

آلية تطبيق إدارة المواهب لتعزيز أداء العاملين بإدارة النشاط الرياضي بالأندية الرياضية

حسام الدين عبد الرازق هواري
مدرس بقسم الإدارة الرياضية والترويج
كلية التربية الرياضية ، جامعة بنى سويف

المقدمة ومشكلة البحث:

يعتبر العنصر البشرى مفتاح نجاح المنظمات ولا يمكن أن توجد منظمة من دونه ، وبالتالي مهما كانت التجهيزات الآلية والتكنولوجية على درجة عالية من الرقى والتقدم ومهما كان الموقف المالى ممتاز ، فيعتبر العنصر البشرى من العناصر القادرة على أن تقضى على أية منظمة.

وأصبحت الموهبة رأس مال بشري عالى القيمة، الأمر الذي جعل من إدارة المواهب المؤسسية وحسن إختيار الموظفين، واكتشاف مواهبهم وتمييزها يأتي في مقدمة أولويات المؤسسات الناجحة ، وذلك بسبب أزيداد حدة المنافسة وخاصة الأجنبية ، والتطور التكنولوجي الهائل، وثورة المعلومات، وتزايد معدلات الأبتكار والتطوير، وعدم الأستقرار البيئي، نتيجة لذل تحتاج المنظمات إلى تصميم البرامج الفعالة لأستقطاب الكفاءات وتنمية قدراتها وتحسين أدائها . (8 : ٢٦)

ويشير كل من " كمال درويش ، صبحى حسانين " (٢٠٠٤ م) إلى أن لكل مؤسسة مواردها التي تستخدمها لتحقيق أهدافها ، ومن أهمها الموارد البشرية والتي يقع على عاتقها أبتكار أفكار تؤدي إلى أحداث تغيرات تزيد من معدلات أداء المؤسسة . (21 : ٥٨)

كما يرى كل من " كمال درويش ، صبحى حسانين " (٢٠٠٤ م) أن إدارة الموارد البشرية مسئولة عن عن تطوير الأداء في المؤسسة وتكثيف التدريب من أجل رفع مستوى القوى العاملة للمستوى الذى يحقق أهداف المؤسسة . (21 : ٧٥)

ويوضح أحمد أبو السعد (٢٠١٤م) الفرق بين الموهبة والابداع ، فالموهبة هي سمات معقدة تؤهل الفرد للإنجاز المرتفع في بعض المهارات والوظائف وقد استخدمت إحدى المؤشرات في التعرف على الموهوبين ومنها موهبة ممتازة في الفن أو إحدى الحرف ومستوى مرتفع من التحصيل الأكاديمي أو في الاستعداد العلمي أو في المهارات الميكانيكية أو في القيادة ، أما الأبداع فهو إنتاج الجديد نادر مختلف من حيث الفكر أو العمل وهو بذل يعتمد على الإنجاز الملموس . (٢ : ٢٧ - ٣٣)

ويشير أدوارد **Edwards, E.** (٢٠٠٩ م) نقلاً عن **ماكينزي Mckinsey** أن استخدم مصطلح إدارة المواهب لأول مرة في عام (١٩٩٧م) في مقال نشره في العام نفسه تحت عنوان " الحرب من أجل المواهب" ثم استخدم المصطلح بعد ذلك من قبل العديد من المؤسسات، حيث اكتشفت أن مواهب ومهارات العاملين فيها يجب العناية بها ومن ثم سارعت العديد من المؤسسات إلى التخطيط لمواردها البشرية ومواهبها. (٤ : 30)

ويرى كل من ستوري **Storey** (٢٠٠٧م)، و**سعد العنزي** وآخرون (٢٠٠١م) أن مفهوم إدارة المواهب ذو معاني متعددة لارتباطه بتنوع مصادر العاملين وبشكل عام فإن عمليات التعيين والتطوير والمكافأة والاحتفاظ هي مراحل خط الموهبة، وهنا اتفاق على أن إدارة المواهب هي تنفيذ إستراتيجيات متكاملة أو أنظمة مصممة لتحسين عمليات توظيف وتطوير الأشخاص والاحتفاظ بذوي المهارات المطلوبة والاستعداد لتلبية الإحتياجات التنظيمية الحالية والمستقبلية. (٢٨ : 13) (١٩ : 33)

ويشير **سعد العنزي** وآخرون (٢٠٠١م) إلى أنه يوجد خلط بين إدارة الموارد البشرية وإدارة المواهب ومن المهم جداً أن يندمج نظام إدارة المواهب مع كل جوانب إدارة الموارد البشرية ، وهنا تداخل واضح بين إدارة المواهب والتعيين والتطوير والتنوع وحفظ مسارات تخطيط التعاقب الوظيفي ولكن هنا فرق واحد مهم وهو نشوء الاختلاف بين إدارة الموارد البشرية التكتيكية وإدارة المواهب الإستراتيجية فنشاطات إدارة الموارد البشرية هي إدارة عامة، بينما إدارة المواهب هي عملية متواصلة توصل الموارد البشرية المثلى إلى مكان العمل الحقيقي. (١٠٠ : 13)

كما يرى كل من " **كمال درويش ، صبحى حسانين** " (٢٠٠٤ م) أن عملية جذب الموظفين للتقدم للوظيفة المعلن عنها يجب أن يكون للكفاءات المطلوبة لشغل هذه الوظيفة ويجب أن يكون موجهاً بحيث يحقق متطلبات العمل لضمان تعيين العناصر المتميزة بأسلوب موضوعي بعيداً عن الاعتبارية أو المجاملات . (١٧٥ : 22)

كما يرى " **جمال محمد على** " (٢٠٠٨ م) أن التنمية البشرية هي تنمية الانسان من أجل الأرتقاء به ، إذ أن العنصر البشرى في الهيئات يعد هو المتغير الأهم في عملية التنمية وكفاءة تلك الهيئات ، إذ أنه لا يمكن الاستفادة من رأس المال والتكنولوجيا المتقدمة أو إدارتها بدون الموارد البشرية. (11 : ١٣٤)

كما يرى " **كمال درويش و وليد مرسى** " (٢٠٠٩ م) أن أهتتام الإدارة المعاصرة بقضايا الموارد البشرية يعبر عن محاولة إحداث التوازن الدائم بين أهداف الهيئات الرياضية وأهداف العاملين بها ، ونظراً لأهمية الفائقة للموارد البشرية وقدرتها على المساهمة إيجابياً أو سلبياً في تحقيق أهداف الهيئات الرياضية تولى

الإدارة الحديثة أهتماماً بقضايا النوراد البشريو وذلك من خلال التخطيط للموراد المادية وتنمية المورادا البشرية في إطار من التكامل . (23 : ٢٨ ، ٢٩)

كما أن النادى الرياضى لم يعد ذلك المكان الفسيح الأرجاء يؤمه الأعضاء للتسلية وقتل الوقت، ولاهو مجرد مكان يضم عدد من اللاعبين المسجلين فى الأتحادات الرياضية هدفهم من خلال الممارسة مجرد التنافس للكسب وإحراز الكؤوس والمداليات فقد أصبح النادى الرياضى فى هذا العصر يمثل منظمات الأعمال وأصبحت مجالس الإدارات تتعلم مع الأندية المسؤولة عنها وكأنها منظمة للأعمال تهدف إلى الاستثمار وذلك من أجل المنافسة وتحقيق الميداليات والكؤوس فى الالعاب المختلفة ومن أجل تقديم خدمة رياضية ترضى الأعضاء والممارسين وتحقيق النتائج المرجوة . (18 : ٤١٤)

ويقصد بالنشاط الرياضى هو ممارسة النشاط الرياضى بشقيه الأساسيين وهما الشق التنافسى والشق الترويحي .

النشاط الرياضى التنافسى هو النشاط الخاص بإعداد الفرق الرياضية التى تحمل اسم النادى وتشارك فى مسابقات تنظمها وتديرها وتشرف عليها الاتحادات الرياضية المختصة بهدف المنافسة الرياضية وتحقيق البطولة ، أما النشاط الرياضى الترويحي فهو النشاط الرياضى الذى يقوم بممارسته جميع أعضاء النادى دون قيد أو شرط لمساعدة الأعضاء فى استثمار أوقات فراغهم .

وبالتالى يجب على النادى مراعاة تحقيق التوازن بين هذين النوعين من خلال توفير البرامج المختلفة لكلا النوعين . (٣ : ١٢١)

وتسعى الأندية الرياضية لاستمرار فاعليتها وكفاءتها وتحقيق النجاحات المستمرة وللعنصر البشرى دور هام جداً ومؤثر فى تلك الفاعلية والكفاءة فهو يمثل أحد أهم العناصر فى الهيئات الرياضية وخاصة النشاط الرياضى وهو جزء هام وحيوى لأى هيئة رياضية ، ويمثل الفرد رأس المال البشرى للهيئة الرياضية ، وعلاقة العنصر البشرى بالنادى الرياضى أو النشاط الرياضى محدد أساسى لمستوى أداء النادى الرياضى وحتى تكون هذه العلاقة ايجابية لابد من توافر عدة عوامل ومن أهمها موهبة العاملين بإدارة الناشى أو النشاط الرياضى ، وكثيراً من الأندية الرياضية لا تعرف الكثير عن الموهبة لدى العاملين التى تساهم فى تكوينها والرقى بها وتعزز أدائها .

من هنا جاءت مشكلة البحث فى قلة الاهتمام بإدارة المواهب خاصة حول أهمية تقييم الأداء رغم أهميتها للمؤسسات التى تعمل فى بيئة تنافسية والتى تحتاج إلى تحسين ودائم وتعزيز الأداء لدى العاملين بها لذا فكر الباحث فى وضع آلية إدارة المواهب لتعزيز أداء العاملين بالنشاط الرياضى لبعض الأندية الرياضية.

أهداف البحث :

- يهدف البحث إلى وضع آلية لتطبيق إدارة المواهب بالنشاط الرياضي في بعض الأندية الرياضية من خلال :
- ١ - رصد واقع إدارة المواهب المؤسسية بإدارة النشاط الرياضي بالأندية الرياضية من وجهة نظر العاملين بإدارة النشاط الرياضي .
 - ٢ - وضع آلية لتطبيق إدارة المواهب بإدارة النشاط الرياضي بالأندية الرياضية .

تساؤلات البحث :

- ١ - ما هو واقع إدارة المواهب بإدارة النشاط الرياضي بالأندية الرياضية من وجهة نظر العاملين بإدارة النشاط الرياضي ؟
- ٢ - هل يمكن تصميم آلية لتطبيق إدارة المواهب لتعزيز أداء العاملين بإدارة النشاط الرياضي بالأندية الرياضية ؟

المصطلحات المستخدمة :**- الموهبة:**

يعرف " سعد العنزي وآخرون " (٢٠١١م) الموهبة على أنها "مجموعة القدرات المميزة والخبرات والمعارف والمهارات والسلوكيات التي يمتلكها العاملون من أجل تحقيق أهداف المنظمة " . (13 : ٩٧)

- إدارة المواهب البشرية :

هي " قدرة المؤسسة على توفير نهج منظم لجذب مهارات الموظفين وتوظيفها وتنميتها وتطويرها ورعايتها لتحقيق أهدافها وبناء أفضليتها التنافسية " (تعريف إجرائي) .

