

نموذج مقترح لإدارة المواهب لدي العاملين بالاتحاد المصري لكرة القدم

د. هيسم صالح عبدالجواد

مدرس بقسم الإدارة الرياضية والترويج بكلية التربية الرياضية جامعة أسيوط

المقدمة ومشكلة البحث:

يعد البقاء والنجاح هدف استراتيجي لإتحاد كرة القدم في ظل التطورات المتلاحقة والتنافسية العالمية، فنحن نرى اليوم اشتداد المنافسة بين الإتحادات بشكل عام وانطلاقاً من هذه الحقيقة أصبح الاستثمار جزءاً مهماً من استراتيجيات الإتحادات حتى تكون قادرة على المنافسة، وأصبح التطوير أحد مجالات التنافس داخل الإتحاد في جميع الإدارات واللجان والتي تقيم بمدى إنجازاتها.

وقد أدي التطور الذي شهده عالم الإدارة والأعمال في السنوات الأخيرة إلى ظهور مفاهيم ومصطلحات وأفكار إدارية جديدة، ومن أهم المفاهيم الجديدة مفهوم إدارة الموهبة أو العاملين الموهبين في الإدارة وقد ازداد الاهتمام به أخيراً بصفته مفهوماً يركز على الاهتمام بمدخلات عملية التعلم من تنمية قدرات ومهارات ومواهب العاملين. (٢٨:١٣)

وأصبحت إدارة المواهب موضوعاً مألوفاً في إدارة الأعمال عموماً وضمن مهنيات ممارسي إدارة الموارد البشرية خصوصاً ومع المظاهر الديموجرافية المتمثلة في تقاعد جيل الطفرة وهو الجيل الذي ولد بعد الحرب العالمية الثانية ويشغل معظم المناصب القيادية، علاوة على النقص في عدد الشباب المؤهلين لدخول سوق العمل فإن قضية إدارة المواهب مسألة تحتاج إلى دراسة في عالم إدارة الأعمال بمختلف المنظمات. (٧٢:١٧)

وتعد التغييرات في نوع وطبيعة الأعمال هي سبب ظهور كلمة الموهبة فعادة ما تشير الموهبة إلى مجموع الخبرات والمهارات والسلوكيات التي يمتلكها الفرد ويستخدمها في عمله من أجل تحقيق أهدافه وتظهر بشكل واضح في مجالات الفنون والرياضة أو المجالات الفكرية. (١٧:٤)

وموهبة كل شخص يمكن تطويرها وزيادتها فهي تتخفض وتقل إذا ما تركت بدون تنمية، وهذا هو التحدي الذي يواجهه منظمات اليوم فالدم الذي يحصل عليه الأفراد من العلاقات وبيئة العمل والتكنولوجيا والمعلومات والعوامل الأخرى خارج بيئة العمل مثل العائلة والحالة الصحية والترفيه كلها عوامل تؤثر بفاعلية في ارتباط وتنمية وتطوير موهبة الأفراد. (١٠١:١٨)

ويمكننا أن نميز بين الأفراد الذين يمتلكون قدرات طبيعية والذين يمتلكون مهارات ومعارف مكتسبة فمن يمتلك مزيج من المهارات الطبيعية والمكتسبة يعد موهوباً ويمكن تمكينه وتوظيفه وجذبه للمؤسسة. (٣٣:١٠)

ويبري (Davis et al) (٢٠٠٧م) أن إدارة المواهب هي مجموعة من الأنشطة المتعلقة بالتوظيف والتطوير والاحتفاظ بالأشخاص الموهوبين القادرين على تحقيق الأداء المتميز في المنظمة، كما يجب

إجراء أنشطة إدارة المواهب من خلال " إستراتيجية" بما يعني إتباع نهج مؤسسي مدروس ومنظم بما يحقق إدارة سليمة للمواهب.(١:٣١)

وتدور إدارة المواهب حول جذب وتحديد وتوظيف وتطوير وتحفيز وتعزيز الأفراد الذين لديهم إمكانات مميزة لتحقيق النجاح داخل المنظمة مما يساهم في الاحتفاظ بهم، على أن يترابط كل ذلك ويتكامل مع سياق وإستراتيجية العمل في ضوء النظرة شمولية والرؤي المؤسسية.(١:٦٦)

ويمكن النظر لإدارة المواهب على إنها مجموعة من العمليات والبرامج والأساليب المتكاملة التي تهدف إلى تطوير العاملين بإمكانياتهم ومهاراتهم من أجل تلبية الاحتياجات الحالية والمستقبلية للمنظمة، وإدارة المواهب هي المسئولية تجاه كل فرد بذاته في المنظمة، كما إن تنشئة الموهبة ورعايتها يتضمن كل من التطوير الفردي والمؤسسي.(٦:١٢٢)

كما أنه من الصعوبة إدارة الأشخاص الموهوبين فهم يشكلون مجموعة كثيرة المطالب تحتاج دائماً التحفيز المناسب لاستغلال إمكاناتها الكبيرة ويمكن وصفهم بأنهم منجزون للدرجة التي تمكنهم من إدارة اعمالهم، ولهذا وجب على المنظمة إعطائهم مساراً وظيفياً ناجحاً إذا كانت تريد الاحتفاظ بهم.(٣:٨٢)

ويشير (صلاح محمد عبدالحميد)(٢٠٠٩م) أن هناك نموذجين لتشغيل أي منظمة النموذج الأول يتمثل في " نموذج البقاء على قيد الحياة" وهو عبارة عن تنفيذ المهمة المطلوبة بطريقة سليمة بما يكفي لتسليمها في الوقت المناسب حيث أن عالم الأعمال يقوم على الموعد الأقصى لإنهاء المهام.(٩:٤٧)

لذلك فقد أضحت رعاية الموهوبين والمتفوقين وتقديرهم بما يتلاءم وقدراتهم ضرورة حتمية وإستراتيجية مهمة من استراتيجيات التنشئة في مجتمعاتنا العربية، ذلك أنهم ثروة وطنية غير قابلة للتعويض أو الاستبدال، وبالأخص في عصر العولمة وتفجر المعلومات والتطور الهائل للتقنية.

(٢٢:١٣٨)

بذلك برز الاهتمام بتطوير العاملين الموهبين في المؤسسات المعاصرة باعتبارها أحد مصادر القوة التي لا يمكن تقليدها والتي تساهم في ضمان عمليات النمو والاستمرار، فأصبح اكتشاف المواهب المهمة الأولى والرئيسية عند القيام بالوظائف الأساسية مما يتطلب استقطابهم واختيارهم وتدريبهم.

(٩:٥١)

أما النموذج الثاني يتناسب أكثر مع إدارة المواهب فهو يقوم على إنجاز الأهداف على أعلى مستوى من الأداء للحصول على أفضل نتيجة، بما يعني أن الأشخاص الموهوبين يبحثون عن أفضل طريق للوصول إلى الهدف.(٢٢:١٨)

ويقول (Collings and Mellahi) (٢٠١٠م) أن ٥٠% من كبار المديرين في مختلف أنحاء العالم يعتقدون أن هناك نقصاً في التوافق بين إستراتيجية إدارة المواهب وإستراتيجية المنظمة

ككل. (٤٥:٣٠)

بينما يذكر (Berger and Berger) (٢٠٠٤م) أنه يمكن تقسيم وظيفة إدارة المواهب إلى أربع مهام مختلفة، المهمة الأولى فتتمثل في التنبؤ وهو عبارة عن النظرة الثاقبة للترقيات المحتملة للعاملين في المنظمة وذلك من خلال أدائهم وخبراتهم الماضية ومواهبهم الظاهرة، في ضوء ذلك يمكن لمتخصصي إدارة المواهب التعرف على الأشخاص الموهوبين ووضعهم في قاعدة المواهب في المنظمة، أما المهمة الثانية هي وضع معايير يمكن من خلالها قياس أداء العاملين، وتتمثل المهمة الثالثة في تحديد المواهب الأساسية من العاملين بالمنظمة، وأخيراً المهمة الرابعة لإدارة المواهب وهي اختيار القائد الموهوب الذي يمكنه مساعدة وتوجيه قاعدة المواهب لتطوير كفاءاتهم وتحفيزهم باستمرار. (١٥٧:٢٧)

تعريف إدارة المواهب:

قام الباحث بإجراء تحليل مرجعي لبعض المراجع التي تناولت تعريف إدارة المواهب وتوصل الباحث إلى مايلي

جدول (١) التحليل المرجعي لتعريف إدارة المواهب من وجهة نظر العلماء

م	اسم الخبير	رقم المرجع	تعريف الإدارة التنافسية
١	Bersin (٢٠٠٦)	(٢٨)	مجموعة من المهارات والوظائف والأنشطة التي تقوم بها قسم الموارد البشرية في المنظمة والمتمثلة بالاستقطاب، الاختيار، التطوير، المسار الوظيفي. (٨٧)
٢	القماش (٢٠١٧م)	(٢١)	هي دمج عدة مبادرات أو أساسيات ضمن إطار متماسك من الفعاليات والتي تشمل روح الجماعة، التركيز، تحديد الموقع، النظام. (٣٤)
٣	Sloan (٢٠٠٣م)	(٣٨)	إدارة القيادة الشاملة للموهبة إستراتيجياً، لوضع الشخص المناسب في المكان المناسب في الوقت المناسب. (١٤٢)
٤	صالح الجراح (٢٠١٥م)	(٨)	مجموعة من العمليات التي تسعى لصياغة إستراتيجية تركز على حاجة المنظمة من الموهوبين والعمل على استقطابهم من جهة وتشخيص مستوي وجودة المواهب المتوفرة في المنظمة حالياً. لتطوير إثراء معارفها بمعايير موضوعية وبرامج تطويرية مستدامة. (١٩٨)
٥	Uren & samuel (٢٠٠٧م)	(٣٩)	سلسلة من الخطوات الرشيدة والمتمثلة بتحديد الموهبة واستقطابها وتطويرها والمحافظة عليها. (٣٢)
٦	Wellins (٢٠٠٦م)	(٤٠)	توظيف وتطوير والاحتفاظ بالأشخاص، والتخطيط لها بما يتماشى وتقدم الأهداف الحالية والمستقبلية للمنظمة. (٢٨)
٧	Ntonga (٢٠٠٧م)	(٣٦)	عبارة عن مجموعة معقدة من العمليات المتصلة بالموارد البشرية التي تحقق فائدة لأي منظمة. (٦٣)
٨	Al- Awamleh (٢٠٠٩م)	(٢٤)	تتضمن تحديد وجذب وتوظيف وتحفيز وتطوير والحفاظ على الأفراد الذين لديهم إمكانات قوية لتحقيق النجاح داخل المؤسسة. (٢٣)
٩	صلاح محمد عبد الحميد (٢٠٠٩م)	(٩)	مجموعة السمات التي تؤهل الفرد للإنجاز المرتفع في بعض المهارات والوظائف وتكون نابعة من استعداد الفرد. (٦١)

١٠	محمود عبدالفتاح رضوان (٢٠١٢م)	(١٩)	عملية بناء وتطوير قدرات ومواهب الأفراد لتحقيق التميز والمنافسة وذلك من خلال الإختيار الدقيق للأفراد الجدد وتدريبهم وتطويرهم. (٤١)
----	----------------------------------	------	---

أسباب ظهور مصطلح إدارة المواهب:

توجد عدة أسباب أدت إلى ظهور وزيادة الاهتمام بمصطلح إدارة المواهب الذي تسعى إليه أي منظمة أعمال في وقتنا الحالي تتمثل أهم هذه الأسباب فيما يلي: (٧٧:١)

١- تغيير ملامح الوظيفة ومتطلبات الأداء:

أدى النمو السريع في فنون صنع الأشياء وتعقد التكنولوجيا إلى إحداث عدة تغيرات في نوعية وطبيعة القوى العاملة، أحد هذه التغيرات هو ازدياد الحاجة لعاملين أكثر معرفة وأكثر مهارة وأكثر تخصص، فلقد ولت أيام الممارس العام، وأصبح عهد اليوم عهد المتخصص. (٢٨:٧)

٢- ارتفاع مستويات التعليم:

لقد شهدت الاربعين سنة الماضية نموا مطردا وسريعا في المستوي المتوسط للتعليم، حيث أن ذلك يهيئ للعاملين الجدد أن يحلوا محل أفراد من أسلافهم والأهم من هذا أن العاملين الجدد سيحلون محل أفراد أقل تعليما منهم بكثير وقد تصل الفروق في مستوي التعليم الرسمي إلى خمس أو ست سنوات.

٣- تعقد المهام الإدارية: (٧٧:١)

وذلك بسبب ازدياد حدة المنافسة بالإضافة إلى بروز المنافسة الأجنبية، والتطور التكنولوجي الهائل، ثورة المعلومات، تزايد معدلات الابتكار والتطوير، عدم الاستقرار البيئي، لذلك تحتاج المنظمات إلى تنظيم البرامج الفعالة لإستقطاب الكفاءات وتنمية قدراتها وتحسين أدائها. (٢٨:٧)

٤- زيادة درجة التدخل الحكومي:

تطالب قوانين وتشريعات العمل المعاصرة في غالبية الدول الإدارة بمختلف المؤسسات باستقطاب أفضل العناصر المؤهلة بشغل الوظائف بغض النظر عن اللون أو النوع أو أي أداة تمييز. (٧٦:١)

تصنيف إدارة المواهب:

تعددت تصنيفات الأفراد الموهوبين ويمكن إختيار التصنيف التالي كأوضح التصنيفات التي تتشابه مع البحث:

١- المواهب النادرة:

وهم الأفراد الذين بدعم قليل لهم يجعلون الحياة أكثر سهولة وأمناً وأسلم صحياً وأكثر وضوحاً، فيصنعون ما يصعب على الشخص العادي فهمه. (١١٢:١٩)

٢- المواهب الفائضة:

وهم الأفراد الذين يملكون قدرات نادرة لإثارة وإنعاش أحاسيس ومدركات الناس ورفعها إلى مستويات راقية من خلال الإنتاج في كافة المجالات وهناك القليل من الأفراد الذين يمكنهم التفوق في هذا

الصفحة (٥٥:٢١).

٣- المواهب النسبية:

وتتمثل في شخص متخصص ذو مهارات عالية المستوى يعمل على تزويد والخدمات التي يكون فيها التسويق محدودا ويمثل هذا النوع فئات معينة من الوظائف. (٥٥:٢١)

٤- المواهب الشاذة:

وهم الأفراد الذين لا يقيمهم المجتمع بشكل خاص، أو حتى يعتبر بعضهم أفراداً يفتقدون للفهم مع أن ادائهم على الكثير من المهارات يعد نوعاً من النجاح والتفوق. (١١٢:١٩)

مراحل إدارة المواهب

١- المرحلة الأولى:

في هذه المرحلة ترتبط إدارة المواهب بالأسس التقليدية مثل التوظيف وتخطيط المسار الوظيفي، والتي تشمل علي الرؤية المسبقة للاحتياج من العاملين في المنظمة.

٢- المرحلة الثانية:

في هذه المرحلة ترتبط إدارة المواهب باحتياجات العاملين ومدى تقدمهم في المنظمة وزاد التركيز على الاحتياجات الشخصية للعاملين سواء داخل المنظمة أو خارجها وذلك من أجل تحقيق سعادتهم.

٣- المرحلة الثالثة:

في هذه المرحلة تعتمد إدارة العاملين الموهوبين علي المعني الحقيقي لمفهوم المناصب الرئيسية في المنظمة والتي يجب تحديدها والوقوف عليها ثم شغلها بالأشخاص الموهوبين بعد ذلك والفكرة هي وضع الشخص المناسب في الوظيفة المناسبة بهدف تحفيز العامل والحصول على أعلى أداء ممكن. (٦٢:٤١)

ومن هنا يمكن القول بأن إدارة المواهب هي مجموعة الأنشطة المتعلقة بالتوظيف والتطوير والاحتفاظ بالأشخاص الموهوبين القادرين على تحقيق الأداء المتميز في المنظمة كما يجب إجراء أنشطة إدارة المواهب من خلال إستراتيجية بما يعني إتباع نهج مؤسسي مدروس ومنظم بما يحقق إدارة سليمة للمواهب. (١٧:٣٥)

ويؤدي ذلك إلي البحث عن الأداء المتميز بما يعني أن تعيين الأشخاص القادرين فقط على إنجاز الوظيفة في أبسط صورها هو أمر غير كاف حيث أن استراتيجية إدارة المواهب يتم وضعها لخلق قاعدة المواهب والتي سوف تعطي للمنظمة ميزة تنافسية مستدامة قائمة على الوصول لأفضل أداء ممكن من العاملين. (١٠٨:٥)

وييري (Davis Et Al) (٢٠٠٧م) أن الوصول للأداء المتميز لا يتحقق عن طريق الصدفة حيث تتطلب إدارة المواهب جهداً من المنظمة، يتشكل هذا الجهد من خلال الاستثمار في الأنشطة المحددة

وفي الوقت المطلوب لتخطيط إستراتيجية إدارة المواهب وتنفيذها. (١٢:٣١)

كما يجب أن تتكامل ثقافة المؤسسة مع إدارة المواهب ودعمها من قبل أعضاء المنظمة ومن هنا يمكن القول بأن ثقافة المنظمة تشبه إلى حد كبير الصفات الشخصية للفرد وبالتالي إذا كانت المؤسسة تسعى للوصول إلى تنمية متكاملة للعاملين بها وتطوير مواهبهم، ينبغي أن تقوم قيم هذه المنظمة على تقدير واحترام العاملين لديها وبناء روح الفريق وتنمية العاملين وتدريبهم وتوجيههم. (٨:٢١١)

ويذكر الحروب أنيس يوسف (١٩٩٩م) أن أسلوب إدارة المواهب يجب أن يكون مزيجاً من المهارات الفنية مثل فنيات إنجاز المهمة والمهارات الشخصية مثل قيادة وإدارة الأشخاص والتركيز على احتياجاتهم بالإضافة إلى الهيكل التنظيمي ذو التأثير في إستراتيجية تنمية المواهب على أن يكون هيكلاً أفقياً.

ويرى ("برسين" "Bersin") (٢٠٠٨) أن أهمية إدارة المواهب تظهر في النقاط التالية:

- ١- جعل عملية التوظيف أكثر كفاءة وفعالية.
- ٢- تطوير أداء الأفراد وتعزيز ثقافة التنمية المستدامة.
- ٣- توفير التدريب اللازم في الأوقات المناسبة.
- ٤- وضع أليات محددة للقياس والمحاسبة.
- ٥- تحقيق نوع من التكامل بين الأفراد في المؤسسة.
- ٦- توفير التدريب المناسب للأفراد والمرتبط بالأعمال. (٢٧:٦١)

أهداف إدارة المواهب:

- ١- إعداد القادة والتنفيذيين لمواجهة متطلبات الوظائف المستقبلية.
- ٢- ملء "الشواغر المفاجئة" في الأدوار الأساسية بالمواهب ذات الكفاءة العالية.
- ٣- المحافظة على قوة العمل الاحتياطية.
- ٤- التحريك الفعال للمواهب داخل المؤسسة لتحقيق عائد الاستثمار الأمثل للمواهب.
- ٥- تركيز فعاليات الاحتفاظ على أهم وأثمن المواهب.
- ٦- رفع الإنتاجية الإجمالية لقوة العمل.
- ٧- جذب المواهب وتطوير مهارات الأفراد.
- ٨- استبقاء وتنمية مهارات القوى البشرية. (٤:٨٤)

معوقات إدارة المواهب:

- ١- ندرة الأفراد المهرة.
- ٢- صعوبة التوفيق بين حاجات الأشخاص وأهداف المؤسسة.
- ٣- معظم المؤسسات ليس لديها البرامج الرسمية اللازمة لتلبية احتياجات المواهب.

