

واقع تطبيق إدارة المواهب البشرية بالمؤسسات

الرياضية بجمهورية مصر العربية

\* ا.د/ أنور وجدي علي الوكيل

\*\* ا.م.د/ أحمد عزمي إمام

\*\*\* الباحث/ عمرو جمال نافع إبراهيم

المقدمة ومشكلة البحث:

أصبحت الإدارة في هذا العصر من ركائز التقدم فما من اكتشاف أو نشاط أو تغيير أو انجاز إلا بالتحليل لأسبابه نجد أن الإدارة تدفعه وتقف خلف وجوده حيث أن أي محاولة لإحداث التنمية الاقتصادية أو الاجتماعية قد يحتاج إلى رؤوس أموال وقد يحتاج إلى تجهيزات وأساليب وطرق تكنولوجيا متطورة تستخدم أساليب علمية في التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة بما يحقق الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة ويرفع الكفاءة الإنتاجية إلى حدودها القصوى ( ١٠ : ٥ ) .

يحاول الإنسان دائما أن يطور من نفسه وقدراته كي يحظى بحياة أفضل ودائما كانت هناك صعوبات باختلاف العصور والأزمنة ومع ذلك ظل الإنسان في حاجة لتطوير نفسه دائما كي يستطيع مواجهة الحياة ، فنجد أن الإدارة المعاصرة أصبحت جزءا لا يتجزأ من المنظمات والمجتمعات المعاصرة والتي يجب عليها أن تتفاعل مع مشكلات واحتياجات تلك المنظمات والمجتمعات ولذا فإن الإدارة المعاصرة أصبح لزاما عليها أن تتميز بالقدرة علي مواكبة التغير المستمر والتطور المتنامي في مختلف مجالات الحياة ، وانطلاقا من ذلك أصبح الاستثمار في الموارد البشرية جزءا هاما من استراتيجيات المؤسسات حتى تكون قادرة علي المنافسة ( ١ : ٧ ) .

\* أستاذ الإدارة الرياضية بكلية التربية الرياضية جامعة المنيا .

\*\* أستاذ مساعد بقسم الإدارة الرياضية بكلية التربية الرياضية جامعة المنيا .

\*\*\* الباحث بقسم الإدارة الرياضية بكلية التربية الرياضية جامعة المنيا .

لقد ظهر مفهوم إدارة المواهب كأحد المفاهيم الجديدة في مجال الموارد البشرية في العصر الحديث لتحسين أداء المؤسسات ، وأصبحت الموهبة جزءاً مهماً في المنظمات للوصول لأداء فعال وعلية فإنه يجب على إدارة مؤسسات الأعمال التركيز على العمليات المتصلة بإدارة المواهب لغرض معالجة المشكلات التي تواجهها تلك المنظمات وتتمثل هذه العمليات في ( تخطيط قوة العمل ، وتحليل فجوة الموهبة ، وجذب واستقطاب المواهب البشرية ، والتطوير والاحتفاظ بالمواهب ) ( ٣ : ٥ ) .

حيث تهدف إدارة المواهب البشرية إلى تنمية القدرات الكامنة لدى الموظفين ، فعندما ننظر إلى تسعينات القرن الماضي نرى حرب المواهب قد اشتعلت بين المؤسسات في الدول الكبرى ، فشرركات تحاول اجتذاب الموظفين أصحاب القدرات العالية وأخري تسعى للحفاظ والإبقاء عليهم ، ومن هنا انبثقت إدارة المواهب البشرية التي تقوم على اجتذاب الموظف والحفاظ عليه ومن ثم تطورت إدارة المواهب البشرية وأصبح نظاماً يطبق في جميع إدارات المؤسسات كأحد استراتيجيات التطوير والتغيير ( ٧ : ١ ) .

ويعد مفهوم إدارة المواهب البشرية من أبرز المفاهيم المعاصرة في الفكر الإداري ، ذلك لما يقع على كاهل المؤسسات الرياضية من دور كبير لتقديم الخدمات المختلفة وبالتالي الارتقاء بكافة ميادين التطور في حياة المجتمعات ، ونظراً لأهمية دور المؤسسات الرياضية في كونها تقدم خدمات لشريحة واسعة في المجتمع ، فإن التعرف على أحد المفاهيم التنظيمية الحديثة وهو إدارة المواهب البشرية وأثره في إنجاز الأعمال الذي يعد من الضروريات المرتبطة بإنتاجية وكفاءة تلك المؤسسات الرياضية ، ولأن هناك ضعف في إنجاز الأعمال لدى المؤسسات الرياضية خاصة في إدارة المواهب البشرية ، ومن ثم فإن هذه الدراسة تسعى لاستكشاف دور إدارة المواهب البشرية في إنجاز الأعمال الإدارية الخاصة بالمرسقات الرياضية ، وتطوير الفكر القيادي، والذي من شأنه النهوض بالموسسات الرياضية .