الدراسات السابقة :

- قام " أشرف محمود أحمد محمود، عوض الله سليمان عوض الله " (٢٠١٣م) (٤) " واقع تطبيق إدارة المواهب المؤسسية وعلاقتها بتمكين العاملين بمدارس التعليم العام بمحافظة الطائف " يهدف البحث الحالي إلى التعرف على واقع تطبيق إدارة المواهب المؤسسية وعلاقتها بتمكين العاملين بمدارس التعليم العام بمحافظة الطائف، واستخدمت المنهج الوصفي من خلال استبانتين لإدارة المواهب وتمكين العاملين طبقت على عينة مكونة من (٧٥٠) معلما بواقع (٢٥٠) معلما من كل مرحلة تعليمية، وتوصلت إلى مجموعة من النتائج منها: (1) جاءت درجة تطبيق إدارة المواهب المؤسسية وتمكين العاملين بدرجة متوسطة بمتوسطي حسابي (١.٨٩١ ، ٢.١٣٦) على الترتيب (2) وجود فروق دالة إحصائية بين المراحل التعليمية المختلفة بالنسبة لمحور إدارة التوظيف لصالح معلمي المرحلة الابتدائية وإجمالي محاور إدارة

المواهب المؤسسية لصالح معلمي المرحلة الثانوية (٣) وجود فروق دالة إحصائياً بين المراحل التعليمية المختلفة بالنسبة للمحاور: الجدارة، والاستقلالية وحرية التصرف، وإجمالي محاور التمكين لصالح معلمي المرحلة الثانوية (٣) وجود علاقة طردية دالة إحصائياً عند مستوى (٠.٠١) بين محاور وإجمالي محاور إدارة المواهب المؤسسية وتمكين العاملين بمدارس التعليم العام (٤) درجة توافر معوقات تطبيق إدارة المواهب المؤسسية جاءت بدرجة متوسطة بمتوسط حسابي (2.19)، مع وجود علاقة عكسية دالة إحصائياً عند مستوى (٠.٠١) بين محاور وإجمالي إدارة المواهب المؤسسية وتمكين العاملين من ناحية، والمعوقات من ناحية أخرى، وتواجد هذه المعوقات بصورة أكبر في المرحلة الابتدائية، تليها المرحلة الثانوية، وأخيراً المرحلة المتوسطة مع عدم وجود فروق دالة إحصائياً بين المراحل المختلفة بالنسبة لهذه المعوقات الواردة في الاستبيان.

- قام " العنزي وآخرون " (٢٠١١ م) (٦) بدراسة " أنظمة عمل الأداء العالي كمنهج لتعزيز استراتيجية إدارة الموهبة في المنظمات " هدفت هذه الورقة البحثية إلى عرض ودراسة الأفكار الخاصة بكل من استراتيجية إدارة الموهبة ونظم عمل الأداء العالي وفق إطار فلسفي يحمل في جوانبه عنصر المناقشة الهادفة لمحاور هذان المفهومين، كما يعرج بالعرض على طبيعة العلاقة المتداخلة ما بين هذان المفهومين وفق نموذج يحاكي دور نظم عمل الأداء العالي كإطار ناجح لصياغة وتنفيذ استراتيجية إدارة الموهبة. انطلقت الورقة البحثية من مضمون فلسفي يجادل حقيقة واقعية يمكن بلورتها في التساؤل التالي: إذا كان أغلب الأكاديميين والممارسين يتفقون بأن شعار المرحلة الراهنة هو حرب المواهب، فما هي السبل الكفيلة بإدارة هذه الحرب وكسبها بطريقة ناجحة ويتزعم الباحثون إجابة هذا التساؤل من خلال التوجه نحو استكشاف طبيعة العلاقة المفاهيمية والفلسفية بين استراتيجية إدارة الموهبة ونظم عمل الأداء العالي. عرض الباحثون مشكلة الورقة الحالية من خلال بيان ثلاث دوافع بحثية تتباين في طبيعتها هي دوافع تحاكي فكر استراتيجية إدارة الموهبة، ونظم عمل الأداء العالي، ودوافع تجيب عن تساؤلات الجيل القادم لقوة العمل، ودوافع تخص تحديات المرحلة الراهنة والمستقبلية في المنظمات العراقية.

- قام " ريكو Riccio) (٢٠١١) (٣٢) بدراسة : "إدارة المواهب في التعليم العالي تطوير قادة المستقبل خلال الكليات والجامعات الخاصة" هدفت هذه الدراسة إلى زيادة قادة المستقبل داخل المنظمة، من أجل تحقيق الإستمرارية والبقاء. وعلى وجه التحديد تم التحقيق في عدة مجالات مثل الرؤية، الالتزام، القيادة، إدارة المواهب. أوضحت الدراسة بأن هناك علاقة بين إدارة الموهبة وخطط المؤسسات الاستراتيجية واتباع نهج شامل لتطوير المواهب على جميع المستويات في المنظمة. اعتمدت الدراسة تنمية المهارات القيادية

لتكون جزءاً من استراتيجية إدارة المواهب ضمن ثلاث من الكليات والجامعات. كان مفتاح التفاضل بين المنظمات التي أجريت الدراسة عليها هي الأرباح الناتجة عن الكفاءات التنظيمية والقيادية في المنظمة، عن طريق التركيز نحو أداء عملية التنمية في مؤسستين وتنفيذ نموذج التخطيط الناجح في مؤسسة أخرى، ومن خلال قسم إدارة الموارد البشرية في اثنتين من المؤسسات الأخرى لتحديد فرص التعليم للأفراد وفرق العمل. توصلت الدراسة إلى عرض نموذج إجرائي شامل يخدم ويدعم قسم الموارد البشرية ومحترفي التعليم العالي بشكل عام الذين يتطلعون إلى بدء وتوسيع نظام إدارة المواهب. أوصت الدراسة بأنه على الرغم من التقدم الذي تم إحرازه في العديد من المؤسسات في جميع أنحاء العالم، فإن كيفية استثمار الوقت وتحقيق الموارد المستثمرة في إدارة المواهب هو أهم ما يحقق النجاح في المؤسسات.

- قام " محمد ثابت فرعون الكرعاوي " (٢٠١٠ م) (٢٥) بدراسة " البنية التحتية لإدارة الموهبة وأبعادها وأثرهما في تحقيق الأداء العالي للمنظمات: دراسة مقارنة بين جامعتي الكوفة والقادسية " يهدف البحث إلى التعرف إلى تحليل العلاقات السببية بين إدارة الموهبة والأداء العالي، فوظفت المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت الاستبانة، فتوصلت إلى نتائج، من أهمها أن الموهبة هي المصدر الأهم لتحقيق تنافسية واستدامة المنظمات، بدلالة علاقات الارتباط والتأثير المعنوية التي حققتها أبعاد إدارة الموهبة وبنيتها التحتية في مؤشرات الأداء العالي للجامعتين قيد الدراسة.

- قام " هيويت Hewitt Associates " (٢٠٠٨ م) (٣١) بعنوان " حالة إدارة المواهب، تحديات اليوم وفرص الغد " ، هدفت الدراسة إلى تحديد نقاط القوة في إدارة المواهب، ومعرفة التحديات التي تواجهها، وإلى أي مدى تعتبر الممارسات في المؤسسة متطورة وتقدمية وعملية بحيث يمكن تنفيذها بشكل جيد. أجرت الدراسة مسح كمي ونوعي عن طريق المقابلات لقياس مستوى النضج من مجموعة شاملة من ممارسات المواهب. شارك ما يقارب من ١٠٠ قائد/مدير للموهبة سواء مختص بالموارد البشرية أو غير ذلك، من خلال المقابلات والاستجابات التي تم جمعها. خلصت الدراسة بأن الممارسات المبتكرة في الشركات المختارة سببها التطور في إدارة المواهب. وأن جودة الموهبة هي ميزة تنافسية مستدامة إلى جانب وجود نظرة واقعية في نطاق التغييرات في القوى العاملة يرجع إلى التركيز حول إدارة المواهب. وأن بعض الشركات لازالت تكافح من أجل إضفاء طابع إدارة المواهب في مؤسساتها. أوصت الدراسة المدراء والقادة بالدور العظيم للمواهب، ولكن الشركات والمنظمات لازالت تقاوم دمج وتنظيم عمليات إدارة المواهب. وأن هناك حاجة مباشرة لتطوير المواهب بين القادة والمدراء لكن هذا يحتاج إلى العمل في اتجاهين، توفير التدريب والدعم من

قبل الشركات وبناء قدرات ومهارات المدراء من ناحية المدير نفسه. كما أن الشركات الرائدة يجب أن تثبت اتساع وعمق ممارسات إدارة المواهب والالتزام بتنفيذ البرامج الخاصة بهذه الإدارة.

إجراءات البحث :

- منهج البحث:

استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي لملائمته وطبيعة البحث، وذلك لإمكانية استقصاء عدد كبير من مجتمع البحث.

- مجتمع البحث:

يتمثل مجتمع البحث في الأندية الرياضية بمحافظات (القاهرة ، الجيزة ، بني سويف) .

- عينة البحث:

تم اختيار عينة البحث بالطريقة العمدية من العاملين بإدارات النشاط الرياضي ، ومديري النشاط الرياضي ومساعدى مدير النشاط الرياضى ببعض الأندية الرياضية ، وبلغ قوام عينة البحث على (١٠٤) فرد من العاملين بإدارة النشاط الرياضى بالأندية الرياضية.

جدول (١) توصيف عينة البحث ن = ١٠٤

المتغيرات	العدد	النسبة المئوية
الجنس	٦٩	%66.35
	٣٥	%33.65
السن	34	%32.69
	42	%40.38
	21	%20.19
	7	%6.73
المؤهل	12	%11.54
	79	%75.96
	13	%12.50
الوظيفة	٨٧	%83.65
	8	%7.69
	٩	%8.65
النادى	16	%15.38

13.46%	14	بني سويف	
17.31%	18	وادي دجلة	
14.42%	15	تليفونات بني سويف	
12.50%	13	الجزيرة	
10.58%	11	١٥ مايو	
16.35%	17	الجزيرة	
21.15%	22	أقل من ٥ سنوات	سنوات الخبرة
30.77%	32	من ٦ : ١٠ سنوات	
13.46%	14	من ١١ : ١٥ سنة	
34.62%	36	١٦ سنة فأكثر	

تشير نتائج الجدول إلى التكرار والنسبة المئوية لمتغيرات توصيف عينة البحث من حيث (الجنس - السن - المؤهل الدراسي - الوظيفة - النادي - عدد سنوات الخبرة) .
- الأدوات المستخدمة في البحث:

قام الباحث بتصميم أدوات جمع البيانات المستخدمة في البحث والتي اشتملت على استبيان إدارة المواهب بإدارة النشاط الرياضي بالأندية الرياضية.
- خطوات تصميم الاستبيان:

١- إجراء المسح المرجعي للدراسات السابقة والمراجع العلمية لتحديد محاور الاستبيان .