- ٤- عدم وجود الممارسات القيادية التي تسعى للتغيير.
 - ٥- افتقار مديري المستوى المتوسط إلى المهارات والالتزام بتطوير رأس المال البشري.
 - ٦- وجود مقاومة من البعض لعمليات التقييم التي تركز على المواهب.
 - ٧- عدم وجود التوافق بين إستراتيجية المؤسسة وإستراتيجية إدارة المواهب.
 - ٨- عدم وجود خطة لمعالجة حالات نقص الأداء المزممة.
 - ٩- وجود بعض الأشخاص غير المناسبين في المناصب العليا.
 - ١٠- الافتقار إلى دعم القيادة للموهبة.
 - ١١- قلة وجود الثقافة التنظيمية التي تدعم إدارة المواهب.
 - ١٢- وجود بعض السياسات والإجراءات التنظيمية التي لا تتماشى مع أهداف إدارة المواهب. (٧٩:١)
- أبعاد إدارة المواهب:
- ١- أستقطاب المواهب:

برزت أهمية الاستقطاب كاحدى الأنشطة المهمة للمؤسسات، التي تتولى البحث عن الأفراد الموهوبين وجذبهم واختيار الأفضل منهم، وتحتاج المؤسسة الى إتباع استراتيجية ناجحة لاستقطاب الموهبة واعتماد المبادئ الأخلاقية في كل مرحلة من مراحل الاستقطاب، وبناء سمعة قوية لكي تتمكن من مواجهة المنافسة الشديدة من اجل الموهبة. (١٤ : ٨٤)

وتعتبر عملية الأستقطاب عملية متكاملة يتم من خلالها جذب واستقطاب المواهب، وتخفق معظم المؤسسات في اختيار المواهب الصحيحة منذ البداية مما يكلفها ثمناً باهظاً في المستقبل، حيث تركز عملية الأستقطاب على طرق الفحص المستخدمة على عدد قليل من الموهوبين. (١٨ : ٢١).

٢- تطوير المواهب:

يعد التطوير أحد الأساليب الفعالة للحفاظ على الموهبة داخل المؤسسة وعلى المؤسسات منح الأفراد الموهوبين لديها الفرصة لتطوير مستواهم وتحسين أدائهم الكلي وبالتالي تقوية الحافز لديهم وتطوير مواهبهم، كما يساعد التدريب بالشكل المنظم على تقوية مهارات الأفراد الموهوبين ومساعدتهم على كسب المقدرات الجديدة. (١٥ : ٤٣)

مجالات تطوير الموهبة

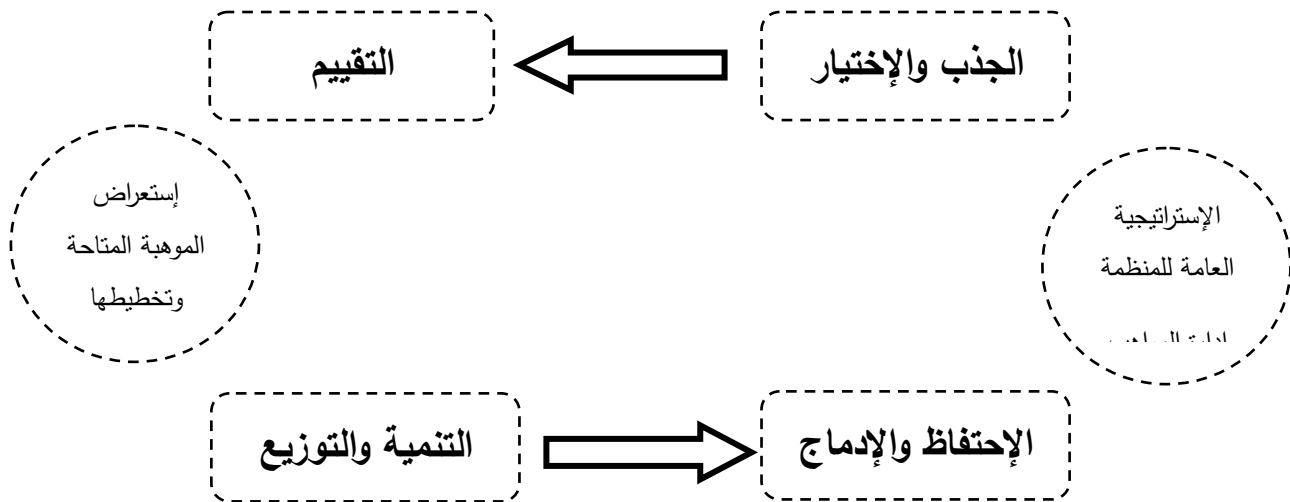
- يجب ان تركز خطط التطوير الفعالة على السلوك، والقيم، والمهارات الشخصية حيث توجد العديد من الممارسات التي تستطيع من خلالها المؤسسات الإبداع في مجال تطوير الموهبة وهي:
- ١- تعريف ادارة المواهب بكافة الأفراد بشكل واسع.
 - ٢- تكامل العناصر المختلفة لإدارة المواهب ضمن نظام شامل .
 - ٣- تركيز إدارة المواهب على الموهبة ذات القيمة العالية جداً .

- ٤- التزام ودعم الادارة العليا لعمل ادارة المواهب .
- ٥- مراقبة مجالات نظام المواهب كافة لتحديد فجوات المواهب المحتملة .
- ٦- البراعة في تحديد الاستقطاب وتطوير المواهب والاحتفاظ بها.
- ٧- تقييم نتائج ادارة المواهب بشكل مستمر. (١٠ : ٤١)
- ومن أجل تحقيق إمكانات عالية في المؤسسات، فإنه يتطلب تحقيق إمكانات المواهب، أي تتوافق عملية إستقطاب وتعيين المواهب في المنظمة مع المزيد من التطوير في قدراتهم وإمكاناتهم ومهاراتهم ومعارفهم من خلال خطط التدريب المستمر، ولتطوير المواهب، تحتاج المؤسسات على حد سواء إلى العديد من برامج التدريب، بالإضافة إلى تنمية المهارات والمعارف لدى الموهوبين. (١ : ٨٨)
- وغالباً تعتمد المنظمة على الموهوبين من أجل تدريب باقي كوادرها، وذلك لخبراتهم التي تفوق الآخرين وقدرتهم على حل المشكلات وتبني الأفكار والحلول المتميزة، مما يجعل منهم استثمار لبرامج التدريب المكلفة. (١٤ : ٣٩)

- الاحتفاظ بالمواهب:

هناك خمس عمليات أساسية لإدارة المواهب تتمثل في:

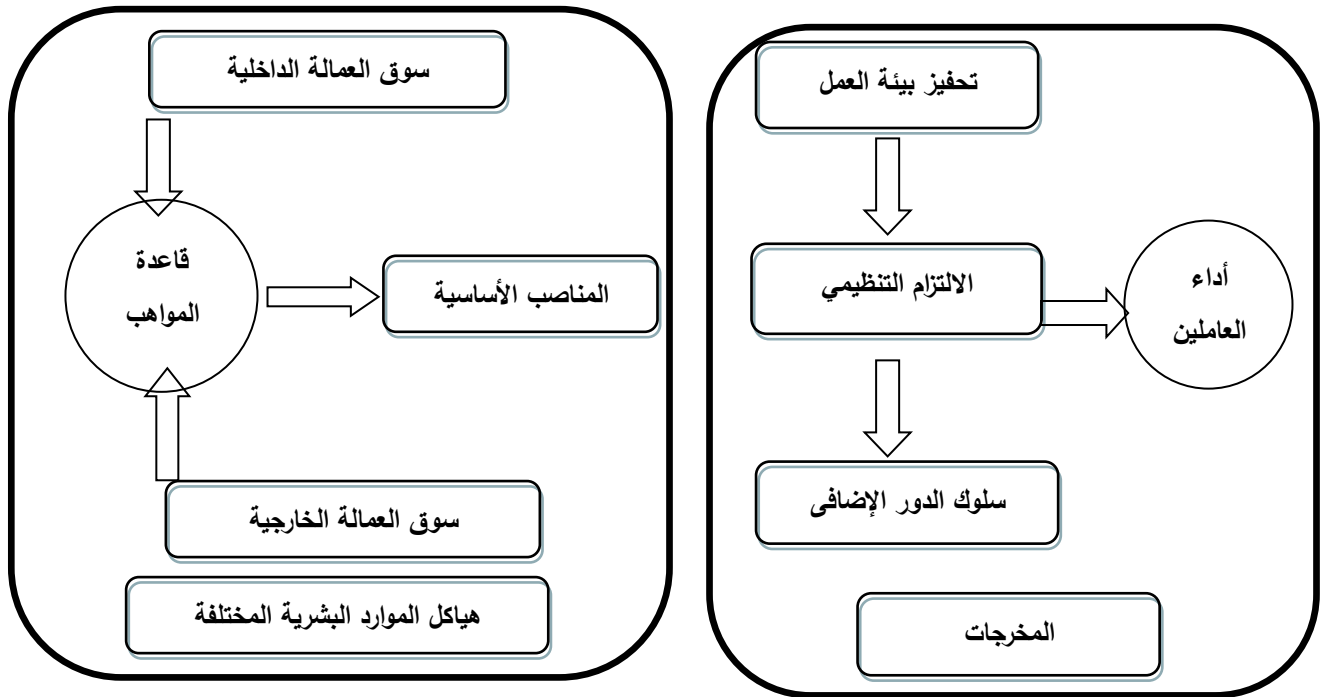
- ١- جذب الموهوبين إلى المنظمة وإختيارهم.
 - ٢- تقييم مهارات وكفاءات المواهب لدى المنظمة
 - ٣- استعراض المواهب المتاحة وتخطيطها.
 - ٤- تنمية وتطوير الموهوبين وتوزيعهم في الاماكن المناسبة.
 - ٥- الإحتفاظ بالموهوبين وإدماجهم. (٣٤ : ١٦)
- ومن الجدير بالذكر أن هذه المكونات الخمسة لإدارة المواهب أكثر من أن تكون مجرد أنشطة وعمليات مستقلة، ويوضح الشكل التالي كيف تتحرك المواهب داخل المنظمة من خلال نظم وعمليات إدارة المواهب المختلفة. (٣٧ : ٢١)



شكل (١)

ومن خلال ماسبق يتضح يجب:

- ١- إنشاء مجموعة من المسارات الوظيفية ووضع خطة لمكافئة الأشخاص الموهوبين بما سيتضمن الجودة العالية في المنظمة وتحقيق تفوقها في بيئة العمل.
 - ٢- تحديد المناصب والوظائف الرئيسية في المنظمة وهي الوظائف المحققة للنجاح التنظيمي الحالي والمستقبلي.
 - ٣- تقسيم المواهب إلى فئات ثم إدارة كل فئة بما يلائمها وهو ما يعنى أن المنظمة تضع تصنيفا للعاملين كلا على أساس ادائه الفعلى. (٣٢:١١٩)
- ومن هنا يمكن القول بأن إدارة المواهب تحقق التميز للعاملين بالمنظمات وذلك من خلال النموذج النظرى لإدارة المواهب وذلك ما يوضحه الشكل التالي.



شكل (٢)

ويمكن شرح النموذج السابق على النحو التالي:

١- تحديد المناصب الإدارية أو الأساسية

ومن هنا يمكن القول بأن تحديد المناصب المحورية نقطة البداية لتحديد ما تحتاجه المنظمة من عاملين ومهارات حتى يمكن اختيار الاعضاء المناسبين لقاعدة المواهب بالمنظمة والذي يؤدي إلى الاستثمار الفعال في القوى العاملة حيث أن عملية إيجاد وجذب وتطوير الأشخاص الموهوبين تمثل تكلفة عالية على المنظمة وبالتالي لابد من تحقيق أداء مرتفع يحقق ميزة تنافسية. (٣٢:٢٠)

حيث أن التنافس يأتي من تحديد المناصب الإدارية التي تعتمد على موهبة الموظف الذي يشغل هذه الوظيفة استنادا على النتائج المتوقعة الحصول عليها (المخرجات) وليس المدخلات اللازمة للقيام بهذه المهمة.

٢- تطوير قاعدة المواهب.

تعرف قاعدة المواهب بأنها مجموعة العاملين الموهوبين ذوي الامكانيات العالية والأداء المتميز الذين يشغلون المناصب المحورية أو الرئيسية في المنظمة. ويمكن القول بأن عملية تطوير قاعدة المواهب تتحدد في النقاط التالية:

- تحديد المهارات والاحتياجات المحتملة في المستقبل والقدرات غير المتوفرة داخل المنظمة في الوقت الحالي.

- تطوير الموظفين الموهوبين الحاليين لمواجهة هذه الاحتياجات.
- البدء بالبحث في سوق العمل الخارجي لتلبية ما لم يتم توفيره من داخل المنظمة.
- تكوين قاعدة المواهب. (٤٤:٢٣)

٣- إنشاء هيكل تنظيمي:

إن إنشاء هيكل مختلف يساعد على تصميم مجموعة من العمليات والأنشطة التي تهدف إلى إنجاز وتحقيق الخطوتين الأولى والثانية في هذا النموذج من أجل تحسين فعالية الاداء التنظيمي وهنا يمكن تحديد الخطوات اللازمة التي تتحقق ذلك من خلال تيارين مختلفين.

- الشكل العام للممارسات بما يتناسب مع جميع أنواع المنظمات.

- مجموعة معينة من الممارسات الخاصة بكل منظمة على حدة بما يتواءم بشكل أفضل مع البيئة التنظيمية ورؤية واستراتيجية المنظمة. (٣٧:١٢)

ويذكر (صلاح محمد عبدالحميد) (٢٠٠٩م) بأن العوامل الرئيسية لنجاح إستراتيجية إدارة المواهب تتمثل في تحفيز العاملين الموهوبين وخلق الالتزام والولاء تجاه المنظمة وتنمية سلوك الدور الاضافى لديهم وهذه الاستراتيجية لها تأثيرها غير المباشر والايجابى فى عوائد المنظمة سواء المالية أو التنظيمية. (٤٣:٩)

٤- جذب وتوظيف المواهب:

تتمثل عملية التوظيف في اختيار مجموعة من الاشخاص الذين يمتلكون قدرات يتم تطويرها وعلى الرغم من أن مفهوم التوظيف قد يبدو واضحاً للغالبية، إلا أنه يعرف "بمجموعة من الإجراءات التي تتخذها المنظمة من أجل جذب المتقدمين اللذين يمتلكون الكفاءات اللازمة لشغل منصب حالى أو مستقبلى. (٢١:٧)

ومن ثم يمكننا الإشارة إلى أنه يتم إنشاء علاقة بين المنظمة والمتقدمين إعتقاداً على البعد الزمنى الذي يمثل عنصراً استراتيجياً هاماً ، بحيث يمكن للمنظمة مواجهة التحديات قصيرة الأجل أو طويلة الأجل، في ضوء الاستفادة من البعد المالى. (٤٤:٢٦)

ويرى الباحث أنه من الضروري على إدارة المنظمة تحديد المناصب أو الوظائف الرئيسية، ومن ثم تحديد ما هى المواهب والمهارات التى تحتاجها هذه الوظائف وهذا هو السبب فى أن عملية تقييم المتقدمين للوظائف يجب أن تتم وفقاً لمعايير توظيف موضوعة لإختيار الأشخاص الموهوبين المرشحين لشغل الوظائف القيادية.

ويرى (أبو أسعد عبداللطيف أحمد) (٢٠١١م) أن هناك اداة لتقييم المتقدمين لشغل المناصب الرئيسية تتمثل فى مصفوفة البحث عن المواهب، والتي تعرض مجموعة مختلفة من العناصر الكمية والنوعية والمهارات والصفات التى تظهر صورة للموظف الذى تبحث عنه المنظمة، وتقوم هذه المصفوفة على ستة

عناصر يتم من خلالها رسم أو تشكيل صورة للشخص المطلوب وهذه العناصر الستة هي :

- الخبرة - المعارف المهنية

- المهارات الشخصية - الإمكانيات

- المؤهلات العملية - التقييم الكمي (٧١:١)

ويمكن تقسيم هذه العناصر الستة إلى مجموعتين الأولى تتمثل في (الخبرة، المهارات الشخصية، المؤهلات العلمية) وهي من الجوانب التي تشير إلى مواقف من الماضي أو الحاضر وهي سهلة القياس، أما (المعارف المهنية، والإمكانية، والتقييم الكمي) فهي من الجوانب التي تشير إلى التطور المستقبلي. (٤٣)

ويري (Areiqat) (٢٠١٠م) أن تنوع أو اختلاف الأشخاص العاملين في المنظمة هو عامل مهم لإثراء الأفكار، فضلاً عن ان التنوع داخل فريق العمل هو أفضل وسيلة للوصول إلى حلول مبتكرة أو طرق جديدة لأداء العمل، كما أنه يساعد الأشخاص العاملين على تطوير أنفسهم بما يعنى رضا العاملين. (٤٤:٢٥)

الإحتفاظ بالمواهب:

يؤكد (Davis et al) (٢٠٠٧م) أن بناء وتنمية الولاء للمنظمة هو وسيلة فعالة للإحتفاظ بقاعدة المواهب فالولاء على المدى الطويل لا يتعلق بالرواتب المرتفعة أو المزايا المالية الجيدة والتي قد تأتي بثمارها على المدى القصير وليس على المدى الطويل نظراً لقيمتهم المرتفعة في الوقت الذي تريد العديد من المنظمات الحصول عليهم، وهذا هو السبب في أهمية أن تحافظ المنظمة على مستويات الرواتب التي تعكس ظروف سوق العمل العامة. (٢٧٤:٣١)

وإيماناً بأن المواهب هي استثمارات المنظمة غير الملموسة ومفتاح نجاحها كان لابد على المنظمة أن تبذل قصارى جهدها للإحتفاظ بهؤلاء، وهنا تجدر الإشارة إلى أنه لا ينبغي أن يتم ذلك من خلال اتفاقات وعقود العمل مدعوماً برغبة العامل في البقاء بالمنظمة، وإلا سوف يكون العامل بالفعل داخل المنظمة ولكنه لا يبذل كامل طاقاته وقدراته ومواهبه في تحقيق أهداف المنظمة. (٩٠:٤)

