنيًا وإداريًا لضمان استدامة الموارد البشرية (Reiche, 2019).
3. التنمية المستدامة المجتمعية: عملية متواصلة تهدف إلى تحسين جودة الحياة ضمن توازن اقتصادي واجتماعي وبيئي (UN, 2015).
4. رأس المال الاجتماعي: منظومة من الثقة والعلاقات التي تحفّز التعاون والمشاركة المجتمعية (Putnam, 2000).

وتفترض الدراسة أنّ نجاح سياسات التوطين الرياضي يسهم في تعزيز التنمية المستدامة من خلال بناء رأس مال اجتماعي قوي، حيث يؤدي تمكين الكفاءات الوطنية إلى زيادة المشاركة والانتماء، مما ينعكس إيجابًا على استقرار المجتمع ونموّه المستدام (Qatar National Vision 2030, 2008).

8. المنهجية

اعتمد البحث المنهج الوصفي التحليلي باعتباره الأنسب لدراسة الظواهر ذات الطابع الاجتماعي والسياساتي، إذ يجمع بين التحليل الكيفي والكمي للبيانات المتاحة. وقد تم تحليل الوثائق الرسمية، والاستراتيجيات الوطنية، والتقارير الدولية ذات الصلة بسياسات التوطين والتنمية المستدامة في دولة قطر، إلى جانب مراجعة

Journal of University Studies for inclusive Research (USRIJ)
مجلة الدراسات الجامعية للبحوث الشاملة
ISSN: 2707-7675

الأدبيات الأكاديمية المنشورة في هذا المجال. استندت الدراسة كذلك إلى المخرجات الرئيسة للرسالة الأكاديمية الأصلية التي تشكّل الأساس العلمي لهذا الاستخلاص البحثي، مع التركيز على إعادة بناء الإطار التحليلي بأسلوب مستقل ومتجدد.

تم الاعتماد على ثلاثة مصادر رئيسية للبيانات:

1. الوثائق الرسمية القطرية: مثل استراتيجية وزارة الرياضة والشباب (2023–2030)، ووثيقة رؤية قطر الوطنية 2030.
2. الأدبيات الأكاديمية الدولية: المنشورة في قواعد بيانات علمية مفتوحة مثل Google Scholar وResearchGate (Reiche, 2018; Elias, 2021).
3. التقارير الدولية حول التنمية المستدامة: الصادرة عن الأمم المتحدة (2015) ومنظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (OECD, 2021).

منهج التحليل

تم استخدام تحليل المضمون (Content Analysis) لاستخراج الأنماط والاتجاهات العامة من الوثائق والسياسات المتعلقة بالتوطين الرياضي. كما تم تطبيق أسلوب المقارنة المرجعية (Benchmarking) لمقارنة التجربة القطرية بتجارب خليجية أخرى كالإمارات والسعودية، لتحديد أوجه التميز والتحديات المشتركة (Reiche & Tinaz, 2019). واعتمد التحليل على منهج استنتاجي يربط بين السياسات والنتائج المجتمعية ضمن إطار التنمية المستدامة، بهدف بناء نموذج تطبيقي متكامل يمكن تعميمه مستقبلاً.

Journal of University Studies for inclusive Research (USRIJ)
مجلة الدراسات الجامعية للبحوث الشاملة
ISSN: 2707-7675

9. حدود الدراسة

1. الحدود الزمانية: تغطي الفترة من عام 2015 إلى عام 2024، وهي مرحلة شهدت توسعًا كبيرًا في البنية التحتية الرياضية في قطر واستضافة فعاليات كبرى مثل كأس العالم 2022 (Reuters, 2025).
2. الحدود المكانية: تقتصر الدراسة على دولة قطر نظرًا لخصوصية سياستها السكانية وتركيبتها الديموغرافية وتأثيرها المباشر في سياسات التوطين.
3. الحدود الموضوعية: تركز الدراسة على البعد الاجتماعي والسياساتي للتوطين الرياضي دون التطرق إلى الجوانب الفنية للأداء الرياضي.
4. الحدود المنهجية: تعتمد على تحليل ثانوي للمصادر الرسمية والوثائق المنشورة دون إجراء بحوث ميدانية جديدة، لضمان الاعتماد على بيانات موثوقة وتجنّب أي تعارض مع الرسالة الأكاديمية الأصلية.