جدول (٢) المسح المرجعي لمحاور استبيان إدارة المواهب بإدارة النشاط الرياضي بالأندية الرياضية

م	اسم الباحث	المحاور	استقطاب المواهب	اختيار المواهب	تنمية المواهب	الاحتفاظ بالموهوبين	استثمار المواهب	تطوير المواهب	تقييم المواهب
١	محمد عبد الرحمن إبراهيم (٢٦)	✓	✓	✓	✓	✓			
٢	فراس عبدالرحمن محمد (١٩)	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	
٣	صالح علي سالم (١٥)	✓	✓	✓	✓	✓		✓	
٤	بيداء منتصر عبابنة (٩)	✓	✓	✓	✓	✓		✓	
٥	عاطف جمال الدين محمد (١٦)	✓	✓	✓	✓	✓		✓	
٦	صالح علي الجراح، جمال داود أبو دوله (١٤)	✓	✓	✓	✓	✓		✓	
٧	محمود أحمد الخطيب، أية أحمد أبو اليزيد (٢٧)	✓	✓	✓	✓	✓		✓	
٨	فهد بن معقل العلي (٢٠)	✓	✓	✓	✓	✓		✓	
٩	أحمد عبد الحميد أمين (١)	✓	✓	✓	✓	✓			

✓	✓		✓		✓	الصادق أمحمد أبو القاسم (٥)	١٠
✓	✓		✓		✓	عبدالله عبدالله أحمد (١٧)	١١
✓	✓	✓	✓		✓	تامر محمد أحمد (١٠)	١٢
✓	✓			✓	✓	مايكل أرمسترونج (٢٤)	١٣
✓	✓			✓	✓	Cindy McCauley & Michael Wakefield (28)	14
٩	٩	٢	١١	١٠	9	المجموع	
%64.29	%64.29	%14.29	%78.57	%71.43	%64.29	نسبة الاتفاق	%85.71

وقد ارتضى الباحث نسبة الاتفاق (٦٠%)

تشير نتائج الجدول إلى أن نسب الموافقة تراوحت بين (٦٤.٢٩% : ٨٥.٧١%) بينما حقق محور (استثمار المواهب) نسبة اتفاق بلغت (١٤.٢٩%) لذلك لم يتم قبول ذلك المحور.

وبذلك تصبح محاور استبيان إدارة المواهب بإدارة النشاط الرياضي بالأندية الرياضية هي (استقطاب المواهب، اختيار الموهوبين، تنمية الموهوبين، الاحتفاظ بالموهوبين، تطوير المواهب، تقييم المواهب).

٢- إجراء المسح المرجعي للدراسات السابقة والمراجع العلمية لتحديد عبارات كل محور من محاور استبيان إدارة المواهب بإدارة النشاط الرياضي بالأندية الرياضية، ثم قام الباحث بإعادة صياغة العبارات لتتفق مع مجال الإدارة في التربية الرياضية.

٣- عرض الباحث الاستبيان بعد إجراء المسح المرجعي لها على السادة الخبراء مرفق (٢)، لاستطلاع آراءهم لتحديد محاور الاستبيان وعبارات كل محور مرفق (١)، وقد ارتضى الباحث نسبة (٦٠%) لاتفاق السادة الخبراء، وقد وافق السادة الخبراء على جميع محاور الاستبيان بنسبة اتفاق بلغت (١٠٠%)، بينما وافق السادة الخبراء على جميع عبارات المحاور بنسبة اتفاق تراوحت بين (٦٠% : ١٠٠%).

٤- ووفق رأى الخبراء قام الباحث بتصميم الاستبيان في صورتها المبدئية مرفق (٣) لعرضها على العينة الاستطلاعية.

- الدراسة الاستطلاعية :

قام الباحث بإجراء الدراسة الاستطلاعية وذلك على عينة من مجتمع البحث ومن خارج العينة الأساسية وبلغ قوام عينة الدراسة الاستطلاعية (٢٥) فرد يمثلون مختلف الأندية الرياضية عينة البحث وذلك

في الفترة من ٢٠١٧/٥/١٥ م وحتى ٢٠١٧/٥/٣١ م وذلك للتأكد من صدق وثبات الاستبيان المستخدم في البحث.

- المعاملات العلمية للاستبيان قيد البحث:

- الصدق:

قام الباحث باستخدام طريقتين لإيجاد الصدق، وهما صدق المحكمين حيث استخدم الباحث صدق المحتوى، من خلال عرض الاستبيان المقترح في صورته الأولى على مجموعة من السادة الخبراء المتخصصين في مجال الإدارة الرياضية حيث بلغ عدد السادة الخبراء (٥) خبراء مرفق (١)، ثم قام الباحث باستخدام صدق الاتساق الداخلي، وذلك عن طريق حساب معامل الارتباط بين العبارة ومجموع المحور الذي تنتمي إليه وذلك للتأكد من صدق العبارة، ثم مجموع كل محور مع مجموع الاستبيان الكلي للتأكد من صدق المحاور، وذلك بعد تصميم الاستبيان في صورته المبدئية (مرفق ٣) للتطبيق على العينة الاستطلاعية.

جدول (٣) صدق الاتساق الداخلي لعبارة استبيان إدارة المواهب بإدارة النشاط الرياضي بالأندية الرياضية ن = ٢٥

العبرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الارتباط	العبرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الارتباط	العبرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الارتباط
المحور الثالث " تنمية الموهوبين "				المحور الثاني " اختيار الموهوبين "				المحور الاول " استقطاب المواهب "			
١	4.160	0.800	0.647°	١	3.000	1.041	0.663°	١	4.240	0.879	690.3°
٢	3.560	1.044	0.516°	٢	2.480	0.823	274°0.	٢	3.600	1.041	0.777°
٣	3.440	1.121	0.702°	٣	3.280	1.061	0.337	٣	3.720	0.980	0.620°
٤	4.120	1.013	0.600°	٤	3.320	1.282	0.671°	٤	3.600	1.118	0.313
٥	2.600	1.155	0.454°	٥	3.200	1.190	0.678°	٥	3.040	1.207	0.628°
٦	3.760	0.723	0.361	٦	3.520	1.046	0.668°	٦	3.800	1.041	90.39°
٧	3.600	0.645	0.398°	٧	3.280	1.100	0.792°	٧	3.760	1.165	0.755°
٨	3.160	0.898	0.446°	٨				٨	3.560	1.003	0.398°
مج ٣	28.400	3.894		مج ٢	22.080	4.471		مج ١	29.320	4.543	
المحور السادس " تقييم المواهب "				المحور الخامس " تطوير المواهب "				المحور الرابع " الاحتفاظ بالموهوبين "			
١	3.240	1.012	0.770°	١	3.600	1.190	0.794°	١	3.600	0.645	0.699°
٢	3.400	0.957	0.746°	٢	3.680	1.108	0.604°	٢	3.160	0.898	0.339
٣	3.400	0.957	0.838°	٣	3.600	0.816	0.757°	٣	3.240	1.052	0.775°
٤	3.000	1.190	0.684°	٤	2.880	1.130	0.691°	٤	3.520	0.963	0.735°
٥	3.280	0.980	0.823°	٥	3.960	0.676	0.512°	٥	3.520	0.918	0.716°

0.874°	0.963	3.520	٦	0.848°	0.918	3.520	٦	0.790°	1.222	3.080	٦
	4.758	19.840	مج ٦	0.712°	0.800	3.840	٧	0.707°	0.860	3.360	٧
					4.707	25.080	مج ٥	0.801°	0.821	3.560	٨
								0.493°	0.700	3.640	٩
								0.576°	1.115	2.920	١٠
								0.582°	0.917	3.440	١١
									6.686	37.040	مج ٤

* قيمة "ر" الجدولية عند مستوى معنوية ٠.٠٥ هي ٠.٣٩٦.

تشير نتائج الجدول إلى أنه توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين العبارة ومجموع المحور الذي تنتمي إليه العبارة، مما يدل على صدق عبارات استبيان إدارة المواهب بإدارة النشاط الرياضي بالأندية الرياضية.

كما يتضح من الجدول أنه توجد علاقة ارتباطية غير دالة إحصائياً بين العبارة رقم (٤) التي نصت على " يضع النادي برامج ومحفزات لاستقطاب المواهب بنجاح " من المحور الأول " استقطاب المواهب"، والعبارة رقم (٣) التي نصت على " يتم تحري الصدق والأمانة عند إجراء عملية إختيار الموهوبين في النادي " من المحور الثاني " اختيار الموهوبين " ، والعبارة رقم (٦) التي نصت على " يراعي النادي معايير معينة في قياس جودة أداء الموهوبين بعد التدريب " من المحور الثالث " تنمية الموهوبين" ، والعبارة رقم (٢) التي نصت على " يمتلك النادي معلومات متكاملة عن المسار الوظيفي للعاملين الموهوبين " من المحور الرابع " الاحتفاظ بالموهوبين" ومجموع المحور الذي تنتمي إليه العبارة ، مما يترتب عليه حذف تلك العبارات من الاستبيان في صورته النهائية .

جدول (٤) صدق الاتساق الداخلي لمحاور استبيان إدارة المواهب بإدارة النشاط الرياضي بالأندية الرياضية ن = ٢٥

م	المحور	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الارتباط
١	استقطاب المواهب	29.320	4.543	*0.578
٢	اختيار الموهوبين	22.080	4.471	*0.458
٣	تنمية الموهوبين	28.400	3.894	*0.792
٤	الاحتفاظ بالموهوبين	37.040	6.686	*0.726
٥	تطوير المواهب	25.080	4.707	*0.782
٦	تقييم المواهب	19.840	4.758	*0.447
	مجموع الاستبيان	161.760	17.273	

* قيمة "ر" الجدولية عند مستوى معنوية ٠.٠٥ هي ٠.٣٩٦.

تشير نتائج الجدول إلى أنه توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين مجموع المحور والمجموع الكلي لاستبيان إدارة المواهب بإدارة النشاط الرياضي بالأندية الرياضية، مما يدل على صدق محاور استبيان إدارة المواهب بإدارة النشاط الرياضي بالأندية الرياضية.

- الثبات:

قام الباحث بحساب معامل الثبات باستخدام معامل الفا كرونباخ Cronbach's Alpha.

جدول (٥) معامل ثبات استبيان إدارة المواهب بإدارة النشاط الرياضي بالأندية الرياضية

باستخدام معامل الفا كرونباخ $n = 25$

م	المحور	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الفا كرونباخ
١	استقطاب المواهب	25.720	4.326	0.685
٢	اختيار الموهوبين	18.800	4.233	0.723
٣	تنمية الموهوبين	24.640	3.695	0.605
٤	الاحتفاظ بالموهوبين	33.880	6.438	0.876
٥	تطوير المواهب	25.080	4.707	0.823
٦	تقييم المواهب	19.840	4.758	0.873
	مجموع الاستبيان	147.960	16.126	0.855

* قيمة "ر" الجدولية عند مستوى معنوية ٠.٠٥ هي ٠.٣٩٦.

تشير نتائج الجدول إلى أن قيم معاملات الثبات تراوحت بين (0.605 : 0.876) مما يدل على ثبات محاور استبيان إدارة المواهب بإدارة النشاط الرياضي بالأندية الرياضية باستخدام معامل ألفا كرونباخ.