ويتحقق الولاء عندما تظهر المنظمة السمات المميزة والجوهر الحقيقي ورؤيتها وثقافتها التنظيمية بما تشمله من قيم، جيدة لجذب الأشخاص الموهوبين حيث يريد هؤلاء الأشخاص العمل في منظمة تقوم بأداء أنشطة مثيرة للاهتمام قد تعطيهم مهارات معينة أو معارف معينة وهو ما قد يساعد المنظمة لجذب الأشخاص الأكثر موهبة بدون عناء في البحث عن الموظفين الموهوبين. (٢٧٦:٣٣)

ويذكر (عبد المنعم عبدالقادر الميلادي) (٢٠٠٦م) أن الاحتفاظ بقاعدة المواهب يتمثل في عملية الترقية والتي يجب أن تتصف بالانفتاح والشفافية، حيث أن الترقية التي تقوم على العلاقات الشخصية تدمر الروح المعنوية للعاملين في المنظمة بينما الترقية على أساس الجدارة أي في ضوء إنجازات العاملين

وأدائهم تزيد من التزام وولاء الموظف وتزيد من ثقته بنفسه ودافعيته. (٦٦:١٠)

مما يعني ارتباط خطط التطوير الوظيفي مباشرة بعملية الترقية ويمكن اعتبارها وسيلة للاحتفاظ بقاعدة المواهب، من خلال التطوير الذي يطمح إليهم الموظف خلال عمله بالمنظمة. (٦٨:٤)

ومن الممكن القول بأن التحفيز يعد من قواعد الاحتفاظ بقاعدة المواهب، والذي يمثل مفتاح النجاح في إستراتيجية إدارة المواهب، حيث أن مستوى أو مقدار الجهد المبذول من العامل يتساوى مع المكافأة وهنا تجدر الإشارة إلى أربعة عوامل قد تعزز عملية التحفيز والدافعية لدي الموهوبين يتم ترتيبهم وفقاً للأهمية على النحو التالي التقدير، الفرص الوظيفية، الرضا الوظيفي والمال، ومن هنا يمكن القول أن مفتاح التحفيز يتمثل في تقدير الشخص الموهوب. (٨٨:٣٧)

علامات الأشخاص الموهوبين

١- القدرة والقابلية في الأدوار المختلفة:

وهو ما يعني أن الشخص لديه القدرة على أداء عمله وتحقيق أهدافه بنتائج متفوقة جداً وفي أى دور يتم وضعه فيه، وهنا يمكن الإشارة للاختلاف بين الأشخاص المتخصصين والأشخاص الموهوبين فالأشخاص المتخصصين يمكنهم تحقيق نتائج جيدة ولكن في دور واحد فقط في حين أن الأشخاص الموهوبين يمكنهم تحقيق نتائج متميزة وجيدة في جميع الأدوار، ففي بعض الأحيان يستخدم الموهوبين نهج منظم من أجل حل المشاكل التي قد تظهر في الأدوار المسؤولين عنها ويقوم هذا النهج على طبيعة الانجاز المطلوب تحقيقه. (٩١:١)

٢- القدرة على التعامل مع التغيير:

فالأشخاص الموهوبين دائماً ينظروا للتغيير على أنه فرصة وليس تهديد، ويعتبرونه اللحظات التي يظهروا فيها قدراتهم وكفاءاتهم لتبنى التغييرات المطروحة وتحسين العملية التنظيمية في المنظمة، فهم قادرون على التغلب على الأوضاع السيئة وتعلم دروس قيمة، مما يعني السيطرة على الفشل. (٧٩:٥)

٣- القدرة على التعلم:

فالأشخاص الموهوبين قادرون على تعلم مهارات جديدة ويمكنهم إدارة هذه المهارات باستمرار، كما يبحثون دائماً عن طرق جديدة لحل المشكلات وفعل الأشياء بما يعنى أنهم دائماً ما يهتمون بتوسيع معارفهم، علاوة على ذلك فيمكنهم استخدام معارفهم لتحديد المشكلات التي يواجهونها بصورة سريعة وأيضاً لديهم القدرة على استيعاب المفاهيم الجديدة بسرعة. (١٤٤:٩)

٤- امتلاك شخصية القائد:

فالقائد هو الشخص الذي لديه القدرة على التأثير في الآخرين لفعل ما يريد، كما أنه يوفر التسهيلات التي تساعد في نجاح وتحقيق الأهداف فهو يلعب العديد من الأدوار منها حل المشكلات، متعدد القدرات، تطوير العمل، يمتلك شخصية المدير، القدرة على الاتصال، توزيع القوي، القدرة على

التخطيط. (١٥٦:١٤)

التحديات التي تواجه إدارة المواهب:

حتى يمكن للمنظمات كسب الحرب على الموهبة لابد أن تستثمر وبكثافة لتنفيذ نظم وعمليات الموارد البشرية، ففي الوقت الذي انتقلت فيه قضايا إدارة المواهب إلى جدول أعمال الإدارة العليا في بعض المنظمات هناك العديد من المنظمات التي لازالت تنظر إلى إدارة المواهب كمشكلة تكتيكية قصيرة الأجل بدلاً من أن يتم النظر إليها كجزء لا يتجزأ من إستراتيجية المنظمة طويلة الأجل مما يتطلب اهتمام الإدارة العليا وتوفير الكثير من المورد وتمثل أهم التحديات فيما يلي.

١ - عقليات القادة والمديرين قصيرة الأجل:

يفضل العديد من المديرين زيادة الأرباح قصيرة الأجل عن طريق صرف النظر عن الاستثمار في المواهب من خلال خفض نفقات تطوير وتنمية العاملين بدلاً من التوسع في ذلك، حيث يفشل هذا الاتجاه في دمج إستراتيجية المواهب ضمن الإستراتيجية العامة للمنظمة مما يؤدي إلى التحول إلى حلقة مفرغة نتيجة عدم وجود النمو التنظيمي للمواهب، مما يخلق ضغوطاً إضافية تحول اهتمام وتفكير المسؤولين إلى النظرة القصيرة المدى. (٢٩:١٥)

٢ - الخلط حول دور متخصصي الموارد البشرية:

فعندما لا تجعل المنظمات أولوية للمواهب فغالباً ما يكون التركيز بشكل ضيق على أنظمة وعمليات الموارد البشرية التقليدية، بما يصرف انتباههم عن مكمّن العقبات وهو رأس المال البشري، حيث أن عادات العقل هي العوائق الحقيقية لإدارة المواهب (١٩:١٣١)

٣ - مأزق القيادة في ردود أفعالها تجاه الأفراد الموهوبين:

يواجه المديرين صعوبة عند التفكير في إعطاء العاملين الموهوبين تغذية عكسية عما يدور داخل المنظمة، حيث أن إعطاء العاملين الموهوبين تغذية عكسية يتطلب بعض من الشجاعة وحسن النية كما أن فعل ذلك بالطريقة الصحيحة القائمة على إعتبار العاملين جزء من المنظمة ككل سوف يجعلهم يشعرون بالتحفيز والتطوير. (٢٩:١٥)

ومن الجدير بالذكر أن هناك نقص في التماسك والترابط بين القيادة وإدارة المواهب يجب القضاء عليه من خلال زرع جذور إدارة المواهب في إطار القرار الإستراتيجي. (٤:١٧)

٤ - تحديات متعلقة بعملية القياس:

إن النهج العلمي يتطلب الالتزام بالمعايير العلمية للقياس، بينما من الواضح أنه يتم تجاهل المبادئ الأساسية للقياس في نظريات إدارة المواهب، كما يبدو مألوفاً أيضاً تجنب تقييم خصائص القياس لممارسات الموارد البشرية. (٩:١٣٤)

ويذكر (Collings) (٢٠١٠م) أن المنظمات قد تواجه عقبتان رئيسيتان حتى يمكنها السير قدماً

وتحقيق نتائج تطبيق إدارة المواهب وهما أن مبادرات تطبيق إدارة المواهب غالباً ما تنفذ دون خطة إستراتيجية شاملة مما قد يؤدي إلى العديد من الاضطرابات والاعتراضات المتكررة وغير المتوقعة أما الأخرى فتتمثل في افتقاد كبار القادة للاتصال الشخصي مع المواهب. (٢٩:٢١)
مشكلة البحث:

يعد موضوع تطبيق نموذج إدارة المواهب البشرية وتأثيره في إحداث التميز والتطوير في اتحاد كرة القدم المصري في ضوء التطور العالمي من الموضوعات المهمة في الوقت الحاضر.

ومن خلال عمل الباحث في مجال إدارة كرة القدم (عضو مجلس إدارة نادي شبان مسلمين أسيوط) وتدريب كرة القدم (مدير فني نادي أسمنت أسيوط) والقيام بإجراء مقابلة شخصية مع عدد من الخبراء وأعضاء مجلس إدارة الاتحاد ورؤساء اللجان تبين للباحث العديد من المشكلات الإدارية التي أظهرها التعارض بين لائحة المسابقات الموسم الرياضي ٢٠١٨م/٢٠١٩م وبين ماتم تنفيذه فعلياً من حيث تغيير نظام المسابقات بقرار مجلس الإدارة وبموافقة الجمعية العمومية بتاريخ ٢٣/٢/٢٠١٩م وذلك من حيث إلغاء دوري المحترفين وتعديل نظام الصعود والهبوط بالقسم الثاني والثالث وتغيير مواعيد المباريات والملاعب بعد تحديدها بجدول الدوري وتغيير بعض بنود لائحة النظام الأساسي لإتحاد الكرة .

ومن خلال إطلاع الباحث على نتائج المنتخبات في الحقبة الزمنية من (٢٠١٤م إلى ٢٠١٩م) تبين خروج فرق المنتخبات القومية للشباب والناشئين (منتخب ٩٧-٩٨-٩٩-٢٠٠٠) من البطولات الإفريقية وإجراء بعض المقابلات مع المديرين الفنيين تبين عدم التزام الاتحاد بمتطلبات الأجهزة الفنية من معسكرات ومباريات تدريبية والتعارض بين تجمعات المنتخبات ومباريات الفرق الخاصة باللاعبين مما يعني عدم التنسيق بين جدول المباريات للفرق وتجمعات المنتخبات.

فضلا عن عدم مقدرة إتحاد الكرة تطبيق تقنية الاعداد بالفيديو لعدم صلاحية الملاعب والاستادات ونقص الكاميرات وضعف التجهيزات الأساسية التي تساهم في تطبيق التقنية وعدم وضع مقترحات من خلال العاملين والموظفين بالاتحاد

ويرجع الباحث ذلك إلى النقص في تطوير المعارف والمعلومات لجميع الفئات المدربين الإداريين الحكام وموظفي الاتحاد واللجان الفرعية مما يدل على نقص المواهب البشرية الإدارية وكيفية إدارتها نتيجة الإفتقار إلى المهارات اللازمة لشغل الوظائف القيادية ولهذا كان من الضروري إجراء دراسة علمية للتوصل إلى تحقيق التطور واختيار العاملين الموهوبين باتحاد الكرة لتحقيق التميز على المستوى الأفريقي والعالمي من خلال الاستقطاب والجدب والاختيار للعاملين والموظفين الأكثر كفاءة في ضوء محددات علمية.

مما دفع الباحث إلى إجراء دراسة لوضع نموذج مقترح لإدارة المواهب لدي العاملين بالاتحاد المصري لكرة القدم.

هدف البحث:

يهدف البحث إلى وضع نموذج مقترح لإدارة المواهب لدى العاملين بالإتحاد المصري لكرة القدم
تساؤلات البحث:

- ١- ما مدى جذب وتوظيف العاملين الموهوبين بالإتحاد المصري لكرة القدم.
- ٢- ما مدى تنمية وتطوير العاملين الموهوبين بالإتحاد المصري لكرة القدم.
- ٣- ما مدى الإحتفاظ بالعاملين الموهوبين بالإتحاد المصري لكرة القدم.
- ٤- ماالنموذج المقترح لإدارة المواهب لدى العاملين بالإتحاد المصري لكرة القدم.

بعض المصطلحات المستخدمة في البحث:

إدارة المواهب Talent Management:

الأنشطة المتعلقة بتوظيف وتطوير والاحتفاظ بالأشخاص الموهوبين القادرين على تحقيق الاداء المتميز في المنظمة. (٥١٩ : ٨٦)

الاتحاد المصري لكرة القدم: EFA

اتحاد رياضي خاص له شخصية اعتبارية مستقلة تخضع لأحكام القانون المصري وعنوانه ٥ شارع الجبلية - الجزيرة - القاهرة - مصر، وهو عضو في كل من الفيفا والكاف. (٢:٢)
الدراسات السابقة:

أ- دراسة "عزيزة عبدالرحمن صيام" (٢٠١٣م) (١١) بعنوان: "واقع تطبيق نظام إدارة المواهب البشرية من وجهة نظر الإدارة الوسطى والعليا دراسة حالة الجامعة الإسلامية بغزة" أستهدفت الدراسة التعرف على مدى تطبيق نظام إدارة المواهب البشرية من خلال فحص مدى توافر المبادئ الجوهرية لنظام إدارة المواهب من وجهة نظر الإدارتين العليا والوسطى بالجامعة الإسلامية في غزة، وأستخدمت الباحثه المنهج الوصفي، وطبقت هذه الدراسة على عينة قوامها (١٩٠) فرد من أفراد الإدارتين العليا والوسطى بالجامعة الإسلامية في غزة، وأستخدمت الباحثه الأستبيان كأداة لجمع البيانات، وكانت أهم نتائج هذه الدراسة ضرورة وجود تعليمات وأنظمة تنظيمية تساعد على فهم مفهوم إدارة المواهب وكيفية السير بالعمليات الأساسية لها، كما وجب العمل على خلق ثقافة تنظيمية تتمحور حول أهمية إدارة المواهب ودورها في خلق الميزة التنافسية وذلك بمختلف الطرق المتاحة كالورش والندوات والإجتماعات وحلقات العصف الذهني...الخ. كما أوصت الدراسة بتخصيص وحدة إدارية متخصصة بإدارة المواهب البشرية بالجامعة هدفها تعريف العاملين بالمفهوم وتساعدهم على تطبيقها بالشكل الصحيح.

ب- دراسة "شروق أحمد عبدالمحسن" (٢٠١٦م) (٧) بعنوان " أثر أبعاد إدارة المواهب على تفعيل المزايا التنافسية للمنظمة، دراسة تطبيقية على شركات الاتصال المحمولة" أستهدفت الدراسة الكشف

عن أثر أبعاد إدارة المواهب على تفعيل المزايا التنافسية للمنظمة وأستخدم الباحث المنهج الوصفي. على عينة قوامها ٣٨٢ فرد من العاملين بشركات الاتصال المحمول. وأستخدم الباحث أدوات جمع البيانات في تصميم برنامج وأشارت نتائج الدراسة إلى وجود غموض لبعض المبادئ الخاصة بإدارة المواهب، وإلى أن تنمية كفاءات الأفراد تؤثر على تحقيق المزايا التنافسية. كما جاءت النتائج مؤكدة على عدم إدراك الشركات لأهمية المعلومات في تحسين الأداء التنافسي حيث تسهل المعلومات متابعة التغيرات وخاصة أوضاع المنافسين الأمر الذي يعزز الموقف التنافسي.

ج- دراسة "محمد حسين جعفر" (٢٠١٧م) (١٦) بعنوان "تصور مقترح لإدارة المواهب في رياضة كرة السلة بأندية الصعيد" وأستهدفت الدراسة وضع تصور مقترح لإدارة المواهب في كرة السلة بأندية الصعيد من خلال تحديد محددات الاستقطاب - التنمية والتطوير - والاحتفاظ باللاعبين الموهوبين في كرة السلة بأندية الصعيد وأستخدم الباحث المنهج الوصفي على عينة قوامها (١٥٤) فردا عينة أساسية، (٤٥) فردا عينة إستطلاعية من المدربين واللاعبين المسجلين بالاتحاد المصري لكرة السلة موسم ٢٠١٥/٢٠١٦م وأستخدم الباحث أدوات جمع البيانات التالية (استبيان لتحديد استقطاب اللاعبين الموهوبين - استبيان لتحديد طرق تنمية وتطوير اللاعبين الموهوبين - استبيان لتحديد متطلبات الاحتفاظ باللاعبين الموهوبين) في رياضة كرة السلة وكانت أهم النتائج تشير إلى أن محددات الاستقطاب تتمثل في القدرة على تحديد المحددات الجسمية والبدنية والمحددات الفسيولوجية والمحددات المهارية بينما تتمثل طرق تنمية وتطوير اللاعبين الموهوبين بالمقدرة على تطوير الجانب المهاري الذي يؤثر في بناء الجانب الخططي، كما تعد متطلبات الاحتفاظ باللاعبين الموهوبين متمثلة في حسن الرعاية الصحية وتوفير المكافآت والحوافز المالية.

د- دراسة "نورهان توهامى عبد الغنى" (٢٠١٧م) (٢٣) بعنوان "أثر إدارة المواهب على الإلتزام التنظيمي والسلوكيات الإنسحابية : دراسة ميدانية فى شركات قطاع البترول " أستهدفت الدراسة تشجيع الشركات على البحث خارج شركاتهم وإلقاء نظرة عالمية على أفضل الممارسات المتعلقة بممارسات إدارة المواهب التي تم تطبيقها على نطاق عالمي من أجل سد الفجوة بين مستوى الأداء الحالي والأداء المطلوب، وأستخدمت الباحثة المنهج الوصفي، وطبقت هذه الدراسة على عينة قوامها (٣٨٠) فرد، وأستخدمت الباحثة الاستبيان كأداة لجمع البيانات وكانت أهم نتائج هذه الدراسة أنه كلما ارتفعت أبعاد إدارة المواهب المستخدمة في هذا النموذج، كلما ارتفع أثرها على الإلتزام العاطفي، كلما ارتفعت أبعاد إدارة المواهب المستخدمة في هذا النموذج كلما ارتفع أثرها على الإلتزام المستمر.

خطوات وإجراءات البحث:

منهج البحث:

استخدم الباحث المنهج الوصفي وذلك لملائمته ومناسبته لهدف وطبيعة الدراسة.

مجتمع البحث:

يمثل مجتمع البحث العاملين بالإتحاد المصري لكرة القدم ويشمل كلاً من مجلس إدارة الإتحاد المصري لكرة القدم واللجان الفنية والإدارات والموظفين والبالغ عددهم (٢٤٧) والخبراء في مجال الإدارة الرياضية - مجال كرة القدم).