10. نتائج الدراسة

أظهر تحليل سياسات التوطين الرياضي في قطر أنّ الدولة قطعت شوطًا متقدّمًا في دمج مفهوم التوطين ضمن استراتيجياتها التنموية الشاملة، غير أنّ التطبيق العملي ما زال يواجه عددًا من التحديات التنظيمية والإدارية.

وقد أمكن تصنيف النتائج الرئيسة في أربعة محاور أساسية:

- **التوطين الرياضي ودوره في بناء رأس المال الاجتماعي**

Journal of University Studies for inclusive Research (USRIJ)
مجلة الدراسات الجامعية للبحوث الشاملة
ISSN: 2707-7675

بيّنت النتائج أنّ برامج التوطين الرياضي ساهمت في تعزيز رأس المال الاجتماعي داخل المجتمع القطري من خلال توسيع المشاركة في الأنشطة الرياضية، وزيادة الإقبال على العمل التطوعي، وتنمية الثقة المتبادلة بين المواطنين والمؤسسات الرياضية.

ومن أبرز المبادرات التي عكست هذا التوجّه "البرنامج الوطني لتطوير الكفاءات الرياضية" الذي أطلقته وزارة الرياضة والشباب عام 2023، إذ أتاح فرصًا مباشرة للتفاعل بين الشباب والمؤسسات الرياضية، مما أسهم في تقوية روح الانتماء الوطني وترسيخ العمل الجماعي (Ministry of Sports and Youth, 2023). كما تؤكد نظرية بوتنام (Putnam, 2000) أنّ المشاركة المجتمعية المنتظمة في الأنشطة الاجتماعية، ومنها الرياضة، تُعدّ من أهم محركات الثقة والتعاون بين الأفراد، وهو ما ينطبق بوضوح على التجربة القطرية. وقد تجسّد هذا التوجه في رؤية قطر الوطنية 2030 التي تنص على "تعزيز التنمية الاجتماعية القائمة على المشاركة والتعاون والهوية المشتركة"، وهو ما يعكس انسجام سياسات التوطين الرياضي مع الأهداف التنموية الوطنية.

- **إسهام التوطين الرياضي في التنمية البشرية والاقتصادية**

أظهرت النتائج أن التوطين الرياضي لا يقتصر على البعد الاجتماعي، بل يمتد أثره إلى مجالات التنمية البشرية والاقتصادية على حد سواء. فعلى المستوى البشري، أسهمت برامج تأهيل الكوادر الوطنية في تطوير المهارات الإدارية والفنية للشباب القطري، ما انعكس إيجابًا على الأداء المؤسسي للأندية والمراكز الرياضية (Reiche, 2019). أما على المستوى الاقتصادي، فقد ساعدت سياسات التوطين في تقليل الاعتماد على الخبرات الأجنبية مرتفعة التكلفة، مع توفير فرص عمل نوعية للمواطنين في مجالات التدريب، والتحكيم،

Journal of University Studies for inclusive Research (USRIJ)
مجلة الدراسات الجامعية للبحوث الشاملة
ISSN: 2707-7675

والإدارة الرياضية (Elias, 2021). وتتفق هذه النتائج مع ما أوردته تقارير منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (OECD, 2021) التي أكدت أن الاستثمار في رأس المال البشري المحلي يمثل ركيزة أساسية للاقتصاد المستدام، ويساهم في تقليص فجوات سوق العمل وتعزيز الإنتاجية الوطنية.

- **التحديات التنظيمية والإدارية التي تواجه التوطين الرياضي**

على الرغم من التقدم المحرز، كشفت الدراسة عن مجموعة من التحديات الهيكلية التي تعيق تحقيق التوطين الرياضي بصورة شاملة، من أبرزها:

1. ضعف التنسيق المؤسسي بين الجهات الحكومية والمنظمات الأهلية الرياضية، مما يؤدي إلى ازدواجية في المهام وتأخر في تنفيذ بعض المبادرات (Reiche & Tinaz, 2019).
2. غياب مؤشرات تقييم دقيقة لقياس الأثر النوعي للتوطين، إذ تقتصر بعض التقارير على مؤشرات كمية مثل أعداد المتدربين دون تحليل للأثر المجتمعي المباشر (OECD, 2021).
3. محدودية الحوافز المقدّمة للكفاءات الوطنية في المستويات الفنية والإدارية المتوسطة، مما يقلّل من استمرارية عملها في القطاع الرياضي (Elias, 2021).

