

إستراتيجيات إدارة المواهب وعلاقتها بالثقة التنظيمية فى الأندية الرياضية المصرية

أ.م.د/عبير عبد الرحمن محمد

مقدمه ومشكله البحث

تعد استراتيجيات إدارة المواهب من الموضوعات الحيوية والأكثر حداثة فى المنظمات التى تسعى إلى التميز ، فقد أصبح الاهتمام بها فى الأونه الأخيرة كبيرا حيث تركز على كيفية انتقاء الأفراد ذوى المواهب والكفاءات واكتشاف قدراتهم ومهاراتهم والعمل على تنمية مواهبهم بالتدريب والتطوير المستمر وتوظيف تلك المواهب واستثمارها والحفاظ عليها. (20:2)

وقد برز الاهتمام بتطبيق استراتيجية إدارة المواهب فى المؤسسات المعاصرة كونها احد مصادر القوة التى لا يمكن تقليدها والتي تساهم فى ضمان عمليات النمو والاستمرار.

حيث ان الاستثمار الفعال للموارد البشرية يجعل المؤسسات قادرة علي التنافس، حيث أصبحت الموهبة رأس مال بشري عالي القيمة مما جعل إدارة المواهب وحسن اختيار العاملين واكتشاف مواهبهم وتنميتها يأتي فى مقدمة الأولويات التي تتبناها المؤسسات. (28: 78)

وتشير الموهبة الي الافراد الذين يمتلكون إمكانيات عالية ومعارف ومهارات تمكنهم من القيادة بنجاح والتغيير داخل مؤسساتهم . كما انها تحسن الأداء علي كافة المستويات وعليه يرتبط تقدير موهبة الفرد وقيمه بالعمل الذي يؤديه ويكون فريدا ومهما ويؤثر فى تحقيق الأهداف . (18:288)

ويري (Deery & Jago 2015) أن إدارة المواهب هي عبارة عن مجموعة من الأنشطة الخاصة بالمنظمة والتي تعني امتلاك وتطوير وتحفيز واستدامة العاملين الموهوبين لتحقيق اهداف المنظمات الحالية والمستقبلية.

وتتطلب إدارة المواهب انشاء ثقافة تنظيمية تدعم تطوير الموظفين الموهوبين والتركيز علي المواهب الرئيسية واشراك العاملين كمصدر داخلي لاكتشاف المواهب حيث تساند الثقافة التنظيمية كل جزء من إستراتيجيات إدارة المواهب والتمثلة فى (استقطاب وتوظيف-تنمية وتطوير – الاحتفاظ بالمواهب) . (41:130)

*أستاذ مساعد بقسم الإدارة الرياضية والترويح بكلية التربية الرياضية بنات -جامعة حلوان

ويشير (Hartman 2010) ان تحقيق الاستقطاب يأتي من خلال تحسين بيئة العمل والتواصل المستمر مع العاملين في مناخ تنظيمي ملائم، الي جانب توفير فرص التطور والترقي الوظيفي الذي يحقق طموحاتهم مع وجود الحوافز المناسبة لتفعيل ونجاح عملية جذب واستقطاب المواهب والاحتفاظ بها.

وفى عملية الإستقطاب يجب أن يكون الإعلان عن الوظيفة متضمناً أساليب الجذب للكفاءات المطلوبة لشغل هذه الوظيفة وبما يضمن إقناع المرشحين الأكفاء للتقدم للحصول على هذه الوظيفة . (175:26)

وهناك عدة مصادر للحصول على الأفراد المؤهلين للعمل بالمنظمة وهى إما مصادر داخلية : وتتمثل فى ملئ المناصب الشاغرة بالمنظمة من خلال العاملين بها مثل (الترقية - النقل والتحويل) أو مصادر خارجية : وتتمثل فى العديد من مصادر العرض الخارجى للموارد البشرية مثل (مكاتب العمل الحكومية - مكاتب التوظيف الخاصة - الإعلان- الترشيحات من قبل العاملين بالمنظمة). (152:31)

ويشير هذا إلى أن إدارة المواهب هى تنفيذ استراتيجيات متكاملة أو أنظمة مصممة لتحسين عمليات توظيف الأشخاص وتطويرهم، والاحتفاظ بذوى المهارات المطلوبة، والاستعداد لتلبية الحاجات التنظيمية الحالية والمستقبلية. (1:35)

و تعد الثقة التنظيمية أحد أهم الدعائم الأساسية التى تساعد المنظمات على تدعيم فاعليتها وتحقيق أهدافها ، كما تعد من أكثر الأدوات الإدارية فاعلية لأنها تهيب الظروف المناسبة لنجاح المنظمات ، فحينما يسود جو من الثقة بالمنظمة يستطيع الأفراد الإفصاح عن أفكارهم وأرائهم ، كما يتعاونون مع بعضهم البعض ، وعلى العكس من ذلك فإن المنظمات التى تفتقر إلى الثقة يسودها الإحباط وعدم التعاون وضعف الإتصال .(55:2)

وترجع أهمية الثقة التنظيمية فى أنها تعمل على خلق التعاون وتحقيق الأهداف وتسهم فى تكامل عملية الرقابة وشموليتها ، والتأكيد على إستجابة أعضاء المنظمة ومسايرتهم للسياسات والقرارات الداخلية ومعرفتهم بخطوط السلطة والمسؤولية حيث أصبحت الثقة أسلوباً للرقابة الرمزية التى تساعد على تقليل التعقيدات فى الأنظمة الرقابية . (56:25)

لذا فإن الثقة التنظيمية تعد مطلباً أساسياً للتحول من الإعتماد على السيطرة والرقابة إلى الإعتماد على المعلومات والمعرفة والرقابة الذاتية ، من أجل مواكبة التطورات ومواجهة

التحديات ، لذلك فهي تحتاج إلى قواعد لادب من مراعاتها ، فالثقة تحتاج إلى القدرة على التعلم والتكيف والحزم ، كما تتطلب الإتصال الجيد ودقة وتدقيق المعلومات . (13:360)
وتعد الثقة التنظيمية هي الجانب الأساسي في نجاح المؤسسات وتميزها داخليا وخارجيا ، ويرجع ذلك إلى أهمية الثقة التنظيمية في غرس روح التفاني في العمل ووجود مناخ من الثقة المتبادلة بين الإدارة والعاملين .

ويوضح "لاين أميكو Lynne Amico" (2003م) أن الثقة التنظيمية تعد عامل مهم في تحقيق التكافؤ للمنظمة ، ومفتاح رئيسي متوقع للسلوك الشخصي .

فالثقة التنظيمية هي مجموعة من التوقعات المشتركة بين طرفين ، حيث ينظر إليها على أنها عقد نفسي غير مكتوب حول الإلتزام بين طرفين سلوكيا وعقليا ، وينتج عن هذا الإلتفاق ثقة متبادلة تحكم العلاقة بين الطرفين رغم كونه غير مكتوب وغير ملزم قانونياً إلا أنه الأساس والمعيار الوحيد في تقويم نوعية العلاقة بين الطرفين . (1:38)

ومن هذا المنطلق تعد الثقة التنظيمية عاملاً مهماً في السلوك التنظيمي وفي البقاء التنظيمي للمنظمات ، حيث أصبحت عاملاً محورياً في تعزيز نجاح المنظمات على المدى الطويل ، وخاصة بعد زيادة التنافسية فلا بد من الإعتماد على توثيق العلاقات بين الأفراد داخل التنظيم بناءً على الثقة والنزاهة وخاصة مع زيادة الإعتماد على المعلومات فمن المتوقع أن تزداد أهمية الثقة في التطوير التنظيمي إلى الدرجة التي يسهل بها صنع القرارات . (10:64)

ويعد النادي الرياضي هيئة رياضية ذات شخصية إعتبارية مستقلة ، ويعتبر من الهيئات الخاصة ذات النفع العام ، حيث يهدف النادي الى تكوين الشخصية المتكاملة لدى النشء والشباب من النواحي الإجتماعية والصحية والدينية والنفسية والفكرية والترويحية عن طريق الأهتمام بنشر التربية الرياضية والإجتماعية وبث روح الوطنية بين الأعضاء وتهيئة الوسائل لشغل أوقات فراغهم ، ويباشر النادي إختصاصاته في إطار السياسة العامة للدولة والتخطيط الذي يضعه المجلس القومي للرياضة ، و يتخذ كافة الوسائل والسبل لتحقيق هذه الأهداف من خلال دعم القيم الدينية والروح القومية وتنظيم أنشطة التربية والأنشطة الرياضية والأنشطة الإجتماعية ، ويقوم بالإعداد القومي للاعبين وتنظيم الطاقة الصحية لهم ، ويعمل على تنظيم نشاطة الرياضي الرسمي وفق الأسس والبرامج التي تضعها اتحادات اللعاب الرياضية المعنية .
(لائحة النظام الأساسي للأندية الرياضية - 2013)

ويشير الواقع إلى وجود العديد من التحديات والمعوقات و المتغيرات التي تواجه الأندية الرياضية المصرية ، نتيجة التغيرات والمتطلبات فى البيئة الخارجية والتي تجعل من الصعوبة أن تكتسب الأندية الرياضية ميزتها التنافسية إلا عن طريق ما تمتلكه من إمكانيات وموارد سواء مادية أو بشرية.

الأمر الذى يتطلب من جميع القيادات الرياضية العمل على إستغلال كافة الموارد المادية و البشرية المتاحة لديها ، وبالشكل الأمثل حتى يمكنهم تحقيق رؤيتها ورسالتها ولاسيما الموارد البشرية .

وترى الباحثة أنه من أهم الموارد التي تمتلكها الأندية المصرية هي المورد البشرى والذى إذا أحسن إختياره وتنميته وإستخدامه وإدارته، فإنه يمكن التغلب من خلاله على العديد من المشكلات التي تعاني منها تلك المنظمات ، فالعنصر البشرى يمثل المورد الأساسى لتلك المنظمات والمحور الرئيسى لتحقيق ميزتها التنافسية والأساس الإستراتيجى للنجاح ، وذلك نتيجة للدور الهام الذى يلعبه العنصر البشرى فى نجاح أو فشل العمل بالأندية الرياضية وتطبيق خطط أنشطتها .

وتهتم الادارة العليا فى الأندية الرياضية بالافراد الذين يمتلكون إمكانيات عالية ومعارف ومهارات تمكنهم من النجاح والتغيير داخل النادى كما تدرك دورهم فى تحسين الأداء علي كافة المستويات ولهذا يرتبط تقدير موهبة الفرد وقيمه بالمهام والإنجاز الذي يؤديه ويكون مؤثرا فى تحقيق الأهداف التي يضعها كل نادى رياضى ولهذا فمن الأهمية إستخدام إستراتيجيات لجذب تلك المواهب للعمل فى تلك الأندية الرياضية وتوفير المناخ المناسب لتنمية وتطوير قدراتهم وإمكانية الترقى الوظيفى وإستدامة وجودهم وتحقيق طموحاتهم وتقدير مجهوداتهم ماديا ومعنويا .

لذا رأت الباحثة أهمية دراسة واقع تطبيق إستراتيجيات إدارة المواهب وعلاقتها بالثقة التنظيمية فى الأندية الرياضية المصرية.

أهمية البحث:

تتضح أهمية البحث الحالى فى النقاط التالية:

1- أصبحت استراتيجيات إدارة المواهب من أهم أدوات المنظمات وبخاصة المنظمات الرياضية.

- 2- أهمية التعرف على الوضع الراهن لتطبيق استراتيجيات إدارة المواهب بالأندية الرياضية .
- 3- أهمية مجتمع البحث من العاملين بالأندية الرياضية حيث المساهمة في تحقيق أهداف الاندية .
- 4- تقدم بيانات عن واقع الثقة التنظيمية بالأندية الرياضية وكيفية الإستفادة منها لتحسين مستوى الثقة التنظيمية .

هدف البحث:

- يهدف البحث إلى تحديد واقع تطبيق استراتيجيات إدارة المواهب وعلاقتها بالثقة التنظيمية فى الأندية الرياضية المصرية من خلال التعرف على كلاً من:
- 1- واقع استراتيجيات إدارة المواهب (جذب وتوظيف المواهب - تنمية وتطوير المواهب - الاحتفاظ بالمواهب) المواهب لدى إدارة النادى من وجهه نظر (مدبرى- وإدارى - ومشرفى النشاط الرياضى) بالأندية الرياضية بمحافظة القاهرة.
 - 2-واقع الثقة التنظيمية وأبعادها (الثقة فى الزملاء -الثقة فى المديرين- الثقة فى الادارة العليا) بالأندية الرياضية بمحافظة القاهرة.
 - 3-العلاقة بين إستراتيجيات إدارة المواهب والثقة التنظيمية بالأندية الرياضية بمحافظة القاهرة.