- الصورة النهائية للاستبيان مرفق (٤) :

قام الباحث بإعداد الصورة النهائية للاستبيان بعد حذف العبارات التي لم تحقق شروط المعاملات العلمية للمقاييس المستخدمة قيد البحث .

وقد استخدم الباحث مقياس ليكرت الخماسي لاستجابات عينة البحث وهو (دائماً = ٥ درجات ، عادةً = ٤ درجات ، أحياناً = ٣ درجات ، نادراً = درجتين ، ابداً = درجة) .

- الدراسة الأساسية:

قام الباحث بإجراء الدراسة الأساسية للبحث في الفترة من ٢٠١٧/٧/١م وحتى ٢٠١٧/٧/٣٠م

- المعالجات الإحصائية:

أستخدم الباحثون في إجراء المعالجات الإحصائية الحاسب الألى باستخدام البرنامج الإحصائي SPSS، واستخدم المعالجات التالية:

- المتوسط الحسابي.
- الانحراف المعياري.
- النسب المئوية.
- معامل بيرسون الارتباط لبيرسون .
- معامل الفا كرونباخ .
- اختبار كا^٢.

عرض ومناقشة النتائج:

جدول (٦) توصيف استجابات عينة البحث في استبيان إدارة المواهب بإدارة النشاط الرياضي

بالأندية الرياضية المحور الأول " استقطاب المواهب " ن = ١٠٤

الترتيب	الوزن النسبي	المجموع التقديري	كا ^٢	أبدأ		نادراً		أحياناً		عادةً		دائماً		العبرة
				%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	
٤	59.62%	310	17.92°	18.27	١٩	12.50	١٣	35.58	٣٧	20.19	21	13.46	14	1
٥	48.65%	253	36.96°	25.96	٢٧	22.12	٢٣	37.50	٣٩	11.54	12	2.88	3	2
٦	44.04%	229	65.62°	22.12	٢٣	43.27	٤٥	29.81	٣١	1.92	2	2.88	3	3
٣	60.58%	315	16.00°	16.35	١٧	14.42	١٥	35.58	٣٧	17.31	18	16.35	17	4
١	62.12%	323	31.87°	17.31	١٨	6.73	٧	40.38	٤٢	19.23	20	16.35	17	5
٢	60.96%	317	103.98°	12.50	١٣	4.81	٥	59.62	٦٢	11.54	12	11.54	12	6
٧	21.54%	112	350.13°	93.27	٩٧	5.77	٦	0.96	١	0.00	0	0.00	0	7
	51.07%	1859		مجموع المحور										

*قيمة " كا^٢ " الجدولية عند مستوى معنوية ٠.٠٥ بدرجة حرية ٣ هي ٧.٨١٥

بدرجة حرية ٤ هي ٩.٤٨٨

بدرجة حرية ٥ هي ١١.٠٧٠

يشير جدول رقم (٦) إلى التكرارات والنسب المئوية لاستجابات عينة البحث وقيمة كا^٢ والمجموع التقديري والوزن النسبي والترتيب لكل عبارة من عبارات المحور الأول " استقطاب المواهب " لاستبيان إدارة المواهب بإدارة النشاط الرياضي .

كما يتضح من الجدول أن العبارة رقم (٥) والتي نصت على " يشارك المدراء والأفراد في إدارات النادي المختلفة في عملية إستقطاب الموهوبين " جاءت في الترتيب الأول بوزن نسبي بلغ (٦٢.١٢ %) وجاءت قيمة كآ دالة احصائيا عند مستوى معنوية (٠.٠٥) وفي اتجاه الاستجابة أحياناً ، ثم العبارة رقم (٦) والتي نصت على " يتم إستقطاب الموهوبين من أي مكان للعمل في النادي " جاءت في الترتيب الثاني بوزن نسبي بلغ (٦٠.٩٦ %) وجاءت قيمة كآ دالة احصائيا عند مستوى معنوية (٠.٠٥) وفي اتجاه الاستجابة أحياناً ، يليه العبارة رقم (٤) والتي نصت على " يعتمد النادي على طبيعة الوظيفة ودورها عند استقطاب الموهبة " جاءت في الترتيب الثالث بوزن نسبي بلغ (٦٠.٥٨ %) وجاءت قيمة كآ دالة احصائيا عند مستوى معنوية (٠.٠٥) وفي اتجاه الاستجابة أحياناً ، يليه العبارة رقم (١) والتي نصت على " يتم إستقطاب الموهوبين الذين يحملون الشهادات الأكاديمية والمتخصصة " جاءت في الترتيب الرابع بوزن نسبي بلغ (٥٩.٦٢ %) وجاءت قيمة كآ دالة احصائيا عند مستوى معنوية (٠.٠٥) وفي اتجاه الاستجابة أحياناً ، يليه العبارة رقم (٢) والتي نصت على " يتم تحديد الإحتياجات الوظيفية من الموهوبين في ضوء متطلبات المنافسة والتطوير " جاءت في الترتيب الخامس بوزن نسبي بلغ (٤٨.٦٥ %) وجاءت قيمة كآ دالة احصائيا عند مستوى معنوية (٠.٠٥) وفي اتجاه الاستجابة أحياناً ، يليه العبارة رقم (٣) والتي نصت على " يتم اتباع جميع الطرق لإستقطاب الموهوبين ذوي الكفاءة والمؤهلات المناسبة " جاءت في الترتيب السادس بوزن نسبي بلغ (٤٤.٠٤ %) وجاءت قيمة كآ دالة احصائيا عند مستوى معنوية (٠.٠٥) وفي اتجاه الاستجابة نادراً ، وأخيراً العبارة رقم (٧) والتي تنص على " تتوفر لدى النادي معايير محددة لإستقطاب المواهب الجديدة " جاءت في الترتيب السابع بوزن نسبي بلغ (٢١.٥٤ %) وجاءت قيمة كآ دالة احصائيا عند مستوى معنوية (٠.٠٥) وفي اتجاه الاستجابة أبداً .

ويرجع الباحث أن ترتيب استجابات العاملين بالنشاط الرياضي على عبارات المحور الأول " استقطاب المواهب " جاءت بهذا الترتيب وذلك قد يرجع إلى أن المدراء والعاملين بالنادي يهتمون بالارتقاء بالمؤسسة وذلك من خلال استقطاب العاملين الجدد أصحاب الكفاءات المميزة ، كما يعملون على اختيار العاملين وفقاً لاحتياجات النادي واختيار الأشخاص ذوي الخبرة في نفس المجال ويفضلون أصحاب المؤهلات الأكاديمية لضمان اختيار الشخص المناسب في المكان المناسب ، وقد يتم ذلك وفقاً لمعايير محددة داخل الأندية .

يؤكد ذلك ما ذكره " ديس ولمبكين Dess & Lumpkin " (٢٠٠٣م) إن عملية استقطاب الشخص المميز الذي يمثل الموهبة هي خطوة أولية أساسية في بناء رأس المال البشري في المنظمات وذل من أجل ملائمة قدرتهم الكامنة لكي تحقق المساهمة التضامنية فيما بين العاملين بالمنظمات الناجحة . (٢٩ : ١٩) جدول (٧) توصيف استجابات عينة البحث في استبيان إدارة المواهب بإدارة النشاط الرياضي بالأندية الرياضية المحور الثاني " اختيار الموهوبين " ن = ١٠٤

الترتيب	الوزن النسبي	المجموع التقديري	كا ^٢	أبدأ		نادراً		أحياناً		عادةً		دائماً		العبارة
				%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	
١	83.27%	433	80.33*	0.00	٠	2.88	٣	16.35	١٧	42.31	44	38.46	40	1
٣	81.54%	424	80.52*	0.00	٠	1.92	٢	20.19	٢١	46.15	48	31.73	33	2
٥	62.50%	325	205.42*	0.96	١	7.69	٨	75.96	٧٩	8.65	9	6.73	7	3
٦	42.69%	222	83.02*	20.19	٢١	50.00	٥٢	25.96	٢٧	3.85	4	0.00	0	4
٤	62.69%	326	158.98*	4.81	٥	5.77	٦	69.23	٧٢	11.54	12	8.65	9	5
٢	82.12%	427	113.69*	0.96	١	6.73	٧	4.81	٥	55.77	58	31.73	33	6
			مجموع المحور											
			69.13%	2157										

*قيمة " كا^٢ " الجدولية عند مستوى معنوية ٠.٠٥ بدرجة حرية ٣ هي ٧.٨١٥

بدرجة حرية ٤ هي ٩.٤٨٨

بدرجة حرية ٥ هي ١١.٠٧٠

يشير جدول رقم (٧) إلى التكرارات والنسب المئوية لاستجابات عينة البحث وقيمة كا^٢ والمجموع التقديري والوزن النسبي والترتيب لكل عبارة من عبارات المحور الثاني " اختيار الموهوبين " لاستبيان إدارة المواهب بإدارة النشاط الرياضي .

كما يتضح من الجدول أن العبارة رقم (٥) والتي نصت على " يتم اعطاء أهمية كبيرة لوسائل الاختيار من أجل اختيار الموهوبين كاستمارة تعيين - مقابلات - اختبار - استقبال " جاءت في الترتيب الأول بوزن نسبي بلغ (٨٣.٢٧ %) وجاءت قيمة كا^٢ دالة احصائياً عند مستوى معنوية (٠.٠٥) وفي اتجاه الاستجابة عادةً ، ثم العبارة رقم (٦) والتي نصت على " يتم الاستفادة من المعلومات السابقة لضمان كفاءة عمليات إختيار الموهوبين " جاءت في الترتيب الثاني بوزن نسبي بلغ (٨٢.١٢ %) وجاءت قيمة كا^٢ دالة احصائياً عند مستوى معنوية (٠.٠٥) وفي اتجاه الاستجابة عادةً ، يليه العبارة رقم (٢) والتي نصت على " تتم الإجراءات الإدارية لعملية إختيار الموهوبين بشكل جيد " جاءت في الترتيب الثالث بوزن نسبي بلغ

(٨١.٥٤ %) وجاءت قيمة كا^٢ دالة احصائياً عند مستوى معنوية (٠.٠٥) وفي اتجاه الاستجابة عادةً، يله العبارة رقم (٥) والتي نصت على " يتم وضع أسس لعملية إختيار الموهوبين اعتماداً على متطلبات التنفيذ الفعال لخطة الموارد البشرية " جاءت في الترتيب الرابع بوزن نسبي بلغ (٦٢.٦٩ %) وجاءت قيمة كا^٢ دالة احصائياً عند مستوى معنوية (٠.٠٥) وفي اتجاه الاستجابة أحياناً ، يله العبارة رقم (٣) والتي نصت على " تراعي إستراتيجية الإختيار بالنادي مسألة تنوع قدرة ومهارة المتقدمين لشغل الوظائف " جاءت في الترتيب الخامس بوزن نسبي بلغ (٦٢.٥٠ %) وجاءت قيمة كا^٢ دالة احصائياً عند مستوى معنوية (٠.٠٥) وفي اتجاه الاستجابة أحياناً ، وأخيراً العبارة رقم (٤) والتي نصت على " يتم مراجعة السياسات المرتبطة بإختيار الموهوبين بشكل مستمر " جاءت في الترتيب السادس بوزن نسبي بلغ (٤٢.٦٩٤ %) وجاءت قيمة كا^٢ دالة احصائياً عند مستوى معنوية (٠.٠٥) وفي اتجاه الاستجابة نادراً .