جدول (٢) توصيف مجتمع البحث

الإدارة	المجموع	الإدارة	المجموع
مجلس الإدارة	١١	إدارة الحسابات	١١
المدير التنفيذي	١	الإعلام والموقع	٨
نائب المدير	١	النظم والمعلومات	١
الإدارة الفنية	٤	الترجمة	١
إدارة المنتخبات	٣	لجنة التسويق	٢
المكتب الفني والسكرتارية	٩	لجنة شئون لاعبين	٦
لجنة الشئون القانونية	٧	لجنة القطاعات	٨
لجنة حكام	٢٠	لجنة مدربين	٥
اللجنة الطبية	١	العلاقات العامة	٧
لجنة المسابقات	٩	لجنة العلاقات الخارجية	٢
شئون عاملين	٢	اللجنة الفنية	١٢
لجنة الاستئناف	٥	لجنة أندية القسم الأول	١٢
لجنة أندية القسم الثاني	٢٨	لجنة كأس مصر	٥
لجنة البث الفضائي	٩	لجنة الفروع	١٢
لجنة مسابقات القسم الثاني	١٢	لجنة مسابقات القسم الثالث	١٧
لجنة الكرة الخماسية والشاطئية	١٠	لجنة اللوائح	٦
المجموع	١٣٢	المجموع	١١٥
الإجمالي		٢٤٧	

عينة البحث

تم اختيار عينة البحث بالطريقة العشوائية بواقع (١٠) أفراد لتطبيق استمارة استطلاع رأي الخبراء حول محاور وعبارات استبيان التعرف على الواقع الفعلي لجذب وتوظيف العاملين الموهوبين بالإتحاد المصري لكرة القدم، وعدد (١١) من الإدارة العليا، وعدد (٢٣) من الإدارة الوسطى رؤساء اللجان ومديري الإدارات، و(١٢٨) من الإدارة التنفيذية لقياس مدي الجذب والتطوير الاحتفاظ بالعاملين الموهوبين.

أدوات جمع البيانات

تحقيقاً لهدف الدراسة الحالية وللإجابة عن تساؤلات الدراسة فقد استعان الباحث في استيفاء بيانات الدراسة بالمقابلة الشخصية والاستبيان والتحليل كأدوات لجمع البيانات.

١- قام الباحث بإجراء المقابلة الشخصية الغير مقننة مع أعضاء مجلس الإدارة ورؤساء اللجان والأفرع والإدارة التنفيذية

٢- قام الباحث بتصميم استمارة استبيان للتعرف على مدي جذب وتوظيف العاملين الموهوبين - تنمية وتطوير العاملين الموهوبين - الإحتفاظ بالعاملين الموهوبين بالاتحاد المصري لكرة القدم.

٣- قام الباحث بتصميم استمارة استبيان للتعرف على النموذج المقترح لإدارة المواهب لدى العاملين بالاتحاد المصري لكرة القدم.

١- المقابلة الشخصية.

استخدم الباحث المقابلة الشخصية الغير مقننة والخبراء في (مجال الإدارة الرياضية - أعضاء مجلس الادارة ورؤساء اللجان الفرعية ومديري الإدارات- مجال كرة القدم).

٢- استمارة استبيان بهدف التعرف على مدي جذب وتوظيف العاملين الموهوبين، تنمية وتطوير العاملين الموهوبين، والإحتفاظ بالعاملين الموهوبين بالاتحاد المصري لكرة القدم.

وتم عرضها على السادة الخبراء في مجال الادارة الرياضية وكرة القدم وعددهم (١٠) خبراء مرفق (١) وذلك بهدف التعرف على:

- إبداء الرأي في العبارات من حيث تمثيلها للمحور المندرجة تحته.
- مدي سلامة صياغة العبارات ومناسبتها لعينة البحث.
- مدي كفاية عبارات كل محور والاستبيان ككل.
- حذف أو تعديل أو إضافة ما يراه الخبير مناسباً.
- وبعد عرض الاستمارة على السادة الخبراء قام الباحث بحساب النسبة المئوية للأراء وارتضى بجميع العبارات. مرفق (٢)

- وقام الباحث بتطبيق الاستمارة في صورتها النهائية على عينة البحث مرفق (٣)

صدق المحكمين

وللتحقق من صدق المقياس قام الباحث بعرض المقياس على عدد (١٠) من السادة الخبراء في مجال الإدارة الرياضية وكرة القدم وتراوحت نسبة الاتفاق على عبارات المقياس ما بين ٩٠% إلى ١٠٠% مما يجعلها نسبة اتفاق مرتفعة يطمئن لها الباحث في حسن صياغة استبيان التعرف على الواقع الفعلي لجذب وتوظيف العاملين الموهوبين بالاتحاد المصري لكرة القدم وأبعاده ومحوره.

صدق الاتساق الداخلي

قام الباحث بحساب صدق الاتساق الداخلي حيث تم حساب معاملات الارتباط بين درجة الفقرات ودرجة الأبعاد الفرعية وكذلك حساب معامل الارتباط بين الأبعاد الفرعية والدرجة الكلية للمقياس ويمكن توضيح ذلك في جدول (٣).

جدول (٣) معاملات الارتباط (الاتساق الداخلي) بين الدرجة على الأبعاد الفرعية والدرجة الكلية لاستبيان التعرف على الواقع الفعلي لجذب وتوظيف العاملين الموهوبين بالإتحاد المصري لكرة القدم وأبعاده ومحوره (ن = ٥٠)

الدرجة الكلية	المتغيرات
**٠,٦٧٤	المحور الأول: جذب وتوظيف المواهب
**٠,٦٣٠	المحور الثاني: تنمية وتطوير المواهب
**٠,٦٤٠	المحور الثالث: الإحتفاظ بالمواهب
**٠,٧٥٠	الدرجة الكلية

يتضح من خلال الجدول السابق أن معاملات الارتباط (الاتساق الداخلي) بين درجة كل بعد من أبعاد استبيان التعرف على الواقع الفعلي لجذب وتوظيف العاملين الموهوبين بالإتحاد المصري لكرة القدم بالدرجة الكلية للمقياس تراوحت ما بين ٠,٦٣٠ إلى ٠,٧٥٠ وهي قيم دالة عند مستوى دلالة ٠,٠١ مما تعبر عن صدق اتساق داخلي للمقياس مما يجعل الباحث مطمئن عند استخدام المقياس لدى عينة الدراسة الحالية.

ثبات المقياس

ثبات الفاكرونباخ والتجزئة النصفية لاستبيان التعرف على الواقع الفعلي لجذب وتوظيف العاملين الموهوبين بالإتحاد المصري لكرة القدم.

جدول (٤) (ن = ٥٠)

ثبات التجزئة النصفية		معامل الارتباط	الفاكرونباخ	المتغيرات
تصحیح أثر الطول	سبيرمان براون			
٠,٧٧٩	٠,٧٨٢	٠,٦٤٢	٠,٦٨٣	المحور الأول: جذب وتوظيف المواهب
٠,٦٨٠	٠,٦٨٠	٠,٥١٦	٠,٦٤١	المحور الثاني: تنمية وتطوير المواهب
٠,٦٤٣	٠,٦٥٦	٠,٤٨٨	٠,٦٨٥	المحور الثالث: الإحتفاظ بالمواهب
٠,٦٦٠	٠,٦٦٠	٠,٤٩٣	٠,٧٦٥	الدرجة الكلية

يتضح من خلال الجدول السابق أن معاملات ثبات ألفاكرونباخ تراوحت بين ٠,٦٤١ : ٠,٧٦٥ وهي معاملات ثبات جيدة يمكن من خلالها الوثوق في ثبات المقياس لدى عينة الدراسة الحالية مما يعطي مؤشر على ثبات جيد للمقياس، وكما تراوحت معاملات ثبات التجزئة النصفية بعد التصحيح بمعادلة سبيرمان براون بين ٠,٦٥٦ : ٠,٧٨٢، وباستخدام معادلة جتمان تراوحت معاملات الثبات بين ٠,٦٤٣ :

٠,٧٧٩ وهي معاملات ثبات يمكن أن الوثوق من خلالها في ثبات المقياس الحالي لدى عينة الدراسة.
٣- استمارة استطلاع رأى الخبراء حول محاور النموذج المقترح لإدارة المواهب لدى العاملين بالإتحاد المصرى لكرة القدم.

تم عرض النموذج المقترح على السادة الخبراء فى مجال الادارة الرياضية وكرة القدم وعددهم (١٠) خبراء مرفق (١) وذلك بهدف التعرف على:

- إبداء الرأى فى مكونات النموذج المقترح.
- مدى سلامة صياغة العبارات للنموذج المقترح.
- مدى كفاية النموذج المقترح لإدارة المواهب لدى العاملين بالاتحاد المصرى لكرة القدم.
- حذف أو تعديل أو إضافة ما يراه الخبير مناسباً.

عرض النتائج وتفسيرها:

فى ضوء هدف البحث وتحقيقاً لتساؤلاته يتناول الباحث عرض النتائج التى تم التوصل إليها ومناقشتها من خلال المعالجات الإحصائية للبيانات التى تم الحصول عليها وذلك بما يتفق مع طبيعة البحث وتساؤلاته من خلال الإجابة على التساؤلات الآتية.

إجابة التساؤل الأول الذي ينص على ما مدى جذب وتوظيف العاملين الموهوبين بالإتحاد المصري لكرة القدم؟

جدول (٥) النسب المئوية للمتوسطات الموزونة على استطلاع التعرف على الواقع الفعلي

لجذب وتوظيف العاملين الموهوبين بالإتحاد المصري لكرة القدم

العبارة	المحور الأول: جذب وتوظيف المواهب لدى عينة من الإدارة العليا (ن= ١١)										المحور الأول: جذب وتوظيف المواهب لدى عينة من الإدارة الوسطى (ن= ٢٣)										المحور الأول: جذب وتوظيف المواهب لدى عينة من الإدارة الدنيا (ن= ١٢٨)														
	النسبة المئوية	الدرجة المقدره	المتوسط الموزون	الانحراف المعياري للمتوسط الموزون	البيانات					النسبة المئوية	الدرجة المقدره	المتوسط الموزون	الانحراف المعياري للمتوسط الموزون	البيانات					النسبة المئوية	الدرجة المقدره	المتوسط الموزون	الانحراف المعياري للمتوسط الموزون	البيانات												
					دائماً	غالباً	أحياناً	نادراً	أبداً					دائماً	غالباً	أحياناً	نادراً	أبداً					دائماً	غالباً	أحياناً	نادراً	أبداً								
١	٨	١	٢	٠	٠	٠	٠	٠	٠	٤,٥٥	٠,٩١	٩٠,٩١	١٢	٤	٢	٠	٠	٠	٠	٠	٤,٥٥	٠,٩١	٩٠,٩١	١٢	٤	٢	٠	٠	٠	٠	٠	٠	٤,٥٥	٠,٩١	٩٠,٩١
٢	٧	٢	٢	٠	٠	٠	٠	٠	٠	٤,٤٥	٠,٨٩	٨٩,٠٩	١١	٣	٦	٠	٠	٠	٠	٠	٤,٤٥	٠,٨٩	٨٩,٠٩	١١	٣	٦	٠	٠	٠	٠	٠	٠	٤,٤٥	٠,٨٩	٨٩,٠٩
٣	٥	١	١	١	١	٠	٠	٠	٠	٣,٣٦	٠,٦٧	٦٧,٢٧	٧	٦	٢	٠	٠	٠	٠	٣,٣٦	٠,٦٧	٦٧,٢٧	٧	٧	٦	٢	٠	٠	٠	٠	٠	٠	٣,٣٦	٠,٦٧	٦٧,٢٧
٤	٧	٢	٢	٠	٠	٠	٠	٠	٠	٤,٣٦	٠,٨٧	٨٧,٢٧	٥	٨	٦	٠	٠	٠	٠	٤,٣٦	٠,٨٧	٨٧,٢٧	٥	٥	٦	٠	٠	٠	٠	٠	٠	٠	٤,٣٦	٠,٨٧	٨٧,٢٧
٥	٨	٣	٣	٠	٠	٠	٠	٠	٠	٤,٧٣	٠,٩٥	٩٥,٥٥	٤	٦	٠	٠	٠	٠	٠	٤,٧٣	٠,٩٥	٩٥,٥٥	٤	٤	٦	٠	٠	٠	٠	٠	٠	٠	٤,٧٣	٠,٩٥	٩٥,٥٥
٦	٦	٢	٢	٠	٠	٠	٠	٠	٠	٤,٠٩	٠,٨٢	٨١,٨٢	٦	٣	٨	٠	٠	٠	٠	٤,٠٩	٠,٨٢	٨١,٨٢	٦	٦	٣	٨	٠	٠	٠	٠	٠	٠	٤,٠٩	٠,٨٢	٨١,٨٢
٧	٧	٣	٣	٠	٠	٠	٠	٠	٠	٤,٥٥	٠,٩١	٩٠,٩١	٣	٦	٠	٠	٠	٠	٠	٤,٥٥	٠,٩١	٩٠,٩١	٣	٣	٦	٠	٠	٠	٠	٠	٠	٠	٤,٥٥	٠,٩١	٩٠,٩١
٨	٨	٣	٣	٠	٠	٠	٠	٠	٠	٤,٧٣	٠,٩٥	٩٥,٥٥	٦	٥	٧	٠	٠	٠	٠	٤,٧٣	٠,٩٥	٩٥,٥٥	٦	٦	٥	٧	٠	٠	٠	٠	٠	٠	٤,٧٣	٠,٩٥	٩٥,٥٥
٩	٩	٢	٢	٠	٠	٠	٠	٠	٠	٤,٨٢	٠,٩٦	٩٦,٣٦	١٢	١١	٠	٠	٠	٠	٠	٤,٨٢	٠,٩٦	٩٦,٣٦	١٢	١٢	١١	٠	٠	٠	٠	٠	٠	٠	٤,٨٢	٠,٩٦	٩٦,٣٦
١٠	١٠	١	١	٠	٠	٠	٠	٠	٠	٤,٩١	٠,٩٨	٩٨,١٨	١١	٤	٧	٠	٠	٠	٠	٤,٩١	٠,٩٨	٩٨,١٨	١١	١١	٤	٧	٠	٠	٠	٠	٠	٠	٤,٩١	٠,٩٨	٩٨,١٨
١١	٨	١	١	٠	٠	٠	٠	٠	٠	٤,٤٥	٠,٨٩	٨٩,٠٩	١٠	٩	٠	٠	٠	٠	٠	٤,٤٥	٠,٨٩	٨٩,٠٩	١٠	١٠	٩	٠	٠	٠	٠	٠	٠	٠	٤,٤٥	٠,٨٩	٨٩,٠٩
١٢	١٠	١	١	٠	٠	٠	٠	٠	٠	٤,٩١	٠,٩٨	٩٨,١٨	٩	٧	٠	٠	٠	٠	٠	٤,٩١	٠,٩٨	٩٨,١٨	٩	٩	٧	٠	٠	٠	٠	٠	٠	٠	٤,٩١	٠,٩٨	٩٨,١٨
١٣	٩	١	١	٠	٠	٠	٠	٠	٠	٤,٧٣	٠,٩٥	٩٥,٥٥	١٤	٦	١	٠	٠	٠	٠	٤,٧٣	٠,٩٥	٩٥,٥٥	١٤	١٤	٦	١	٠	٠	٠	٠	٠	٠	٤,٧٣	٠,٩٥	٩٥,٥٥
١٤	١٠	١	١	٠	٠	٠	٠	٠	٠	٤,٩١	٠,٩٨	٩٨,١٨	٣	٨	٠	٠	٠	٠	٠	٤,٩١	٠,٩٨	٩٨,١٨	٣	٣	٨	٠	٠	٠	٠	٠	٠	٠	٤,٩١	٠,٩٨	٩٨,١٨
١٥	٩	١	١	٠	٠	٠	٠	٠	٠	٤,٧٣	٠,٩٥	٩٥,٥٥	٧	٧	٦	٠	٠	٠	٠	٤,٧٣	٠,٩٥	٩٥,٥٥	٧	٧	٦	٠	٠	٠	٠	٠	٠	٠	٤,٧٣	٠,٩٥	٩٥,٥٥
الدرجة الكلية للمحور										الدرجة الكلية للمحور										الدرجة الكلية للمحور															
٥٣,٢٥	٠,٥٣	٢,٦٦	٥١١٢	٤٧	٤٩	٤١٨	٢٧٩	٢٥	٦	٧٤,٧٢	٠,٧٥	٣,٧٤	١٢٨٩	١٧	٤٥	٧٠	٩٣	١٢٠	٩١,٠٣	٠,٩١	٤,٥٥	٧٥١	٤	٣	١٢	٢٥	١٢١								

قل من ٥٠% ضعيف، من ٥٠% : ٦٥% مقبول، من ٦٥% : ٧٥% جيد، ٧٥% إلى ٨٥% جيد جداً، ٨٥% ممتاز

يتضح من خلال الجدول السابق أن النسب المئوية للمتوسطات الموزونة لبنود المحور الأول: جذب وتوظيف المواهب على استطلاع التعرف على الواقع الفعلي لجذب وتوظيف العاملين المهوبين بالإتحاد المصري لكرة القدم لدى عينة من الإدارة العليا تراوحت بين ٠,٦٧,٢٧% إلى ٩٨,١٨% وهي قيم ممتازة وتعتبر عن جذب وتوظيف المواهب من قبل الإدارة العليا بشكل مرتفع وبلغت النسبة الإجمالية للمحور ككل ٩١,٠٣%.

ويري الباحث من خلال الجدول السابق أن العبارة رقم (٣) حصلت على أقل نسبة مئوية ٦٧,٢٧% أي أن الإتحاد لا يمتلك الأفراد المسؤولين عن إيجاد وجذب العاملين المهوبين داخل وخارج أفرع الإتحاد بينما حصلت العبارات رقم (١٠,١٢,١٤) على أعلى نسبة مئوية ٩٨,١٨% مما يعني أن الإتحاد يحاول جذب العاملين المهوبين من الأفرع، كما أن شعار الإتحاد يلعب دورا فعالا في جذب العاملين، ويحضر المسئول المباشر للوظيفة الحالية عملية اختيار المرشح لملئ الوظيفة.

وتتفق هذه الدراسة مع دراسة كلا من (عزيزة عبدالرحمن صيام (٢٠١٣م))، مصطفى عبد العال محمد" (٢٠١٣م) (٤٧) على أن جذب وتوظيف العاملين في الإدارة العليا يتطلب تحديد خطة زمنية وميزانية خاصة بجذب العاملين اعتمادا على مقدرة نشر ثقافة الإتحاد وإدراك كافة الموظفين لهذه الثقافة.

بينما اختلفت هذه الدراسة مع دراسة كلا من صالح على الجراح، جمال داود ابو دوله" (٢٠١٥م) (٨) "نورهان توهامى عبد الغنى" (٢٠١٧م) (٢٣) اللذان اتفقا على أن وجود مسئول لجذب والاحتفاظ بالعاملين يعد من الأسس الأساسية لحسن الاختيار والمقدرة على الاحتفاظ وزيادة معدل الجذب بالنسبة للموظفين.