تساؤلات البحث:

- 1-ما واقع استراتيجيات إدارة المواهب (جذب وتوظيف المواهب - تنمية وتطوير المواهب - الاحتفاظ بالمواهب) المواهب لدى إدارة النادى من وجهه نظر (مدبرى- وإدارى -ومشرفى النشاط الرياضى) بالأندية الرياضية بمحافظة القاهرة؟
- 2-ما واقع الثقة التنظيمية وأبعادها (الثقة فى الزملاء -الثقة فى المديرين- الثقة فى الادارة العليا) بالأندية الرياضية بمحافظة القاهرة ؟
- 3-ماالعلاقة بين إستراتيجيات إدارة المواهب والثقة التنظيمية بالأندية الرياضية بمحافظة القاهرة ؟

مصطلحات البحث:

إدارة المواهب: Talent Management

يعرف (Deery & Jago 2015)

إدارة المواهب بأنها: عبارة عن مجموعة من الأنشطة الخاصة بالمنظمة والتي تعني امتلاك

وتطوير وتحفيز واستدامة العاملين الموهوبين لتحقيق اهداف المنظمات الحالية والمستقبلية.

الثقة التنظيمية: Organizational Trust :

هى مجموعة من التوقعات المشتركة بين طرفين ، حيث ينظر إليها على أنها عقد نفسى غير مكتوب حول الإلتزام بين طرفين سلوكيا وعقليا ، وينتج عن هذا الإتفاق ثقة متبادلة تحكم العلاقة بين الطرفين رغم كونه غير مكتوب وغير ملزم قانونياً إلا أنه الأساس والمعيار الوحيد فى تقويم نوعية العلاقة بين الطرفين . (أسماء طه - 2008)

- إجراءات البحث :

- المنهج المستخدم :

إستخدمت الباحثة المنهج الوصفى بإسلوبه التحليلى ، نظراً لمناسبته لموضوع البحث .

- مجتمع البحث :

إشتمل مجتمع البحث على العاملين (مدربى وإدارى ومشرفى النشاط الرياضى) بالأندية الرياضية (أهلية / شركات / مصانع) فى القطاع الشمالى والجنوبى بمحافظة القاهرة.

- عينة البحث :

تم إختيارها بالطريقة العشوائية من العاملين (مدربى وإدارى ومشرفى النشاط الرياضى) بالأندية الرياضية بمحافظة القاهرة، بحيث إشتملت على عدد(160) من العاملين (مدربى وإدارى ومشرفى النشاط الرياضى) بالأندية الرياضية (أهلية / شركات / مصانع) فى القطاع الشمالى والجنوبى بمحافظة القاهرة ، مقسمة كما يلى :

- أولاً: عينة البحث الأساسية :

تم إختيارها بالطريقة العشوائية وبلغ عددها (120) من العاملين (مدربى وإدارى ومشرفى النشاط الرياضى) بالأندية الرياضية (أهلية / شركات / مصانع) فى القطاع الشمالى والجنوبى بمحافظة القاهرة .

- ثانياً: عينة البحث الإستطلاعية :

تم إختيارها بالطريقة العشوائية من مجتمع البحث وخارج العينة الأساسية ، وبلغ عددها (40) من العاملين (مدربى وإدارى ومشرفى النشاط الرياضى) بالأندية الرياضية (أهلية / شركات / مصانع) فى القطاع الشمالى والجنوبى بمحافظة القاهرة .

جدول (1)

التوصيف الكمي لعينتي البحث

م	مجتمع البحث	عينة البحث	حجم العينة الأساسية	النسبة المئوية	حجم العينة الإستطلاعية	النسبة المئوية
1	القطاع الجنوبي	80	60	75%	20	25%
2	القطاع الشمالي	80	60	75%	20	25%
	المجموع	160	120	75%	40	25%

- أدوات جمع البيانات :-

إستخدمت الباحثة لجمع بيانات الدراسة الحالية الأدوات التالية :

أ- تحليل الوثائق والسجلات :

- حيث أجرت الباحثة تحليل وحصر لمختلف السجلات بهدف تحديد عدد أفراد المجتمع والعينة

من (مدربي وإداري ومدير النشاط الرياضي) العاملين بالأندية الرياضية بمحافظة القاهرة، من خلال السجلات المتاحة بمركز دعم المعلومات بمديرية الشباب والرياضة بمحافظة القاهرة .

- كما أجرت الباحثة تحليل وحصر لمختلف الوثائق من أبحاث الماجستير والدكتوراة والأبحاث المنشورة بالبيئات العربية والأجنبية في مجال إدارة المواهب و الثقة التنظيمية .

ب- إستبيان إستراتيجيات ادارة المواهب لدى إدارة النادي من وجهه نظر (مدربي وإداري ومشرفي النشاط الرياضي) بالأندية الرياضية بمحافظة القاهرة .

ج- إستبيان الثقة التنظيمية لدى العاملين (مدربي وإداري ومشرفي النشاط الرياضي) بالأندية الرياضية بمحافظة القاهرة.

- خطوات بناء إستبيان إستراتيجيات ادارة المواهب لدى إدارة النادي من وجهه نظر العاملين (مدربي وإداري ومشرفي النشاط الرياضي) بالأندية الرياضية بمحافظة القاهرة.

- تم إستعراض الأطر النظرية والبحوث والدراسات السابقة (4)،(8)،(11)

،(18)،(19)،(21)،(22)،(24)،(52) ، (53)،(55) في مجال إدارة المواهب ،حيث توصلت الباحثة إلى إستراتيجيات (مكونات) الأستبيان

وبلغ عددها (3) إستراتيجيات هي(إستراتيجية استقطاب وتوظيف المواهب- إستراتيجية تنمية وتطوير المواهب- إستراتيجية الاحتفاظ بالمواهب).

- تم عرض الإستراتيجيات التي تم التوصل إليها على الخبراء المتخصصين(المحكمين) في

مجال الإدارة الرياضية بلغ عددهم (7) خبراء مرفق (1) ، لإبداء الرأي حول مدى كفايتها ومناسبتها لهدف الاستبيان سواء بالحذف أو التعديل أو الإضافة مرفق (2) ، حيث حصلت جميع استراتيجيات إدارة المواهب فى الاستبيان على نسبة موافقة مئوية لأراء الخبراء تراوحت بين (100% إلى 85.71%) ولذلك تم قبولها (حيث إرتضت الباحثة نسبة 75% فأكثر نسبة مقبولة للموافقة) ومرفق(3) يوضح إستجابات الخبراء على أبعاد الاستبيان المقترح فى مجال إدارة المواهب.

- تم إقتراح العبارات التى تحدد وتصف كل إستراتيجية من استراتيجيات الاستبيان ، حيث إشتمل الإستبيان

فى صورته المبدئية (أ) على عدد (28) عبارة عند العرض على الخبراء مرفق (1)، موزعة على استراتيجيات الأستبيان كما يلى :

الإستراتيجية الأولى: إستراتيجية استقطاب وتوظيف المواهب من 1- 10

الإستراتيجية الثانية : إستراتيجية تنمية وتطوير المواهب من 11- 19

الإستراتيجية الثالثة: إستراتيجية الاحتفاظ بالمواهب 20- 28

- تم عرض العبارات على مجموعة من الخبراء (المحكمين) فى مجال الإدارة الرياضية مرفق (1)، لإبداء الرأي حول مدى كفاية ومناسبة العبارات المقترحة لهدف الأستبيان ، سواء بالحذف أو التعديل أو الإضافة أو الإحالة مرفق (2) .

- تم تفرغ إستجابات الخبراء (المحكمين) على عبارات الأستبيان فى جدول تم تحليله بواسطة عدد التكرارات والنسب المئوية ، حيث تم التوصل إلى(30) عبارة تراوحت نسبة الموافقة عليها (من 100% إلى 85.71%) وقد إرتضت الباحثة نسبة (75%) فما فوق هى نسبة مقبولة للموافقة ومرفق (3) يوضح النسب المئوية لإستجابات الخبراء على إستراتيجيات (مكونات) و عبارات الإستبيان المقترح.

- وبذلك تم التوصل إلى المقياس فى صورته المبدئية (ب) مرفق (4)، حيث أصبح جاهزاً للتطبيق على عينة الدراسة الإستطلاعية تمهيداً لحساب المعاملات العلمية .

- تم وضع تعليمات للإستبيان للإستعانة بها عند التطبيق وكذلك ميزان تقدير للإستبيان (موافق 3- الى حد ما 2 - غير موافق 1) .

- تم تطبيق الاستبيان على عينة إستطلاعية قوامها (40) فرداً من (مدربى وإدارى

ومشرفى النشاط الرياضى) العاملين بالأندية الرياضية بمحافظة القاهرة لحساب المعاملات العلمية للمقياس (الصدق-الثبات) فى الفترة من 2021/10/11 الى 2021/10/16

- خطوات بناء إستبيان الثقة التنظيمية لدى (مدبرى وإدارى ومشرفى النشاط الرياضى) العاملين بالأندية الرياضية بمحافظة القاهرة.

1- تم إستعراض الأطر النظرية والبحوث والدراسات السابقة (9)،(17)،(23)، (34)،(39)،(45)،

فى مجال الثقة التنظيمية ،حيث توصلت الباحثة إلى أبعاد (مكونات) الإستبيان وبلغ عددها (3) أبعاد وهى: (الثقة فى الزملاء - الثقة فى المديرين-الثقة فى الادارة العليا) - تم عرض الأبعاد التى تم التوصل إليها على الخبراء المتخصصين(المحكمين) فى مجال الإدارة الرياضية بلغ عددهم (7) خبراء مرفق (1) ، لإبداء الرأى حول مدى كفايتها ومناسبتها لهدف الاستبيان سواء بالحذف أو التعديل أو الإضافة مرفق (2) ،حيث حصلت جميع أبعاد الإستبيان على نسبة موافقة مئوية لأراء الخبراء تراوحت بين (100% إلى 85.71 %) ولذلك تم قبولها (حيث إرتضت الباحثة نسبة 75% فأكثرنسبة مقبولة للموافقة) ومرفق(3) يوضح إستجابات الخبراء على أبعاد استبيان الثقة التنظيمية المقترح .

- تم إقتراح العبارات التى تحدد وتصف كل بعد من أبعاد الاستبيان ، حيث إشتمل فى صورته المبدئية (أ)على عدد (30)عبارة عند العرض على الخبراء مرفق (1)، موزعة على أبعاد الأستبيان كما يلى :

البعد الاول الثقة فى الزملاء من 1-10

البعد الثانى: الثقة بالرؤساء من 11 - 20

البعد الثالث الثقة بالإدارة العليا_ من 21- 30

- تم عرض العبارات على مجموعة من الخبراء (المحكمين) فى مجال الإدارة الرياضية مرفق (1)، لإبداء الرأى حول مدى كفاية ومناسبة العبارات المقترحة لهدف الاستبيان ، سواء بالحذف أو التعديل أو الإضافة أو الإحالة مرفق (2) .

- تم تفرغ إستجابات الخبراء (المحكمين) على عبارات الاستبيان فى جدول تم تحليله بواسطة عدد التكرارات والنسب المئوية ، حيث تم التوصل إلى(27) عبارة تراوحت نسبة الموافقة عليها (من 100% إلى 85.71%) وقد إرتضت الباحثة نسبة (75%) فما فوق هى

نسبة مقبولة للموافقة ومرفق (3) يوضح النسب المئوية لإستجابات الخبراء على أبعاد و عبارات الأستبيان المقترح.

- وبذلك تم التوصل إلى الاستبيان فى صورته المبدئية (ب) مرفق (4)، حيث أصبح جاهزاً للتطبيق على عينة الدراسة الإستطلاعية تمهيداً لحساب المعاملات العلمية .

- تم وضع تعليمات للإستبيان للإستعانة بها عند التطبيق وكذلك ميزان تقدير للإستبيان (موافق 3- الى حد ما 2 - غيرموافق 1) .

- تم تطبيق الاستبيان على عينة إستطلاعية قوامها (40) فرداً من (مدبرى وإدارى ومشرفى النشاط الرياضى) العاملين بالأندية الرياضية بمحافظة القاهرة والمناطق التابعة لها لحساب المعاملات العلمية للإستبيان (الصدق-الثبات) فى الفترة من 2021/10/11الى

2021/10/16

- حساب المعاملات العلمية لإستبيان إستراتيجيات ادارة المواهب والثقة

التنظيمية للعاملين بالأندية الرياضية بمحافظة القاهرة:-

أولاً: حساب معامل الصدق:

1 - صدق المحتوى (المضمون) :

تم عرض الإستبيان كما سبق فى خطوات البناء على الخبراء (المحكمين) فى مجال الإدارة الرياضية ، لحساب صدق المضمون (المحتوى) من خلال إبداء الرأى حول مدى مناسبة أبعاد الإستبيان وعباراته لهدف الدراسة، مرفق (1).

2- صدق الإتساق الداخلى:

تم إستخدام معاملات إرتباط بيرسون لإيجاد الإرتباط الثنائى بين درجة كل عبارة (مفردة) والإستراتيجية التى تنتمى إليها كما هو موضح بجدول (2) .

حساب المعاملات العلمية للاستبيانات :

أولاً: حساب معامل الصدق لاستبيان استراتيجيات إدارة المواهب

جدول (2)

قيم الارتباط بين درجة كل عبارة والإستراتيجية التي تنتمي اليه

من إستراتيجيات إدارة المواهب (ن = 40)

م	استراتيجية استقطاب وتوظيف المواهب	استراتيجية تنمية وتطوير المواهب	استراتيجية الاحتفاظ بالمواهب
1	*,891	*,740	*,765
2	*,671	*,707	*,815
3	*,751	*,851	*,592
4	*,878	*,708	*,774
5	,111	*,845	*,769
6	*,729	*,790	*,789
7	*,616	*,790	*,737
8	*,923	*,797	*,825
9	*,865	*,919	*,776
10	*,843		

*قيمة (ر) الجدولة = (3,25)

يتضح من الجدول (1)

انه يوجد ارتباط ذات دلالة إحصائية بين درجة كل عبارة الاستراتيجية التي تنتمي اليه عدا عبارة واحدة رقم (5) بأستراتيجية (استقطاب وتوظيف المواهب) لا يوجد ارتباط ذو دلالة إحصائية.