ومن خلال تردد الباحثون علي المؤسسات الرياضية ، وجد الباحثون أن العمل داخل تلك القطاعات نمطي جدا ويفتقر إلي روح الإبداع والابتكار والموهبة في تنفيذ الأعمال المتمثلة في القيام بالأنشطة المختلفة ، وكذلك انخفاض نوعي في مستوي تنفيذ تلك الأنشطة علي الرغم من تنوع دورات الإعداد والتدريب والصقل الموجهة للقادة والأخصائيين الرياضيين من قبل وزارة الشباب والرياضة التي من المفترض أن تنمي بدورها الجوانب الإدارية والشخصية لدي هؤلاء ، ولكن الواقع الفعلي هو أن هؤلاء القادة والأخصائيين نظراً لرتابة الأعمال وكذلك نمطية تلك الدورات فهم لا يهتموا بها وإن كان ذلك ، فإنما يتم ذلك كشرط ترقى أو كشرط لاجتياز درجة وظيفية معينة .

ومن خلال إطلاع الباحثون علي البحوث والدراسات السابقة ، وجد الباحثون . علي حد علمه . ، أن هناك ندرة في الأبحاث التي تناولت ادارة المواهب الرياضية داخل المؤسسات الرياضية ، مما أستثار دافعيه الباحثون التعرف علي واقع تطبيق إدارة المواهب البشرية بالمؤسسات الرياضية بجمهورية مصر العربية ..

هدف البحث :

يهدف البحث إلى التعرف علي واقع تطبيق إدارة المواهب البشرية بالمؤسسات الرياضية بجمهورية مصر العربية .

تساؤلات البحث :

في ضوء هدف البحث يضع الباحث التساؤلات التالية :

١ . ما طبيعة تخطيط المواهب والقوى البشرية بالمؤسسات الرياضية ؟

٢ . ما الوسائل التدريبية المستخدمة لتنمية المواهب البشرية

بالمؤسسات الرياضية ؟

٣ . ما طبيعة عملية تقييم المواهب البشرية بالمؤسسات الرياضية ؟

المصطلحات المستخدمة في البحث :

الموهبة :

الموهبة كمصطلح يمكن إيجازه علي أنه أولئك الأفراد الذين يمكنهم أن يخلقوا فارق في أداء المنظمة إما عن طريق مساهمتهم وبشكل مباشر في ذلك الأداء أو عن طريق تحقيقهم مستويات عالية من الأداء وعلي المدى البعيد ( ١٤ : ٥ ) .

إدارة المواهب البشرية :

مجموعة من الإجراءات والعمليات التي تترجم إستراتيجية المنظمة وعقيدتها إلي برامج تشغيلية وتطبيقية للوصول إلي التميز في المنظمة أو المؤسسة ( ١٥ : ٦ ) .

إجراءات البحث :

منهج البحث :

استخدم الباحثين المنهج الوصفي (أسلوب الدراسات المسحية) بخطواته وإجراءاته وذلك لمناسبته لتحقيق أهداف البحث .  
مجتمع وعينة البحث :

يتمثل مجتمع البحث في العاملين بالمؤسسات الرياضية بجمهورية مصر العربية والمتمثلة في ( اللجنة الاولمبية المصرية ، الاتحادات الرياضية المصرية ، وزارة الشباب والرياضة ، مديريات الشباب والرياضة ، الأندية الرياضية الواقعة في نطاق مديريات الشباب والرياضة عينة البحث ) ، وتم اختيار عينة البحث بالطريقة العمدية والبالغ قوامهم (٢٧٣) فرد .  
أدوات جمع البيانات :

استخدم الباحث لجمع بيانات البحث الأدوات الآتية :

أولاً : تحليل الوثائق والسجلات :

قام الباحثون بتحليل الوثائق والسجلات الخاصة بالمؤسسات الرياضية عينة البحث علي اختلاف أشكالها من خلال تحليل أنظمة العمل الإداري داخلها وكيفية إدارة الموهبة داخل تلك المؤسسات ، وقد تبين أنه لا توجد إدارة للمواهب داخل تلك المؤسسات كما لا يوجد آليات بعينها لتطوير الموهوبين في مجال العمل الإداري .

ثانياً: استبيان واقع ادارة المواهب البشرية بالمؤسسات الرياضية بجمهورية مصر العربية:

وهي استمارة من إعداد الباحثون واتبع فى إعدادها الخطوات

التالية:

١ . القراءة والإطلاع :

قام الباحثون بالإطلاع على العديد من الدراسات والمراجع التي تناولت موضوع ادارة المواهب البشرية كدراسة " عبدالله الطبال " (٢٠١٧) (٦) ، دراسة " فاطنة بقرع " (٢٠١٨) (٩) ، دراسة " مروة العسال " (٢٠١٦) (١٣) ، دراسة " ايمان علي " (٢٠١٦) (٣) ، دراسة " شروق احمد " (٢٠١٦) (٥) .

٢ . تحديد هدف الاستبيان :

تم تحديد هدف الاستبيان وقد تمثل فى التعرف على واقع ادارة المواهب البشرية بالمؤسسات الرياضية بجمهورية مصر العربية.

٣ . تحديد محاور الاستبيان :

من خلال إطلاع الباحثون على الدراسات والبحوث السابقة ، قام الباحثون بتحديد مجموعة من المحاور،وقد تمثلت محاور الاستبيان الأتي :

- المحور الأول (تخطيط المواهب" تخطيط القوى البشرية " ) .
- المحور الثاني (تدريب وتنمية المواهب البشرية) .
- المحور الثالث (تقييم المواهب البشرية) .