ويري "Berger" (٢٠٠٤م) أن عملية التعيين هي اللحظة التي تقرر فيها المنظمة في أي الأشخاص المهوبين تستثمر حتى تتجنب المنظمة الوقوع في خطر توظيف أو ترقية في غير محلها ومن ثم يجب على الإدارة العليا تحديد الوظائف وتحديد المواهب والمهارات التي تحتاجها هذه الوظائف وهو ما يساعد المنظمة على وضع معايير مرتفعة تستقطب أكثر الأفراد موهبة. (٢٧:٣٣)

بينما أوضحت دراسة "مصطفى عبد العال محمد" (٢٠١٣م) على أن عمليات الجذب والاحتفاظ بالعاملين المهوبين تعد من العمليات الصعبة التي تواجه الإدارة العليا فهي تحتاج دائما تطلعات ومتابعة دورية من متخذي القرار وأن هناك رؤى فكرية مستقبلية ترتبط بالمقدرة التحليلية لمتطلبات المنظمة في المستقبل مما يعني أن عاملين المنظمة في الوقت الحالي قد لا تتوفر فيهم الكفاءة لإختيارهم في المستقبل فمستحدثات العمل الإداري متجددة. (٢٠:٨٨)

ويؤكد (Sloan) (٢٠٠٣م) أن إدارة المواهب هي استراتيجيات متكاملة أو أنظمة مصممة لتحسين

عمليات التوظيف والاحتفاظ بذوي المهارات المطلوبة وغالبا ما يعكسها وجود خطة على مستوى المنظمة على المدى الطويل وترتبط بشكل وثيق مع الأهداف العامة لأعمال المؤسسة في ضوء متقدمين جدد وقد أوضحت العبارة رقم (٦) أن الاتحاد يعمل على تحديد الفجوة بين مستوى كفاءة الموظفين الحاليين وكفاءة المتقدمين الجدد مما يعني وجود علاقة بين متطلبات المؤسسة وتحديد مستوى الموظفين القدامى والمتقدمين الجدد. (٣٨:٧٧)

ويتضح من الجدول السابق أن نسبة المحور ككل جاءت بنسبة (٩١,٠٣) مما يعني أن الجذب والاحتفاظ لدي الإدارة العليا يلقي درجة كبيرة من الاهتمام وأن مجلس إدارة الاتحاد يسعى لجذب واحتفاظ الموظفين الموهوبين في الاتحاد وأفرعه المختلفة .

بينما جاءت النسب المئوية للمتوسطات الموزونة لبنود المحور الأول: جذب وتوظيف المواهب على مقياس استطلاع التعرف على الواقع الفعلي لجذب وتوظيف العاملين الموهوبين بالإتحاد المصري لكرة القدم لدى عينة من الإدارة الوسطى تراوحت بين ٦٠,٨٧% إلى ٩٠,٤٣% وهي قيم جيدة وتعتبر عن جذب وتوظيف المواهب من قبل الإدارة الوسطى بشكل جيد وبلغت النسبة الإجمالية للمحور ككل ٧٤,٧٢% وهي قيمة جيدة.

وقد جاءت العبارة رقم (١٤) بأقل نسبة مئوية وهي (٦٠,٨٧%) مما يعني عدم اهتمام حضورالمستول المباشر للوظيفة الحالية عملية اختيار المرشح لملى الوظيفة وقد جاءت العبارة رقم(٩) بأعلي نسبة مئوية (٩٠,٤٣%) مما يعني توقع الادارة الوسطى في أن يتم زيادة الميزانية الخاصة بجذب وتوظيف العاملين الموهوبين على مدي الخمس سنوات القادمة ويرري الباحث أن جذب وتوظيف المواهب لدي الإدارة الوسطى يعبر عن الواقع داخل الاتحاد حيث قلت النسبة الكية للمحور مما يعني شعور الادارة الوسطى بعدم مقدرة الادارة العليا على جذب وتوظيف العاملين الموهوبين.

وقد اختلفت هذه الدراسة مع دراسة (عزيزة عبدالرحمن صيام)(١١)،(نورهان توهامي عبدالغني)(٢٣) على أن الادارة الوسطى لدي كافة المؤسسات التي تسعى للتنافس تقوم بتحديد الوظائف الخالية المحتمل إنشائها فى المستقبل نتيجة التطوير ، كما أن الادارة الوسطى لاتشعر بمحاولة الادارة العليا في تقليل الفجوة بين كفاءة الموظفين الحاليين والموظفين الجدد مما يعني هبوط في مستوي العمل الإداري داخل الاتحاد.

بينما اتفقت هذه الدراسة مع دراسة (مصطفى عبدالعال محمد)(٢٠)، (Collings,D,G) (٣٠)، (Wellins,R,S) (٤٠) على أنه يجب أن يتم زيادة الميزانية المخصصة لجذب وتوظيف العاملين الموهوبين خلال الخمس سنوات القادمة وأن الجميع داخ المؤسسة يمتلك السياسة العامة لجذب

واختيار وتوظيف العاملين الجدد أو استقطاب العاملين الموهوبين من الأفرع أو المنظمات المنافسة في ذات المستوي.

ويري الباحث أن الاتحاد يتأثر بعدم جذب العاملين الموهوبين بالأفرع المختلفة مما يؤدي إلى حدوث خلل في تنظيم البطولات وتغيير المواعيد الخاصة بالمباريات وتغيير اللوائح أثناء المسابقات والتأخير في المستحقات المالية للحكام ولجان المراقبة الفنية ومن هنا يجب على الإدارة العليا ضرورة متابعة العاملين بالأفرع وعمل مقابلات للاستفادة من خبراتهم وجذبهم للعمل بالاتحاد.

بينما يتضح أن النسب المئوية للمتوسطات الموزونة لبنود المحور الأول: جذب وتوظيف المواهب على مقياس استطلاع التعرف على الواقع الفعلي لجذب وتوظيف العاملين الموهوبين بالاتحاد المصري لكرة القدم لدى عينة من الإدارة الوسطى تراوحت بين ٤٣,١٣% إلى ٦٥% وهي قيم تتراوح ما بين الضعيف والمقبول وتعبّر عن مستوى جذب وتوظيف المواهب من قبل الإدارة الدنيا بمستوى ضعيف إلى مقبول وبلغت النسبة الإجمالية للمحور ككل ٥٣,٢٥% وهي مستوى مقبول.

ومن خلال النتائج السابقة يتبين أن العبارة رقم (٩) جاءت بأقل نسبة مئوية وهي (٤٣,١٣%) مما يعني عدم زيادة الميزانية الخاصة بجذب وتوظيف العاملين الموهوبين على مدى الخمس سنوات القادمة بينما جاءت العبارة رقم (١) بأعلى نسبة مئوية وهي (٦٥,٠٠%) يمتلك الاتحاد توجهات محددة وواضحة لجذب العاملين الموهوبين وهي نسبة متوسطة.

ويري الباحث من خلال النتائج السابقة أن الإدارة التنفيذية تؤكد على أن الاتحاد لا يمتلك أحد الافراد المسؤولين عن اكتشاف وإيجاد العاملين الموهوبين من داخل وخارج الاتحاد وذلك في ضوء ضعف الميزانية وقلة المكافآت المادية المحددة للعاملين الموهوبين وذلك يوضح تفاوت النسب الاحصائية بين الادارة الوسطى والتنفيذية والعليا.

واختلفت نتائج هذه الدراسة مع دراسة (شروق أحمد عبدالمحسن)(٧)(غادة عبدالحميد حمدان)(١٢) والتي اوضحت بأن التأثير الحقيقي في اختيار العاملين الموهوبين داخل المنظمات يلمس من خلال مدي إدراك وفهم العاملين لقيمة الموهبة وأن هناك ميزانية محددة تؤثر في مدي إدراك العاملين الموهوبين بقيمة إنتمائهم للمنظمة وأن المنظمة تحقق متطلبات العمل بجانبه المادية والمعنوية وأنه كل ثلاث أو خمس سنوات يتم دراسة المؤسسات التي تعمل في نفس المجال واستقطاب وجذب العاملين الموهوبين لتطوير المنظمة.

بينما اتفقت نتائج هذه الدراسة مع دراسة (نورهان توهامي عبدالغني)(٢٣) بأن شعار المنظمة ودعمه إعلاميا يعمل على جذب الرعاية ومن ثم زيادة إقبال العاملين الموهوبين وتشجيع المسئول المباشر للوظيفة الحالية على اختيار المرشح المناسب للوظيفة. ويكون ذلك باهتمام المنظمة بجذب وإيجاد العاملين الموهوبين من داخل أو من خارج المنظمات.

ويذكر (مصطفى نوري القماش)(٢١) أن الإدارة التنفيذية تكون أكثر مقدرة في الحكم على فهم الإدارة الوسطى والعليا لإدارة المواهب (١٠٩:٢١)

يتضح من خلال الجدول السابق أن النسب المئوية للمتوسطات الموزونة لبنود المحور الثاني: تنمية وتطوير المواهب على مقياس استطلاع التعرف على الواقع الفعلي لجذب وتوظيف العاملين الموهوبين بالإتحاد المصري لكرة القدم لدى عينة من الإدارة العليا تراوحت بين ٨٣,٦٤% إلى ٩٨,١٨% وهي قيم ممتازة وتعبّر عن تنمية وتطوير المواهب من قبل الإدارة العليا بشكل مرتفع وبلغت النسبة الإجمالية للمحور ككل ٩٢,١٢%.

وقد تبين مما سبق أن العبارة رقم (٧) جاءت بأقل نسبة وهي (٨٣,٦٤) مما يعني عدم اهتمام الاتحاد بالقدر الكافي من إعداد وتأهيل الموظفين الموهوبين للوصول بأدائهم إلى أعلى مستوى ممكن. بينما جاءت العبارة رقم (١٣) بأعلى نسبة وهي (٩٨,١٨) مما يعني عمل الاتحاد على توفير البيئة التي تسمح بالاستماع إلى آراء العاملين وتقدير أفكارهم. ويرى الباحث أن هناك تناقض بين العبارتين السابقتين حيث تتوافر داخل الاتحاد بيئة مناسبة للتعرف على آراء احتياجات العاملين الموهوبين داخل الاتحاد بينما لا يأتي التأهيل على القدر الكافي من خلال الإدارة العليا

ويذكر (Davis EtAl) (٣١) أن عملية تطوير المواهب تتوقف على حجم الميزانية المحددة من قبل الإدارة العليا لتطوير المواهب وأن هذه الميزانية تكون في تزايد مستمر مع تطوير المستوى للمؤسسات المنافسة.

ويتفق هذا المحور مع دراسة (مصطفى عبدالعال محمد) (٢٠) أن المؤسسات تتبع منهج محدد وواضح لتحديد القادة المحتملين لشغل المناصب القيادية وأن ذلك يتأثر بوضع سياسات تشجع العاملين على النمو الوظيفي وتوفير الفرص للالتحاق بالمناصب القيادية.

بينما تختلف هذه الدراسة مع دراسة مصطفى عبد العال (٢٠١٣) الذي يرى أن تطوير العاملين الموهوبين هو عملية فطرية وليست مكتسبة حيث أن طبيعة الإنسان أو البيئة التي عاشها تؤثر في عملية تطويره الوظيفي والارتقاء بمستواه المهني.

ويرى الباحث أن عملية تطوير الموهوبين تأتي من التكامل بين طموح الفرد وأهدافه المستقبلية وبين ما يقدم له من من النظام المؤسسي الذي يهدف للنهوض بمستوي موظفيه من خلال وضع برامج تدريبية وندوات تثقيفية في ضوء بيئة متكاملة مبنية على التوازن العلمي لتطوير الموظفين والعاملين.

بينما يتضح أن النسب المئوية للمتوسطات الموزونة لبنود المحور الثاني: تنمية وتطوير المواهب على مقياس استطلاع التعرف على الواقع الفعلي لجذب وتوظيف العاملين الموهوبين بالإتحاد المصري لكرة القدم لدى عينة من الإدارة الوسطى تراوحت بين ٤٠,٨٧% إلى ٩١,٣٠% وهي قيم تتراوح جودتها بين الضعيف والممتاز وتعبّر عن تنمية وتطوير المواهب من قبل الإدارة الوسطى بشكل جيد في معظمه وبلغت النسبة الإجمالية للمحور ككل ٧٧,٢١% وهي تعبر عن مستوى جيد.

وفي ضوء ما سبق يتضح أن العبارة رقم (١١) جاءت بأقل نسبة مئوية وهي (٤٠,٨٧) مما يعني قلة تخصيص الإتحاد لميزانية خاصة لتنمية وتطوير العاملين الموهوبين. بينما جاءت العبارة رقم (٨) بأعلى نسبة مئوية وهي (٩١,٣٠) والتي تنص على أن الإتحاد يعمل على إعداد وتأهيل الموظفين الموهوبين للمناصب المستقبلية المتوقع تعيينهم بها.

وقد اختلفت نتائج هذه الدراسة مع دراسة (سمية عمراوي، خير الدين جمعه) (٦)، (محمد جاد حسين) (١٥) اللذان وضحت فيهما الإدارة الوسطي بأن هناك ميزانية محددة لتنمية وتطوير المواهب داخل المؤسسات وأن تلك الميزانية يتم وضعها في ضوء متطلبات التنمية والتطوير واحتياج العاملين من برامج ودورات تثقيفية وأن هذه الميزانية تخضع للزيادة المستمرة كل خمس سنوات بما يتناسب مع متطلبات التنمية وذلك في ضوء المساعدة على النمو الوظيفي تحقيقاً لتولي المناصب العليا.

بينما اتفقت نتائج هذه الدراسة مع دراسة (نضال إبراهيم المصري) (٢٢)، (William,A) (٢٠٠٦م) على أن الإدارة العليا تهدف إلى إعداد صف ثاني من العاملين الموهوبين وذلك من خلال إيجاد البيئة التي تسمح بالاستماع إلى آراء العاملين وتقدير أفكارهم وذلك في ضوء تقييم دوري ربع أو نصف سنوي.

ويؤكد عبدالمنعم عبدالقادر الميلادي (٢٠٠٦م) أن تطوير العاملين الموهوبين يكون من خلال تزويدهم بأحدث الأساليب والإجراءات والمعلومات الخاصة بإدارة العمل وبالشكل الذي يتناسب مع الأهداف العامة ويتضمن زيادة مهارة الموظف وتنمية مهاراته وتطوير اتجاهاته وذلك لإداء مهماته بشكل فعال.

ويري الباحث أن تنمية وتطوير العاملين الموهوبين يتوقف على تقديم البرامج المتطورة وشرح أحدث نظم الإدارة وذلك في ضوء تطور البرامج المرتبطة بلعبة كرة القدم وارتفاع معدل التنظيم للبطولات وزيادة القيم التسويقية للعبة مما يترتب عليه وجود عاملين موهوبين لمواكبة الطفرة في الإدارة الحديثة داخل الاتحادات. (٦٣:١٠)

ويذكر (محمد سعيد أنور) (٢٠٠٣م) أن اتحاد كرة القدم الدولي يمثل البناء المستمر في إحداث طفرة إدارية في تنظيم بطولاته العالمية والقارية ومن ثم أصبح لزاماً على اتحاداته الفرعية اختيار العاملين الأكثر كفاءة ومقدرة على تحقيق الطموح الذي يسعى إليه الإتحاد في ضوء استخدام نظم الإدارة التي تواكب القرن الحالي والتي تخطط لما هو متوقع في المستقبل ولن يكون ذلك إلا باختيار العنصر البشري القابل للتنمية والتطوير. (٨٧:١٧)

يتضح من خلال الجدول السابق أن النسب المئوية للمتوسطات الموزونة لبنود المحور الثاني: تنمية وتطوير المواهب على مقياس استطلاع التعرف على الواقع الفعلي لجذب وتوظيف العاملين الموهوبين بالإتحاد المصري لكرة القدم لدى عينة من الإدارة الدنيا تراوحت بين ٥١,٠٩% إلى

٥٨,١٣% وهي قيم تتراوح ما بين الضعيف والمقبول وتعبّر عن مستوى تنمية وتطوير المواهب من قبل الإدارة الدنيا بمستوى ضعيف إلى مقبول وبلغت النسبة الإجمالية للمحور ككل ٥٥,٢٧% وهي مستوى مقبول.

وفي ضوء ماسبق يري الباحث أن العبارات (١٣,١١,٩,٤,٣) جاءت بنسبة مئوية تتراوح من (٥٥,١٦ إلى ٥٥,٩٤) مما يعني أنه في ضوء البيئة الداخلية للاتحاد لا تتاح الفرصة للعاملين بالقدر الجيد لإتخاذ القرارات المناسبة، وعدم وجود تقييم دوري أو نصف دوري يحكم من خلاله على تنمية وتطوير العاملين داخل الاتحاد.

ويذكر (محمود عبدالفتاح رضوان) (٢٠١٢م) أن الإدارة الدنيا هي المحك الذي يحدد من خلاله مدى إمتلاك المؤسسة لإدارة متميزة تتمكن من تنمية وتطوير العاملين الموهبين في ضوء المقدرة على مواجهة الضغوط التي تأتي من أواصر العلاقة مع العاملين وذلك في البيئة التي يكون فيها الإحلال بديلا عن الإضافة. (١٨٨:١٩)

بينما يؤكد (Laff,M) (٢٠٠٦م) في دراسته بأن التغيير المستمر الذي يحقق النتائج بصفة دورية لابد من تحديده بصورة رقمية في ضوء التغيير الحادث في تنمية وتطوير الموظفين فهو المؤشر الذي يتحكم في تثبيت الموظفين أو البحث عن العاملين الموهبين سواء بإدارات تابعة للمؤسسة أو منافسه. (٦٧:٣٣)

ويري (Davos,P) (٢٠٠٨م) أن هناك علاقة طردية بين تنمية وتطوير الموهبين والاحتفاظ بهم وذلك من خلال ما تقدمه الإدارة العليا فكلما تم وضع البرامج التي تساهم في رفع الكفاءة وتطوير الموظفين كلما ازداد الاحتفاظ بهم وقل البحث عن عاملين أكثر موهبة، وهو ما يعني في رأي المؤلف أن الموهبة تتوقف إن لم يتم تطويرها وتنمو وتزداد ببرنامج محدد يوضح الأهداف والرؤي التي تسعى المؤسسة لتحقيقها. (٤١:٣٢)

إجابة التساؤل الثالث الذي ينص على ما مدى الإحتفاظ بالعاملين المهوبين بالإتحاد المصري لكرة القدم؟
جدول (٧) النسب المئوية للمتوسطات الموزونة على استطلاع التعرف على الواقع الفعلي
لجذب وتوظيف العاملين المهوبين بالإتحاد المصري لكرة القدم