- حساب المعاملات العلمية لإستبيان الثقة التنظيمية للعاملين بالأندية الرياضية بمحافظة القاهرة:-

أولاً: حساب معامل الصدق:

1 - صدق المحتوى (المضمون) :

تم عرض الإستبيان كما سبق فى خطوات البناء على الخبراء (المحكمين) فى مجال الإدارة الرياضية ، لحساب صدق المضمون (المحتوى) من خلال إبداء الرأى حول مدى مناسبة أبعاد الإستبيان وعباراته لهدف الدراسة، مرفق (1).

2- صدق الإتساق الداخلي:

تم إستخدام معاملات إرتباط بيرسون لإيجاد الإرتباط الثنائى بين درجة كل عبارة (مفردة)

والبعد الذي تنتمي إليه ، ودرجة كل عبارة والدرجة الكلية للإستبيان ، ودرجة كل بعد والدرجة الكلية للإستبيان كما توضحها الجداول (3،4،5)

حساب معامل الصدق لاستمارة الثقة التنظيمية

جدول (3)

قيمة الارتباط كل عبارة والدرجة الكلية للاستمارة (ن = 40)

م	الثقة في الزملاء	الثقة بالمديرين	الثقة بالإدارة العليا
1	*.891	*.795	*.765
2	*.671	*.715	*.815
3	*.751	*.860	*.592
4	*.878	*.672	*.774
5	.215	*.836	*.769
6	*.729	*.771	*.789
7	*.616	*.796	*.737
8	*.923	*.777	*.825
9	*.865	*.901	*.776
10	*.843	*.795	.202

*قيمة (ر) الجدولة = (325)

يتضح من الجدول (2) انه:

يوجد ارتباط ذات دلالة إحصائية بين درجة كل عبارة والبعد التي تنتمي اليه عدا عبارتين (5) بالبعد الأول (الثقة في الزملاء) والعبارة رقم (30) بالبعد الثالث (الثقة بالإدارة العليا) غير دالة إحصائياً.

جدول (4)

قيمة الارتباط بين درجة كل عبارة والدرجة الكلية

في إستبيان الثقة التنظيمية (ن = 40)

م	(ج)	م	(ج)	م	(ج)	م	(ج)
1	*.501	9	*.382	25	*.556	17	*.436
2	*.411	10	*.513	26	*.394	18	*.500
3	*.492	11	*.378	27	*.355	19	*.342
4	*.371	12	*.423	28	*.435	20	*.393
5	*.256	13	*.398			21	*.387
6	*.512	14	*.548			22	*.554
7	*.547	15	*.377			23	*.490
8	*.396	16	*.358			24	*.399

*قيمة (ر) الجدولة = (325)

يتضح من جدول (3) انه: يوجد ارتباط ذات دلالة إحصائية بين درجة كل عبارة والدرجة الكلية

للاستمارة في جميع عباراتها

جدول (5)

قيم الارتباط بين درجة كل محور والدرجة الكلية (ن = 40)

م	الابعاد	عدد العبارات	(ر)
1	الثقة في الزملاء	9	*,782
2	الثقة في المديرين	10	*,611
3	الثقة في الادارة العليا	9	*,590

قيمة (ر) الجدولة = (,325)

يتضح من جدول (4) انه يوجد ارتباط ذات دلالة إحصائية بين درجة كل بعد والدرجة الكلية للاستبيان.

ثانياً: حساب معامل الثبات:

جدول (6)

قيم الفأكر ونباخ لحساب ثبات الاستمارتين (ن=40)

البيان	استراتيجيات المواهب	الثقة التنظيمية
معامل الارتباط بين الجزئين	,7830	,6591
معامل جتمان	6150,4	,5340
معامل الفا للجزء الأول	,6392	,6112
معامل الفا للجزء الثاني	,7333	,7305

يتضح من جدول (5) انه:

معامل الارتباط بين الجزئين (,7830) في استمارة الاستراتيجيات إدارة المواهب، كذلك معامل الارتباط بين الجزئين (,6591) في استمارة الثقة التنظيمية وهي قيم مرضية لقبول ثبات الاستمارتين.

وبذلك اصبح إستبيان إستراتيجيات إدارة المواهب والثقة التنظيمية جاهز للتطبيق وتم تطبيق على العينة الاساسية في الفترة من 2021/10/20 - 2021/11/2.

المعالجات الإحصائية المستخدمة:

- 1- الإحصاء الوصفي
- 2- معامل الارتباط بيرسون
- 3- معامل الفأكر ونباخ لحساب ثبات الاستمارة
- 4- التكرار والنسبة المئوية (%)

عرض النتائج:

في ضوء هدف البحث و المنهج المستخدم و العينة و أداة جمع البيانات المقترحة و الأسلوب الاحصائي المستخدم يتم عرض و مناقشة النتائج كالاتي:

- 1- واقع استراتيجية جذب وتوظيف المواهب بالأندية الرياضية
- 2- مناقشة واقع استراتيجية جذب وتوظيف المواهب بالأندية الرياضية
- 3- واقع استراتيجية تنمية وتطوير المواهب بالأندية الرياضية
- 4- مناقشة واقع استراتيجية تنمية وتطوير المواهب بالأندية الرياضية
- 5- واقع استراتيجية الاحتفاظ بالمواهب بالأندية الرياضية.
- 6- مناقشة واقع استراتيجية الاحتفاظ بالمواهب بالأندية الرياضية
- 7- واقع البعد الاول الثقة بالزملاء بالأندية الرياضية
- 8- مناقشة واقع البعد الاول الثقة بالزملاء بالأندية الرياضية
- 9- واقع البعد الثانى الثقة بالمديرين بالأندية الرياضية
- 10- مناقشة واقع البعد الثانى الثقة بالمديرين بالأندية الرياضية
- 11- مناقشة واقع البعد الثالث الثقة بالإدارة العليا بالأندية الرياضية
- 12- مناقشة واقع البعد الثالث الثقة بالإدارة العليا بالأندية الرياضية
- 13- العلاقة بين إستراتيجيات ادارة المواهب والثقة التنظيمية بالأندية الرياضية
- 14- مناقشة العلاقة بين إستراتيجيات ادارة المواهب والثقة التنظيمية بالأندية الرياضية

و قد قامت الباحثة بتقسيم نتائج استجابات البحث الى ثلاث مستويات حيث تبنت

الباحثة :

- 1-الوزن النسبي 75% فاكثر للدلالة على وجود إستراتيجيات إدارة المواهب بدرجة كبيرة - و الوزن النسبي من 50% الى اقل من 75% كدلالة على وجود إستراتيجيات إدارة المواهب بدرجة متوسطة - و الوزن النسبي اقل من 50% كدلالة على وجود إستراتيجيات إدارة المواهب بدرجة قليلة.
- 2-الوزن النسبي 75% فاكثر للدلالة على وجود الثقة التنظيمية وأبعادها بدرجة كبيرة - و الوزن النسبي من 50% الى اقل من 75% كدلالة على وجود الثقة التنظيمية وأبعادها بدرجة متوسطة - و الوزن النسبي اقل من 50% كدلالة على وجود الثقة التنظيمية وأبعادها بدرجة

قليلة.

جدول (7)

التكرار والنسبة المئوية وترتيب العبارات وكا 2 لاستجابات العينة

علي استراتيجية استقطاب وتوظيف المواهب (ن = 120)

الاستراتيجية	م	العبارات		موافق		الى حد ما		لا		الوزن النسبي %	الترتيب	كا 2	الدلالة
		ك	%	ك	%	ك	%	ك	%				
أنا كأحد العاملين بالنادي (مدرسين - إداريين - مشرفين) نشاط رياضي أرى أن إدارة النادي :													
1		تمتلك رؤية محددة واضحة لجذب العاملين (مدرسين - إداريين - مشرفين) الموهوبين .	83	69,2	35	29,2	2	1,7	321	89,1	3	*80,60	,000
2		تعتبر عملية جذب العاملين الموهوبين من الأولويات في مجلس إدارة النادي.	82	68,3	36	30,-	2	1,7	320	88,8	4	*82,-	,000
3		تهتم إدارة النادي بنشر ثقافة التطوير الذاتي للأفراد في إنجازهم لأعمالهم المطلوبة .	87	72,5	32	26,7	1	,8	326	90,5	1	*75,-	,001
4		توجد مكافآت وحوافز للعاملين الموهوبين والمتميزين.	82	68,3	34	28,3	4	3,3	318	88,3	5	*83,-	,002
5		يتوافر بالنادي أساليب تحفيز مادية ومعنوية.	43	35,8	77	64,2	-	-	83	78,6	9	*83,74	,000
6		يوجد تقرير للعاملين في ضوء إنجازاتهم .	85	70,8	33	27,5	2	1,7	323	89,7	2	*86,17	,002
7		توجد معايير وأساليب لاختيار العاملين الموهوبين.	77	64,2	41	34,2	2	1,7	315	87,5	6	*56,11	,001
8		توفر للعاملين مناخ تنظيمي ملائم للعمل بحرية.	75	62,5	45	37,5	-	-	315	87,5	6	*49,-	,000
9		توجد أنظمة للترقى تنتج للموهوبين الارتقاء في السلم الوظيفي.	61	50,8	53	44,2	6	5,-	295	81,9	8	*55,11	,001
مجموع البعد											86,8		

استراتيجية استقطاب وتوظيف المواهب

يتضح من جدول (7)

جاءت العبارة رقم (3) في الترتيب الأول بوزن نسبي 90,5% والتي تنص علي (تهتم إدارة النادي بنشر ثقافة التطوير الذاتي للأفراد في إنجازهم لأعمالهم المطلوبة) وجاءت العبارة رقم (6) في الترتيب الثاني بوزن نسبي 89,7% والتي تنص علي (يوجد تقرير للعاملين في ضوء إنجازاتهم) وجاءت العبارة رقم (1) في الترتيب الثالث والتي تنص علي (تمتلك الإدارة العليا بالنادي رؤية محددة واضحة لجذب العاملين (مدرسين - إداريين - مشرفين) الموهوبين وجاءت العبارة رقم (2) في الترتيب الرابع والتي تنص علي (تعتبر عملية جذب العاملين الموهوبين من الأولويات في مجلس إدارة النادي) وجاءت العبارة رقم (4) في الترتيب الخامس بنسبة 88,3% والتي تنص علي (توجد مكافآت وحوافز للعاملين الموهوبين والمتميزين) وجاءت العبارتين رقم (7 ، 8) في الترتيب السادس بوزن نسبي 87,5% والتي تنص علي (توجد معايير وأساليب لاختيار العاملين الموهوبين) ، (توافر العاملين مناخ تنظيمي ملائم للعمل بحرية) وجاءت العبارة رقم (9) في الترتيب الثامن بوزن نسبي 81,9% والتي تنص علي (توجد أنظمة للترقى ينتج للموهوبين الارتقاء في السلم الوظيفي) وجاءت في الترتيب الأخير العبارة رقم (5) بوزن نسبي 78,6% والتي تنص علي (يتوافر بالنادي أساليب تحفيز مادية ومعنوية).

مناقشة النتائج

جاء الوزن النسبي لاستراتيجية استقطاب وجذب المواهب بنسبة 86,8% وتراوح الوزن النسبي لعبارات استراتيجية استقطاب وتوظيف المواهب بين 90,5% - 81,9% مما يشير الي وجود هذه الاستراتيجية وتطبيقها من قبل إدارة الأندية الرياضية بدرجة كبيرة في ضوء استجابات عينة البحث من (مدربي وإداري ومشرفي النشاط الرياضي) حيث جاءت العبارة رقم (3) في الترتيب الأول والتي تنص علي تهتم إدارة النادي بنشر ثقافة التطوير الذاتي للأفراد عند انجازهم لاعمالهم المطلوبة.

- وترجع الباحثة ذلك الي اهتمام إدارة النادي بتوفير فرص النمو والتطوير وفقا للمهارات التي تحتاج للتنمية مع المشاركة في البرامج التدريبية، وإمكانية تطبيق الأفكار الجديدة الى جانب التعامل مع المشكلات التي تطرأ أثناء تنفيذ النشاط والمشاركة في وضع الأهداف واتخاذ القرارات وتحسين الثقة وزيادة التعاون بين العاملين في الإدارات المختلفة ودعم وتشجيع العمل الجماعي.

- وجاءت في الترتيب الثاني العبارة رقم (6) والتي تنص علي (يوجد تقرير للعاملين في ضوء انجازاتهم) بنسبة 89,7%.

- وتري الباحثة ان اهتمام إدارة النادي برصد إنجازات العاملين بالنادي من (مدربين - اداريين - مشرفين) يأتي من خلال رؤية الإدارة واهتمامها بمستوي أداء العاملين بالنادي (مدربين - اداريين - مشرفين) ومتابعة العناصر المميزة وفقا لتقارير الأداء السنوية وتحديد احتياجاتها من المواهب.