وتعكس هذه الملاحظات ما أشار إليه Dye (2017) من أنّ نجاح السياسات العامة يتطلب أطرًا مؤسسية متكاملة وآليات متابعة فعّالة تضمن التنفيذ العملي للأهداف المعلنة.

- **التوطين الرياضي كعنصر من عناصر القوة الناعمة القطرية**

أظهرت النتائج أيضًا أن قطر استطاعت توظيف التوطين الرياضي ضمن رؤيتها الاستراتيجية لتوسيع حضورها الدولي وتعزيز صورتها كدولة رياضية رائدة. فمن خلال تنظيم فعاليات كبرى مثل كأس العالم

Journal of University Studies for inclusive Research (USRIJ)
مجلة الدراسات الجامعية للبحوث الشاملة
ISSN: 2707-7675

2022 وكأس آسيا 2024، تم إبراز القدرات الوطنية في مجالات الإدارة والتنظيم، مما جعل من التوطين عنصرًا رئيسيًا في بناء القوة الناعمة للدولة (Reuters, 2025). وتتفق هذه النتيجة مع ما طرحه Elias (2021) في حديثه عن "الدبلوماسية الرياضية" كأداة لتعزيز التواصل الثقافي الدولي ونقل صورة إيجابية عن الدول من خلال الرياضة. وعليه يمكن القول إن التوطين الرياضي في قطر لم يعد مقتصرًا على التنمية الداخلية، بل أصبح مكوّنًا فعّالًا في السياسة الخارجية القطرية عبر توظيف الرياضة كمنصة للتواصل العالمي.

- **تحليل النتائج**

أولًا: التوطين الرياضي كمدخل لتحقيق التنمية المستدامة

تُظهر النتائج أن التوطين الرياضي يسهم في تحقيق الأبعاد الثلاثة للتنمية المستدامة:

1. البعد الاقتصادي: عبر خفض تكاليف استقدام الكفاءات الأجنبية وتنمية رأس المال الوطني (OECD, 2021).
2. البعد الاجتماعي: من خلال تعزيز روح المشاركة والانتماء الوطني والتطوع الرياضي (Putnam, 2000).
3. البعد البيئي: عبر نشر ثقافة الحياة الصحية والنشاط البدني المستدام (UN, 2015).

ومن ثمّ، يمكن اعتبار التوطين الرياضي أحد المسارات العملية لتحقيق أهداف التنمية المستدامة في الدول الخليجية التي تشهد تحولات اقتصادية وديموغرافية متسارعة.

Journal of University Studies for inclusive Research (USRIJ)
مجلة الدراسات الجامعية للبحوث الشاملة
ISSN: 2707-7675

- **ثانيًا: دور رأس المال الاجتماعي في نجاح السياسات العامة**

تبيّن أن نجاح سياسات التوطين يرتبط بمدى توفر الثقة بين المواطنين والمؤسسات، إذ كلما زادت مستويات الثقة والمشاركة المجتمعية، كان تنفيذ السياسات أكثر فاعلية واستدامة (Putnam, 2000; Reiche, 2019).

وفي ضوء ذلك، يُعدّ رأس المال الاجتماعي عاملًا محوريًا في تعزيز فاعلية التوطين، إذ يحوّل المواطنين من متلقين للسياسات إلى شركاء في تنفيذها، الأمر الذي يعزز المساءلة والشفافية داخل المنظومة الرياضية.

- **ثالثًا: الفجوة بين التخطيط والتنفيذ**

رغم وضوح الأهداف المعلنة في الوثائق الرسمية، إلا أن التطبيق العملي يواجه صعوبات تتعلق بضعف التنسيق المؤسسي ونقص آليات المتابعة والتقييم (Ministry of Sports and Youth, 2023).