البيانات	المحور الأول: جذب وتوظيف المواهب لدى عينة من الإدارة العليا (ن=١١)											المحور الأول: جذب وتوظيف المواهب لدى عينة من الإدارة الوسطى (ن=٢٣)											المحور الأول: جذب وتوظيف المواهب لدى عينة من الإدارة الدنيا (ن=١٢٨)										
	النسبة المئوية	الانحراف المعياري للمتوسط الموزون	الدرجة المقدره	البدائل					الدرجة المقدره	المتوسط الموزون	الانحراف المعياري للمتوسط الموزون	النسبة المئوية	الدرجة المقدره	البدائل					الدرجة المقدره	المتوسط الموزون	الانحراف المعياري للمتوسط الموزون	النسبة المئوية	الدرجة المقدره	البدائل									
				دائما	غالبا	أحيانا	نادرا	أبدا						دائما	غالبا	أحيانا	نادرا	أبدا						دائما	غالبا	أحيانا	نادرا	أبدا					
١	٩٦,٣٦	٠,٩٦	٤,٨٢	٥٣	٠	٠	٠	٢	٩	٩١,٠٣	٠,٩١	٤,٥٥	٢٢٥٣	١١	١٦	١٩	٩٢	٣٥٧	٩٦,٣٦	٠,٩٦	٤,٨٢	٥٣	٠	٠	٠	٢	٩						
٢	٨٩,٠٩	٠,٨٩	٤,٤٥	٤٩	١	٠	٠	٢	٨	٩١,٠٣	٠,٩١	٤,٥٥	٢٢٥٣	١١	١٦	١٩	٩٢	٣٥٧	٨٩,٠٩	٠,٨٩	٤,٤٥	٤٩	١	٠	٠	٢	٨						
٣	٩٤,٥٥	٠,٩٥	٤,٧٣	٥٢	٠	٠	٠	٣	٨	٩١,٠٣	٠,٩١	٤,٥٥	٢٢٥٣	١١	١٦	١٩	٩٢	٣٥٧	٩٤,٥٥	٠,٩٥	٤,٧٣	٥٢	٠	٠	٠	٣	٨						
٤	٩٦,٣٦	٠,٩٦	٤,٨٢	٥٣	٠	٠	٠	٢	٩	٩١,٠٣	٠,٩١	٤,٥٥	٢٢٥٣	١١	١٦	١٩	٩٢	٣٥٧	٩٦,٣٦	٠,٩٦	٤,٨٢	٥٣	٠	٠	٠	٢	٩						
٥	٩٨,١٨	٠,٩٨	٤,٩١	٥٤	٠	٠	٠	١	١٠	٩١,٠٣	٠,٩١	٤,٥٥	٢٢٥٣	١١	١٦	١٩	٩٢	٣٥٧	٩٨,١٨	٠,٩٨	٤,٩١	٥٤	٠	٠	٠	١	١٠						
٦	١٠٠,٠٠	١,٠٠	٥,٠٠	٥٥	٠	٠	٠	٠	١١	٩١,٠٣	٠,٩١	٤,٥٥	٢٢٥٣	١١	١٦	١٩	٩٢	٣٥٧	١٠٠,٠٠	١,٠٠	٥,٠٠	٥٥	٠	٠	٠	٠	١١						
٧	٩٨,١٨	٠,٩٨	٤,٩١	٥٤	٠	٠	٠	١	١٠	٩١,٠٣	٠,٩١	٤,٥٥	٢٢٥٣	١١	١٦	١٩	٩٢	٣٥٧	٩٨,١٨	٠,٩٨	٤,٩١	٥٤	٠	٠	٠	١	١٠						
٨	٩٢,٧٣	٠,٩٣	٤,٦٤	٥١	٠	٠	١	٢	٨	٩١,٠٣	٠,٩١	٤,٥٥	٢٢٥٣	١١	١٦	١٩	٩٢	٣٥٧	٩٢,٧٣	٠,٩٣	٤,٦٤	٥١	٠	٠	١	٢	٨						
٩	٨٠,٠٠	٠,٨٠	٤,٠٠	٤٤	٠	٢	١	٣	٥	٩١,٠٣	٠,٩١	٤,٥٥	٢٢٥٣	١١	١٦	١٩	٩٢	٣٥٧	٨٠,٠٠	٠,٨٠	٤,٠٠	٤٤	٠	٢	١	٣	٥						
١٠	٧٦,٣٦	٠,٧٦	٣,٨٢	٤٢	٠	٣	٠	٤	١٠	٩١,٠٣	٠,٩١	٤,٥٥	٢٢٥٣	١١	١٦	١٩	٩٢	٣٥٧	٧٦,٣٦	٠,٧٦	٣,٨٢	٤٢	٠	٣	٠	٤	١٠						
١١	٨٩,٠٩	٠,٨٩	٤,٤٥	٤٩	٠	١	٠	٣	٧	٩١,٠٣	٠,٩١	٤,٥٥	٢٢٥٣	١١	١٦	١٩	٩٢	٣٥٧	٨٩,٠٩	٠,٨٩	٤,٤٥	٤٩	٠	١	٠	٣	٧						
١٢	٨٣,٦٤	٠,٨٤	٤,١٨	٤٦	١	٠	١	٣	٦	٩١,٠٣	٠,٩١	٤,٥٥	٢٢٥٣	١١	١٦	١٩	٩٢	٣٥٧	٨٣,٦٤	٠,٨٤	٤,١٨	٤٦	١	٠	١	٣	٦						
١٣	٧٠,٩١	٠,٧١	٣,٥٥	٣٩	١	٣	٠	٣	٤	٩١,٠٣	٠,٩١	٤,٥٥	٢٢٥٣	١١	١٦	١٩	٩٢	٣٥٧	٧٠,٩١	٠,٧١	٣,٥٥	٣٩	١	٣	٠	٣	٤						
١٤	٨٩,٠٩	٠,٨٩	٤,٤٥	٤٩	٠	١	٠	٣	٧	٩١,٠٣	٠,٩١	٤,٥٥	٢٢٥٣	١١	١٦	١٩	٩٢	٣٥٧	٨٩,٠٩	٠,٨٩	٤,٤٥	٤٩	٠	١	٠	٣	٧						
١٥	٩٤,٥٥	٠,٩٥	٤,٧٣	٥٢	٠	٠	٠	٣	٨	٩١,٠٣	٠,٩١	٤,٥٥	٢٢٥٣	١١	١٦	١٩	٩٢	٣٥٧	٩٤,٥٥	٠,٩٥	٤,٧٣	٥٢	٠	٠	٠	٣	٨						
الدرجة الكلية للمحور											الدرجة الكلية للمحور											الدرجة الكلية للمحور											
٥٦,٠٩	٠,٥٦	٢,٨٠	٥٣٨٥	٤٥	٤٢٥	٣٧٩	٣٥٤	٣٠٥	٧٨,٢٤	٠,٧٨	٣,٩١	١٣٣٤	١٣	٤٢	٥٢	٨٩	١٤٥	٨٩,٩٤	٠,٩٠	٤,٥٠	٧٤٢	٣	١٠	٣	٣٥	١١٤							
الدرجة الكلية											الدرجة الكلية											الدرجة الكلية											
٥٤,٨٧	٠,٥٥	٢,٧٤	١٥٨٠	١٤	١٣٥	١١٤٢	٩٦٣	٨٧٨	٧٦,٧٢	٠,٧٧	٣,٨٤	٣٩٥١	٥٣	١٢٤	١٦٩	٢٧٧	٤٠٧	٩١,٠٣	٠,٩١	٤,٥٥	٢٢٥٣	١١	١٦	١٩	٩٢	٣٥٧							

يتضح من خلال الجدول السابق أن النسب المئوية للمتوسطات الموزونة لبنود المحور الثالث: الإحتفاظ بالموهب على مقياس استطلاع التعرف على الواقع الفعلي لجذب وتوظيف العاملين المهوبين بالإتحاد المصري لكرة القدم لدى عينة من الإدارة العليا تراوحت بين ٧٠,٩١% إلى ١٠٠% وهي قيم ممتازة وتعبّر عن الإحتفاظ بالموهب من قبل الإدارة العليا بشكل مرتفع وبلغت النسبة الإجمالية للمحور ككل ٩١,٠٣%.

وقد جاءت العبارة رقم (١٣) بأقل نسبة مئوية وهي (٧٠,٩١%) أن الإتحاد استراتيجية للتعامل مع الإتحادات الأخرى التي تحاول جذب العاملين المهوبين بالإتحاد وأفرعه. وقد جاءت العبارة رقم (٦) بأعلى نسبة مئوية وهي (١٠٠%) والتي توضح أن لدي الإتحاد استراتيجية للتعامل مع الإتحادات الأخرى التي تحاول جذب العاملين المهوبين بالإتحاد وأفرعه.

ويرى الباحث أن اتحادات كرة القدم في سياق مستمر للإحتفاظ بالكوادر المتميزة التي تعمل على النهوض بمستوي الاتحاد وتحقيق التميز في تنظيم البطولات المحلية والقارية بناء على الفكر المعاصر الذي وصل اليه المجتمع الرياضي في ضوء ارتفاع المعدلات الراسمالية والقيم التسويقية للمنشآت والملاعب التابعة للإتحاد مما يعكس ثقافة الدولة وفكر العاملين.

وتتفق هذه الدراسة مع دراسة (شروق أحمد عبدالمحسن) (٧) بأن الموظفون هم أهم أصل من أصول المنظمات وأن المنظمات تحتاج كثيرا من الوقت والمال من أجل تنمية قدراتهم. ولا يمكن بحال أن تكون هناك مبالغة في أهمية الإحتفاظ بالموهب العالية كشرط للإحتفاظ على التفوق في المنافسة. ومع ذلك فإن هذه الوظيفة البالغة الأهمية غالبا ما يهملها التخطيط ولا تلقى دعما من نظام موجه للإحتفاظ بتلك المواهب في العديد من المنظمات. ويحتاج المدراء لتطوير نظم إدارة المواهب والإحتفاظ عليها لتحديد مسارات وظيفية واضحة للموظفين المتفوقين.

بينما أختلفت هذه الدراسة مع دراسة (Areqat,R,A) (٢٥)، (Sloan,E,B) (٣٨) في أنه من أولويات المنظمات وضع استراتيجية للإحتفاظ على العاملين من استقطاب المؤسسات الأخرى وذلك من خلال متابعة العاملين ومستوي إنجازهم وتقييم هذا الانجاز بالمكافآت وزيادة الرواتب مما يترتب عليه مراجعة بنود الميزانية الخاصة بالمؤسسة وتقدير قيمة الإحتفاظ بالعاملين المهوبين.

ويرى الباحث أن الاتحاد المصري لكرة القدم وفي ضوء النتائج السابقة يقيم أجور العاملين بما يتناسب مع متطلبات الوظيفة، بينما لا يقوم المسؤولون بإجراء مقابلات مع الأفراد الذين يقررون ترك العمل بالإتحاد والأفرع التابعة له بالدرجة المطلوبة وأن العديد من العاملين المتميزين يتم استقطابهم من بعض اتحادات الدول اأخرى سواء (عاملين- مدربين- اداريين- حكام).

يتضح من خلال الجدول السابق أن النسب المئوية للمتوسطات الموزونة لبنود المحور الثالث: الإحتفاظ بالموهب على مقياس استطلاع التعرف على الواقع الفعلي لجذب وتوظيف العاملين الموهوبين بالإتحاد المصري لكرة القدم لدى عينة من الإدارة الوسطى تراوحت بين ٦١,٧٤% إلى ٩٠,٤٣% وهي قيم تتراوح بين المستوى الجيد إلى الممتاز وتعبّر عن الإحتفاظ بالموهب من قبل الإدارة الوسطى بشكل جيد وبلغت النسبة الإجمالية للمحور ككل ٧٦,٧٢% وهي قيمة تعبر مستوى جيد.

ويتضح من النتائج السابقة أن العبارة رقم (١٢) جاءت بأقل نسبة مئوية وهي (٦١,٧٤) والتي تقيس مدي قيام المسئولون بإجراء مقابلات مع الأفراد الذين يقررون ترك العمل بالإتحاد والأفرع التابعة له. وجاءت العبارة رقم (٢) بأعلى نسبة مئوية وهي (٩٠,٤٣) والتي تشير إلى أن الإتحاد يهتم بنشر الثقافة التي تجعل العاملين الموهوبين يستمروا به.

ويذكر (خبراء المجموعة العربية) (٢٠١٢م) أن المنظمات تدرك بضرورة إبقاء الموظف الموهوب كأساس للمنافسة وتري كثيرا منها أن استراتيجية الاحتفاظ تتكون من خمسة عشر عاملا منها حزمة التعويضات والمنافع، المكافآت، إدارة الاداء، توفير احتياجات العاملين، استراتيجيات توفير رضا العاملين، برامج اتدريب المتبعة، بالإضافة إلى وجود التخطيط الوظيفي ووضوح استراتيجيات العمل وإجراء التعليم والتدريب المجاني وبشكل عام يجب أن هذه العوامل مرنة وقابلة للتطبيق (١٩٨:٤)

ويري الباحث من وجهة نظره أن عملية الاحتفاظ بالموهب في الادارة الوسطى تعتبر متوازية لجميع الخطوات التي تم عرضها بالاستمارة كما تأتي مكملة لبعضها البعض وأن الإدارة الوسطى هي الادارة الأكثر معرفة بمدي الاحتفاظ بالموظفين خصوصا أنها تمثل الترابط بين الادارة العليا والادارة التنفيذية وتكون أكثر معرفة بمدي ثقافة الفكر لدي الفئة العليا والدنيا في العمل الاداري.

وتتفق نتائج هذه الدراسة مع نتائج دراسة (صالح على الجراح) (٨) بأن بعض المنظمات لايقوم المسئولون بها بإجراء مقابلات مع الأفراد الذين يقررون ترك العمل كما أنه يمكن لبعض المنظمات الأخرى متابعة الموظفين والمقدرة على جذبهم بأساليب متعددة إما من خلال تعيينهم في مناصب إدارية أو تقديم عروض مالية.

كما تتفق نتائج هذه الدراسة مع دراسة (محمد حسين جعفر) (١٦) بأن الإتحاد يوفر بيئة مناسبة للعاملين الموهوبين ووضع العاملين في المكان المناسب الذي يساعدهم على الابداع كما أن المنظمات تقوم بمكافأة العاملين الموهوبين.

يتضح من خلال الجدول السابق أن النسب المئوية للمتوسطات الموزونة لبنود المحور

الثالث: الإحتفاظ بالموهب على مقياس استطلاع التعرف على الواقع الفعلي لجذب وتوظيف العاملين الموهوبين بالإتحاد المصري لكرة القدم لدى عينة من الإدارة الدنيا تراوحت بين ٥٢,٨١% إلى ٦٢,٥٠% وهي قيم تتراوح وتعبّر عن أن مستوى الإحتفاظ بالموهب من قبل الإدارة الدنيا مقبول وبلغت النسبة الإجمالية للمحور ككل ٥٦,٠٩% وهي مستوى مقبول.

ويري الباحث من خلال الإطلاع على نتائج العبارات (١٣,١٢,١٠,٨,٢) حيث تراوحت النسبة المئوية ما بين (٥٢,٨١ إلى ٥٣,٧٥) ويتضح من خلال ترابط هذه العبارات عدم نشر الاتحاد لثقافة الاستمرار به يأتي نتيجة لعدم تحديد مكافأة للعاملين الموهوبين والمتميزين في ضوء الميزانية السنوية المحددة للاتحاد. كما لايقوم مسؤولى الاتحاد بإجراء مقابلات مع العاملين الموهوبين الذين يرغبون في ترك العمل بالاتحاد من خلال تقديم بعض الاتحادات الأخرى العروض لجذبهم والاستفادة من خبراتهم.

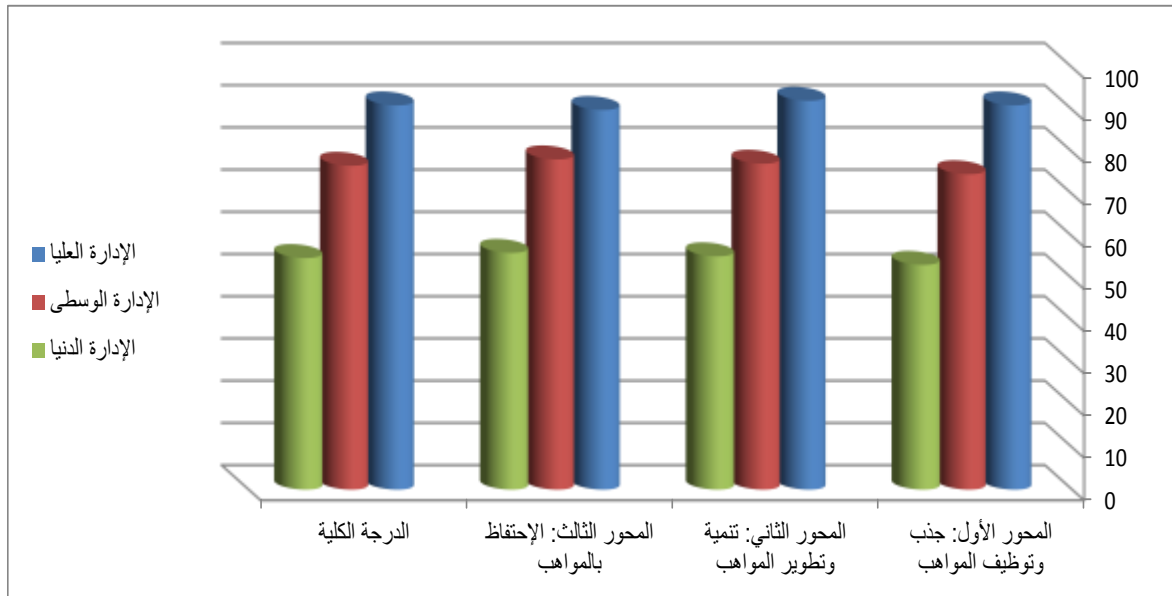
وتتفق هذه الدراسة مع دراسة (محمد حسين جعفر) (١٦) بأن الاتحادات الناجحة تتطلب وضع رؤى استراتيجية ومتابعة للإحتفاظ بالموهب والقدرة على جذبهم وذلك من خلال دراسة مدي النجاح التي تحققه اللجان داخل أي اتحاد أو أفرعه المختلفة.

بينما تختلف نتائج هذه الدراسة مع دراسة (نورهان توهامي عبدالغني) (٢٣) والتي ترى أن الإدارة الدنيا تشعر بمدي سعى الإدارة العليا من أجل الإحتفاظ بهم من خلال وضع الموظفين في المناصب التي تتناسب معهم وتحديد أجور تتناسب مع حجم العمل المطلوب محددة بالميزانية المخصصة للاتحاد.

ويذكر (مصطفى عبدالعال محمد) (٢٠١٣م) أن الإحتفاظ بالعاملين الموهوبين أو جذبهم من مؤسسات أخرى يعد إحدى الوسائل التي تستخدم لتطبيق إستراتيجيات متابعة كلا منها تزداد صعوباته وتحتاج إلى مهارات عالية من مرحلة لإخرى، ويكون بمقدرة الإدارة العليا على جذب العاملين وفهم الإدارة الوسطي للمتطلبات وإخراج الإدارة الدنيا للإنتاج. (٩١:٢٠)

جدول (٨)

الإدارة الدنيا	الإدارة الوسطى	الإدارة العليا	المحاور
٥٣,٢٥	٧٤,٧٢	٩١,٠٣	المحور الأول: جذب وتوظيف المواهب
٥٥,٢٧	٧٧,٢١	٩٢,١٢	المحور الثاني: تنمية وتطوير المواهب
٥٦,٠٩	٧٨,٢٤	٨٩,٩٤	المحور الثالث: الإحتفاظ بالمواهب
٥٤,٨٧	٧٦,٧٢	٩١,٠٣	الدرجة الكلية



شكل (٣)

يتضح من خلال الجدول السابق أن النسب المئوية للمتوسطات الموزونة لمحاور مقياس استطلاع التعرف على الواقع الفعلي لجذب وتوظيف العاملين الموهوبين بالإتحاد المصري لكرة القدم لدى عينة من الإدارة العليا والوسطى والدنيا تنسم بالإخفاض مع انخفاض مستوى الإدارة مما يدل على وجود فجوة كبيرة في النسب المئوية.