- وتتفق نتائج الدراسة مع ما أشار اليه (Horthman2010) (44) من ان تحقيق الاستقطاب يأتي من خلال تحسين بيئة العمل الي جانب توفير فرص التطور والترقي الوظيفي. وتتفق نتائج هذه الدراسة مع ما إشارات اليه مروة العسال 2016 (32) عن إدارة المواهب بكونها نظام متكامل يبدأ بتحديد احتياجات المنظمة من المواهب، وتحديد العجز منها للعمل علي استقطابها وضبطها من خارج المنظمة.

-وقد جاءت العبارة رقم (1) في الترتيب الثالث بوزن نسبي 89,1% والتي تنص علي (تمتلك الإدارة العليا بالنادي رؤية محددة واضحة لجذب العاملين (مدربين - اداريين - مشرفين) الموهوبين مما يشير الي وجودها بدرجة مرتفعة.

- وترجع الباحثة ذلك الي ان إدارة النادي تسعى الي الحصول علي افضل العناصر الذين لديهم القدرة علي تطوير قدراتهم ووضع الافراد الموهوبين في الوظائف الملائمة لموهبتهم والاحتفاظ بتلك القدرات لمواجهة وتلبية المتطلبات وفقا للمعايير الموضوعه.

-وتتفق نتائج هذه الدراسة مع ما توصلت اليه نتائج دراسة (2016) (Alhaid) (37) من استكشاف أوسع لتحديد الموهبة باستخدام مصادر تحديد المواهب.

-وتتفق نتائج هذه الدراسة مع ما أشار اليه (Lyria, 2014) (47) ان المنظمات التي ترغب في ان تكون ناجحة في هذا العصر هي التي تعمل بشكل منهجي واستباقي في اتخاذ الإجراءات اللازمة لضمان استقطاب افضل القوي العاملة الموهوبة .

- تتفق نتائج الدراسة الحالية مع نتائج دراسة "سارة يحيى" (2013) (12) حيث توصلت إلى أن إستراتيجية الإستقطاب والإختيار والتعيين جاءت فى المرتبة الأولى لتعد من أهم الإستراتيجيات إدارة الموارد البشرية إستخداماً لدى عينة البحث .

جدول (8)

التكرار والنسبة المئوية وترتيب العبارات وكا 2 لاستجابات العينة

علي استراتيجية تنمية وتطوير المواهب (ن = 120)

الاستراتيجية	م	العبارات	موافق		الى حد ما		لا		الدرجة المقدره	الوزن النسبي %	الترتيب	كا 2	الدلالة
			ك	%	ك	%	ك	%					
أنا كأحد العاملين بالنادى (مدربين -إداريين -مشرف نشاط رياضي)أرى ان إدارة النادي :													
استراتيجية تنمية وتطوير المواهب	1	تهتم بنشر الثقافة التنظيمية التي تعطي قيمة الأداء والانتاج للعاملين الموهوبين .	90	75,-	26	21,7	4	3,3	326	90,5	1	*62,77	,005
	2	توفر المناخ التنظيمي الذي يسمح بالاستماع الي افكار العاملين (المدربين – الإداريين – المشرفين).	84	70,-	30	25,-	6	5,-	318	88,3	2	*72,03	,000
	3	تتيح الفرص للعاملين للمشاركة في اتخاذ القرارات التي تؤثر علي عملهم .	53	44,2	65	54,2	2	1,7	291	80,8	6	*85,63	,000
	4	توفر للعاملين التدريب الكافي الذي يساعدهم علي أداء عملهم بشكل جيد .	65	54,2	49	40,8	6	5,-	299	83,-	5	*65,07	,000
	5	تقوم بوضع السياسات التي تشجع العاملين علي النمو الوظيفي وتوفير فرص الترفي للمناصب العليا.	48	40,-	67	55,8	5	4,2	283	78,6	7	*84,13	,007

6	تهتم بأعداد وتأهيل العاملين الموهوبين للوصول بأدائهم الي اعلى مستوي .	38	31,7	76	63,3	6	5,-	272	75,5	9	*80,14	,003
7	تحلل نقاط الضعف والقوة في العاملين (مدرين – اداريين – مشرفين) بشكل دوري.	73	60,8	45	37,5	2	1,7	311	86,3	3	*62,87	,000
8	تضع داخل خطتها أنشطة ومشروعات لتشجيع الابتكار والأفكار الجديدة للعاملين .	45	37,5	65	54,2	10	8,3	275	76,3	8	*45,-	,000
9	تعمل علي اعداد برامج تدريبية لمعالجة أوجه القصور والضعف في أداء العاملين .	65	54,2	53	44,2	2	1,7	303	84,1	4	*72,33	,000
مجموع البعد										82.6		

يتضح من جدول (8)

جاءت العبارة رقم (1) في الترتيب الأول بوزن نسبي 90,5% والتي تنص علي (تهتم إدارة النادي بنشر الثقافة التنظيمية التي تعطي قيمة الأداء والانجاز للعاملين الموهوبين) وجاءت العبارة رقم (2) في الترتيب الثاني بوزن نسبي 88,3% والتي تنص علي (توفر إدارة النادي المناخ التنظيمي الذي يسمح للاستماع الي أفكار العاملين (المدرين – الإداريين – المشرفين) وجاءت في الترتيب الثالث العبارة رقم (7) بوزن نسبي 86,3% والتي تنص علي (تحلل نقاط الضعف والقوة في العاملين (مدرين – اداريين – مشرفين) بشكل دوري وجاءت في الترتيب الرابع العبارة رقم (9) بوزن نسبي 84,1% والتي تنص علي (تعمل علي اعداد برامج تدريبية لمعالجة أوجه القصور والضعف في أداء العاملين) وجاءت في الترتيب الخامس العبارة رقم (4) بوزن نسبي 83% والتي تنص علي (توفر العاملين التدريب الكافي الذي يساعدهم علي أداء عملهم بشكل جيد) وجاءت في الترتيب السادس العبارة رقم (4) بوزن نسبي 80,8% والتي تنص علي (تتيح الفرص للعاملين للمشاركة في اتخاذ القرارات التي تؤثر علي عملهم) وجاءت في الترتيب السابع العبارة رقم (5) بوزن نسبي 78,6% والتي تنص علي (تقوم بوضع السياسات التي تشجع العاملين علي النمو الوظيفي وتوفير فرص الترقى للمناصب العليا) وجاءت في الترتيب الثامن العبارة رقم (8) بوزن نسبي 76,3% والتي تنص علي (تضع داخل خطتها أنشطة ومشروعات لتشجيع الابتكار والأفكار الجديدة للعاملين) وجاءت في الترتيب الأخير العبارة رقم (6) بوزن نسبي 75,5% والتي تنص علي (تهتم بأعداد وتأهيل العاملين الموهوبين للوصول بأدائهم الي اعلى مستوي)

مناقشة النتائج

- جاء الوزن النسبي لاستراتيجية تنمية وتطوير المواهب بنسبة 82,6% في الترتيب الثاني مما يشير الي وجود هذه الاستراتيجية بدرجة مرتفعة في ضوء إستجابات عينة البحث من (مدربي وإداري ومشرفي النشاط الرياضي) .

-تراوح الوزن النسبي لعبارات استراتيجية تنمية وتطوير المواهب بين 90,5% - 75,5% مما يشير الي وجود هذا البعد بدرجة مرتفعة داخل الأندية الرياضية في ضوء استجابات العينة من تلك الأندية.

- حيث جاءت العبارة رقم (1) في الترتيب الأول بنسبة 90,5% والتي تنص علي (تهتم إدارة النادي بنشر الثقافة التنظيمية التي تعطي قيمة الأداء والانجاز للعاملين الموهوبين).

- وترجع الباحثة ذلك الي تبني إدارة النادي للعاملين الموهوبين بالنادي لما لهم من تأثير هام علي تنفيذ اهداف النادي وان مهمتهم الأساسية هي تحديد طرق تطوير هذه المواهب وتنمية أداؤها مع نشر ثقافة العمل في جميع المستويات الإدارية بالنادي.

- وجاءت العبارة رقم (2) في الترتيب الثاني بنسبة 88,3% والتي تنص علي (توفر المناخ التنظيمي الذي يسمح بالاستماع الي أفكار العاملين (المدرسين - الإداريين - المشرفين).

وجاءت العبارة رقم (7) في الترتيب الثالث بنسبة 86,3% والتي تنص علي أن إدارة النادي تحلل نقاط الضعف والقوي لدي العاملين (مدربين - إداريين - مشرفين) بشكل دوري.

- وترجع الباحثة ذلك الي ان إدارة النادي تسعى من خلال إدارة الأداء الي تحليل أداء كل فرد بكل ما يتعلق به من مهارات وخبرات وسلوكيات وذلك بهدف تحديد نقاط القوة والضعف والعمل علي تعزيز الاولي ومواجهة الثانية لتحقيق فاعلية النادي حاضراً وفي المستقبل.

-وتتفق نتائج هذه الدراسة مع ما أشارت اليه مروة العسال (2016) (32) أن إدارة المواهب البشرية هي نظام متكامل يبدأ بتحديد احتياجات المنظمة ثم العمل علي تنمية المواهب الحالية والجديدة وتوفير البيئة الملائمة لهم.

-وتتفق نتائج هذه الدراسة مع ما أشار اليه (Olivier Dev2008) (94) من أن الابداع اصبح ضرورة حتمية داخل المؤسسات والراغبة في الاستمرار والتفوق ويجب عليها توجيه ثقافتها نحو الإبداع.

-وتتفق نتائج هذه الدراسة مع نتائج دراسة فهد معقل العلي (2017) (24) والتي توصلت

الي ان درجة تبني إدارة المواهب جاءت مرتفعة والمحافظة علي المواهب البشرية وتنميتها والاهتمام بها.

-وتتفق نتائج هذه الدراسة مع نتائج دراسة (Alhaider 2016) (37) والتي توصلت الي ان إدارة المواهب تعمل علي استكشاف أوسع لتحديد الموهبة باستخدام مصادر تحديد المواهب.

-وتتفق نتائج هذه الدراسة مع نتائج دراسة (Sivathanu 2020) (25) والتي توصلت الي مساهمة التكنولوجيا في تحليل المواهب وإدارة الموارد البشرية مما يؤدي لتطوير المواهب عالية الأداء.

-وتتفق نتائج هذه الدراسة مع ما أشار اليه (2016) faning (41) من ضرورة انشاء ثقافة تنظيمية تدعم تطوير الموظفين الموهوبين والتركيز علي المواهب الرئيسية.

-وتتفق نتائج هذه الدراسة مع نتائج دراسة (2016) Zesik (55) والتي توصلت الي ان هناك احتياج الي مزيد من هيكله ومتابعة إدارة المواهب ومتابعة إدارة المواهب ومتابعة الخبرة اليومية للعاملين في هذا المجال.

جدول (9)

التكرار والنسبة المئوية وترتيب العبارات وكا 2 لاستجابات العينة

علي استراتيجية الاحتفاظ بالمواهب (ن = 120)

الاستراتيجية	م	العبارات		موافق		الي حد ما		لا		الدرجة المقدره	الوزن النسبي %	الترتيب	كا ²	الدلالة
		ك	%	ك	%	ك	%	ك	%					
أنا كأحد العاملين بالنادي (مدربين -إداريين -حشرف نشاط رياضي)أرى أن إدارة النادي :														
استراتيجية الاحتفاظ بالمواهب	1	61	50,8	54	45,-	5	4,2	296	82,2	4	52,16	0,000		
	2	53	44,2	60	50,-	7	5,8	286	79,4	5	63,08	0,000		
	3	43	35,8	64	53,3	13	10,8	270	75,-	8	74,12	0,000		
	4	67	55,8	50	41,7	3	2,5	301	84,4	2	80	0,000		
	5	70	58,3	42	35,-	8	6,7	302	83,8	3	47,90	0,000		
	6	35	29,2	79	65,8	6	5,-	269	74,7	9	55,71	0,000		
	7	77	64,2	34	28,3	9	7,5	308	85,5	1	73,01	0,000		
	8	55	45,8	53	44,2	12	10,-	283	78,6	7	59	0,007		
	9	50	41,7	65	54,2	5	4,2	285	79,1	6	55,17	0,000		
مجموع البعد											80.3			

يتضح من جدول (9)

جاءت العبارة رقم (7) في الترتيب الأول بوزن نسبي 85,5% والتي تنص علي (تهدف الى الاحتفاظ بالعاملين الموهوبين وتقديرهم) وجاءت في الترتيب الثاني العبارة رقم (4) بوزن نسبي 84,4% والتي تنص علي (توفر نظم تأمينات تشعر العاملين بالامن الوظيفي) وجاءت في الترتيب الثالث العبارة رقم (5) بوزن نسبي 83,8% والتي تنص علي (تحرص علي وضع العاملين الموهوبين في الوظائف المناسبة لمهاراتهم وموهبتهم) وجاءت في الترتيب الرابع العبارة رقم (1) بوزن نسبي 82,2% والتي تنص علي (تكافئ العاملين (مدربين - اداريين - مشرفين) أصحاب الأداء المتميز) . وجاءت في الترتيب الخامس العبارة رقم (2) بوزن نسبي 79,4% والتي تنص علي (توجد عدالة في توزيع المهام والمسئوليات والمكافئات للعاملين) وجاءت في الترتيب السادس العبارة رقم (9) بوزن نسبي 79,1% والتي تنص علي (تهتم إدارة النادي لنشر الثقافة التي تشجع العاملين علي التطوير في أدائهم) وجاءت في الترتيب السابع العبارة رقم (8) بوزن نسبي 78,6% والتي تنص علي (تصنع إدارة النادي معايير للتمييز بين العاملين) وجاءت في الترتيب الثامن العبارة رقم (3) بوزن نسبي 75% والتي تنص علي (يتيح بيئة العمل التي تجعل العاملين مقبلين علي الذهاب للعمل) وجاءت في الترتيب الأخير العبارة رقم (6) بوزن نسبي 74,7% والتي تنص علي (توفير المناخ الذي يجعل العاملين يؤمنون بسياسته ويدعون في الاعمال المكلفين بها) .