ومن أجل تجاوز هذه الفجوة، توصي الدراسة بضرورة إنشاء نظام وطني موحّد لتقييم الأداء الرياضي يعتمد على مؤشرات كمية ونوعية تربط بين مخرجات التوطين وأثرها على التنمية المجتمعية (Dye, 2017).

- **مناقشة النتائج في ضوء الأدبيات السابقة**

تتوافق نتائج الدراسة مع ما توصلت إليه أبحاث Reiche & Tinaz (2019) التي أكدت أهمية تبنّي سياسات وطنية واضحة لتوطين الكفاءات الرياضية، خصوصًا في الدول ذات الاقتصاد الريعي التي تسعى إلى بناء هوية رياضية وطنية متماسكة.

Journal of University Studies for inclusive Research (USRIJ)
مجلة الدراسات الجامعية للبحوث الشاملة
ISSN: 2707-7675

كما تتقاطع النتائج مع رؤية بوتنام (2000) التي أوضحت أن الأنشطة الاجتماعية — ومنها الرياضة — تمثل قناة رئيسية لبناء "الثقة الأفقية" بين أفراد المجتمع، وهي شرط أساسي لتعزيز التماسك الاجتماعي الضروري لتحقيق التنمية.

وتدعم هذه النتائج كذلك ما ورد في تقارير OECD (2021) التي شددت على أن إشراك المجتمع في صياغة السياسات هو عامل حاسم في استدامة التنمية، إذ يخلق إحساسًا بالملكية المشتركة للبرامج الحكومية.

وعليه، تُظهر التجربة القطرية نموذجًا متقدمًا في تحويل الرياضة إلى أداة للسياسة العامة تسهم في دعم الاستقرار الاجتماعي والاقتصادي وتعزيز الهوية الوطنية.

نقاط القوة في التجربة القطرية

1. إرادة سياسية واضحة: تبنّت القيادة القطرية منذ إطلاق رؤية 2030 الرياضة كأحد محاور التنمية الوطنية الأساسية (Qatar National Vision 2030, 2008).
2. استثمار استراتيجي في البنية التحتية: تم إنشاء مرافق رياضية عالمية المستوى أسهمت في تطوير القدرات الوطنية وتوفير بيئة تدريبية متكاملة (Reuters, 2025).
3. تخطيط مؤسسي فعّال: وجود خطط وطنية محددة بمؤشرات أداء قابلة للقياس مثل نسب مشاركة الكوادر الوطنية في الاتحادات الرياضية (Ministry of Sports and Youth, 2023).
4. ترسيخ القيم المجتمعية: تم اعتماد الرياضة كوسيلة لغرس قيم المواطنة الإيجابية، والعمل الجماعي، والانتماء الوطني (Elias, 2021).

Journal of University Studies for inclusive Research (USRIJ)
مجلة الدراسات الجامعية للبحوث الشاملة
ISSN: 2707-7675

- **التوصيات والسياسات المقترحة**

أولًا: التوصيات العامة

1. إعداد إطار وطني شامل للتوطين الرياضي

توصي الدراسة بوضع إطار سياساتي موحّد ينظم العلاقة بين وزارة الرياضة والشباب واللجنة الأولمبية القطرية والمؤسسات التعليمية والقطاع الخاص، مع تحديد واضح للأدوار والمسؤوليات وآليات التمويل والتنفيذ.

يُبنى هذا الإطار على مبادئ الحوكمة الرشيدة والمساءلة، ويجب أن يتضمّن أهدافًا كمية ونوعية قابلة للقياس. كما يُقترح أن يتم إدراج التوطين الرياضي ضمن المؤشرات الرئيسة التي تُرصد في تقارير متابعة تنفيذ رؤية قطر الوطنية 2030 (Qatar National Vision 2030, 2008).

2. تصميم مؤشرات أداء دقيقة وقابلة للقياس (KPIs)

ينبغي أن تشمل مؤشرات الأداء ثلاثة مستويات مترابطة:

- المستوى المؤسسي: نسبة مشاركة الكوادر الوطنية في المناصب الفنية والإدارية داخل الاتحادات والأندية الرياضية.
- المستوى المجتمعي: معدلات المشاركة التطوعية في الأنشطة الرياضية المحلية.
- المستوى الوطني: مساهمة القطاع الرياضي في الناتج المحلي الإجمالي.