ويري الباحث من خلال الإطلاع على نتائج الجدول السابق أن نتائج المحاور اختلفت وفقا للهيكل التنظيمي داخل الاتحاد فالادارة العليا جاءت بنسبة مئوية ٩١,٠٣% مما يعني قناعتها بتطبيق فلسفة جذب العاملين الموهوبين بشكل متميز أنها تضع الاستراتيجيات والميزانيات لجذب العاملين الموهوبين، بينما جاءت الإدارة الوسطى بنسبة مئوية ٧٦,٧٢% مما يعني أنها لاتستطيع أن تحدد بالشكل المطلوب مدي شعورها بتطبيق جذب وتوظيف العاملين الموهوبين بالكفاءة المطلوبة، وقد جاءت نتائج الادارة الدنيا بنسبة مئوية ٥٤,٨٧% مما يعني أن الادارة الدنيا التي تعد قاعدة العمل بالنسبة للإدارة العليا لايتحقق لديها معايير جذب وتوظيف العاملين الموهوبين وفقا لرؤية الادارة العليا.

ويذكر (محمود عبدالفتاح رضوان) (٢٠١٢م) أنه عند سعي المؤسسات لجذب وتوظيف العاملين الموهوبين لا يكون إلا بمخطط زمني يمكن الحكم عليه من خلال الإدارة التنفيذية فهي من تحكم على اداءات الادارة العليا من خلال توفير العوامل التي تساعد على الاحتفاظ والجذب من خلال المتابعة المستمرة للإدارة الوسطى. (١٩:١١١)

ومن المعروف أن الاحتفاظ بالمواهب أصحاب الكفاءة والتطوير لا يكون إلا من خلال عمل برامج تنمية مستمرة ووضع أهداف متتابعة وتحديد قيم ورواتب تتناسب مع مستواهم لمنعهم

من البحث عن المؤسسات التي تسعى لإستقطاب الموهوبين وأصحاب الكفاءة من خلال تقديم المتطلبات المالية ووضعهم في المناصب المناسبة. (١:١٨١)

وتختلف نتائج هذه الدراسة مع دراسة (عزيزة عبدالرحمن صيام) (١١)، ودراسة (فاطمة على بلقاسم) (١٣) بأن المؤسسات الخاصة تكون أقدر على توفير كافة المتطلبات للإحتفاظ وجذب العاملين الموهوبين ويكون ذلك من خلال محاسبة جميع العاملين بدءاً من مجلس الإدارة حتى الادارة الدنيا وبالتالي يسعى الجميع لتطوير ذاته وتوسع المنظمة لتقديم التطوير لموظفيها مع متابعة ذلك بصفة دورية.

بينما اتفقت نتائج هذه الدراسة مع دراسة (سمية عمرأوي) (٦) ودراسة (محمد حسين جعفر) (١٦) ودراسة (نورهان عبدالغني) (٢٣) بأن الادارة الدنيا هي المحك الاساسي الذي يستطيع أن يحكم على مدى سعي الادارة العليا للاحتفاظ بعاملها من خلال البرامج المقدمة وتحسين الدخل المادي ووضع حلول دائمة للمشكلات التي تواجه الادارة الدنيا وأن نتائج الادارة الدنيا في جميع الابحاث جاءت مغايرة لما تعتقده الإدارة العليا مما يعنى أن ما تسعى إليه الادارات العليا لا يتناسب مع متطلبات الادارة الدنيا.

ويؤكد (خبراء المجموعة العربية) (٢٠١٢م) أن تنمية وتطوير المواهب يحتاج إلى تخطيط وفقاً لأنواع الإدارات واحتياجاتها التي تساعد في تحقيق الأهداف حتى تتمكن المنظمات من الاحتفاظ بالمواهب المتطورة والتي تسعى لتحقيق إنجاز مستمر يرفع من قيمة المنظومة التسويقية أو الإنتاجية أو الربحية حسب الهدف الفرعي والأهداف الرئيسية ومن ثم يكون نجاح المؤسسة دافعا لجذب وتوظيف العاملين الموهوبين ومن هنا يتحقق التكامل للمنظمة. (٤:١٤٥)

إجابة التساؤل الرابع الذي ينص على ماالنموذج المقترح لإدارة المواهب لدى العاملين بالإتحاد المصري لكرة القدم؟

النموذج

نموذج إدارة المواهب لدى العاملين بالإتحاد المصري لكرة القدم

يقدم الكاتب هنا نموذجاً لإدارة المواهب يتكون الجزء الأول منه من الاحتياجات اللازمة لتطبيق النموذج، ويشمل الجزء الثاني عناصر ثمانية لإدارة المواهب ويحيط بالنموذج نوعان من البيئة أولها البيئة التنظيمية أو المباشرة وتتكون من رؤية المنظمة ورسالتها وأهدافها وإستراتيجيتها وهيكلها ومواردها، ثم هناك البيئة الكلية - محلية وعالمية، والتي تزخر بتغيرات اقتصادية وتقنية واجتماعية، ويمكن أن يسفر تطبيق هذا النموذج عن مزايا لكل من العاملين (النمو المستمر) والمنظمات (التقدم وتحقيق الأهداف) والمجتمع الكبير (تنمية الثروة البشرية).

تعريف:

إدارة المواهب هي منهجية متطورة لحسن استخدام رأس المال الذكي لجذب العاملين الملائمين وتوجيههم للمهام والمسئوليات التي يجيدون القيام بها، وتمييزهم المستمرة، لتقديم أفضل عطاء، وإشباع حاجاتهم المتنوعة، وتحقيق أهداف العمل قريبة وبعيدة المدى.

مسئول التنفيذ:

في حين أن مدير الموارد البشرية هو المسئول الرسمي عن إدارة رأس المال الذكي فإن كل مدير ورئيس لجنة ومشرف على منتخب - في موقعه مسئول أيضاً عن إدارة المواهب، وقديماً قال **فورد** عباراته المشهورة خذوا المال والمصانع والأجهزة واتركوا لي العاملين، فسأستعيد كل ذلك مرة أخرى، وتجد نفس المعنى مؤخراً حين أكدت جوجول ان الاهتمام بالجوانب التقنية والمادية لا يجدي إذا لم نهتم بالموارد البشرية - لذا فهي توفر لهم كل الإمكانيات التي تعمل على زيادة رضاهم الوظيفي وتمكينهم من تحقيق أرقى مستويات الاداء.

الأهمية:

تتبع أهمية نموذج إدارة المواهب من أن العاملين، على إختلاف فئاتهم وتخصصاتهم، هم رأس المال للمنظمة - رأسمالها الفكري والمعرفي والمهاري، فهم يمثلون شخصية الاتحاد ويحددون طاقته وقدرته على الأداء وإنجاز المهام وتحقيق اهدافه، ومن ثم فإن فاعلية إدارة المواهب - إلى جانب الأبعاد الأخرى المالية والتقنية تحدد الفاعلية الكلية للاتحاد.

الثقافة:

تتطلب إدارة المواهب ثقافة جديدة متطورة تعتمد قيماً رفيعة - تؤكد الإنجاز العالي، والأداء المتميز، والابتكار، والتفوق على المنافسين، والتقدم إلى الأمام ، إقتحام مجالات وفرص وأفاق جديدة للاعمال والتحسين المستمر .

الهدف :

تهدف إدارة المواهب للحصول على أفضل العاملين، واستثارة الدوافع الراقية لديهم، وإستخراج مكامن طاقتهم، والحفاظ على صلاحياتهم واستمرار عطائهم وإشباع دوافعهم ونموهم الشخصي والوظيفي - وفي النهاية تنمية وتطوير الأداء وزيادة الإنجاز على مستوى الاتحاد وأفرعه المختلفة.

نظم المعلومات:

يجب أن يتوفر نظام سليم للمعلومات، يعتمد على تكنولوجيا حديثة، حتى يوفر المعلومات اللازمة - كما ونوعاً وتوقيتاً لمساندة المديرين ورؤساء اللجان في إداراتهم لمواهب موظفيهم.

مخطط نموذج إدارة المواهب:

إن وضع خطوات هذا النموذج التنفيذي، يعتبر مسئولية مشتركة بين مجلس الإدارة والادارات واللجان، ومديري التدريب والتطوير (أو يتم إستحداث إدارة المواهب داخل الإتحاد) وكذلك مسئولية كل مدير أو شخص في موقع قيادي (مشرف - رئيس لجنة، مدير ، فريق عمل..) هذا بالإضافة إلى أن العاملين أنفسهم لهم دور في إدارة المواهب وذلك بتعريفهم على أهدافهم وخططهم المهنية المستقبلية والحاجات التي يريدون إشباعها في العمل وتبادل المعلومات بشأنها مع رؤسائهم المباشرين.

عناصر النموذج:

يتكون هذا النموذج من ثمانية عناصر تشكل في مجموعها رحلة رأس المال الذكي في حياته الوظيفية ، هذه العناصر هي الاختيار، والعقد النفسي، والقيادة، والتطوير، والتحفيز، وتقييم الأداء ، واستمرار الصلاحية، والمراجعة، وفيما يلي شرح موجز لكل منها.

١- الإختيار:

يتطلب الاتحاد في ضوء المنافسة، وطبيعة أعماله المتطورة، قالباً خاصاً من العاملين المتميزين - الذين يفكرون وبيّنكرون ويجيدون التعامل مع التقنيات الحديثة وتلائم مهاراتهم مع متطلبات الوظائف التي يشغلونها لرفع مستوي المديرين والإداريين والحكام والادارات واللجان والموظفين

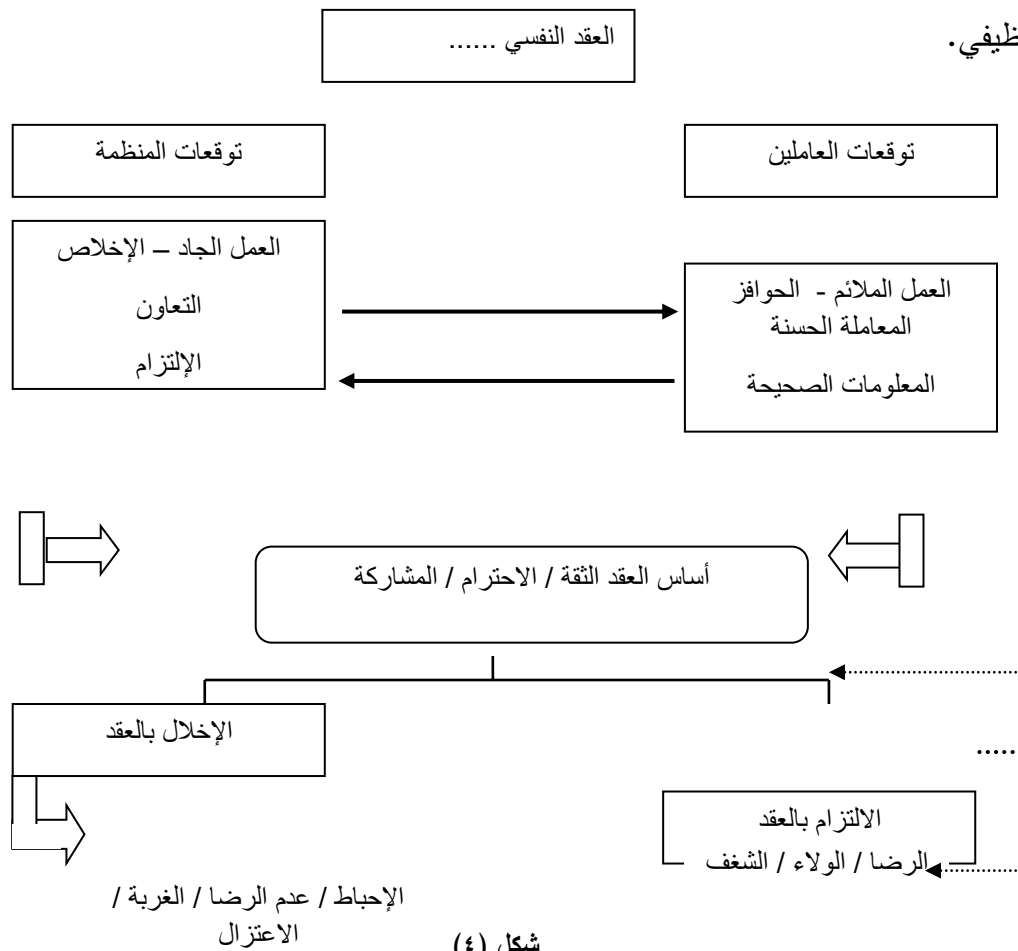
لذلك كانت عملية الاستقطاب والاختيار على درجة كبيرة من الأهمية ، والتي يراد بها إنتقاء العناصر الملائمة - ليس فقط للأعمال الحالية ولكن للمستقبل أيضاً.

ومن الأساليب الحديثة التي تساعد على ذلك ما يعرف بالاختيار الهادف Targeted Selection والذي هو منهج سلوكي لتحسين عملية الاختيار التقليدية، والحصول على معلومات وافيه عن المرشحين للوظائف- معارفهم ودوافعهم وسلوكياتهم وتنم مقابلة المرشحين للاستدلال على سلوكهم الوظيفي من خلال تاريخهم الماضي، وتقوم المقابلة على خمسة مبادئ هي:

- أن السلوك الماضي يمكن أن يدل على السلوك المستقبلي.
- البحث عن المتطلبات الأساسية للأداء الوظيفي (مهارات - خصائص مميزة).
- المقابلة جزء من نظام الاختيار (الاختبارات).
- استخدام مهارات وفن المقابلة.
- تبادل المعلومات مع طاقم المقابلة - المديرين الآخرين، وذلك لتقييم أفضل المواهب المرشحين وانتقاء أولئك الذين تتوافق مهاراتهم مع الوظائف.

٢ - العقد النفسي:

ويعبر عن ارتباط الموظف بالاتحاد- نفسياً وعاطفياً- وهو بداية إلتحام الموظف بوظيفته وانغماسه في عمله الجديد وهو عقد غير مكتوب، وفهم متبادل بين العاملين والإدارة، يتضمن وعود كل طرف للآخر والتوقعات التي يحملها كل طرف- الحقوق والواجبات، ويقوم هذا العقد على الثقة والاحترام المتبادل والأخلاقيات الحسنة والمهنية المتميزة، ويتطلب هذا الرباط النفسي فتح قنوات الاتصال والتشجيع وعدم التحيز والافتراضات المسبقة، فإذا تم هذا التفاهم المتبادل استطاع كل طرف أن يقدم للآخر ما يتوقعه منه، فيسهل العاملون بمواهبهم المتنوعة لأداء وظائفهم بدرجة عالية من الإلتقان، وتسهم الإدارة بتنميتهم وتحفيزهم ونموهم في مراحل مساهمهم الوظيفي.



٣ - القيادة الواعية:

- تتطلب مواهب العاملين رعاية مستمرة وتوجيهها ملائماً واستثماراً مجزياً ، وهنا يبرز دور مجلس الإدارة، مديريين ورؤساء ومشرفين ولهؤلاء دور كبير في إدارة المواهب يتمثل فيما يلي:
- القدرة الحسنة : ويجب أن يكون القائد نفسه متمتعاً بالمواهب الملائمة لآعبائه.
 - التوجيه الحريص: الذي يتطلب فهماً عميقاً لمواهب المرؤوسين ومن ثم دفعها في القنوات

الملائمة.

- التعلم والتطوير: وهي عملية تبادلية بين القائد والمرعوسين.
 - الإرشاد الملائم: وحل المشكلات التي تعترض المرعوسين عند تنفيذ المهام.
 - الدعم المعنوي: والاهتمام بمصالح العاملين، بنفس الدرجة من الاهتمام بمصلحة العمل.
 - قيادة الفريق: ونشر التعاون والانسجام بين أعضاء الفريق الواحد.
- وربما كان القائد التحويلي - الكاريزمي - أنسب النماذج القيادية لإدارة المواهب - إذ انه يستطيع أن يحول مواهب الموظفين ودوافعهم ومشاعرهم إلى نتائج ملموسة وإنجازات يفخر بها هو ومرعوسوه، وكذلك القائد الراعي أو القائد الخدم الذي يسهر على مصالح العاملين ويتأكد من إشباع حاجاتهم وملائمة مهاراتهم حتى يقدموا أفضل عطاء ممكن، انظر إلى النموذج الياباني - يتفاني العاملون في أداء وظائفهم، وتتفاني الإدارة في إشباع حاجاتهم.

٤- التعلم والتطوير:

أصبح التعلم عنصراً في حياة العاملين والمنظمات، الأمر الذي يتطلب توفير البيئة الملائمة للتعلم حتى يمكن:

- صقل وتطوير واستمرار مواهب العاملين.
 - مواكبة المواهب للتغيرات الجارية.
 - الحصول على السلوك الوظيفي المطلوب لتحقيق الأهداف.
- ويعبر التعلم التنظيمي عن تلك العمليات والأنشطة والمبادئ والهياكل التي تمكن الاتحاد من استخدام مواهب العاملين ومهاراتهم للتحسين والتطوير، ويشمل التعلم التنظيمي ثلاث أنواع:
- التعلم الإدراكي (الرؤية والمعارف).
 - التعلم السلوكي (المواهب والعادات الوظيفية).
 - التعلم الوجداني (التعامل مع المشاعر والعواطف والانفعالات).
- ويحتاج الإتحاد إلى مجلس إدارة ومديرين يتصفوا بالآتي:
- امتلاك مواهب وطاقت متنوعة.
 - القدرة على استغلال مواهب عامليها وتوجيهها في القنوات الملائمة.
 - القدرة على التغيير والتحسين المستمر.
 - تتكيف وتتأقلم وتنشئ التغيير البناء.
- ويقوم الإتحاد على خمس أعمدة يحددها سينج في الآتي:
- الفكر المنظومي.
 - مواهب الأفراد.

- النماذج الفكرية.
- الرؤية المشتركة.
- روح الفريق.

ويتضمن تعليم العاملين وتطويرهم صقل معلوماتهم ومهاراتهم واتجاهاتهم وسلوكهم الوظيفي، وذلك بتحديد احتياجاتهم التدريبية الحالية والمستقبلية، وربط التدريب بالأداء، وإعلام العاملين بفرص التطوير المتاحة، وتشجيع التنمية الذاتية، وتدريب المديرين والرؤساء وتعميق دورهم في توجيه التدريب لخدمة أهداف العمل والعاملين.

٥- التحفيز:

للعاملين حاجات متنوعة يريدون إشباعها... وكما تفيد الإدارة من مواهب العاملين، فعليها أن تقدم الإشباع الملائم لهذه الحاجات، وذلك بدراستها والتعرف على ترتيب أهميتها لدى العاملين وتقديم المزيج المناسب من الحوافز، وتوضيح شروط الحصول عليها، والتأكد من عدالة توزيعها على مستحقيها.