مناقشة النتائج

جاء الوزن النسبي لاستراتيجية الاحتفاظ بالموهب بنسبة 80,3% مما يشير الي وجود الاستراتيجية بدرجة عالية

تراوح الوزن النسبي لعبارات استراتيجية الاحتفاظ بالموهب بين 85,5% - 74,7%

جاءت العبارة رقم (7) في الترتيب الأول بنسبة 85,5% والتي تنص علي ان إدارة النادي (تهدف الي الاحتفاظ بالعاملين الموهوبين وتقديرهم)

- وترجع الباحثة ذلك الي ان ثقافة النادي ترسخ قيمة الاحتفاظ بالعاملين الموهوبين في مختلف المستويات وتقديرهم وتعظيم الاستفادة من هذه المواهب. وقيام الإدارة العليا توفير المناخ الملائم للأبداع والابتكار والحفاظ على قيمة التعاون والعمل بروح الفريق والاحتفاظ بالمراكز المتقدمه للموهوبين وتطوير قدراتهم .

-وتتفق نتائج هذه الدراسة مع ما أشار اليه Deery & Jago (2015) (38) ان أنشطة إدارة المواهب تعني امتلاك وتطوير وتحفيز واستدامة العاملين الموهوبين لتحقيق الأهداف

الحالية والمستقبلية.

-وتتفق نتائج هذه الدراسة مع ما أكده Chen and Kang (2013) نقلا عن محمد جمال(2020) (30) ان عمل إدارة المواهب عملية متكاملة تهدف الي اختيار واستقطاب ومكافاة والاحتفاظ بأفضل المواهب من خلال تحسين وتعديل العمليات والتقنيات التي تمكن العاملين الموهوبين من التكيف مع الأهداف الاستراتيجية وقيم العمل بالمنظمة.

-وتتفق نتائج هذه الدراسة مع نتائج دراسة (Rani 2012) (50) والتي توصلت الي ان المكافآت المالية والأجور الأساسية وتوفير الأمان الوظيفي يحقق الاحتفاظ بالمواهب.

وتتفق نتائج هذه الدراسة مع نتائج دراسة (Toy uplain 2015) (35) والتي توصلت الي قدرة إدارة المواهب علي الاحتفاظ بالعاملين الموهوبين.

-وتتفق نتائج هذه الدراسة مع نتائج دراسة فهد معقل (2017) (24) والتي توصلت الي تبني إدارة المواهب بدرجة مرتفعة والمحافظة علي المواهب البشرية وتنميتها.

-جاءت العبارة رقم (4) في الترتيب الثاني بوزن نسبي 84,4% والتي تنص علي (ان إدارة النادي توفر نظم تأمينات تشعر العاملين بالأمن الوظيفي)

وتتفق نتائج هذه الدراسة مع نتائج دراسة (Rain 2012) (50) والتي توصلت الي ان المكافآت المالية والأجور والأمان الوظيفي يحقق الاحتفاظ بالمواهب.

-وجاءت العبارة رقم (5) في الترتيب الثالث بوزن نسبي 83,8% والتي تنص علي ان إدارة النادي (تحرص علي وضع العاملين الموهوبين في الوظائف المناسبة لمهاراتهم وموهبتهم)

-وترجع الباحثة ذلك الي اعتماد إدارة النادي علي نظام مكافأة وحوافز مادية مناسبة للأداء ووجود مكافآت كبيرة نسبياً لذوي الأداء العالي الي جانب تعزيز مشاعر الانتماء والشكر والتقدير والاعتراف بالجهد المبذل من قبل المواهب.

-وتتفق نتائج هذه الدراسة مع ما أشار اليه وينجفر بارب(2003) (36) من أهمية انشاء بيئة عمل تجعل المتميزين يرغبون في البقاء وتجعل الآخرين يحكمون بالعمل فيها.

-وتتفق نتائج هذه الدراسة مع ما أشار اليه شيرين حسين عابدين (2019) (16) انه يتم الاحتفاظ بالموهبين من خلال نظام العمل والثقافة التنظيمية الداعمة للمواهب، حرية تنفيذ المهام الوظيفية، تشجيع التفكير الإبداعي، التركيز علي أصحاب المهارات والقدرات العالية.

ويتضح من جدول (7 ، 8 ، 9)

جاءت استراتيجية جذب واستقطاب المواهب في الترتيب الأول
جاءت استراتيجية تنمية وتطوير المواهب في الترتيب الثاني
جاءت استراتيجية الاحتفاظ المواهب في الترتيب الثالث
وتختلف نتائج هذه الدراسة مع نتائج دراسة عبير شلتوت (2017) (21) حيث جاءت
استراتيجية الاحتفاظ بالمواهب في الترتيب الأول واستراتيجية جذب واستقطاب المواهب في
الترتيب الثاني وجاءت في الترتيب الأخير استراتيجية تنمية وتطوير المواهب.
وتختلف نتائج هذه الدراسة مع نتائج دراسة امنية صلاح (2019) (4) حيث جاءت في
الترتيب الأول استراتيجية التنمية والتطوير وجاءت استراتيجية الاحتفاظ بالمواهب في الترتيب
الاثني وجاءت في الترتيب الأخير استراتيجية الاحتفاظ بالمواهب.
وهذا يجيب على التساؤل الاول والذي ينص على:
- ما واقع استراتيجيات إدارة المواهب (جذب وتوظيف المواهب - تنمية وتطوير المواهب -
الاحتفاظ بالمواهب) المواهب لدى إدارة النادي من وجهة نظر (مدربي- وإدارى -ومشرفى
النشاط الرياضى) بالأندية الرياضية بمحافظة القاهرة؟

جدول (10)

التكرارات والنسبة المئوية وترتيب العبارات وكما² لاستجابات العينة علي عبارات

البعد الأول لإستبيان الثقة التنظيمية (الثقة في الزملاء) (ن = 120)

العدد	م	العبارات	موافق		الى حد ما		لا		الدرجة المقدره	الوزن النسبي %	الترتيب	كا	الدلالة
			ك	%	ك	%	ك	%					
أنا كأحد العاملين بالنادي (مدربين -إداريين مشرف نشاط رياضي)أرى أنه:													
1		تتوافر الجدارات لدى زملائي مما يؤهلهم للعمل بالنادي	81	67,5	33	27,5	6	5,-	315	87,5	7	*80,33	,000
2		توجد رغبة من زملائي بالعمل في التعاون فيما بينهم	93	77,5	21	17,5	6	5,-	327	90,8	3	*46,11	,003
3		يتمتع زملائي بالمؤهلات والمهارات التي تؤهلهم للعمل علي حل المشكلات	99	82,5	18	15,-	3	2,5	336	93,3	1	*70,-	,000
4		يلتزم زملائي بتطبيق قوانين العمل واللوائح الخاصة بالنادي	90	75,-	30	25,-	-	-	330	91,6	2	*56,-	,003
5		يحصل زملائي بالعمل علي العديد من الدورات التدريبية التي تثقل خبراتهم وتؤهلهم للتميز في عملهم	81	67,5	39	32,5	-	-	321	89,1	5	*72,-	,000
6		اثق في استعداد زملائي لمساعدتي في مهام عملي لتحقيق اهداف النادي	87	72,5	27	22,5	6	5,-	321	89,1	5	*48,13	,000
7		يحرص زملائي علي المشاركة بجدية في اتخاذ القرارات الخاصة بتطوير العمل في النادي	84	70,-	36	30,-	-	-	324	90,-	4	*65,66	,002
8		يتابع زملائي التطورات والمستحدثات في مجال عملهم بشكل مستمر	75	62,5	45	37,5	-	-	315	87,5	7	*82,33	,000
9		يحرص زملائي في العمل علي تطوير مهاراتهم في تنفيذ المهام الموكلة اليهم	72	60,-	42	35,-	6	5,-	306	85,-	9	*87,-	,000
		مجموع البعد							89.3				

الثقة في الزملاء

يتضح من جدول (10)

جاءت في الترتيب الأول العبارة رقم (3) بوزن نسبي 93,3% والتي تنص علي (يتمتع زملائي بالمؤهلات والمهارات التي تؤهلهم للعمل علي حل المشكلات) وجاءت في الترتيب الثاني العبارة رقم (4) بوزن نسبي 91,6% والتي تنص علي (يلتزم زملائي بتطبيق قوانين العمل واللوائح الخاصة بالنادي وجاءت في الترتيب الثالث العبارة رقم (2) بوزن نسبي 90,8% والتي تنص علي (توجد رغبة من زملائي بالعمل بالتعاون فيما بينهم) وجاءت في الترتيب الرابع العبارة رقم (7) بوزن نسبي 90% والتي تنص علي (يحرص زملائي علي المشاركة بجدية في اتخاذ القرارات الخاصة بتطوير العمل في النادي) وجاءت في الترتيب الخامس العبارتين رقم (5 ، 6) بوزن نسبي 89,1% والتي تنص علي (يحصل زملائي بالعمل علي العديد من الدورات التدريبية التي تثقل خبراتهم وتؤهلهم للتميز في عملهم) ، اثق في استعداد زملائي لمساعدتي في مهام عملي لتحقيق اهداف النادي) وجاءت في الترتيب السابع

العبارتين (1 ، 8) بوزن نسبي 87,5% والتي تنص علي (تتوافر الجدرات لدي زملائي مما يؤهلهم للعمل بالنادي) ، (يتابع زملائي التطورات والمستحدثات في مجال عملهم بشكل مستمر) وجاءت في الترتيب الأخير العبارة رقم (9) بوزن نسبي 85% والتي تنص علي (يحرص زملائي في العمل علي تطوير مهاراتهم في تنفيذ المهام الموكلة اليهم) .

مناقشة النتائج:

يتضح من جدول (10)

- جاء الوزن النسبي لبعد الثقة في الزملاء بنسبة 89,3% في الترتيب الأول مما يشير الي وجود الثقة في الزملاء بدرجة مرتفعة في ضوء إستجابات عينة البحث من (مدربي وإداري ومشرفي النشاط الرياضي) العاملين بالأندية الرياضية. و تراوح الوزن النسبي لعبارات بعد الثقة في الزملاء بين 85% - 93,3% .

- جاءت العبارة رقم (3) في الترتيب الأول بوزن نسبي 93,3% والتي تنص علي (يتمتع زملائي بالمؤهلات والمهارات التي تؤهلهم للعمل علي حل المشكلات).

- وترجع الباحثة ذلك الي ثقة مسئولو النشاط بالاندية في خبرات زملائهم ومؤهلاتهم كونهم علي مستوي عالي من الكفاءة والالتزام تمكنهم من المواجهة والتصدي لكافة المشكلات التي تواجههم والعمل علي حلها.

- جاءت في الترتيب الثاني العبارة رقم (4) والتي تنص علي (يلتزم زملائي بتطبيق قوانين العمل واللوائح الخاصة بالنادي) .

- وترجع الباحثة ذلك الي قيام إدارة النادي باختيار العاملين وفق استراتيجية الجذب والاستقطاب حيث يتم بذلك بنزاهة وشفافية ووضوح مما يشير الي حصول النادي علي افضل العناصر واكثرها كفاءة مما يزيد من الشعور بالثقة من الزملاء كما ان لديهم المعرفة الكافية لكافة اللوائح والقوانين المنظمة للعمل ويتميزون جميعا بالدقة والوضوح في تعاملاتهم مع بعضهم البعض.

- جاءت في الترتيب الثالث العبارة رقم (5) والتي تنص بنسبة 83,8% علي (تحرص علي وضع العاملين الموهوبين في الوظائف المناسبة لمهاراتهم وموهبتهم) .

- وتتفق نتائج هذه الدراسة مع نتائج دراسة خليل جعفر (2014) (7) والتي توصلت لنتائجها الي وجود درجة عالية من الثقة لدي افراد عينة البحث وان الثقة بزملاء العمل هي

أساس للتنبؤ بسلوك المواطنة التنظيمية .

-تتفق نتائج هذه الدراسة مع نتائج دراسة جيمس James (2010) (42) والتي توصلت نتائجها الي وجود درجة مرتفعة من الثقة التنظيمية لدي عينة البحث .

وتختلف نتائج هذه الدراسة مع نتائج دراسة ديمير (Demir, K. 2015)(39) التي توصلت نتائجها الي وجود الثقة التنظيمية بدرجة متوسطة ، جاء بعد الثقة في زملاء في الترتيب

الأول لدي معلمي المدارس الابتدائية.