ويرجع الباحث أن ترتيب استجابات العاملين بالنشاط الرياضي على عبارات المحور الثاني " أختيار الموهوبين " جاءت بهذا الترتيب وذلك قد يرجع إلى أن الأندية الرياضية تهتم بكافة وسائل أختيار العاملين الجدد من استمارات بيانات معدة مسبقاً من النادي وتقديم الخبرات الذاتية لكل متقدم ، ويتم عمل مقابلات شخصية للتأكد من صحة البيانات التي تقدم بها العاملين الجدد ومناقشة المتقدمين للوقوف على مدى مناسبة المتقدم للوظيفة المتقدم لها ، كما يتم ذلك من خلال الاحتياجات الفعلية المعدة من إدارة الموارد البشرية مسبقاً ، حيث أن إدارة المواهب هي النظام الذي يبدأ بالتفكير بالعنصر البشري على أنه استثمار يضيف قيمة وليس تكلفة لذلك يعتبر تكاملي لدعم قيمة العنصر البشري في المنظمة فالعاملين الموهوبين في المنظمة هم المورد الأساسي الذي يعتمد عليه نجاح المنظمة وهو جوهر نظام إدارة المواهب في المنظمة.

جدول (٨) توصيف استجابات عينة البحث في استبيان إدارة المواهب بإدارة النشاط الرياضي

بالأندية الرياضية المحور الثالث " تنمية الموهوبين " ن = ١٠٤

الترتيب	الوزن النسبي	المجموع التقديري	كا ^٢	أبدأ		نادراً		أحياناً		عادةً		دائماً		العبارة
				%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	
١	64.04%	333	169.65°	2.88	٣	3.85	٤	70.19	٧٣	16.35	17	6.73	7	1
٥	48.65%	253	29.27°	22.12	٢٣	37.50	٣٩	22.12	٢٣	11.54	12	6.73	7	2
٢	62.69%	326	241.29°	2.88	٣	1.92	٢	80.77	٨٤	7.69	8	6.73	7	3
٣	60.38%	314	39.56°	13.46	١٤	12.50	١٣	44.23	٤٦	18.27	19	11.54	12	4
٦	42.31%	220	42.15°	36.54	٣٨	32.69	٣٤	17.31	١٨	9.62	10	3.85	4	5
٤	60.00%	312	25.23°	21.15	٢٢	14.42	١٥	33.65	٣٥	4.81	5	25.96	27	6

٧	41.15%	214	49.94°	36.54	٣٨	35.58	٣٧	17.31	١٨	6.73	7	3.85	4	7
	54.18%	1972	مجموع المحور											

*قيمة " كا^٢ " الجدولية عند مستوى معنوية ٠.٠٥ بدرجة حرية ٣ هي ٧.٨١٥

بدرجة حرية ٤ هي ٩.٤٨٨

بدرجة حرية ٥ هي ١١.٠٧٠

يشير جدول رقم (٨) إلى التكرارات والنسب المئوية لاستجابات عينة البحث وقيمة كا^٢ والمجموع التقديري والوزن النسبي والترتيب لكل عبارة من عبارات المحور الثالث " تنمية الموهوبين " لاستبيان إدارة المواهب بإدارة النشاط الرياضي .

كما يتضح من الجدول أن العبارة رقم (١) والتي نصت على " يتم تنظيم دورات تدريبية في إدارة المواهب بهدف تطوير العمل " جاءت في الترتيب الأول بوزن نسبي بلغ (٦٤.٠٤ %) وجاءت قيمة كا^٢ دالة احصائياً عند مستوى معنوية (٠.٠٥) وفي اتجاه الاستجابة أحياناً ، ثم العبارة رقم (٣) والتي نصت على " يسعى النادي إلى تنمية قدرات العاملين بتطبيق أفكار جديدة في حل مشاكل العمل " جاءت في الترتيب الثاني بوزن نسبي بلغ (٦٢.٦٩ %) وجاءت قيمة كا^٢ دالة احصائياً عند مستوى معنوية (٠.٠٥) وفي اتجاه الاستجابة أحياناً ، يليه العبارة رقم (٤) والتي نصت على " يتم وضع برامج مستمرة لتحسين العمل الإداري وتطوير العاملين " جاءت في الترتيب الثالث بوزن نسبي بلغ (٦٣.٣٨ %) وجاءت قيمة كا^٢ دالة احصائياً عند مستوى معنوية (٠.٠٥) وفي اتجاه الاستجابة أحياناً ، يليه العبارة رقم (٦) والتي نصت على " يتم تدريب الموهوبين بما يضمن نجاحهم في الوظائف الحالية التي يعملون بها في النادي " جاءت في الترتيب الرابع بوزن نسبي بلغ (٦٠.٠٠ %) وجاءت قيمة كا^٢ دالة احصائياً عند مستوى معنوية (٠.٠٥) وفي اتجاه الاستجابة أحياناً ، يليه العبارة رقم (٢) والتي نصت على " يقوم النادي بتمكين العاملين لتعزيز قدرتهم " جاءت في الترتيب الخامس بوزن نسبي بلغ (٤٨.٦٥ %) وجاءت قيمة كا^٢ دالة احصائياً عند مستوى معنوية (٠.٠٥) وفي اتجاه الاستجابة نادراً ، يليه العبارة رقم (٥) والتي نصت على " يضع النادي معايير محددة لقياس أداء الموهوبين " جاءت في الترتيب السادس بوزن نسبي بلغ (٤٢.٣١ %) وجاءت قيمة كا^٢ دالة احصائياً عند مستوى معنوية (٠.٠٥) وفي اتجاه الاستجابة نادراً ، وأخيراً العبارة رقم (٧) والتي تنص على " يستفيد النادي من الخبرات المحلية والعالمية في إدارة وتطوير المواهب " جاءت في الترتيب السابع بوزن نسبي بلغ (٤١.١٥ %) وجاءت قيمة كا^٢ دالة احصائياً عند مستوى معنوية (٠.٠٥) وفي اتجاه الاستجابة أبداً .

ويرجع الباحث أن ترتيب استجابات العاملين بالنشاط الرياضي على عبارات المحور الثالث " تنمية الموهوبين " جاءت بهذا الترتيب وذلك قد يرجع إلى أن الإدارة العليا بالأندية تهتم بتطوير وتنمية العاملين بالأندية من خلال إتاحة الفرص لحضور الدورات التدريبية التي تخدم العمل داخل الأندية ، كما يسعى المديرين إلى تطبيق أساليب حديثة وأفكار جديدة في التغلب على المشكلات التي قد تواجه العاملين بأحدث الطرق ، ويسعى بعض المسؤولين بالأندية لوضع خطة مسبقة للتطوير والتنمية للعاملين بالنادي والنشاط الرياضي من خلال الإعلان عن الدورات التي يوف يتم تنفيذها للعاملين خلال العام وتحديد المستفيدين من هذه الدورات .

ويتفق هذا مع ما ذكره كل من "ستوري Storey" (٢٠٠٧م) ، " وسعد العنزي وآخرون" (٢٠٠١م) إلى أن الموهبة تمر بعدة مراحل هي التعيين والتطوير والمكافأة والاحتفاظ ، ثم يأتي دور إدارة المواهب في تنفيذ إستراتيجيات متكاملة أو أنظمة مصممة لتحسين عمليات توظيف وتطوير الأشخاص والاحتفاظ بذوي المهارات المطلوبة والاستعداد لتلبية الإحتياجات التنظيمية الحالية والمستقبلية. (١٣ : ٢٨) (٣٣ : ١٩)

جدول (٩) توصيف استجابات عينة البحث في استبيان إدارة المواهب بإدارة النشاط الرياضي

بالأندية الرياضية المحور الرابع " الاحتفاظ بالموهوبين" ن = ١٠٤

الترتيب	الوزن النسبي	المجموع التقديري	كا ^٢	أبدأ		نادراً		أحياناً		عادةً		دائماً		العبرة
				%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	
6	62.69%	326	241.29*	2.88	٣	1.92	٢	80.77	٨٤	7.69	8	6.73	7	1
3	63.85%	332	141.67*	4.81	٥	5.77	٦	66.35	٦٩	11.54	12	11.54	12	2
5	63.27%	329	219.27*	2.88	٣	2.88	٣	77.88	٨١	7.69	8	8.65	9	3
2	67.50%	351	15.90*	11.54	١٢	11.54	١٢	25.00	٢٦	31.73	33	20.19	21	4
1	67.69%	352	68.88*	8.65	٩	2.88	٣	50.00	٥٢	18.27	19	20.19	21	5
7	60.77%	316	68.98*	8.65	٩	13.46	١٤	51.92	٥٤	17.31	18	8.65	9	6
الترتيب	الوزن النسبي	المجموع التقديري	كا ^٢	أبدأ		نادراً		أحياناً		عادةً		دائماً		العبرة
				%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	
8	60.38%	314	80.81*	6.73	٧	14.42	١٥	52.88	٥٥	22.12	23	3.85	4	7
9	59.42%	309	58.40*	12.50	١٣	11.54	١٢	48.08	٥٠	22.12	23	5.77	6	٨
10	36.54%	190	91.19*	35.58	٣٧	47.12	٤٩	16.35	١٧	0.96	1	0.00	0	٩
4	63.46%	330	257.25*	0.96	١	1.92	٢	82.69	٨٦	7.69	8	6.73	7	١٠

مجموع المحور

3149 60.56%

*قيمة " كا^٢ " الجدولية عند مستوى معنوية ٠.٠٥ بدرجة حرية ٣ هي ٧.٨١٥

بدرجة حرية ٤ هي ٩.٤٨٨

بدرجة حرية ٥ هي ١١.٠٧٠

يشير جدول رقم (٩) إلى التكرارات والنسب المئوية لاستجابات عينة البحث وقيمة كا^٢ والمجموع التقديري والوزن النسبي والترتيب لكل عبارة من عبارات المحور الرابع " الاحتفاظ بالموهوبين " لاستبيان إدارة المواهب بإدارة النشاط الرياضي .

كما يتضح من الجدول أن عبارات المحور الرابع " الاحتفاظ بالموهوبين " لاستبيان إدارة المواهب بإدارة النشاط الرياضي التي حققت أعلى وزن نسبي جاءت كالتالي:

- العبارة رقم (٥) والتي نصت على " يبذل النادي جهداً كبيراً للحفاظ على العاملين من ذوي المواهب والمهارات المطلوبة " جاءت في الترتيب الأول بوزن نسبي بلغ (٦٧.٦٩ %) وجاءت قيمة كا^٢ دالة احصائياً عند مستوى معنوية (٠.٠٥) وفي اتجاه الاستجابة أحياناً.

- العبارة رقم (٤) والتي نصت على " يأخذ النادي بالاعتبار وجهات نظر الموهوبين ويعتبرهم شركاء بوضع الخطط " جاءت في الترتيب الثاني بوزن نسبي بلغ (٦٧.٥٠ %) وجاءت قيمة كا^٢ دالة احصائياً عند مستوى معنوية (٠.٠٥) وفي اتجاه الاستجابة عادةً.