٤ . صياغة عبارات الاستبيان :

قام الباحث بوضع مجموعة من العبارات لكل محور من محاور الاستبيان النهائية ، وقد بلغ عدد العبارات (٣٩) عبارة .

٥ . الصورة المبدئية للاستبيان :

قام الباحث بعرض تلك العبارات على مجموعة من الخبراء فى مجال الإدارة الرياضية قوامها (١٠) خبراء بحيث لا تقل مدة خبرتهم فى المجال عن (١٠) سنوات وذلك لإبداء الرأي فى مدى مناسبة العبارات لمحاور البحث .

٦ . الصورة النهائية للاستبيان :

تم حذف العبارات التي حصلت على نسبة أقل من ٧٠% من اتفاق الخبراء وقد بلغت عدد العبارات المحذوفة (٣) عبارة لتصبح الصورة النهائية مكونة من (٣٦) عبارة .

٧- المعاملات العلمية للاستبيان :

أ . الصدق :

لحساب صدق الاستبيان استخدم الباحث الطرق التالية :

( ١ ) صدق المحتوى :

قام الباحث بعرض الاستبيان على مجموعة من الخبراء فى مجال الإدارة الرياضية قوامها (١٠) خبراء وذلك لإبداء الرأي فى ملائمة الاستبيان فيما وضع من أجله سواء من حيث المحاور والعبارات الخاصة بكل محور ومدى مناسبة تلك العبارات للمحور الذى تمثله ، وقد تراوحت النسبة المئوية لأراء الخبراء حول عبارات الاستبيان ما بين (٤٠% : ١٠٠%) ، وبذلك حذف عدد (٣) عبارة لتصبح الصورة النهائية للاستبيان مكونة من (٣٦) عبارة .

( ٢ ) صدق الاتساق الداخلى :

لحساب صدق الاتساق الداخلى للاستبيان قام الباحث بتطبيقه على عينة قوامها (٤٠) فرداً من مجتمع البحث ومن غير العينة الأصلية للبحث ، وتم حساب معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة والدرجة الكلية للمحور الذى تنتمى إليه ما بين (٠.٦٦ : ٠.٩٨) ، كما تراوحت معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة والدرجة الكلية للاستبيان ما بين (٠.٥٨ : ٠.٨٢) ، كما تراوحت معاملات الارتباط بين مجموع درجات كل محور والدرجة الكلية للاستبيان ما بين (٠.٨١ : ٠.٨٨) وهى معاملات ارتباط دالة إحصائياً مما يشير إلى الاتساق الداخلى للاستبيان .

ب . الثبات :

لحساب ثبات الاستبيان قام الباحث باستخدام معامل ألفا لكرونباخ وذلك بتطبيقها على عينة قوامها (٤٠) فرداً من مجتمع البحث ومن خارج العينة الأصلية، تراوحت معاملات ألفا للاستبيان ما بين (٠.٨١ : ٠.٨٨) وهي معاملات دالة إحصائياً مما يشير إلى ثبات الاستبيان .

خطوات البحث :

أ . الدراسة الاستطلاعية :

قام الباحثون بأجراء دراسة استطلاعية لأداة جمع البيانات حيث قام بتطبيقها على عينة من مجتمع البحث ومن خارج العينة الأساسية في الفترة من ٣ / ٢ / ٢٠١٩ م إلى ١٢ / ٢ / ٢٠١٩ م وذلك بغرض التعرف على مدى مناسبتها وعلاقتها بالتطبيق على تلك العينة .

ب . تطبيق البحث :

بعد تحديد العينة واختبار أداة جمع البيانات والتأكد من صدقها وثباتها قام الباحثون بتطبيقها على جميع أفراد العينة قيد البحث وكانت فترة التطبيق من ٢٥ / ٢ / ٢٠١٩ م إلى ١٤ / ٣ / ٢٠١٩ م .

الأسلوب الإحصائي المستخدم :

بعد جمع البيانات وجدولتها تم معالجتها إحصائياً ، ولحساب نتائج البحث استخدم الباحثون الأساليب الإحصائية الآتية ( النسبة المئوية . معامل الارتباط . معامل ألفا لكرونباخ . الميزان التقديري .. الوزن النسبي . النسبة المئوية . مربع كا المئوية ) .

وقد ارتضى الباحثون مستوى دلالة عند مستوى (٠.٠٥) ، كما استخدم

الباحثون برنامج Spss لحساب بعض المعاملات الإحصائية .