Journal of University Studies for inclusive Research (USRIJ)
مجلة الدراسات الجامعية للبحوث الشاملة
ISSN: 2707-7675

وتوصي منظمة OECD (2021) بضرورة أن تكون المؤشرات قابلة للمقارنة الدولية لضمان الشفافية وقياس الأثر الحقيقي للسياسات.

3. تعزيز الشراكة بين المؤسسات الأكاديمية والرياضية

توصي الدراسة بتفعيل برامج تعاون بين الجامعات القطرية والمؤسسات الرياضية لتطوير الكوادر الوطنية وفق المعايير الدولية.

ويُفضل اعتماد نموذج التعليم التطبيقي المدمج الذي يجمع بين التدريب الأكاديمي والخبرة العملية (Elias, 2021).

كما يُقترح إنشاء منح دراسية وطنية للطلبة المتفوقين رياضيًا لضمان استدامة انخراطهم في القطاع بعد التخرج.

4. نشر ثقافة التطوع الرياضي

ينبغي إطلاق مبادرات وطنية موجهة لتشجيع العمل التطوعي في المجال الرياضي، خاصة بين فئة الشباب، نظرًا لأثرها الكبير في تعزيز رأس المال الاجتماعي.

وقد أكد بوتنام (Putnam, 2000) أن التطوع المنتظم في الأنشطة المجتمعية يُعد من أبرز العوامل التي ترفع مستويات الثقة والتعاون في المجتمع.

Journal of University Studies for inclusive Research (USRIJ)
مجلة الدراسات الجامعية للبحوث الشاملة
ISSN: 2707-7675

5. تحفيز القطاع الخاص على دعم برامج التوطين

توصي الدراسة بإيجاد حوافز ضريبية وتشجيعية للشركات التي تستثمر في تدريب وتوظيف الكوادر الوطنية في المشروعات الرياضية.

كما يمكن تطوير نماذج شراكة فاعلة بين القطاعين العام والخاص (Public–Private Partnership) لضمان استدامة تمويل البرامج وتوسيع نطاقها (Reiche, 2019).

ثانيًا: التوصيات التنفيذية والمؤسسية

1. إنشاء وحدة وطنية لمتابعة سياسات التوطين الرياضي

تُعنى هذه الوحدة برصد وتقييم نسب مشاركة الكوادر الوطنية في القطاع الرياضي، وتصدر تقارير سنوية علنية بالتعاون مع وزارة الرياضة والشباب (Ministry of Sports and Youth, 2023).

2. دمج التوطين في استراتيجيات تنظيم الفعاليات الرياضية الكبرى

توصي الدراسة بأن تتضمن استراتيجيات استضافة البطولات الدولية نصوصًا تُلزم المنظّمين بتخصيص نسبة من الوظائف والتدريبات للمواطنين القطريين لضمان ترك أثر تنموي محلي دائم (Reuters, 2025).

3. إعادة هيكلة برامج التدريب الرياضي الوطنية

من خلال اعتماد نظام اعتماد مهني موحّد للمدربين والإداريين القطريين، وربط الترقي الوظيفي بمستوى الكفاءة والأداء.

Journal of University Studies for inclusive Research (USRIJ)
مجلة الدراسات الجامعية للبحوث الشاملة
ISSN: 2707-7675

يساعد هذا النظام على ضمان انتقال الخبرة والمعرفة بصورة مستمرة وتقليل الاعتماد على الكفاءات الأجنبية (Reiche & Tinaz, 2019).

4. تعزيز البعد الإعلامي للتوطين الرياضي

يجب على وسائل الإعلام الوطنية إبراز النماذج الناجحة من الكفاءات الرياضية القطرية، بما يسهم في بناء قدوات مجتمعية إيجابية تشجّع المشاركة والانتماء (Elias, 2021).