. جدول (11)

التكرارات والنسبة المئوية وترتيب العبارات وكا² لاستجابات العينة علي عبارات

البعد الثاني لإستبيان الثقة التنظيمية (الثقة في المديرين) (ن = 120)

البعد	م	العبارات	موافق		الى حد ما		لا		الدرجة المقدره	الوزن النسبي %	الترتيب	كا ²	الدلالة
			%	ك	%	ك	%	ك					
أنا كأحد العاملين بالنادي (مدربين -إداريين -مشرف نشاط رياضي)أرى أنه:													
	1	يمتلك رئيسي بالعمل المهارات والقدرات الفنية لمهام منصبه	12	10,-	58	48,3	50	41,7	278	77,2	1	*86	,000
	2	يحصل رئيسي علي العديد من الدورات التدريبية التي تثقل خبراته وتؤهله للتميز في عمله	17	14,2	64	53,3	39	32,5	262	72,7	4	*58,11	,001
	3	يتميز رئيسي بالعمل بالعدالة في توزيع المهام والمسئوليات علي جميع العاملين	6	5,-	87	72,5	27	22,5	261	72,5	5	*62	,000
	4	تتسم القرارات التي يتخذها رئيسي بالعمل بالدقة .	9	7,5	69	57,5	42	35,-	273	75,8	2	*73	,000
	5	يتميز رئيسي بالنزاهة عند توزيعه للمكافآت والحوافز لمستحقيها	14	11,7	67	55,8	39	32,5	265	73,6	3	*49,05	,001
	6	تتوفر المعرفة لدى رئيسي باللوائح والقوانين المنظمة للعمل	14	11,7	85	70,8	21	17,5	247	68,6	8	*85,10	,000
	7	يهتم رئيسي بأراء واقتراحات العاملين في تطوير العمل وصنع القرارات	13	10,8	76	63,3	31	25,8	258	71,6	6	*64,17	,001
	8	يهتم رئيسي بتوفير قدر كبير من الشفافية والوضوح في كافة التعاملات مع العاملين	9	7,5	102	85,-	9	7,5	240	66,6	10	*88,	,000
	9	اثق في دقة نتائج تقييم رئيسي للعاملين بالنادي	11	9,2	94	78,3	15	12,5	244	67,7	9	*57,08	,000
	10	تميز رئيسي بالجدارة التي تجعله يستحق تولي منصبه الحالي	12	10,-	88	73,3	20	16,7	248	68,8	7	*84,32	,000
		مجموع البعد								79.4			

الثقة في المديرين

يتضح من جدول (11)

جاءت في الترتيب الأول العبارتين رقم (1) بوزن نسبي 77,2% والتي تنص علي (اثق في امتلاك رئيسي بالعمل للمهارات والقدرات الفنية لمهام منصبه) وجاءت ف الترتيب الثاني العبارة رقم (4) بوزن نسبي 75,8% والتي تنص علي (اثق في دقة القدرات التي يتخذها رئيسي بالعمل) وجاءت في الترتيب الثالث العبارة رقم (5) بوزن نسبي والتي تنص علي (يتميز رئيسي بالنزاهة عند توزيعه للمكافئات والحوافز لمستحقها) (73,6% وجاءت في الترتيب الرابع رقم (2) بوزن نسبي 72,7% والتي تنص علي (يحصل رئيسي علي العديد من الدورات التدريبية التي تنقل خبراته وتؤهله للتميز في عمله) وجاءت في الترتيب الخامس العبارة رقم (3) بوزن نسبي 72,5% والتي تنص علي (يتميز رئيسي بالعمل بالعدالة في توزيع المهام والمسئوليات علي جميع العاملين) وجاءت في الترتيب السادس العبارة رقم (7) بوزن نسبي 71,6% والتي تنص علي (يهتم رئيسي بآراء واقتراحات العاملين في تطوير العمل وصنع القرارات) وجاء في الترتيب السابع العبارة رقم (10) بوزن نسبي 68,8% والتي تنص علي (تميز رئيسي بالجدارة التي تجعله يستحق تولي منصبه الحالي) وجاءت في الترتيب الثامن العبارة رقم (6) بوزن نسبي 68,6% والتي تنص علي (اثق في معرفة رئيسي بالعمل باللوائح والقوانين) وجاءت في الترتيب التاسع العبارة رقم (9) بوزن نسبي 67,7% والتي تنص علي (اثق في دقة نتائج تقييم رئيسي للعاملين بالنادي) وجاءت في الترتيب الأخير العبارة رقم (8) بوزن نسبي 66,6% والتي تنص علي (يهتم رئيسي بتوفير قدر كبير من الشفافية والوضوح في كافة التعاملات مع العاملين).

مناقشة النتائج :

جاء الوزن النسبي للبعد الثاني الثقة في المديرين بنسبة 79,4% وجاء في الترتيب الثاني لابعاد الثقة التنظيمية مما يشير لوجود هذا البعد بدرجة مرتفعة .
تراوح الوزن النسبي لعبارات البعد الثاني الثقة في المديرين بين 77,2% - 66,6% مما يشير لوجود بعض العبارات بدرجة متوسطة .
جاءت العبارة رقم (1) في الترتيب الأول بوزن نسبي 77,2% والتي تنص علي (اثق في امتلاك رئيسي بالعمل للمهارات والقدرات الفنية لمهام منصبه) .
جاءت العبارة رقم (4) في الترتيب الثاني بوزن نسبي 75,8% والتي تنص علي (اثق في دقة القرارات التي يتخذها رئيسي بالعمل) .
جاءت العبارة رقم (5) في الترتيب الثالث بوزن نسبي 73,6% والتي تنص علي (يتميز رئيسي بالنزاهة عند توزيعه للمكافئات والحوافز لمستحقها) .

وترجع الباحثة لذلك الي ان عينة البحث من العاملين بالاندية الرياضية يجدون رؤسائهم يمتلكون من القدرات والخبرات لمهام منصبهم الي جانب حرصهم علي تطوير انفسهم وحصولهم علي العديد من الدورات التدريبية ويتميزون بالشفافية ويتخذون قراراتهم بعد دراسة كافية وإعطاء الفرصة للعاملين للارتقاء والتميز ويمتلكون من النزاهة ما تجعلهم في اكثر الأوقات يعطون المكافئان والحوافز لمستحقها .

تتفق نتائج هذه الدراسة مع نتائج نورمان Norman steven (2010) (48) والتي توصلت نتائجها ان المرؤوسين يتميزون بدرجة عالية من الثقة في رؤسائهم. وتختلف نتائج هذه الدراسة مع نتائج دراسة احمد محمد (2015) (3) والتي توصلت نتائجها الي ان مستوي الثقة التنظيمية لدي مشرفي مكاتب التعليم بجدة جاء مرتفعا بدرجة كبيرة.

جدول (12)

التكرارات والنسبة المئوية وترتيب العبارات وكا² لاستجابات العينة علي عبارات البعد الثالث لإستبيان الثقة التنظيمية (الثقة في الإدارة العليا) (ن = 120)

البعد	م	العبارات		موافق		الي حد ما		لا		الدرجة المقدره	الوزن النسبي%	الترتيب	كا ²	الدالة
		ك	%	ك	%	ك	%							
أنا كأحد العاملين بالنادي (مدربين -إداريين -مشرف نشاط رياضي)أرى أن ادارة النادي:														
الثقة في الإدارة العليا	1	تضع اهداف واضحة وسياسات عادلة ومعننه	3	2,5	66	55,-	51	42,5	288	80,	1	*61,13	.000	
	2	تسعي لتنظيم الدورات التدريبية لجميع العاملين في مختلف التخصصات	12	10,-	81	67,5	27	11,5	255	70,8	6	*50,46	.003	
	3	تسعي للحصول علي الكوادر المميزة للعمل بالنادي	15	12,5	46	38,3	59	49,2	284	78,8	2	*75,-	.000	
	4	تحرص علي توافر احتياجات ومتطلبات جميع العاملين	15	12,5	57	47,5	48	40,-	273	75,8	4	*59,60	.000	
	5	تحرص علي حل مختلف المشكلات التي تواجه العاملين	12	10,-	59	49,2	49	40,8	277	76,9	3	*83,14	.000	
	6	تضع في اعتبارها مصلحة العاملين عند اتخاذها مختلف القرارات	12	10,-	96	80,-	12	10,-	40	66,6	9	*51,16	.000	
	7	تضع نظم عادلة وشفافة في اختيار العاملين وترقيتهم	18	15,-	72	60,-	30	25,-	252	70,-	7	63,14	.000	
	8	تهتم بأراء العاملين ومقترحاتهم عند اتخاذ القرارات المتعلقة بخطط النشاط وتطويرها	21	17,5	58	48,3	41	34,2	260	72,2	5	*74,-	.000	
	9	تواكب كافة المستجدات في القوانين واللوائح والقرارات الوزارية الخاصة بالعمل	15	12,5	86	71,7	19	15,8	244	67,7	8	*67,07	.000	
مجموع البعد											73.2			

يتضح من جدول (12)

جاءت في الترتيب الأول العبارة رقم (1) بوزن نسبي 80% والتي تنص علي (اثق في ان إدارة النادي تضع اهداف واضحة وسياسات عادلة ومعننه) وجاءت في الترتيب الثاني العبارة رقم (3) وزن نسبي 78,8% والتي تنص علي (تسعي للحصول علي الكوادر المميزة للعمل بالنادي) وجاءت في الترتيب

الثالث العبارة رقم (5) بوزن نسبي 76,9% والتي تنص علي (تحرص علي حل مختلف المشكلات التي تواجه العاملين) وجاءت في الترتيب الرابع العبارة رقم (4) بوزن نسبي 75,8% والتي تنص علي (تحرص علي توافر احتياجات ومتطلبات جميع العاملين) وجاءت في الترتيب الخامس العبارة رقم (8) بوزن نسبي 72,2% والتي تنص علي (تهتم براء العاملين ومقترحاتهم عند اتخاذ القرارات المتعلقة بخطط النشاط وتطويرها) وجاءت في الترتيب السادس العبارة رقم (2) بوزن نسبي 70,8% والتي تنص علي (تسعي لتنظيم الدورات التدريبية لجميع العاملين في مختلف التخصصات) وجاءت في الترتيب السابع العبارة رقم (7) بوزن نسبي 70% والتي تنص علي (تصنع نظم عادلة وشفافية في اختيار العاملين وترقيتهم) وجاءت في الترتيب الثامن العبارة رقم (9) بوزن نسبي 67,7% والتي تنص علي (تواكب كافة المستجدات في القوانين واللوائح والقرارات الوزارية الخاصة بالعمل) وجاءت في الترتيب الأخير العبارة رقم (6) بوزن نسبي 66,6% والتي تنص علي (تصنع في اعتبارها مصلحة العاملين عند اتخاذها مختلف القرارات).

مناقشة النتائج

وينضح من جدول (12)

جاء الوزن النسبي للبعد الثالث (الثقة في الإدارة العليا) بنسبة 73,2% حيث جاء في الترتيب الثالث بدرجة متوسطة تتراوح الوزن النسبي لعبارات البعد الثالث بين 80% - 66,6% جاءت العبارة رقم (1) في الترتيب الأول بوزن نسبي 80% والتي تنص علي اثق ان إدارة النادي (تضع اهداف واضحة وسياسيات عادلة ومعلنة) جاءت العبارة رقم (3) في الترتيب الثاني بنسبة 78,8% والتي تنص علي (تسعي إدارة النادي الي الحصول علي الكوادر المميزة للعمل بالنادي)

-جاءت العبارة رقم (5) في الترتيب الثالث بوزن نسبي 76,9% والتي تنص علي (تحرص إدارة النادي علي حل مختلف المشكلات التي تواجه العاملين) وترجع الباحثة ذلك الي بناء الثقة بالإدارة العليا خلال فترات العمل التي يتواجد بها المدربين والاداريين ومشرفي النشاط بالنادي وتوافر المناخ التنظيمي ووجود ثقافة وشفافية إدارية ووضوح الأهداف وعلانيتها الي جانب التواجد في الاجتماعات واللقاءات الدورية مع الإدارة العليا وتطرح إدارة النادي خلال الاجتماعات الشهرية واجتماعات الجمعية العمومية حيث يتم توضيح اهداف النادي للفترات القادمة والخطة المزمع تنفيذها بالإضافة لاعتماد الإدارة العليا علي اختيار واستقطاب افضل العناصر والاستفادة منهم في شغل المناصب الشاعرة بالنادي وتعهدهم بالتدريب وتوفير كافة

المتطلبات للتميز في أعمالهم الي جانب الاهتمام بالمكافئات والحوافز التي يستحقها الموهوبين منهم .

-وتختلف نتائج هذه الدراسة مع نتائج دراسة نور عدنان (2015) (34) والتي توصلت الي وجود الثقة التنظيمية بدرجة متوسطة لدي أعضاء هيئة التدريس بالجامعات.

-وتتفق نتائج هذه الدراسة مع نتائج دراسة جيمس James (42)حيث توصل لدرجات مرتفعة من الثقة التنظيمية .