عرض النتائج ومناقشتها وتفسيرها :

سوف يستعرض الباحث نتائج البحث وفقاً للترتيب التالي :

الإجابة على التساؤل الأول والذي ينص على :

١. ما طبيعة تخطيط المواهب والقوى البشرية بالمؤسسات الرياضية ؟

جدول (١)

الوزن النسبي والنسبة المئوية والترتيب لآراء العينة بالنسبة لعبارات (المحور الأول : تخطيط المواهب " تخطيط القوى البشرية ) ( ن = ٢٧٣ )

م	العبارات	الوزن النسبي	النسبة المئوية	قيمة كا <sup>٢</sup>
٠١	تهتم بالمستقبل المهني لحاجاتها من المواهب البشرية.	363	44.32	230.31
٠٢	تستخدم أساليب كمية ونوعية للتنبؤ باحتياجاتها من المواهب البشرية المستقبلية.	322	39.32	361.14
٠٣	تستخدم تكنولوجيا المعلومات لأغراض التخطيط والتنبؤ بالمستقبل .	341	41.64	284.46
٠٤	تعطى الأولوية في البقاء للموهوبين في حال اضطرت لتقليص حجم الجهاز الإداري بها.	322	39.32	351.91
٠٥	يتم الاستفادة من خبرات الموهوبين في وضع خطط طويلة الأجل .	345	42.12	291.63
٠٦	توضع خطط بديلة لاستقطاب الموهوبين.	353	43.10	302.40
٠٧	توفر رؤية مستقبلية لتنمية الفكر الإداري للمواهب البشرية	347	42.37	300.68
٠٨	تقوم بتحديد احتياجاتها من المواهب البشرية بصفة دورية .	379	46.28	192.81
٠٩	تحدد الاحتياجات الوظيفية من الموهوبين في ضوء متطلبات المنافسة والتطوير .	334	40.78	306.29
٠١٠	تضع خطط واضحة لتشجيع الابتكار والمبادرات والأفكار الجديدة.	347	42.37	278.92
	الدرجة الكلية للمحور	3453	42.16	

. يتضح من جدول (١) ما يلي :



. تراوحت النسبة المئوية لأراء عينة البحث فى عبارات المحور الأول :  
تخطيط المواهب " تخطيط القوى البشرية ما بين (٣٩.٣٢ % : ٤٦.٢٨ %).  
. توجد فروق دالة إحصائياً بين أراء عينة البحث فى جميع العبارات وفى  
اتجاه عدم الموافقة .

ويرجع الباحثون تلك النتيجة إلى أنه لا توجد خطط بديلة تعمل  
على استقطاب الموهوبين داخل المؤسسات الرياضية ، وعدم وضع خطط  
واضحة لتشجيع الابتكار والأفكار الجديدة التي من دورها الارتقاء بمستوي  
الخدمة التي تقدمها المؤسسات الرياضية ، كما أنه هناك قصور شديد فى  
تحديد احتياجاتها من المواهب البشرية بصفة دورية وكذلك تحدد  
الاحتياجات الوظيفية من الموهوبين فى ضوء متطلبات المنافسة و التطورات  
المتلاحقة فى النظام الاقتصادي العالمي ، حيث أنه لا يتم استخدام أساليب  
كمية ونوعية للتنبؤ باحتياجاتها من المواهب البشرية المستقبلية مما يقلل  
قدراتها على الاداء بصورة متميزة ، وعدم الاستفادة من خبرات الموهوبين  
فى وضع خطط طويلة الأجل ، كما هناك ضعف شديد فى استخدام  
تكنولوجيا المعلومات لأغراض التخطيط والتنبؤ بالمستقبل .

ويرى الباحثون ضرورة تلبية المؤسسات الرياضية حاجات  
الموهوبين وتنمي قدراتهم وامكاناتهم من أجل تحقيق الإبداع والابتكار لديهم  
والذي سيؤدي حتما إلى مخرجات تميز المؤسسة الرياضية عن غيرها ،  
وتظهر أهمية الاهتمام والاعداد وتخطيط الجيد لإدارة الموهوبين فى كيفية  
تكاليف الحاجة إلى استبدال شخص من ذوي المهارات النادرة والمواهب  
الكبيرة ، وشعور الرياضيين بالثقة والارتياح عند وجود المواهب داخل  
المؤسسات الرياضية المختلفة ، وذلك لإيمانهم بمدى التميز والابداع فى  
مستوي الخدمة التي سوف تقدم لهم من أجل القدرة على مواكبة التطورات  
الهائلة فى المجال الرياضي العالمي .

وهذا ما أكدته دراسة " فاطنة بقرع " (٢٠١٨) (٩) ، و دراسة " مروة  
العسال " (٢٠١٦) (١٣) ، ودراسة " ايمان علي " (٢٠١٦) (٣) ، ودراسة  
" شروق احمد عبد المحسن " (٢٠١٦) (٥) .

## الإجابة علي التساؤل الثاني الذي ينص علي :

٢. ما الوسائل التدريبية المستخدمة لتنمية المواهب البشرية بالمؤسسات الرياضية ؟

### جدول (٢)

الوزن النسبي والنسبة المئوية والترتيب لآراء العينة بالنسبة لعبارات

(المحور الثاني : تدريب وتنمية المواهب البشرية) (ن = ٢٧٣)