- العبارة رقم (٢) والتي نصت على " يعمل النادي على توفير بيئة عمل تجعل العاملين متحمسين للذهاب إلى العمل " جاءت في الترتيب الثالث بوزن نسبي بلغ (٦٣.٨٥ %) وجاءت قيمة كا^٢ دالة احصائياً عند مستوى معنوية (٠.٠٥) وفي اتجاه الاستجابة أحياناً.

كما يتضح من الجدول أن عبارات المحور الرابع " الاحتفاظ بالموهوبين " لاستبيان إدارة المواهب بإدارة النشاط الرياضي التي حققت أقل وزن نسبي جاءت كالتالي:

- العبارة رقم (٨) والتي نصت على " يوفر النادي بيئة عمل داعمة للموهوبين من أجل الإحتفاظ بهم " جاءت في الترتيب الثامن بوزن نسبي بلغ (٦٠.٣٨ %) وجاءت قيمة كا^٢ دالة احصائياً عند مستوى معنوية (٠.٠٥) وفي اتجاه الاستجابة أحياناً.

- العبارة رقم (٨) والتي نصت على " يهتم النادي بالتطوير الشخصي والوظيفي " جاءت في الترتيب التاسع بوزن نسبي بلغ (٥٩.٤٢ %) وجاءت قيمة كا^٢ دالة احصائياً عند مستوى معنوية (٠.٠٥) وفي اتجاه الاستجابة أحياناً.

- العبارة رقم (٩) والتي نصت على " يوفر النادي المناخ المناسب للبحث والإبتكار الموهوبين " جاءت في الترتيب العاشر بوزن نسبي بلغ (٣٦.٥٤ %) وجاءت قيمة كا^٢ دالة احصائيا عند مستوى معنوية (٠.٠٥) وفي اتجاه الاستجابة نادراً.

ويرجع الباحث أن ترتيب استجابات العاملين بالنشاط الرياضي على عبارات المحور الرابع " الأحتفاظ الموهوبين " جاءت بهذا الترتيب وذلك قد يرجع إلى أن المسؤولين عن الأندية يعتبرون العاملين ذوى الخبرة والكفاء من هم الداعم الأساسى بالنادى وتعتبر أرائه مساعدة في رسم السياسات العامة للنادى ووضع الخطط المستقبلية لذلك يسعون للأحتفاظ بهذه الخبرات داخل المؤسسات الرياضية ، كذلك يوفر النادة فرص الترقى والدعم المادى والمعنوى لزيادة أقبال العاملين على الأداء داخل المؤسسة وأظهار مواهبهم ، وتوفير مناخ وبيئة عمل مناسبة تتيح للعاملين أظهار مواهبهم ، وكذلك تفويض بعض السلطات للعاملين الموهوبين كل في مجال تخصصه ، كما أن إدارة المواهب تساعد قيادات ومديري المؤسسات في تفويض الكثير من الأعمال لأفراد المؤسسة والتي تتفق مع مهاراتهم ومواهبهم.

جدول (١٠) توصيف استجابات عينة البحث في استبيان إدارة المواهب بإدارة النشاط الرياضي

بالأندية الرياضية المحور الخامس " تطوير المواهب " ن = ١٠٤

الترتيب	الوزن النسبي	المجموع التقديري	كا ^٢	أبدأ		نادراً		أحياناً		عادة		دائماً		العبارة
				%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	
٤	45.19%	235	97.44°	13.46	١٤	52.88	٥٥	29.81	٣١	1.92	2	1.92	2	1
٣	55.19%	287	168.69°	8.65	٩	14.42	١٥	70.19	٧٣	5.77	6	0.96	1	2
٦	41.73%	217	54.85°	29.81	٣١	40.38	٤٢	22.12	٢٣	6.73	7	0.96	1	3
١	61.15%	318	60.13°	10.58	١١	11.54	١٢	50.00	٥٢	17.31	18	10.58	11	4
١	61.15%	318	199.56°	0.96	١	11.54	١٢	75.00	٧٨	5.77	6	6.73	7	5
٧	41.15%	214	91.87°	22.12	٢٣	51.92	٥٤	24.04	٢٥	1.92	2	0.00	0	6
٥	43.65%	227	156.10°	9.62	١٠	67.31	٧٠	19.23	٢٠	2.88	3	0.96	1	7
مجموع المحور														
	49.89%	1816												

*قيمة " كا^٢ " الجدولية عند مستوى معنوية ٠.٠٥ بدرجة حرية ٣ هي ٧.٨١٥

بدرجة حرية ٤ هي ٩.٤٨٨

بدرجة حرية ٥ هي ١١.٠٧٠

يشير جدول رقم (١٠) إلى التكرارات والنسب المئوية لاستجابات عينة البحث وقيمة كا^٢ والمجموع التقديري والوزن النسبي والترتيب لكل عبارة من عبارات المحور الخامس " تطوير المواهب " لاستبيان إدارة المواهب بإدارة النشاط الرياضي .

كما يتضح من الجدول أن العبارة رقم (٤) والتي نصت على " يقوم النادي بتطوير العاملين الموهوبين بما يضمن نجاحهم في الوظائف المستقبلية التي تخطط لاستلامهم لها " ، و العبارة رقم (٥) والتي نصت على " تهدف برامج التدريب في النادي إلى التأكيد على تطوير إمكانات العاملين " جاءت في الترتيب الأول بوزن نسبي بلغ (٦١.١٥ %) وجاءت قيمة كآ^٢ دالة احصائيا عند مستوى معنوية (٠.٠٥) وفي اتجاه الاستجابة أحياناً ، يله العبارة رقم (٢) والتي نصت على " يتم اشراك الموهوبين بالمؤتمرات والورش التعليمية " جاءت في الترتيب الثالث بوزن نسبي بلغ (٥٥.١٩ %) وجاءت قيمة كآ^٢ دالة احصائيا عند مستوى معنوية (٠.٠٥) وفي اتجاه الاستجابة أحياناً ، يله العبارة رقم (١) والتي نصت على " يتوافر لدى النادي برامج تطوير مستدامة " جاءت في الترتيب الرابع بوزن نسبي بلغ (٤٥.١٩ %) وجاءت قيمة كآ^٢ دالة احصائيا عند مستوى معنوية (٠.٠٥) وفي اتجاه الاستجابة نادراً ، يله العبارة رقم (٧) والتي نصت على " توفر الإدارة المتطلبات المادية والمالية والبشرية اللازمة لتطوير مواهب العاملين " جاءت في الترتيب الخامس بوزن نسبي بلغ (٤٣.٦٥ %) وجاءت قيمة كآ^٢ دالة احصائيا عند مستوى معنوية (٠.٠٥) وفي اتجاه الاستجابة نادراً، يله العبارة رقم (٣) والتي نصت على " يتوافر لدى النادي بيئة تدريبية تتميز بتكامل عناصرها واحتياجاتها " جاءت في الترتيب السادس بوزن نسبي بلغ (٤١.٧٣ %) وجاءت قيمة كآ^٢ دالة احصائيا عند مستوى معنوية (٠.٠٥) وفي اتجاه الاستجابة نادراً ، وأخيراً العبارة رقم (٦) والتي نصت على " تضع الإدارة خطة مستقبلية لإدارة وتطوير مواهب العاملين قبل وبعد التوظيف " جاءت في الترتيب السابع بوزن نسبي بلغ (٤١.١٥ %) وجاءت قيمة كآ^٢ دالة احصائيا عند مستوى معنوية (٠.٠٥) وفي اتجاه الاستجابة نادراً .

ويرجع الباحث أن ترتيب استجابات العاملين بالنشاط الرياضي على عبارات المحور الخامس " تطوير المواهب " جاءت بهذا الترتيب وذلك قد يرجع إلى أن النادي يسعى إلى تطوير قدرات العاملين الموهوبين وذلك باشتراكهم في دورات تدريبية وورش العمل والندوات والمؤتمرات المؤهلة للترقى لوظائف أعلى مستقبلياً ، وهذا يضمن أكتساب العاملين لخبرات في الأعمال التي قد يوكل لهم مستقبلاً تجعلهم قادرين على إدارة هذه الاعمال بشكل جيد والتغلب على المشكلات التي قد تواجههم وإيجاد الحلول المناسبة لها .

ويؤكد ذلك ما ذكره كل من " زهير الصباغ، درة عبدالباري " (٢٠٠٨م) ، " شوير, Schweyer, A. " (٢٠٠٤م) من أن التطوير هو خاص للكفاءات لضمان إعداد الموهبة للاستعداد للأدوار المستقبلية في المنظمة. (١٢ : ٤١) (٣٤ : ٥)

جدول (١١) توصيف استجابات عينة البحث في استبيان إدارة المواهب بإدارة النشاط الرياضي

بالأنديّة الرياضية المحور السادس " تقييم المواهب " ن = ١٠٤

الترتيب	الوزن النسبي	المجموع التقديري	كا ^٢	أبدأ		نادراً		أحياناً		عادةً		دائماً		العبرة
				%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	
٢	79.81%	415	99.85°	0.96	١	1.92	٢	18.27	١٩	54.81	57	24.04	25	1
٥	58.85%	306	340.04°	2.88	٣	2.88	٣	92.31	٩٦	0.96	1	0.96	1	2
٤	61.15%	318	199.56°	0.96	١	11.54	١٢	75.00	٧٨	5.77	6	6.73	7	3
٦	58.46%	304	122.92°	8.65	٩	10.58	١١	62.50	٦٥	16.35	17	1.92	2	4
١	80.00%	416	66.19°	0.96	١	4.81	٥	19.23	٢٠	43.27	45	31.73	33	5
٣	62.50%	325	111.10°	9.62	١٠	3.85	٤	60.58	٦٣	16.35	17	9.62	10	6
			مجموع المحور											
			2084	66.79%										

*قيمة " كا " الجدولية عند مستوى معنوية ٠.٠٥ بدرجة حرية ٣ هي ٧.٨١٥

بدرجة حرية ٤ هي ٩.٤٨٨

بدرجة حرية ٥ هي ١١.٠٧٠

يشير جدول رقم (١١) إلى التكرارات والنسب المئوية لاستجابات عينة البحث وقيمة كا^٢ والمجموع التقديري والوزن النسبي والترتيب لكل عبارة من عبارات المحور السادس " تقييم المواهب " لاستبيان إدارة المواهب بإدارة النشاط الرياضي .