-وتتفق نتائج هذه الدراسة مع نتائج دراسة رشا المبارك، غنام المريخي (2019) (9) حيث توصلت النتائج الي ان مستوي الثقة التنظيمية جاء بدرجة عالية.

-وتتفق نتائج هذه الدراسة مع نتائج دراسة نداء سعد ، احمد أبو بكريم (2019)(33) التي توصلت نتائجها الي ان مستوي الثقة التنظيمية لدي أعضاء هيئة التدريس كان مرتفعا.

وهذا يجب على التساؤل الثانى والذى ينص على:

ما واقع الثقة التنظيمية وأبعادها (الثقة فى الزملاء -الثقة فى المديرين - الثقة فى الادارة العليا) بالأندية الرياضية بمحافظة القاهرة ؟

حساب الارتباط

جدول (13)

المتوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الالتواء

لاستجابات العينة إستراتيجيات إدارة المواهب وأبعاد الثقة التنظيمية (ن=120)

البيان	الابعاد	م	ع	ل
استراتيجية إدارة المواهب	استقطاب وتوظيف المواهب	23,46	3,51	-,553
	تنمية وتطوير المواهب	22,31	3,50	-,247
	الاحتفاظ بالمواهب	21,69	2,89	-,331
الثقة التنظيمية	الثقة فى الزملاء	24,12	3,64	-,814
	الثقة فى المديرين	21,46	3,65	,655
	الثقة فى الإدارة العليا	19,77	3,29	,360
المجموع	الدرجة الكلية	65,36	7,98	,519

يتضح من جدول (3) انه :

تفادت المتوسطات الحسابية لاستجابات العينة علي ابعاد الاستمارة ، كما انحصر معامل الالتواء بين (3) مما يدل علي اعتداله البيانات.

يتضح من جدول (13)

- جاءت استراتيجية استقطاب وتوظيف المواهب بمتوسط حسابي 23,46 في الترتيب

الأول

- جاءت استراتيجية تنمية وتطوير المواهب بمتوسط حسابي 22,3 في الترتيب الثاني
 - جاءت استراتيجية الاحتفاظ بالمواهب بمتوسط حسابي في الترتيب الثالث .
- وتختلف نتائج هذه الدراسة مع نتائج دراسة امنية صلاح (2019) (4) حي توصلت النتائج الي حصول استراتيجية التنمية والتطوير في الترتيب الأول بينما جاءت استراتيجية الاحتفاظ بالمواهب في الترتيب الثاني وجاءت في الترتيب الأخير استراتيجية الاستقطاب والتوظيف .
- وتختلف نتائج هذه الدراسة مع نتائج دراسة عيبر شلتوت (2017) (21) حيث توصلت النتائج الي انه جاء في الترتيب الأول استراتيجية الاحتفاظ بالمواهب جاءت في الترتيب الثاني جذب وتوظيف المواهب بينما جاءت في الترتيب الأخير استراتيجية تنمية وتطوير المواهب .
- جاء البعد الأول (الثقة في الزملاء) بمتوسط حسابي في الترتيب الأول
 - جاء البعد الثاني (الثقة في المديرين) بمتوسط حسابي في الترتيب الثاني
 - جاء البعد الثالث (الثقة في الإدارة العليا) بمتوسط حسابي في الترتيب الثالث
- وتتفق نتائج هذه الدراسة مع نتائج دراسة ديمير (Demir 2015) (39) حيث جاء بعد الثقة في الزملاء في الترتيب الأول .

جدول (14)

قيم الارتباط بين استراتيجيات

إدارة المواهب وابعاد الثقة التنظيمية (ن=120)

الاحتفاظ بالمواهب		تنمية وتطوير المواهب		استقطاب وتوظيف المواهب		إدارة المواهب الثقة التنظيمية
الدلالة	(ر)	الدلالة	(ر)	الدلالة	(ر)	
,000	*,320	,006	*,250	,001	*,289	في الزملاء
,000	*,360	,000	*,439	,001	*,298	في المديرين
,000	*,489	,180	,123	,143	,135	في الإدارة العليا
,000	*,513	,000	*,366	,000	*,324	الدرجة الكلية

* الدلالة > 05,

يتضح من جدول (14) انه :

يوجد ارتباط طردي ذو دلالة إحصائية بين البعد الأول والثاني للثقة التنظيمية (الثقة في الزملاء ، الثقة في المديرين) وكل استراتيجيات إدارة المواهب (إستقطاب وتوظيف المواهب ، تنمية وتطوير المواهب، الإحتفاظ بالمواهب) ، كذلك يوجد ارتباط طردي بين الدرجة الكلية للثقة التنظيمية وكل الاستراتيجيات إدارة المواهب ، كذلك يوجد ارتباط طردي بين البعد الثالث للثقة التنظيمية (الثقة في الإدارة العليا)

والاستراتيجية الثالثة لإدارة المواهب (الاحتفاظ بالمواهب) ، بينما لا يوجد ارتباط مع باقي استراتيجيات إدارة المواهب.

مناقشة النتائج

يتضح من جدول (14)

وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين بعد الثقة في الزملاء والثقة في المديرين وكل استراتيجيات إدارة المواهب (الاستقطاب والتوظيف - التنمية والتطوير - الاحتفاظ بالمواهب) وترجع الباحثة ذلك الي طبيعة الخطط الموضوعية لإدارة العاملين بالنادي والمتعلقة بجذب واستقطاب وتوظيف المواهب وإجراء المقاضلة بين تلك الموارد البشرية وتقييم أدائهم بمعايير موضوعية وعلي أساس العدالة والشفافية والموضح وتحديد نظم تحفيزهم وتدريب وتطوير المواهب منهم يوجد ارتباط طردي بين الدرجة الكلية للثقة التنظيمية واستراتيجيات إدارة المواهب.

يوجد ارتباط طردي بين البعد الثالث للثقة التنظيمية (الثقة في الإدارة العليا) واستراتيجية (الاحتفاظ بالمواهب) ويرجع ذلك الي اهتمام الإدارة العليا بنشر مفهوم التركيز علي المواهب كمصدر للتنافس تم وضعها لوائح العمل والقواعد المحفزة للابداع ، تمكين العاملين ومشاركتهم في وضع وصناعة الأهداف واتخاذ القرار واعطائهم الفرصة للنمو المهني والشخصي وتكريمهم ودعمهم مادياً ومعنوياً مما ينعكس علي قفة العاملين بالإدارة العليا للنادي وأداء المهام المكلفين بكفاءة وفعالية.

وتتفق نتائج هذه الدراسة مع نتائج دراسة رانيه محمد محمود (2021) (8) ان هناك علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين نظام إدارة المواهب والأداء المتميز.

تتفق نتائج هذه الدراسة مع نتائج دراسة صبا نور الحمداني (2017) (19) والتي توصلت الي نتائجها الي ان إدارة المواهب لها تأثير كبير علي الممارسة وجودة العمل.

وتتفق نتائج هذه الدراسة مع نتائج دراسة صالح علي ، جمال داود (2015) (18) ان مستوى تنفيذ استراتيجيات إدارة المواهب في الجامعات يرتبط ارتباطاً ايجابياً بالانتماء والتنظيمي.

وتتفق نتائج هذه الدراسة مع نتائج دراسة Tajussin (2015) (53) والتي توصلت الي قدرة إدارة المواهب علي الاحتفاظ بالعاملين وتحسين الأداء الوظيفي.

-وتتفق نتائج هذه الدراسة مع نتائج دراسة صالح أبو حلما ، عائشة دواس (2019) (17)

والتي توصلت نتائجها الي وجود علاقة ارتباط موجبة دالة احصائياً بين الثقة التنظيمية ومستوي الأداء .

-وتتفق نتائج هذه الدراسة مع نتائج دراسة نور عدنان (2015) (34) والتي توصلت نتائجها الي وجود علاقة ايجابية دالة احصائياً بين الدعم التنظيمي والثقة التنظيمية.

-وتتفق نتائج هذه الدراسة مع نتائج دراسة اية حسن (2014) (5) والتي توصلت نتائجها الي وجود تأثير ايجابي بين شفافية التقييم والثقة التنظيمية المتبادلة بين القادة والمؤسسين.

وتتفق نتائج هذه الدراسة مع نتائج دراسة هوبز وهولي (Hopes, 2014) (45) والتي توصلت نتائجها الي ان الثقة التنظيمية ترتبط ارتباطاً ايجابياً لدى أعضاء هيئة التدريس بالمشاركة في اتخاذ القرارات والشفافية الإدارية .

-كما تتفق نتائج الدراسة الحالية مع نتائج دراسة خليل جعفر (2014) (7) حيث توصل إلى وجود درجات عالية من الثقة لدى أفراد العينة ، وأن الثقة بزلاء العمل هي أفضل مجال للتنبؤ بسلوك المواطنة التنظيمية.

- كما تتفق نتائج الدراسة الحالية مع نتائج دراسة جيمس (James,H.-2010)(42) حيث توصل إلى درجات مرتفعة من الثقة التنظيمية لدى أفراد العينة.

- كما تتفق نتائج الدراسة الحالية مع دراسة نتائج نورمان وآخرون (Norman,Steven M. etal.,-2010)

(48) حيث توصل إلى أن المؤسسين الذين يتميزون بدرجات عالية من الثقة في رؤسائهم هم من يتمتعون بثقة رؤسائهم فيهم.

- وتختلف نتائج الدراسة الحالية مع نتائج دراسة عليه محمد (2010) (22)، حيث توصل إلى أن أفراد عينة الدراسة يتمتعون بدرجات متوسطة من الثقة التنظيمية .

- بينما تختلف نتائج الدراسة الحالية مع نتائج دراسة ديمير (Demir, K.,-2015)(39) والتي كان من أهم نتائجها أن الثقة التنظيمية جاءت بدرجة متوسطة ، كما احتل بعد الثقة في الزملاء الترتيب الأول من بين أبعاد الثقة التنظيمية لدى المعلمين القيادية بالمدارس الابتدائية العامة في بوردور

- وتختلف نتائج الدراسة الحالية مع نتائج نور عدنان (2015) (34) والتي كان من أهم نتائجها وجود الثقة التنظيمية لدى أفراد عينة الدراسة بدرجة متوسطة لدى أعضاء هيئة

التدريس بالجامعات الأردنية.

وهذا يجيب على التساؤل الثالث والذي ينص على:

ماالعلاقة بين إستراتيجيات إدارة المواهب والثقة التنظيمية بالأندية الرياضية بمحافظة القاهرة ؟

الإستخلاصات:

- 1- جاء تطبيق استراتيجية جذب واستقطاب المواهب في الترتيب الأول حيث تعتبر عملية جذب العاملين الموهوبين من الأولويات في مجالس إدارة الاندية الرياضية.
- 2- جاءت استراتيجية تنمية وتطوير المواهب في الترتيب الثاني ويعكس ذلك اهتمام ادارة الاندية بنشر الثقافة التنظيمية التي تعطي قيمة الأداء والانجاز للعاملين الموهوبين ممايساعد على تنمية وتطوير أدائهم.
- 3- توفر الأندية الرياضية نظم تأمينات تشعر العاملين بالأمن الوظيفي ويمكنها ذلك من الاحتفاظ بالمواهب .
- 3- تقدير المواهب ماديا ومعنويا من قبل إدارات الاندية الرياضية.
- 5-تنظم اللقاءات والإجتماعات للتعرف على الأفكار والمقترحات المبتكرة للعاملين بالأندية الرياضية.
- 6-إرتباط الثقة التنظيمية بين الزملاء والمديرين بدرجة كبيرة فى الاندية الرياضية.

التوصيات:

- 1- إهتمام الادارة العليا بالاندية بإستراتيجية الإستقطاب من خلال الإعلان عن الوظائف متضمناً أساليب الجذب للكفاءات المطلوبة لشغل هذه الوظيفة وبما يضمن إقناع المرشحين الأكفاء للتقدم للحصول على هذه الوظيفة .
- 1-ضرورة إهتمام الاندية بالدورات التدريبية للموهبين بما يتناسب مع الفروق الفردية لكل منهم.
- 2-ضرورة إهتمام الأندية بمتطلبات الموهبين ودعمهم وتقديرهم ماديا ومعنويا بما يتناسب والمتغيرات المحيطة.

المراجع العلمية

أولا: المراجع باللغة العربية

- (1) أسماء طه: "اثر العدالة التنظيمية والثقة التنظيمية في الاحتراق النفسي للعاملين في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي"، رسالة دكتوراه، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد، (2008).
- (2) احمد حسن: الثقة التنظيمية لدى مديري المدارس الثانوية بالطائف وعلاقتها بالسلوك الابداعي، رسالة ماجستير، جامعة ام القرى، السعودية، (2012).
- (3) أحمد محمد: سلوك القيادة التحويلية لدى مديري مكاتب التعليم بمحافظة جدة وعلاقته بالثقة التنظيمية لدى المشرفين التربويين، مجلة كلية التربية، جامعة أسيوط، المجلد 31، العدد 5، (2015).
- (4) امنية صلاح حسين: "القيادة التحويلية وعلاقتها باستراتيجيات إدارة المواهب لدى العاملين بالمجلس القومي للرياضة"، رسالة ماجستير، كلية التربية الرياضية، جامعة حلوان، (2019).
- (5) اية حسين السيد: اثر الشفافية الإدارية في الثقة التنظيمية المتبادلة بين القادة والمرؤوسين، دراسة تطبيقية علي البنوك التجارية بمدينة طنطا، رسالة ماجستير، كلية التجارة، جامعة طنطا، (2014).
- (6) بكر فخري محمد: استقطاب المواهب البشرية ودورها في تحقيق التميز التنظيمي بالمؤسسات الصناعية في بغداد (دراسة ميدانية)، المجلة العلمية للدراسات التجارية بالاسماعيلية، ملحق (7)، (2016).
- (7) خليل جعفر خضير: "العلاقة بين الثقة التنظيمية وسلوك المواطنة التنظيمية لدى العاملين بديوان عام المحافظة بقطاع غزة"، مجلة فلسطين للبحوث والدراسات، العدد (7)، (2014).
- (8) رانية محمد محمود: دور نظام إدارة المواهب البشرية في تحقيق الأداء الوظيفي المتميز لموظفي مصرف الراجحي - ابها كلية المجتمع للبنات، جامعة الملك خالد، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية، السعودية، (2021).