م	العبارات	الوزن النسبي	النسبة المئوية	قيمة كا <sup>٢</sup>
١١	تساهم برامجها التدريبية في تطوير مهارات الموهوبين بشكل افضل وصولا للتميز في الاداء .	330	40.29	346.62
١٢	تتبع سياسة الدوران الوظيفي في الانشطة المختلفة للموهوبين مما يساعد في الكشف عن مواهبهم وصقلها .	318	38.83	366.40
١٣	تساهم في صقل وتدريب الموهوبين بالدورات التدريبية بتنمية موهبتهم .	327	39.93	342.00
١٤	تستخدم سياسة التدريب الداخلي للموهوبين من ضمن سياسة التدريب .	325	39.68	338.00
١٥	تستخدم وسائل مختلفة للتعليم الإلكتروني لتطوير اداء الموهوبين .	328	40.05	337.34
١٦	يوجد بها خطط سنوية لتدريب وتطوير المواهب البشرية ورفع مستواهم يتم وضعها استناداً إلى احتياجاتهم .	333	40.66	327.76
١٧	تقدم برامج تدريبية تتناسب مع المؤهلات العلمية وطبيعة عملهم.	373	45.54	229.87
١٨	توفر فرص التدريب والتعلم المستمر للموهوبين .	366	44.69	263.47
١٩	تقوم بعمل ورش عمل لتدريب الموهوبين وتنمية مهاراتهم وقدراتهم وكفاءاتهم في العمل .	354	43.22	270.07
٢٠	توفر الكثير من التقنيات التكنولوجية الحديثة للموهوبين للمزيد من الابداع والابتكار .	338	41.27	301.08
٢١	تراعي المعايير العلمية في قياس جودة اداء الموهوبين بعد التدريب.	337	41.15	314.00

## تابع جدول (٢)

الوزن النسبي والنسبة المئوية والترتيب لآراء العينة بالنسبة لعبارات  
(المحور الثالث : تدريب وتنمية المواهب البشرية) (ن = ٢٧٣)

م	العبارات	الوزن النسبي	النسبة المئوية	قيمة كا
٢٢.	يتم الاستفادة من الخبرات والنماذج المحلية والاقليمية في تدريب وتنمية المواهب البشرية.	335	40.90	337.34
٢٣.	تهتم بإكساب العاملين الموهوبين لديها بالمهارات جديدة تواكب التقدم العلمي والتكنولوجي .	343	41.88	296.07
٢٤.	تسعى الي احياء روح المنافسة بين الموهوبين بهدف زيادة تطوير قدراتهم .	339	41.39	318.53
	الدرجة الكلية للمحور	4746	41.39	

ينتضح من جدول (٢) ما يلي :

تراوحت النسبة المئوية لآراء عينة البحث في عبارات المحور الثالث :  
تدريب وتنمية المواهب البشرية ما بين (٣٨.٨٣% : ٤٥.٥٤%) .  
. توجد فروق دالة إحصائياً بين آراء عينة البحث في جميع العبارات وفي اتجاه عدم الموافقة .

ويرجع الباحثون تلك النتيجة إلى أنه لا توجد خطط سنوية لتدريب وتطوير المواهب البشرية من أجل رفع مستواهم وأنه من المفترض أن يتم وضعها استناداً إلى احتياجاتهم ، والقصور الشديد في استخدام وسائل مختلفة للتعليم الإلكتروني من أجل تطوير اداء الموهوبين ، ونظراً لقلّة الدورات التدريبية التي تعمل علي صقل وتدريب الموهوبين و تنمية موهبتهم ، وعدم اتباع سياسة الدوران الوظيفي في الانشطة المختلفة للموهوبين التي تساعد في الكشف عن مواهبهم وصقلها ، بالإضافة إلي قلّة البرامج التدريبية الموضوعية من قبل الادارة العليا التي تؤثر بشكل مباشر في إمكانية تطوير مهارات الموهوبين بشكل افضل وصولاً بهم للتميز في الاداء

، وهناك ضعف في توفير فرص التدريب والتعلم المستمر للموهوبين ، لكي يتم الاستفادة من خبراتهم وكذلك عدم الاستفادة من النماذج المحلية والاقليمية في تدريب وتنمية المواهب البشرية ، ونظرا لعدم استخدام المعايير العلمية في قياس جودة اداء الموهوبين وعدم الفهم الصحيح من قبل القيادات الإدارية لأهمية تدريب وتنمية المواهب البشرية ، و حيث هناك قصور شديد في تقدم برامج تدريبية تتناسب مع المؤهلات العلمية وطبيعة عملهم التي تعمل علي إكساب العاملين الموهوبين لديها بالمهارات جديدة حتي تستطيع مواكب التقدم العلمي والتكنولوجي .