كما يتضح من الجدول أن العبارة رقم (٥) والتي نصت على " يقوم النادي بتقييم أداء العاملين الموهوبين باستمرار " جاءت في الترتيب الأول بوزن نسبي بلغ (٨٠.٠٠%) وجاءت قيمة كا^٢ دالة احصائياً عند مستوى معنوية (٠.٠٥) وفي اتجاه الاستجابة عادةً ، ثم العبارة رقم (١) والتي نصت على " يعتمد نظام تقييم أداء الموهوبين على المعلومات المتاحة لغرض تحديد المكافآت " جاءت في الترتيب الثاني بوزن نسبي بلغ (٧٩.٨١%) وجاءت قيمة كا^٢ دالة احصائياً عند مستوى معنوية (٠.٠٥) وفي اتجاه الاستجابة عادةً ، يليه العبارة رقم (٦) والتي نصت على " يقوم النادي بتصنيف العاملين وفق أدائهم " جاءت في الترتيب الثالث بوزن نسبي بلغ (٦٢.٥٠%) وجاءت قيمة كا^٢ دالة احصائياً عند مستوى معنوية (٠.٠٥) وفي اتجاه الاستجابة أحياناً، يليه العبارة رقم (٣) والتي نصت على " يقوم النادي بمكافأة العاملين الموهوبين أصحاب الأداء المتميز " جاءت في الترتيب الرابع بوزن نسبي بلغ (٦١.١٥%) وجاءت قيمة كا^٢ دالة احصائياً عند مستوى معنوية (٠.٠٥) وفي اتجاه الاستجابة أحياناً ، يليه العبارة رقم (٢) والتي نصت على " تربط الإدارة نتائج تقييم أداء الموهوبين بعمليات التطوير المهني " جاءت في الترتيب الخامس بوزن نسبي بلغ (٥٨.٨٥%) وجاءت قيمة كا^٢ دالة احصائياً عند مستوى معنوية (٠.٠٥) وفي اتجاه الاستجابة

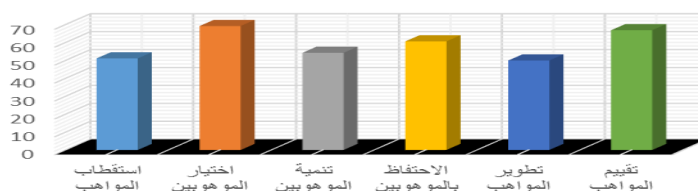
أحياناً ، وأخيراً العبارة رقم (٤) والتي نصت على " يقوم النادي بتقييم أداء العاملين الموهوبين من قبل جميع الأطراف التي تتعامل معهم " جاءت في الترتيب السادس بوزن نسبي بلغ (٥٨.٤٦ %) وجاءت قيمة كآ دالة احصائيا عند مستوى معنوية (٠.٠٥) وفي اتجاه الاستجابة أحياناً .

ويرجع الباحث أن ترتيب استجابات العاملين بالنشاط الرياضي على عبارات المحور السادس " تقييم المواهب " جاءت بهذا الترتيب إلى أن النادي يقوم بتقييم أداء العاملين بشكل مستمر من خلال قياس مدى رضا المستفيدين من الخدمات التي يقدمها النادي ، ويقوم بإنهاء خدمات العاملين المقصرين والحفاظ على العاملين أصحاب المواهب وتصنيفهم وفقاً للأداء وتحديد نوع الدعم المادي والمعنوي المقدم للعاملين.

جدول (١٢) توصيف استجابات عينة البحث على المحاور والمجموع الكلي لاستبيان إدارة

المواهب بإدارة النشاط الرياضي بالأندية الرياضية ن = ١١١

م	المحور	المجموع التقديري	الوزن النسبي	الترتيب
1	استقطاب المواهب	1859	51.07%	٥
2	اختيار الموهوبين	2157	69.13%	١
3	تنمية الموهوبين	1972	54.18%	٤
4	الاحتفاظ بالموهوبين	3149	60.56%	٣
٥	تطوير المواهب	1816	49.89%	٦
٦	تقييم المواهب	2084	66.79%	٢
	مجموع الاستبيان	13037	58.31%	



شكل (١) الوزن النسبي لمحاور استبيان إدارة المواهب بإدارة النشاط الرياضي بالأندية الرياضية

يتضح من الجدول رقم (١٢) وشكل (١) المجموع التقديري والوزن النسبي والترتيب لاستبيان إدارة المواهب بإدارة النشاط الرياضي بالأندية الرياضية ، حيث جاء محور " اختيار الموهوبين " في الترتيب الأول بوزن نسبي بلغ (٦٩.١٣ %)، يليه محور " تقييم المواهب " في الترتيب الثاني بوزن نسبي بلغ (٦٦.٧٩ %) ، ثم محور " الاحتفاظ بالموهوبين " في الترتيب الثالث بوزن نسبي بلغ (٦٠.٥٦ %) ، ثم محور " تنمية

الموهوبين " في الترتيب الرابع بوزن نسبي بلغ (٥٤.١٨ %) ، ثم محور " استقطاب المواهب " في الترتيب الخامس بوزن نسبي بلغ (٥١.٠٧) % ، وأخيراً محور " تطوير المواهب " في الترتيب السادس بوزن نسبي بلغ (٤٩.٨٩%) .

ويرى الباحث أن ترتيب محاور أستيبيان إدارة المواهب بإدارة النشاط الرياضي بالأندية الرياضية قد جاء بهذا الترتيب حيث أن أختيار المواهب هي المرحلة الأولى من مراحل الموهبة ، وقد يكون ذلك لأختيار الموهوبين المعينين وذلك من خلال تقييم مستوى الأداء للعاملين الحاليين بالمؤسسة وذلك لأحتفاظ بالموهوبين من العاملين ، ثم جاء محور تنمية الموهوبين الحاليين بالمؤسسة ، ويرى الباحث أن هذا الترتيب يعد ترتيب مناسب لمراحل الموهبة ، ثم جاء محور استقطاب الموهوبين وذلك لاضافة موهوبين جدد للمؤسسة في الإدارات التي تحتاج إلى تعزيز ، ثم تنمية الموهوبين وذلك بما يتفق مع رؤية المؤسسة في المستقبل .

وتتفق هذه النتائج مع ما توصل إليه " هيوت Hewitt " (٢٠٠٨م) (٣١) حيث توصل إلى أن الممارسات المبتكرة في المؤسسات سببها التطور في إدارة المواهب .

كما تتفق هذه النتائج مع ما توصل إليه " محمد ثابت فرعون " (٢٠١٠م) (٢٥) في أن الموهبة هي المصدر الأهم لتحقيق أداء أفضل .

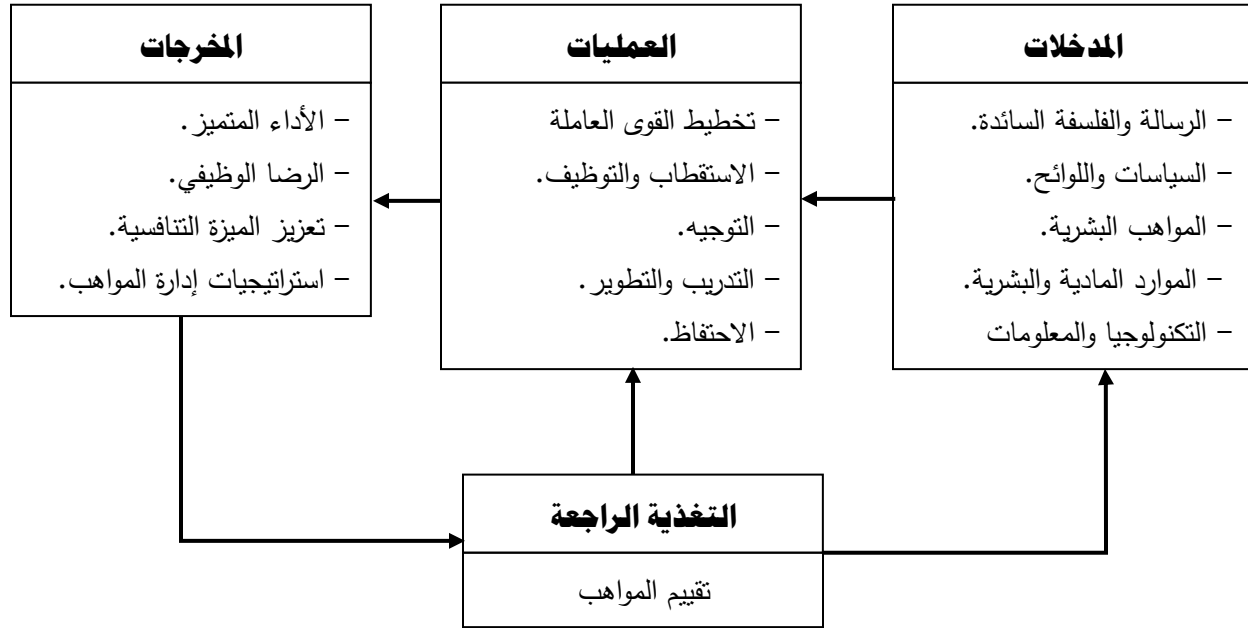
كما تتفق هذه النتائج مع ما توصل إليه " أشرف محمود وعوض الله سليمان " (٢٠١٣م) (٤) والتي توصل إلى أهمية إنشاء وحدة لإدارة المواهب والأبداع ووضع إستراتيجية متكاملة ومرنة لإدارة المواهب.

وبذلك يكون الباحث قد أجاب على التساؤل الأول للبحث والذي ينص على " ما هو واقع إدارة

المواهب بإدارة النشاط الرياضي بالأندية الرياضية من وجهة نظر العاملين بإدارة النشاط الرياضي ؟ "

توصل الباحث إلى أنه لإدارة المواهب بإدارة النشاط الرياضي لتعزز الأداء وهي :

نظام إدارة المواهب بإدارات النشاط الرياضي بالأندية الرياضية



إدارة المواهب

تقييم المواهب	تطوير المواهب	الاحتفاظ بالمواهب	تنمية المواهب	اختيار المواهب	استقطاب المواهب
<ul style="list-style-type: none"> - أدوات التغذية الراجعة. - الاستناد على معايير موضوعية. - اختيار المسار الوظيفي الأنسب وإعادة التكامل. - وضوح قواعد ولوائح العمل. 	<ul style="list-style-type: none"> - تعزيز القدرات. - تطوير الكفاءات الأساسية. - القيادة. - الاعتماد على الجدارة. - وضع خطط أداء فعالة. 	<ul style="list-style-type: none"> - الثقافة التنظيمية. - المكافآت والحوافز. - الحوافز المعنوية. - فرص النمو. - الأمن الوظيفي. - مناخ العمل. 	<ul style="list-style-type: none"> - المهام الجديدة. - برامج التدريب. - التوجيه والإرشاد. - تحديد المهارات. 	<ul style="list-style-type: none"> - وضع معيار لقياس الموهبة. - قياس مستوى المواهب. - وضع قاعدة بيانات 	<ul style="list-style-type: none"> - الأجور والمكافأة. - فرص التدريب. - فرص الترقية. - الخدمات. - بيئة العمل. - اسم النادي. - التمكين.