ثالثًا: التوصيات البحثية المستقبلية

- تنفيذ دراسات كمية لقياس العلاقة بين مؤشرات التوطين (مثل نسب التوظيف الوطني) ومؤشرات التنمية المستدامة (مثل المشاركة المجتمعية والصحة العامة).
- إجراء دراسات مقارنة بين التجربة القطرية وتجارب خليجية أو عربية مشابهة لاستخلاص أفضل الممارسات في سياسات التوطين الرياضي.
- دراسة أثر التوطين على تمكين المرأة القطرية في القطاع الرياضي، خاصة بعد توسع مشاركتها في الأعوام الأخيرة.
- تقييم أثر سياسات التوطين على الأداء المؤسسي للأندية والاتحادات عبر بحوث ميدانية تعتمد المقابلات والاستبانات العلمية.

Journal of University Studies for inclusive Research (USRIJ)
مجلة الدراسات الجامعية للبحوث الشاملة
ISSN: 2707-7675

الخاتمة

خلصت الدراسة إلى أنّ تجربة دولة قطر في التوطين الرياضي تمثل نموذجًا تنمويًا متميزًا يجمع بين الرياضة والسياسات العامة والتنمية المستدامة في إطار وطني شامل. وقد أثبتت النتائج أنّ الرياضة ليست نشاطًا ترفيهيًا فحسب، بل أداة استراتيجية فاعلة لبناء الهوية الوطنية وتعزيز المشاركة المجتمعية وتنمية رأس المال الاجتماعي. كما تبيّن أنّ نجاح التوطين الرياضي لا يقف عند استبدال العمالة الأجنبية بكوادر وطنية، بل يتطلب بناء منظومة مؤسسية متكاملة تدعم العدالة، وتتيح فرصًا مهنية متكافئة، وتعمل على غرس قيم الانتماء والمسؤولية. وأظهرت التجربة القطرية أنّ الإرادة السياسية والتخطيط المؤسسي الدقيق كانا عاملين حاسمين في تحويل الرياضة إلى رافعة للتنمية الاجتماعية والاقتصادية والثقافية. ومع ذلك، تبقى الحاجة قائمة إلى تطوير آليات متابعة وتقييم مستمرة تضمن قياس الأثر الحقيقي لبرامج التوطين، وتحافظ على استدامة النتائج عبر الأجيال القادمة.

وتخلص الدراسة إلى أن النموذج القطري يمكن أن يشكل مرجعًا إقليميًا في كيفية توظيف الرياضة كأداة تنموية شاملة، شريطة استمرار التنسيق بين مؤسسات الدولة والقطاع الخاص والمجتمع المدني وفق مبادئ الحوكمة والشفافية.

Journal of University Studies for inclusive Research (USRIJ)
مجلة الدراسات الجامعية للبحوث الشاملة
ISSN: 2707-7675

قائمة المراجع

General Secretariat for Development Planning — State of Qatar. (2008). Qatar National Vision 2030. Retrieved from https://www.gco.gov.qa/en/about-qatar/national-vision2030/

Ministry of Sports and Youth — State of Qatar. (2025, March 8). The Ministry of Sports and Youth launches a new strategy to enhance sports and youth excellence (National Strategy 2023–2030). Retrieved from https://www.msy.gov.qa/en/news/the-ministry-of-sports-and-youth-launches-a-new-strategy-to-enhance-sports-and-youth-excellence/

Putnam, R. D. (2000). Bowling alone: The collapse and revival of American community. Simon & Schuster.

Reiche, D. (2019). Policies for naturalisation of foreign-born athletes: Qatar and Turkey in comparison. International Journal of Sport Policy and Politics. https://doi.org/10.1080/19406940.2018.1528994

OECD. (2023). Impact indicators for culture, sports and business events (Guide). OECD Publishing. Retrieved from https://www.oecd.org/en/publications/impact-indicators-for-culture-sports-and-business-events_e2062a5b-en.htm

United Nations, Department of Economic and Social Affairs (UN DESA). (2020). Recovering better: Sport for development and peace — The role of sport in the 2030 Agenda. Retrieved from https://www.un.org/development/desa/dspd/2020/12/recovering-better-sport-for-development-and-peace/

Commonwealth / UNESCO. (2023). Sport for Development and Peace and the 2030 Agenda (Compendium). Retrieved from https://sdgs.un.org/partnerships/sport-development-and-peace-sdp

Reuters. (2025, July 22). Qatar confirms talks over hosting 2036 Games. Retrieved from https://www.reuters.com