يري الباحثون أنه لا بد من استخدام الأساليب التدريبية الحديثة لإدارة المواهب البشرية لاستغلال الطاقة الكافية لديهم وتحفيزهم ذاتياً بتوفير عناصر معينة في وظيفة الفرد كالمعنى والقدرة والتأثير ، وإن عدم توافر المعلومات والتقنيات يؤثر على سرعة اتخاذ القرار وانجاز الأعمال داخل المؤسسة الرياضية، والعمل علي أكسابهم قدرات ومهارات تعمل على تحقيق واثبات الذات لديهم مما يزيد من قدراتهم الابداعية في العمل و يحفزهم على الإبتكار والإبداع وتحقيق أهداف المؤسسة الرياضية بكفاءة وجودة عالية ، حيث لا بد من الاستعانة بالأساليب العلمية حتي يتم تطوير العمل داخل المؤسسات الرياضية ، و توافر المعلومات والتقنيات الحديثة بسرعة تقديم الخدمة بكفاءة عالية في المكان والزمان والتوقيت المناسب وإن لم يحدث ذلك تفقد المؤسسة الرياضية الهدف التي وضعت من أجله ، وأن أهمية إدارة المواهب في التركيز علي المناصب والمراكز الوظيفية الحرجة ذات الأهمية الإستراتيجية وتحديد أسماء البدلاء للمناصب الحرجة واستكشاف الطاقات الكامنة ، كذلك تحديد واضح للاستعداد الموهبي و تفادي اضطراب العمل بسبب الرحيل المفاجئ لشاغلي المناصب الحرجة ، كذلك المحافظة علي المواهب وضمان مساهمتها الايجابية لخدمة المؤسسة.

وهذا ما أكدته دراسة " عبدالله عبدالله احمد الطبال " (٢٠١٧)(٦).

### . الإجابة على التساؤل الثالث والذي ينص على :

٣. ما طبيعة عملية تقييم المواهب البشرية بالمؤسسات الرياضية ؟

جدول (١٠)

الوزن النسبي والنسبة المئوية والترتيب لآراء العينة بالنسبة لعبارات

(المحور الرابع : تقييم المواهب البشرية) (ن = ٢٧٣)

م	العبارات	الوزن النسبي	النسبة المئوية	قيمة كا <sup>٢</sup>
٢٥.	تقوم بتقييم الكوادر والاختصاصيين بشكل موضوعي يظهر مهاراتهم وقدراتهم الابداعية	348	42.49	270.86
٢٦.	تستخدم التقييم الذاتي للموهوبين .	331	40.42	315.32
٢٧.	تعتمد علي نتائج التقييم في تحديد حوافز الموهوبين .	332	40.54	319.14
٢٨.	تستخدم وسائل مختلفة في تقييم المواهب البشرية مثل ( التقييم الذاتي ، تقييم المدير المباشر ، تقييم ٣٦٠ درجة ، تقييم الزملاء ، تقييم لجان مختصة ) .	316	38.58	385.87
٢٩.	توفر نظام للمعلومات يتم من خلاله تقييم المواهب البشرية .	349	42.61	278.66
٣٠.	تستخدم نتائج اداء العاملين الموهوبين في معالجة فجوات الاداء .	347	42.37	274.97
٣١.	تتبع نظام رقابي ممنهج للتأكد من اداء الموهوبين لديها .	344	42.00	283.54
٣٢.	تتابع مستوي كفاءة اداء الموهوبين خلال تنفيذ المهام الموكلة اليهم .	316	38.58	380.92
٣٣.	تستخدم اساليب حديثة لتقييم اداء المواهب البشرية .	317	38.71	371.23
٣٤.	تستخدم برامج تقييم اداء الموهوبين لديها بناءا على احتياجاتهم التدريبية .	276	33.70	528.20
٣٥.	تستخدم معايير قابلة للقياس عند تقييم اداء المواهب البشرية.	275	33.58	534.09
٣٦.	تنظر للمواهب البشرية لديها باعتبارهم شركاء في عملية التقييم.	332	40.54	346.84
	الدرجة الكلية للمحور	3883	39.51	

قيمة (كا) الجدولية عند مستوي دلالة (٠.٠٥) = ٥.٩٩

يتضح من جدول (١٠) ما يلي :

. تراوحت النسبة المئوية لأراء عينة البحث فى عبارات المحور الرابع : تقييم المواهب البشرية ما بين (٣٣.٥٨% : ٤٢.٦١%).

. توجد فروق دالة إحصائياً بين أراء عينة البحث فى جميع العبارات وفى اتجاه عدم الموافقة .

ويرجع الباحثون تلك النتيجة إلى أنه لا يوجد نظام للمعلومات يتم من خلاله تقييم المواهب البشرية ، وعدم وجود معايير قابلة للقياس عند تقييم اداء المواهب البشرية ، ووجود الكثير من الصعوبات فى استخدام اساليب حديثة لتقييم ادائهم ، وندرة استخدام الوسائل المختلفة فى تقييم المواهب البشرية مثل ( التقييم الذاتى ، تقييم المدير المباشر ، تقييم ٣٦٠ درجة ، تقييم الزملاء ، تقييم لجان مختصة ) ، حيث يتم وضع الحوافز و المكافآت وفقاً للأهواء الشخصية ومدى القرب من القيادة دون الاعتماد على معايير ثابتة وواضحة فى الصرف ، بالإضافة إلى ندرة برامج تقييم اداء الموهوبين لديها بناء على احتياجاتهم التدريبية ، وكذلك الاهمال الشديد لنتائج اداء العاملين الموهوبين فى معالجة فجوات الاداء ، حيث لا يتم التقييم وفقاً لمعايير واضحة وثابتة وفقاً لأسس علمية بشكل يظهر مهارات وقدرات الكوادر والاختصاصيين وقدراتهم الابداعية.