وبذلك يكون الباحث قد أجاب على التساؤل الثاني للبحث والذي ينص على " هل يمكن تصميم آلية لتطبيق إدارة المواهب لتعزيز أداء العاملين بإدارة النشاط الرياضي بالأندية الرياضية ؟ " **الاستنتاجات :**

في ضوء مشكلة البحث وأهدافه وفي حدود عينة البحث ، ونتائج التحليل الإحصائي توصل الباحث إلى الإستنتاجات التالية:

- ١ - جاء محور " اختيار الموهوبين " في الترتيب الأول بوزن نسبي بلغ (٦٩.١٣ %).
- ٢ - جاء محور " تقييم المواهب " في الترتيب الثاني بوزن نسبي بلغ (٦٦.٧٩ %).
- ٣ - جاء محور " الاحتفاظ بالموهوبين " في الترتيب الثالث بوزن نسبي بلغ (٦٠.٥٦ %).
- ٤ - جاء محور " تنمية الموهوبين " في الترتيب الرابع بوزن نسبي بلغ (٥٤.١٨ %).
- ٥ - جاء محور " استقطاب المواهب " في الترتيب الخامس بوزن نسبي بلغ (٥١.٠٧ %).
- ٦ - جاء محور " تطوير المواهب " في الترتيب السادس بوزن نسبي بلغ (٤٩.٨٩ %).
- ٧ - توصل الباحث إلى آليه مقترحة لإدارة المواهب بإدارة النشاط الرياضي بالأندية الرياضية .

التوصيات :

في ضوء أهداف ومشكلة البحث وفي حدود عينة البحث ، وما توصل إليه الباحث من إستنتاجات يوصى الباحث بما يلي :

- ١ - تطبيق الآلية المقترحة لإدارة المواهب بإدارة النشاط الرياضي بالأندية الرياضية لتعزيز الأداء .
- ٢ - الأهتمام بتعيين وأختيار الموهوبين وفقاً لمعايير واضحة ومعلنة .
- ٣ - مراعاته تطوير الموهوبين واستقطابهم لتعزيز أداء المؤسسة .
- ٤ - الأهتمام بمكافأة الموهوبين بما يتناسب مع حجم العمل الذي يقومون به .
- ٥ - تعيين العاملين في الوظائف التي تتوافق مع قدراتهم ومؤهلاتهم لأستغلال مهاراتهم بالشكل المناسب.
- ٧ - تغيير وظائف العاملين بين الإدارات لأكتساب مهارات أكثر .
- ٨ - إجراء دورات تكوينية للمسؤولين حول كيفية تقييم الأداء لتعزيز فعالية أداء النشاط الرياضي .

قائمة المراجع:

- ١ - أحمد عبد الحميد أمين: " أثر تفعيل إدارة المواهب في تحقيق التميز التنظيمي: دراسة تطبيقية على القيادات الإدارية من أعضاء هيئة التدريس في جامعة المنصورة"، مجلة التجارة والتمويل، العدد ٢، كلية التجارة، جامعة طنطا، الغربية، مصر، ٢٠١٦م.
- ٢ - أحمد عبد اللطيف أبو أسعد: " إرشاد الموهوبين والمتفوقين"، الطبعة الثانية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ٢٠١٤م.
- ٣ - أشرف عبد المعز عبد الرحيم: "تقويم اقتصاديات الأندية الرياضية المصرية"، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية التربية الرياضية للبنين، جامعة حلوان، القاهرة، مصر، ١٩٩٦م.
- ٤ - أشرف محمود أحمد محمود، عوض الله سليمان عوض الله: "واقع تطبيق إدارة المواهب المؤسسية وعلاقتها بتمكين العاملين بمدارس التعليم العام بمحافظة الطائف"، مجلة دراسات عربية في التربية وعلم النفس (ASAP)، المجلد ٣٦، العدد ١، رابطة التربويين العرب، القاهرة، مصر، ٢٠١٣م.
- ٥ - الصادق أحمد أبو القاسم: " دور أبعاد إدارة المواهب في تحسين جودة الخدمة المصرفية: دراسة تحليلية لآراء عينة من العاملين بالمصارف التجارية الليبية"، مجلة آفاق اقتصادية، العدد ٥، كلية الاقتصاد والتجارة، جامعة المرقب، الخمس، ليبيا، ٢٠١٧م.
- ٦ - العنزي، سعد، العطوي، عامر، العابدي، علي، أنظمة عمل الأداء العالي كمنهج لتعزيز استراتيجية إدارة الموهبة في المنظمات، مجلة الإدارة والاقتصاد، السنة ٣٤، العدد ٨٩، 2011
- ٧ - المجلس القومي للرياضة: "لائحة النظام الأساسي للأندية الرياضية"، القاهرة، مصر، ٢٠٠٨م.
- ٨ - أنس عباس (٢٠١١م): " إدارة الموارد البشرية"، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ٢٠١١م.
- ٩ - بيداء منتصر عباينة: " مستوى تطبيقات استراتيجيات إدارة المواهب وأثرها في تعزيز الانتماء التنظيمي لدى الاطباء والممرضين العاملين في المستشفيات الحكومية والخاصة في محافظة إربد"، رسالة ماجستير غير منشوره، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة اليرموك، إربد، الأردن، ٢٠١٦م.
- ١٠ - تامر محمد أحمد: " دور إدارة المواهب في بناء المنظمة الذكية لدى المنشآت الصناعية الفلسطينية"، رسالة ماجستير غير منشوره، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية بغزة، غزة، فلسطين، ٢٠١٨م.
- ١١ - جمال محمد على: "التنمية الإدارية في الإدارة الرياضية والإدارة العامة"، مركز الكتاب للنشر، القاهرة، مصر، ٢٠٠٨م.

- ١٢ - زهير الصباغ ، درة عبدالباري : "إدارة الموارد البشرية في القرن الحادي والعشرين :منحنى نظمي"، دار وائل للطباعة والنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ٢٠٠٨م.
- ١٣ - سعد العنزي، عامر العطوي، علي العابدي: "أنظمة عمل الأداء العالي كمنهج لتعزيز إستراتيجية إدارة الموهبة في المنظمات"، مجلة الإدارة والاقتصاد، المجلد ٣٤، العدد ٨٩، كلية الإدارة والاقتصاد، الجامعة المستنصرية، بغداد، العراق، ٢٠١١م.
- ١٤ - صالح على الجراح ، جمال داود أبو دولة : " أثر تطبيق استراتيجيات إدارة المواهب في تعزيز الانتماء التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية الرسمية " ، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال ، المجلد ١١ ، العدد ٢ ، عمادة البحث العلمي وضمان الجودة، الجامعة الأردنية، عمان، الأردن، ٢٠١٥م.
- ١٥ - صالح علي سالم: " أثر تطبيق استراتيجيات إدارة المواهب في تعزيز الانتماء التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية الرسمية"، رسالة ماجستير غير منشوره، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة اليرموك، إربد، الأردن، ٢٠١٣م.
- ١٦ - عاطف جمال الدين محمد: " تأثير إدارة المواهب على ربحية المنظمات"، المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، المجلد ٨، ملحق العدد ١، كلية التجارة، جامعة قناة السويس، الاسماعلية، مصر، ٢٠١٧م.
- ١٧ - عبدالله عبدالله أحمد: " ممارسات إدارة المواهب البشرية ودورها في تحسين أداء العاملين: دراسة ميدانية"، مجلة الاستراتيجية والتنمية، العدد ١٣، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة عبد الحميد بن باديس - مستغانم، مستغانم، الجزائر، ٢٠١٧م.
- ١٨ - عصام بدوى : "موسوعة التنظيم والادارة فى التربية البدنية والرياضة"، دار الفكر العربى، القاهرة ، ٢٠٠١م .
- ١٩ - فراس عبد الرحمن محمد : "استراتيجية إدارة المواهب وأثرها في الكفاءات التنظيمية - الدور المعدل للتدريب: دراسة حالة الجمارك الأردنية"، رسالة دكتوراه غير منشوره، كلية الدراسات العليا، جامعة العلوم الإسلامية العالمية، عمان، الأردن، ٢٠١٦م.
- ٢٠ - فهد بن معقل العلي: " أثر ادارة المواهب في الاداء الوظيفي في المنظمات الحكومية في المملكة العربية السعودية"، مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية، العدد الاقتصادي، المجلد ٣٠، العدد ٢، جامعة زيان عاشور، الجلفة، الجزائر، ٢٠١٧م.

- ٢١ - كمال الدين عبد الرحمن درويش ، محمد صبحى حسانين : " موسوعة متجهات إدارة الرياضة مطلع القرن الجديد ، المجلد الأول " الجودة والعلومة فى إدارة أعمال الرياضة باستخدام أساليب إدارية مستحدثة"، الطبعة الأولى ، دار الفكر العربى ، القاهرة ، مصر ، ٢٠٠٤م .
- ٢٢ - كمال الدين عبد الرحمن درويش ، محمد صبحى حسانين : " موسوعة متجهات إدارة الرياضة مطلع القرن الجديد ، المجلد الثاني " التخطيط ومهارات حل المشكلات فى إدارة المشروعات وأساليب تنمية الموارد البشرية"، الطبعة الأولى ، دار الفكر العربى ، القاهرة ، مصر ، ٢٠٠٤م .
- ٢٣ - كمال الدين عبد الرحمن درويش ، وليد مرسى الصغير : " إدارة الموارد البشرية فى المجال الرياضى " ، دار النهضة العربية ، القاهرة ، مصر ، ٢٠٠٩م .
- ٢٤ - مايكل أرمسترونج: "الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية"، ترجمة ايناس كامل، مجموعة النيل العربية، القاهرة، مصر، ٢٠٠٨ .
- ٢٥ - محمد ثابت فرعون: "البنية التحتية لإدارة الموهبة وأبعادها وأثرهما فى تحقيق الأداء العالى للمنظمات دراسة مقارنة بين جامعتي الكوفة والقادسية"، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الكوفة، النجف، العراق، ٢٠١٠م .
- ٢٦ - محمد عبد الرحمن إبراهيم: "أثر إدارة المواهب فى تحقيق الإبداع فى البنوك التجارية الكويتية"، رسالة ماجستير غير منشوره، كلية إدارة المال والأعمال، جامعة آل البيت، المفرق، الأردن، ٢٠١٧م .
- ٢٧ - محمود أحمد الخطيب، أية أحمد أبو اليزيد: " دور تقييم الأداء فى إدارة المواهب دراسة تطبيقية على قطاع الاتصالات فى مصر"، المجلة العلمية للبحوث والدراسات التجارية، المجلد ٢٨، العدد ٣، الجزء الثانى، كلية التجارة وإدارة الأعمال، جامعة حلوان، القاهرة، مصر، ٢٠١٤م .
- 28 - Cindy McCauley and Michael Wakefield : "Talent Management in the 21st Century: How to Help Your Company Find, Develop, and Keep its Strongest Workers", Journal for Quality and Participation, VOL 29, No 4, 2006.
- 29 - Dess, G. & Lumpkin, T. (2003). Strategic Management Creating Competitive Advantages. Irwin: McGraw-Hill Companies
- 30 - Edwards, E. (2009). The New Face of Talent Management, Making Sure that People Really are your Most Important Asset. The American Society for Training & Development (ASTD), pp. 1-19.

- 31 - Hewitt's, A. (2008). The State of Talent Management: Today's Challenges, Tomorrow's Opportunities, Hewitt's Human Capital Consulting
- 32 - Riccio, Steven. Talent Management In Higher Education Developing Emerging Leaders Within The Administration At A private Aolleges And Universities, university of Nebraska, Lincoln, 2010.
- 33 - Storey, J. (2007). Human Resource Management: A Critical Text. (3rd ed). London: Thomson Learning.
- 34 - Schweyer, A. (2004). Talent Management Systems. Canada: National Library of Canada Cataloging In Publication.