- (9) رشا المبارك , غنام المريخي: العلاقة بين الصراع التنظيمي والثقة التنظيمية لدى أعضاء هيئة التدريس بكلية التربية في جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية بالرياض, مقالة علمية منشورة, مجلة كلية التربية, المجلد 19, العدد 4, كلية التربية, جامعة كفر الشيخ, (2019م).
- (10) رنا ناصر الطائي: الأنماط القيادية والثقة التنظيمية وأثرها في تحقيق الالتزام التنظيمي , دراسة تطبيقية ابداء عينة من المديرين في شركات القطاع الصناعي المختلط , رسالة ماجستير , كلية الإدارة والاقتصاد جامعة بغداد , (2007).
- (11) روي احمد إبراهيم): دور استراتيجيات إدارة الموهبة في تحقيق التوافق الوظيفي: دراسة تطبيقية في شركة توزيع المنتجات النقطة فرع صلاح , مجلة الريادة للمال والاعمال – المجلد الثاني (العدد 1), (2021).
- (12) سارة يحيى على عيسى: " دراسة وتحليل فعالية إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية في توليد الميزة التنافسية – دراسة مقارنة " , رسالة ماجستير, كلية التجارة , قسم إدارة الأعمال , جامعة القاهرة , (2013).
- (13) زياد يوسف, مجدولين عصري: اثر موضوعية نظام التقييم الأداء علي الثقة التنظيمية (دراسة تطبيقية علي المعلمين والمعلمات في مديريات التربية والتعليم في محافظة الكرك) , مجلة اردنية في إدارة الاعمال , العدد (24) , المجلد (8) , (2012).
- (14) سعد العنثري, مؤيد يوسف: (الثقة بين الاطار الشخصي لها والمفهوم التنظيمي الحديث), مجلة عراقية للعلوم الإدارية , كلية الاقتصاد , جامعة كربلاء , العدد (5) , (2004).
- (15) سمية عمرواي , ابتسام حسيني, جمعة خير الدين: اثر الثقافة التنظيمية علي إدارة المواهب بالمؤسسة , مجلة الاقتصاديات المالية والبنكية وإدارة الاعمال, جامعة بسكرة , العدد 7 , (2018).
- (16) شيرين حسين عابدين: العلاقة بين استراتيجية إدارة المواهب البشرية وفاعلية الأداء الوظيفي للعاملين في الشركات متعددة الجنسيات (دراسة ميدانية علي عينة من الشركات متعددة الجنسيات في مصر), المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية , جامعة قناة السويس , كلية التجارة بالاسماعيلية, العدد (10), (2016).
- (17) صالح عبدالرحيم, عائشة عبد الكريم دواس: الثقة التنظيمية وأثرها على مستوى الأداء

الوظيفي, مقالة علمية منشورة, مجلة البيان العلمية, جامعة سرت, ليبيا العدد 3, (2019م).

- (18) صالح علي الجراح ، جمال داود أبو دولة: اثر تطبيق استراتيجيات إدارة المواهب في تعزيز الانتماء التنظيمي لدي أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الاردنية الرسمية، المجلة الأردنية في إدارة الاعمال، الأردن، المجلد 11 ، العدد 2،(2015).
- (19) صبانوري الحمداني ،: دور إدارة المواهب في تبني ممارسات جودة الحياة الوظيفية – دراسة تحليلية لآراء العاملين في المستشفيات الأردنية في إقليم الشمال،(2017).
- (20) عبد الرزاق إبراهيم الشخلي ، سهيلة محمد لعبيدي) : دور بعض العوامل التنظيمية في تحديد استراتيجيات إدارة المواهب – بحث ميداني في عدد من مدارس الموهوبين في العراق ، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية ، المجلد (22) ، العدد (90) ، (2016) .
- (21) عبير شلتوت: تحليل واقع استراتيجيات إدارة المواهب لدي المديرين بالمجلس القومي للرياضة، مجلة علوم الرياضة كلية التربية الرياضية ، جامعة المنيا ، (2017) .
- (22) عليه محمد شرف، فايق المطيري: استراتيجية مقترحة لتطبيق إدارة المواهب مدخل لتحقيق جودة الخدمات في إدارات التعليم بمنطقة القصيم، المجلة الدولية للدراسات التربوية والنفسية، المجلد 4 – العدد 3 ،(2018).

- (23) عهود فلاح, راتب سلامة السعود: درجة الثقة التنظيمية لدى القيادات الأكاديمية في جامعة الكويت وعلاقتها بالسلوك الإبداعي للعاملين معهم, مقالة علمية منشورة, المجلة التربوية الأردنية, المجلد 3, العدد 3, الجمعية الأردنية للعلوم التربوية, الأردن, (2018م).
- (24) فهد معقل العلى: أثر إدارة المواهب في الإداء الوظيفي في المنظمات الحكومية في المملكة العربية السعودية, مجلة الحقوق والعلوم الانسانية, جامعة زيان عاشور بالجلفة, ملحق 10, (2017).
- (25) فهمي خليل الفهداوي : العلاقة بين أنماط الثقة التنظيمية ومستوي القوي القيادية لمنظمة (دراسة تحليلية تطبيقية) مجلة النهضة , جامعة القاهرة , العدد (4) , المجلد (6) , (2005).
- (26) كمال الدين عبد الرحمن , محمد صبحي: التخطيط ومهارات حل المشكلات في إدارة المشروعات وأساليب تنمية الموارد البشرية (موسوعة متجهات إدارة الرياضة في مطلع القرن الجديد) , دار الفكر العربي , القاهرة, (2004).
- (27) ماجد إبراهيم شاهين: مدى فاعلية وعدالة نظام تقييم أداء العاملين في الجامعات الفلسطينية وأثره على الأداء الوظيفي والولاء والثقة التنظيمية: دراسة مقارنة بين الجامعة الإسلامية و الأزهر, رسالة ماجستير غير منشورة, كلية التجارة, الجامعة الإسلامية, غزة, (2010م) .
- (28) محمد الحميدي , الهادي الطيب : "الاستثمارات في التدريب وإدارة المواهب تجربة دولة الامارات العربية المتحدة , ورقة بحية , كلية الشرطة, معهد تدريب الضباط برأس الخيمة , الإمارات: (2011).
- (29) محمد عبد الرازق إبراهيم : متطلبات تطوير رأس المال الفكري لتحقيق الميزة التنافسية للجامعات, دراسة ميدانية في جامعة بنها, مجلة كلية التربية, جامعة بنها, العدد (95), المجلد (24) , (2013) .
- (30) محمد جمال محمد: اثر المواهب علي تحسين الأداء الوظيفي : (دراسة تطبيقية علي شركة المصرية للاتصالات), معهد المدينة العالي للإدارة والتكنولوجيا, المجلد (11), العدد (4) , (2020).

- (31) محمد عشاوي: الإدارة الاستراتيجية في تنمية الموارد البشرية في ظل العولمة ، دار المعرفة بالإسكندرية ، (2010) .
- (32) -مروة محمد العسال: إستراتيجية إدارة المواهب لتعزيز ميزة تنافسية للمنظمة ،المجلة العلمية للأقتصاد والتجارة ،جامعة عين شمس ،كلية التجارة، (1)، (2016) .
- (33) نداء أكرم سعد، أحمد فتحي أبو كريم: الشفافية الإدارية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية وعلاقتها بالثقة التنظيمية لأعضاء هيئة التدريس بالجامعات الأردنية الخاصة، مقالة علمية منشورة، المجلة السعودية للعلوم التربوية، العدد 64، الجامعة السعودية للعلوم التربوية والنفسية، جامعة الملك سعود، المملكة العربية السعودية، (2019م).
- (34) نور عدنان عبد الله : درجة الدعم التنظيمي وعلاقتها بمستوى الثقة التنظيمية في الجامعات الأردنية ، رسالة ماجستير ، كلية إدارة الاعمال ، الجامعة الهاشمية، الأردن، (2015).
- (35) وفيق حلمي الاغا (2011) : استراتيجيات مقترحة لمعايير ضمان جودة الأداء الجامعي ، بحث منشور ، جامعة الازهر ، غزة ، (2015).
- (36) وينجفر بارب : كيف تحتفظ بموظفيك المتميزين في 50 دقيقة، ترجمة خالد العامري، دار الفاروق الحديقة للطباعة والنشر، القاهرة، (2003).

ثانيا: المراجع باللغة الإنجليزية

- (37) Alhaidari, L. "Exploring differentiated talent management from organizational and employee perspectives" two studies from the gec banking sector " Ph. D. university of London, king's college (united kingdom), England.
- (38) Deery, M., & Jago, L. (2015): Revisiting talent management, work life balance and retention strategies. International journal of contemporary hospitality management, 27 (3), 453 – 472، (2016).
- (39) Demir, K.,:" The Effect of Organizational Trust on the Culture of Teacher Leadership in Primary Schools Theory and Practice" Theory and Practice Gournal , Vol.(15), No.(3), P.(621-634), (2015)
- (40) Fard, P., Karimi, F., "the Relationship between Organizational Trust and Job Satisfaction of the Employees of University",

International Education Studies Journal ,Vol.(8), No.(11), P.(219-227) ,(2015) .

- (41) Fanxing Meng Xiaomei Wang, Hiajiao Chen, Jinzhang, Wei Yang, Jin wang Quanquan Zheng, the influence of organizational culture on talent management: A case study of a real estate company, Journal of Chinese Human resource management vol 7, no2, 2016 , p135.
- (42) James,H.: " Astudy of Organizational Trust and Related Variable among Faculty members at HBUCS ", Unpublished of Dissertation , The University of Iowa, Iowa, U.S.A. (2010)
- (43) Gatwood,R.&Field,D,: Human Resource Selection journal Of Management Performance, vol(110, No.(7), pp122 , ,(2001)
- (44) Hartmann, E. Fesiel, E., & schobor, H: Talent management of western MNCs in China: balancing global integration and local responsiveness, journal of world business, 45 (2), 169 – 178., (2010).
- (45) Hopes, C. & Holley, K.: " Organizational Trust in Times of Challenge ", The Impact of Faculty and Administrators , Innovative Higher Education , Vol.39 ,No.3, PP.(201-216) .(2014)
- (46) Lynne, C. Amico: Examining determinants of managerial trust: evidence from a laboratory experiment, Paper presented at the 10 October 2003 National Public Management Research Conference, Washington, D.C., USA. (2003).
- (47) Lyria, R.K. : thesis on effects of talent management on organization performance in companies listed in NSE in Kenya, submitted to Jomo kenyatta, University of agriculture and technology for the award of doctorate, degree of philosophy in human resource management, (2014).
- (48) Norman, Steven, M.etal: "The Impact of Positivity and Transparency on Trust in Leaders and Their Perceived Effectiveness ", Leadership Quarterly (21) University of Nebraska , United States Elsevier. (2010)
- (49) Olivier Derillard, Dominique Rey, Culture d'entreprse: un actif stratégique – efficacité et performance collective, dunod, paris, France, , p.p. 191. 2008
- (50) Rani, A. & Josh, V.. A study of talent management as strategies

- tool for the organization in selected Indian it companies, European journal of business and management, 4 (4), 20 – 28. (2012)
- (51) Seref Sarikaya, Bilge Kara: Organizational Trust and Organizational Support as a Predictor of Job Satisfaction, International Journal of Curriculum and Instruction, Vol 12, pp 435-467, World Council for Curriculum and Instruction. California School of Education, Alliant International University, California, USA (2020)
- (52) Sivathanu Brijesh & Rajas Shire Pillal: Technology and talent analytics for talent management – a game changer for organizational performance international journal for organizational analysis , Dol 10.1108 / 1JoA. (2020)
- (53) Tajuddin, Dwei & ali rosalan and kamae Uddin, badrul hisham :'' developing talent management crisis model for quit life of bank empolyees in Malaysia, Asian conference on environment – behavior studies pericardia – social and behavioral sciences- 84. (2015)
- (54) Walia , k. , : “ Impact Of Human Resource Management (HRM) Practices on Employee Retention”, International Journal of Research in IT & Management , Vol.(8), No.(3), PP: 15-22,(2012).
- (55) Zesik, B: Exploring the social and political aspects of talent management in organizations, Ph. D university of surrey (united kingdom), England, . (2016)