كما يوجد العديد من أوجه القصور فى آليات تحفيز الموهبين نحو الإقبال على العمل والابداع فى المجال الرياضى والمشروعات الرياضية وذلك من خلال قصور فى تفويض السلطة لديهم و امتلاك التسهيلات والمميزات التى يجب توافرها لديهم كأدوات عمل فى المشروعات الرياضية لضمان تطوير المؤسسة الرياضية ، نظراً لتمتعهم بقدراتهم عالية فى مواجهة العراقيل الكبيرة فى عملهم ، والتى من خلالها تكسب ثقته من يتعامل معها خلال توفير كافة الإمكانيات والتسهيلات التى تعمل على تقديم الخدمة بشكل أسرع وبجودة عالية داخل المؤسسات الرياضية .

وهذا ما أكدته دراسة " عبدالله الطبال " (٢٠١٧) (٦).

الاستخلاصات :

في ضوء نتائج البحث توصل الباحث إلى الاستخلاصات التالية :

١. هناك قصور شديد في التخطيط للمواهب والقوى البشرية بالمؤسسات الرياضية .
  ٢. ضعف آليات جذب واستقطاب المواهب البشرية بالمؤسسات الرياضية .
  ٣. قلة الوسائل التدريبية المستخدمة لتنمية المواهب البشرية بالمؤسسات الرياضية .
  ٤. غياب الشراكة والتعاون بين المؤسسات الرياضية في مجال إدارة المواهب البشرية .
  ٥. القصور الشديد في تطبيق إدارة المواهب البشرية بالمؤسسات الرياضية.
- التوصيات :

في ضوء نتائج البحث يوصي الباحثون بما يلي :

١. دعوة القائمين والمسئولين بالمؤسسات الرياضية إلى إعداد وتنفيذ خطط للمواهب والقوى البشرية في القطاعات المختلفة من اللجنة الاولمبية والاتحادات الرياضية ووزارة الشباب والرياضة ووالاندية الرياضية لما له من دور كبير في الارتقاء بمستوي أداء المؤسسات الرياضية .
٢. حث القيادات الجامعية بالمؤسسات الرياضية على ضرورة تطبيق إدارة المواهب البشرية لما له من آثار ايجابية في إبداع العاملين الأعمال المكلفين بها .
٣. ضرورة الوضع في الاعتبار أهمية إدارة المواهب البشرية في المجال الرياضي والتركيز على تطبيقه داخل المؤسسات الرياضية لما له من قدرة فائقة على الارتقاء بمستوي الفرد وبالتالي الارتقاء بالمؤسسة .
٤. وضع تصور مقترح لإدارة المواهب البشرية بالمؤسسات الرياضية بجمهورية مصر العربية .

## المراجع

أولاً : المراجع باللغة العربية

١. أحمد عزمي إمام : التنمية البشرية والإبداع الإداري دراسة نظرية وتطبيق علمي معاصر ، المؤسسة العربية للعلوم والثقافة ، جامعة المنيا ، ٢٠١٣ م .
٢. أميرة مصيري : درجة ممارسة الإدارة العامة لرعاية الموهوبين للمهام اللازمة لاكتشاف ورعاية الموهوبين بمدارس التعليم العام ، رسالة ماجستير ، جامعة أم القري ، المملكة العربية السعودية ، ٢٠٠٧ م .
٣. إيمان علي الشوفيين : دور إدارة المواهب في تحسين أداء العاملين في شركة مصفاة البترول الأردنية " دراسة حالة " ، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية إدارة الأعمال ، جامعة عمان العربية ، ٢٠١٦ .
٤. سيد أحمد الهواري ( ٢٠٠٠ ) : الإدارة والأصول والأسس العلمية للقرن الـ ٢١ ، مكتبة عين شمس ، القاهرة .
٥. شروق احمد عبد المحسن : أثر أبعاد إدارة المواهب علي تفعيل المزايا التنافسية للمنظمة دراسة تطبيقية على شركات الاتصالات المحمولة ، بحث منشور ، المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة ، كلية التجارة ، جامعة عين شمس ، ٢٠١٦ م .
٦. عبدالله عبد الله الطبال : ممارسات إدارة المواهب البشرية ودورها في تحسين أداء العاملين \_ دراسة ميدانية ، بحث منشور ، كلية التجارة ، جامعة السويس ، ٢٠١٧ م .
٧. عزيزة عبد الرحمن عبدالله صيام : واقع تطبيق نظام إدارة المواهب البشرية من وجهة نظر الإدارة العليا والوسطي ، دراسة حالة الجامعة الإسلامية بغزة ، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية التجارة ، قسم إدارة الأعمال ، غزة ٢٠١٣ م .