٦- تقييم الأداء:

تزيد فاعلية نظام الحوافز وكذلك فاعلية التعلم والتدريب، إذا كان هناك تقييم موضوعي وعادل لأداء العاملين، يشمل الجوانب الفكرية والمهنية والسلوكية ويتنبأ باستحقاق العاملين للترقية والتثقل في مراحل المسار المهني، ويرتبط بالسياسات الأخرى للموارد البشرية في إطار من إدارة الأداء، والتي تعني عملية يتكامل فيها وضع الأهداف وتقييم الأداء والتطوير لضمان دعم الأداء للتطلعات الإستراتيجية للمنظمة، وليس أدل على أهمية تنمية مواهب العاملين وقياس تقدمهم، من أن الباحثين والممارسين يضعون في نظام الأداء المتوازن التنمية البشرية إلى جانب المقاييس المحاسبية والتشغيلية والتسويقية.

٧- استمرار صلاحية المواهب:

أصبح إعداد الصفوف الثانية للإدارة ووضع خطط الإحلال الوظيفي، أمراً هاماً لضمان استمرار صلاحية المواهب، وسد فجوات المهارات التي تنتج عن التقاعد، وخلو بعض الوظائف من شاغليها.

وتتضمن خطط الإحلال ليس فقط وضع خرائط الإحلال والتعرف على الأشخاص الذين يمكنهم ملء الوظائف التي ستخلو في وقت لاحق، ولكن أيضاً تحديد الاحتياجات المستقبلية من المواهب، عدداً نوعاً وجرده المخزون البشري المتاح من المواهب الحالية، وتحديد فجوة المواهب، والتخطيط الاستراتيجي للاستقطاب، والإعداد المسبق للواعدين وذلك بطرق متنوعة كالإثراء والتدوير الوظيفي، والإشراف الموجه، وبرامج التلمذة، والاستشارات المهنية، وتخطيط المشروعات

والإدارة المتعددة (مجلس إدارة المصغر) ومجمع الواعدين، الخبرات الصاعدة.

٨- المراجعة:

كل عمل يراد له استمرار الفاعلية، لا بد أن يراجع من وقت لآخر للتأكد من سلامته، وتطويره، وزيادة، فاعليته، ولا شك أن تقييم العناصر المذكورة يعد من حسن إدارة المواهب، لتحديث المتقادم منها وتطويرها بالشكل الذي يضمن استمرار تحقيقها لأهدافها.

٩- فاعلية النموذج:

ونؤكد هنا أن هذه العناصر مرتبطة ببعضها وتعزز وتؤثر في بعضها بعضاً، فتزيد فاعلية التنمية والتطوير فكلما أحسنت عملية الاختيار واكتمل اختيار المواهب الملائمة بالقيادة الواعية، يزيد عطاء العاملين إذا كان نظام الحوافز عادلاً وموضوعياً ولا تجني ميزة هذا النظام إلا بإدارة الأداء، وهكذا في منظومة متكاملة تستلزم من مجلس الإدارة، ومديري التدريب والتنمية، والمديرين المعنيين - كل في موقعه أن يعمقوا وعيهم بهذه العلاقة المتكاملة، وأن ينظروا إليها من منظور النظم، وهي التي تعبر عن كيان تتكامل أجزاؤه وتؤثر في بعضها بعضاً - وأن أي تغيير في أحد هذه الأجزاء يستتبع تغييراً في أجزاء أخرى، لذلك كانت نظم المعلومات - الحديثة والمتطورة على جانب كبير من الأهمية، حتى توفر للمديرين المعلومات اللازمة، بالكم وبالنوع المطلوبين وفي الوقت الملائم - حتى يقوموا بواجباتهم في إدارة المواهب بما يحقق أهداف العمل والعاملين.

كذلك يجب التنبيه لبعض المشكلات التي يمكن أن تواجه تطبيق النموذج المقترح، ومنها:

- نقص وعي مجلس الإدارة.
 - عدم إلمامهم بأهمية إدارة المواهب.
 - عدم تعاون بعض المديرين ورؤساء اللجان.
 - نقص الموارد الملائمة (الكفاءات البشرية، الإمكانيات والأساليب..).
 - النظرة التقليدية للمديرين تجاه إدارة العاملين.
 - تقادم الأساليب المتبعة لإدارة العاملين (حث أن هناك تطوراً مستمراً في أساليب التعامل مع الموارد البشرية).
 - عدم استعداد المديرين لبذل مجهود أكبر في إدارة مرءوسيتهم.
 - ضعف همم بعض العاملين.
- ويمكن التغلب على هذه المشكلات بما يلي:
- ترويح ثقافة الإنجاز والتفوق وتبادل المصالح بين الاتحاد ووعناصره البشرية.
 - تدريب المديرين في أحداث أساليب إدارة المواهب.

- تنمية روح الفريق بين المديرين وبعضهم وبين العاملين.
- إستحداث إدارة الموارد البشرية وإدارة التدريب .
- تطوير اتجاهات المديرين والعاملين.
- تقييم نظم الحوافز وتحديثها.
- إجراء البحوث اللازمة للتطوير.

لذلك كان مهما أن يصاحب تطبيق هذا النموذج:

- ١- دعم مجلس الإدارة.
- ٢- توفير الموارد والإمكانيات اللازمة.
- ٣- اللقاءات الدورية للمديرين ورؤساء اللجان لمناقشة تجاربهم ومشكلاتهم.
- ٤- توفير بيئة عمل ملائمة للإنجاز وإشباع حاجات العاملين.
- ٥- البحوث والتطوير ورصد التجارب الناجحة.

الاستنتاجات

بعد الاطلاع على النتائج وإجابة تساؤلات الدراسة من قبل عينة البحث توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج وهي على النحو التالي.

- ١- يوجد فهم لدي الإدارة العليا بالاتحاد المصري لكرة القدم بأهمية العاملين الموهوبين وضرورة وجودهم بإدارات الاتحاد وأفرعه المختلفة في جميع المستويات التنظيمية.
- ٢- لا يوجد إدارة متخصصة تهتم بشئون العاملين الموهوبين بالاتحاد المصري لكرة القدم، بل يعاملوا كباقي العاملين العاديين دون تفرقة.
- ٣- يوجد غموض في مفهوم نظام إدارة المواهب لدي العاملين في الإدارة العليا والوسطى بالاتحاد المصري لكرة القدم، حيث تتوفر البيئة المناسبة ولكن الممارسة الفعلية لم تكن ظاهرة أي أن الأغلبية العظمى يعرفون قيمة إدارة المواهب ولكن لا يعرفون المزيد عن عمليات إدارة المواهب.
- ٤- يحظى الاتحاد المصري لكرة القدم بقيمته العربية والأفريقية والعالمية مما يجعله بيئة خصبة لإجتذاب أفضل الموهوبين وتطبيق نظام إدارتهم.
- ٥- توجد فروق دالة إحصائية في محور جذب وتوظيف الموهوبين لدي العاملين بالاتحاد المصري لكرة القدم بين الادارة العليا والوسطى والتنفيذية حيث جاءت النسبة المئوية على النحو التالي الادارة العليا ٩١,٠٣ الادارة الوسطى ٧٤,٧٢ الادارة التنفيذية ٥٣,٢٥.
- ٦- توجد فروق دالة إحصائية في محور تنمية وتطوير المواهب لدي العاملين بالاتحاد

المصري لكرة القدم بين الإدارة العليا والوسطى والتنفيذية حيث جاءت النسبة المئوية علي النحو التالي الإدارة العليا ٩٢,١٢ الإدارة الوسطى ٧٧,٢١ الإدارة التنفيذية ٥٥,٢٧.

٧- توجد فروق دالة إحصائية في محور الاحتفاظ بالموهب لدي العاملين بالاتحاد المصري لكرة القدم بين الإدارة العليا والإدارة الوسطى والتنفيذية حيث جاءت النسبة المئوية على النحو التالي الإدارة العليا ٨٩,٩٤ الإدارة الوسطى ٧٨,٢٤ الإدارة التنفيذية ٥٦,٩٠.

٨- توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين الدرجة الكلية للمحاور بين الإدارة العليا والوسطى والتنفيذية حيث جاءت النسبة المئوية متغيرة كالتالي الإدارة العليا ٩١,٠٣ الإدارة الوسطى ٧٦,٧٢ الإدارة التنفيذية ٥٤,٨٧.

التوصيات

بناء على نتائج الدراسة السابقة يقدم الباحث أهم التوصيات التي خلص إليها متمنيا من الاتحاد المصري لكرة القدم الأخذ بها بعين الاعتبار من أجل تطبيق وتعزيز ممارسات نظام إدارة المواهب وتمثل هذه التوصيات في النقاط التالية.

١- لا تخلو أي منظمة من وجود العاملين الموهوبين لذا يجب أن يهتم مجلس إدارة الاتحاد بهؤلاء العاملين، ويحاول اجتذابهم من الأفرع وتوفير أفضل السبل والبيئات التي تحتضن عملهم وتشجع موهبتهم.

٢- ضرورة وجود لوائح تنظيمية وضرورة خلق ثقافة تنظيمية حول أهمية إدارة المواهب ودورها في خلق ميزة تنافسية وذلك عن طريق إشراك أفراد الإدارة العليا والوسطى والتنفيذية بورش عمل ومؤتمرات دولية من أجل تعزيز فهمهم لنظام إدارة المواهب وكيفية تطبيق مكوناته.

٣- على العاملين بالاتحاد المصري لكرة القدم وأفرعه دون استثناء فهم ماهية إدارة المواهب وأهميتها وفهم مكوناتها بوضوح، بجميع الوسائل المناسبة عن طريق نشر أوراق بحثية بالندوات والمؤتمرات المرتبطة بالإدارة الرياضية.

٤- أن ينشئ الاتحاد المصري لكرة القدم إدارة للمواهب، حيث الاهتمام بتوفير وحدة متخصصة بشؤون الموهوبين مع مراعاة تخصيص ميزانيات لإفكارهم ومشاريعهم الإبداعية.

٥- الاهتمام بتحفيز الموهوبين وتشجيعهم باستمرار عن طريق الرواتب والتعويضات غير المباشرة وعدم تطبيق نفس المنهجية للأفراد العاديين.

٦- وضع برنامج أو نظام متكامل بالتعاون مع اتحادات كرة القدم المتقدمة والاستفادة

بخبرات المتخصصين في مجال الإدارة الرياضية لتطوير المواهب مما ينعكس على المنشآت والملاعب ونظم المسابقات وكيفية تطبيق نظم الإدارة الحديثة بالاتحاد وأفرعه المختلفة.

٧- تطبيق النموذج المقترح لإدارة المواهب لدى العاملين بالاتحاد المصري لكرة القدم.

قائمة المراجع

أولاً : المراجع العربية :

- ١- أبو أسعد عبداللطيف أحمد: إرشاد الموهوبين والمتفوقين، عمان، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، ٢٠١١م.
- ٢- الاتحاد المصري لكرة القدم: "لائحة النظام الأساسي للاتحاد المصري لكرة القدم، الجبلية"، الجزيرة، القاهرة، ٢٠١٢م.
- ٣- الحروب أنيس يوسف: "نظريات وبرامج في تربية المتميزين والموهوبين"، عمان، دار الشروق للنشر والتوزيع، ١٩٩٩م.
- ٤- خبراء المجموعة العربية: "إدارة المواهب في المنظمة"، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، ٢٠١٢م.
- ٥- سلطان كرمالي الشمري: "إدارة المعرفة مدخل تطبيقي"، الأهلية للنشر والتوزيع، عمان، ٢٠٠٥م.
- ٦- سمية عمراوي، خير الدين جمعة: أثر الثقافة التنظيمية على إدارة المواهب بالمؤسسة، مجلة الاقتصاديات المالية البنكية وإدارة الأعمال، المجلد ٤، العدد ٧، الجزائر، ٢٠١٨م.
- ٧- شروق أحمد عبدالمحسن: أثر أبعاد إدارة المواهب على تفعيل المزايا التنافسية للمنظمة، دراسة تطبيقية على شركات الاتصال المحمولة، المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، العدد ٤٤، كلية التجارة، جامعة عين شمس، ٢٠١٦م.
- ٨- صالح على الجراح، جمال داوود أبو دوله: "أثر تطبيق استراتيجيات إدارة المواهب في تعزيز الانتماء التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية الرسمية"، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد ١١، ٢٠١٥م.
- ٩- صلاح محمد عبدالحמיד: "رعاية الموهوبين نفسياً - ثقافياً - اجتماعياً" هبة النيل للنشر والتوزيع، القاهرة، ٢٠٠٩م.
- ١٠- عبد المنعم عبدالقادر الميلادي: "المتفوقون - الموهوبون - المبدعون"، مؤسسة شباب الجامعة، الاسكندرية، ٢٠٠٦م.

- ١١- **عزيزة عبدالرحمن صيام:** " واقع تطبيق نظام إدارة المواهب البشرية من وجهة نظر الإدارة الوسطي والعليا دراسة حالة الجامعة الإسلامية بغزة"، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، ٢٠١٣م.
- ١٢- **غادة عبد الحميد حميدان:** "واقع إسهام إدارة المواهب في تنمية الموارد البشرية الأكاديمية بجامعة الملك عبد العزيز بجدة من وجهة نظر القيادات الجامعية بها"، رسالة ماجستير، كلية التربية، جامعة أم القرى، السعودية، ٢٠١٣م.
- ١٣- **فاطمة على بلقاسم:** " إدارة المواهب في المنظمات المعاصرة مدخل نظري، المجلة العلمية للإقتصاد والتجارة، العدد ٢٤، ص ٢٩٩-٣٣٣، ٢٠١٥م.
- ١٤- **ماجدة السيد عبيد:** " سيكولوجية الموهوبين والمتفوقين" دار الصفاء للطباعة والنشر، عمان، ٢٠١٤م.
- ١٥- **محمد جاد حسين:** " واقع معرفة وتطبيق إدارة المواهب المؤسسية بالإدارات التعليمية بمحافظة البحر الأحمر" مجلة الثقافة والتنمية، العدد ٤١، فبراير، ٢٠١١م.
- ١٦- **محمد حسين جعفر:** "تصور مقترح لإدارة المواهب في كرة السلة بأندية الصعيد"، رسالة ماجستير، كلية التربية الرياضية، جامعة أسيوط، ٢٠١٧م.
- ١٧- **محمد سعيد أنور سلطان:** "إدارة الموارد البشرية"، الإسكندرية، دار الجامعة الجديدة، ٢٠٠٣م.
- ١٨- **محمد عبدالغني حسن:** "إدارة المواهب - الموهبة والاستثمار في الموارد البشرية"، مركز تطوير الأداء والتنمية للنشر والتوزيع، القاهرة، ٢٠١٢م.
- ١٩- **محمود عبدالفتاح رضوان:** "إدارة المواهب في المنظمة"، ط ١، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، ٢٠١٢م.
- ٢٠- **مصطفى عبدالعال محمد:** "أثر إدارة المواهب على الأداء المؤسسي بالتطبيق على إحدى شركات القطاع الخاص" رسالة ماجستير، كلية التجارة، جامعة عين شمس، ٢٠١٣م.
- ٢١- **مصطفى نوري القماش:** "مقدمة في الموهبة والتفوق العقلي"، ط ٤، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، ٢٠١٧م.
- ٢٢- **نضال إبراهيم المصري، محمد على الاغا:** "إدارة المواهب البشرية في الجامعات الفلسطينية مقترح تطبيقي تنموي إستراتيجي"، المؤتمر الرابع للعلوم الإجتماعية والإنسانية، المركز العربي للأبحاث، مراكش، ٢٠١٥م.
- ٢٣- **نورهان توهامي عبدالغني:** "أثر إدارة المواهب على على الانتماء التنظيمي والسلوكيات الإنسحابية"، دراسة ميدانية في شركات قطاع البترول، رسالة ماجستير، كلية التجارة،

جامعة عين شمس، ٢٠١٧م.

ثانياً : المراجع الأجنبية :

- 24- **Al-Awamleh,R.A:** Developing Future Leaders: The contribution of Talent Management. PH.D. dissertation. Greenleaf University, 2009.
- 25- **Areiqat, A. Y., Abdelhadi, T., and Al-Tarawneh, H. A.,:** “Talent Management as a strategic practice of human resource management to improve human performance”, Journal of Contemporary Research in Business, 2010.
- 26- **Arthur, Diane.:** The employee Recruitment And Retention Handbook, Library of Congress cataloging in publication, United States of America, 2001.
- 27- **Berger, D. R. & Berger L. A:- The Talent Management Handbook, New York, McGraw, 2004.**
- 28- **Bersin, J.:** Talent Management, What it is? Hay Acquisition Company1, Inc, May, Available at, 2006.
- 29- **Collings. D. G, Mellahi, K:- The Parriers to effective global talen management the example of corporate elites in MNEs, Elsevier, vol. 45. No. 2, 2010.**
- 30- **Conger, J. A., & Fulmer, R. M. :** Developing your leadership pipeline. Harvard Business Review,2003.
- 31- **David, et al:- Talent assessment anew strategy for talent management, United States Of America, gower Publishing,2007.**
- 32- **Devos, P:- Talent Management art or science the invisible mechanism between talent and talent factory, working paper, university of Kalmar, Sweden, 2008.**
- 33- **Laff, M:- Talent Management From Hire to Retire, T+D**

Alexandria, vol, 60, No, 1, 2006

- 34- **Lawler.E.:** talent Making people your competitive advantage. sanFrancisco:Jossey-Bass, 2008.
- 35- **Murphy, Emmett.:** Talent IQ- Indentify You Companys Top Performance- Improve or Remove Underachivers, Platinum Press, 2007.
- 36- **Ntonga, Sibusiso:** The Impact Of Talent Management Practices OnBusiness Performance, partial fulfillment of the requirement for the degree of master of business administration, university of Pretoria, 2007.
- 37- **Schweyer, A:-** Talent Management Systems, best Practises in Technology Solutions for Recruitment , Retenion and Workforce Planing, Canada, Tri- Graphic Printing.
- 38- **Sloan, E.B., Hazucha, j.F., & Van Katwyk, P.T:-** strategic management of global leadership talent Advances in global leadership, vol.3, 2003.
- 39- **Uren L. and Samuel J:** From talent compliance to talent commitment, Strategic HR Review, 2007.
- 40- **Wellins, R. S., Smith, A. B., & McGee, L. :**the ceos guide to talent management: Building a global leadership pipeline. Pittsburgh, PA: Development Dimensionsinternational, july, 2006.
- 41- **White paper.:** Integrated Talent Management Optimizing The Employee Life Cycle, 2008
- 42- **William, A. :** Talent Management, PhD, Innovations International, Inc, Salt Lake City, Utah, 2006.
- ثالثاً: مراجع شبكة المعلومات الدولية (الإنترنت) :
- 43- **http: //www. indianmba.com /faculty.colmn/ fc/046/fc/046.html.**