٨. على رزاق جواد العابدی ، سعد على حمود العزى : أنظمة عمل الأداء العالي كمنهج لتعزيز إستراتيجية إدارة الموهبة في المنظمات ، مجلة الادارة والاقتصاد ، العدد (٨٩) ، ٢٠١١ م .
٩. فاطنة بقرع : مساهمة إدارة المواهب في تحقيق الفعالية التنظيمية ، بحث منشور ، مجلة إدارة الاعمال والدراسات الاقتصادية ، ٢٠١٨ .
١٠. كمال الدين عبد الرحمن درويش ، إسماعيل حامد عثمان ( ٢٠٠٣ ) : التنظيمات في المجال الرياضي ، دار السعادة للطباعة ، القاهرة .
١١. محمد سعيد الحميدى ، الهادي خوجلى الطيب : الاستثمار في التدريب وإدارة المواهب ، تجربة دولة الإمارات العربية المتحدة ، ورقة بحثية ، معهد تدريب الضباط رأس الخيمة ، كلية الشرطة ، الإمارات العربية المتحدة ، ٢٠١١ م .
١٢. محمد عبد الغني هلال : إدارة المواهب، الكتاب الخامس من موسوعة الموارد البشرية ، مركز تطوير الأداء والتنمية ، ٢٠١١ القاهرة ، ٢٠١١ م.
١٣. مروة محمد رضا العسال: إستراتيجية إدارة المواهب لتعزيز ميزة تنافسية للمنظمة ، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية الاقتصاد والعلوم الادارية ، جامعة آل البيت ، الاردن ، ٢٠١٨ م .

#### ثانياً : المراجع باللغة الأجنبية

14. Armstrong, M. , “Strategic Human Resource Management : A guide to action”, 4th Edition, Kogan Page, Great Britain, Cambridge University Press.( 2009)
15. Berger, Lance and Dorothy. The Talent Management HandBook- Creating Organizational Excellence, Lance A berger and Associates, 2004.
16. Gerhart, Barry. Horizontal and Vertical Fit in Human Resource Systems, University of Wisconsin ,Madison, 2007.
17. Meyer, Terry. Talent Management, Disclaimer, Arab British Academy for higher education, 2005.

## واقع تطبيق إدارة المواهب البشرية بالمؤسسات الرياضية بجمهورية مصر العربية

\* د.أ/ أنور وجدي علي الوكيل

\*\* م.أ.د/ أحمد عزمي إمام

\*\*\* الباحث/ عمرو جمال نافع إبراهيم

---

---

يهدف البحث إلى التعرف علي واقع تطبيق إدارة المواهب البشرية بالمؤسسات الرياضية بجمهورية مصر العربية ، وأستخدم الباحثون المنهج الوصفي (أسلوب الدراسات المسحية) .

يتمثل مجتمع البحث في العاملين بالمؤسسات الرياضية بجمهورية مصر العربية والتمثلة في ( اللجنة الاولمبية المصرية ، الاتحادات الرياضية المصرية ، وزارة الشباب والرياضة ، مديريات الشباب والرياضة ، الأندية الرياضية الواقعة في نطاق مديريات الشباب والرياضة عينة البحث وقد قام الباحث باختيار عينة البحث بالطريقة الطبقية العمدية والبالغ قوامها (٢٧٣) فرداً.

قام الباحثون بتصميم إستبيان يهدف إلي التعرف واقع تطبيق إدارة المواهب البشرية بالمؤسسات الرياضية بجمهورية مصر العربية. وكانت من أهم الإستخلاصات وجود قصور شديد في التخطيط للمواهب والقوى البشرية بالمؤسسات الرياضية ، ضعف آليات جذب واستقطاب المواهب البشرية بالمؤسسات الرياضية ، قلة الوسائل التدريبية المستخدمة لتنمية المواهب البشرية بالمؤسسات الرياضية ، غياب الشراكة والتعاون بين المؤسسات الرياضية في مجال إدارة المواهب البشرية ، القصور الشديد في تطبيق إدارة المواهب البشرية بالمؤسسات الرياضية .

## **The reality of applying human talent management in institutions Sports in the Arab Republic of Egypt**

\*Prof. Anwar Wagdy Ali Al-Wakeel

\*\* Prof. Dr. Ahmed Azmi Imam

\*\*\* Researcher / Amr Gamal Nafee Ibrahim

---

---

The research community is represented by the employees of the sports institutions in the Arab Republic of Egypt, represented by (Egyptian Olympic Committee, Egyptian Sports Federations, Ministry of Youth and Sports, Youth and Sports Directorates, and Sports Clubs located within the scope of youth and sports directorates.

The researchers selected the research sample in a deliberate stratified way (the Egyptian Olympic Committee from the members of the Board of the Egyptian Olympic Committee and the strength of (4) members, the Egyptian sports federations of the members of the boards of some Egyptian sports federations, which are football, basketball, handball, athletics Wrestling, table tennis (21), Ministry of Youth and Sports (Undersecretaries, general directors and directors of departments) (11), Directorates of Youth and Sports in the governorates of Minya, Assiut, Giza, Alexandria, Suez and Mansoura. The research sample was represented by (Executive Director of the club –

Board of Directors ).The sample was selected randomly (201), and the research sample was chosen by deliberate method (273).

The researchers designed a questionnaire designed to identify the reality of the application of human talent management in sports institutions in the Arab Republic of Egypt.

The most important conclusions were the existence of serious deficiencies in the planning of talents and manpower in sports institutions, weak mechanisms to attract and attract human talent in sports institutions, the lack of training means used to develop human talents in sports institutions, the absence of partnership and cooperation between sports institutions in the field of human talent management, severe lack of application Human talent management in sports institutions.