

دور إدارة المواهب الادارية فى تعزيز الميزة التنافسية بالاندية الرياضية المصرية

أ.م.د / إيهاب محمد خيرى

أستاذ مساعد بقسم الادارة والترويح الرياضي كلية التربية الرياضية- جامعة طنطا.

مقدمة البحث :

إن الاهتمام بادارة الموارد البشرية لا يعتبر أمرا حديثا، فقد تطور عبر المراحل التاريخية التي لازمت تطور الفكر الانساني الحديث ، وما صاحب ذلك من التحولات التي عرفتھا الاندية الرياضية حديثا ودراسة آداء وقدرات العاملين بها والتعرف علي احتياجاتهم المهارية والاقتصادية والاجتماعية...الخ، حيث أصبحت وظيفة الموارد البشرية ذات موقع ومكانة إستراتيجية لا تقل أهمية عن بقية الوظائف الأساسية للهيكل التنظيمي بالاندية الرياضية.

ويشير كلا من " محمد المصري ، نضال الاغا " (٢٠١٥ : ٢٧) أنه برز الاهتمام بتطبيق استراتيجيات إدارة المواهب البشرية في المؤسسات والهيئات الرياضية المعاصرة باعتبارها أحد مصادر القوة التي لا يمكن تقليدها، والتي تساهم في ضمان عمليات النمو والإستمرار، فأصبح اكتشاف المواهب المهمة الأولى والرئيسية لإدارات الموارد البشرية عند القيام بوظائفها الأساسية، من استقطاب للعاملين واختيارهم وتدريبهم.

ويؤكد " محمد عبد الله " (٢٠١٦ : ٢٩) أن الإدارة العلمية للمواهب تمثل أهمية كبيرة لضمان الاستثمار الصحيح للمواهب، حيث أصبحت المواهب من أكبر التحديات التي تواجه المنظمات لتلبية متطلبات إدارة الأعمال في هذا العصر والذي يتسم بالتغيير والسرعة وبالمنافسة الشديدة، وبصفة خاصة أصبحت الموهبة سلعة هامة لتحقيق التميز ويكثر عليها الطلب.

ويذكر " عباس عبد الله " (٢٠٦ : ٢١) أن من أبرز سمات العصر الحديث هي التنافسية كحقيقة واقعية لتحديد نجاح أو فشل المؤسسات بحيث أصبحت الشركات يتحتم عليها العمل الجاد المستمر لاكتساب المزايا التنافسية والحفاظ عليها لتحسين موقفها السوقي وقدراتها علي مواجهة المنافسين الحاليين والمرتبين.

كما يشير " محمد عبد الرحمن " (٢٠١٧ : ٢٨) أن عملية الوصول الي تحقيق الميزة التنافسية للهيئات الرياضية لا يتحقق عن طريق الصدفة انما عن طريق وضع استراتيجيات ناجحة لإدارة المواهب البشرية العاملة بالهيئات الرياضية، من خلال استقطاب وتطوير والحفاظ علي الافراد بإمكاناتهم ومهاراتهم من أجل تلبية الإحتياجات الحالية والمستقبلية لتلك الهيئات. ويشير كلاً من " هاجر قريشي ، أحلام بوقفي " (٢٠١٩ : ٣٣) بأنه أصبح إكتشاف المواهب المهمة الأولى والرئيسية لإدارات الموارد البشرية عند القيام بوظائفها الأساسية من الإستقطاب والإختيار للعاملين والتدريب، بحيث يراعي فيها الدقة وإكتشاف المواهب والعمل علي صقلها والحفاظ عليها، وتأتي التجارب العالمية لتؤكد أن تحقيق التميز والنجاح مرتبط إرتباطاً أساسياً بحسن إختيار الموظفين وإكتشاف مواهبهم وتمييزها، لذلك يجب الإهتمام بإبراز الدور الرائد لإدارة المواهب وأهمية الإستثمار فيها لتحقيق التميز في منظمات الأعمال كونها عنصراً حيوياً يسهم في تنمية رأس المال البشري والذي بدوره يؤدي إلي تحقيق الأداء العالي داخل المنظمة .

وتذكر " خلود الربيعي " (٢٠١٤ : ١١) بأنه إشتدت المنافسة بين المنظمات من أجل البقاء وتحقيق الربحية، والتفوق علي المنافسين ولابد من إكتساب ميزة تنافسية تضمن للمنظمات البقاء والإستمرارية ، حيث تعد الميزة التنافسية إحدى نتائج العولمة التي تعني الإفتتاح علي العالم (ثقافياً وإقتصادياً وسياسياً وإدارياً وتكنولوجياً) وتسعي المنظمات لتحقيق الميزة التنافسية عن طريق إتباع أساليب حديثة تناسب التطور التكنولوجي ولكي تتمكن من خلق ميزة تنافسية فلا بد أن تعتمد علي الموارد والقدرات لتحقيق التميز والإبتكار وتحمل المخاطر والميول نحو المجازفة أمام المنافسين والقدرة علي إستغلال الفرص فالمنظمات تخلق درجة من التفوق في أداء المنظمة تؤهلها لتحقيق ميزة تنافسية وخلق فرص جديدة معتمدة علي القدرة والإستعداد لإستغلال تلك الفرص ومواجهة التهديدات من أجل تحقيق مصالحها، ولأجل منح المنظمة دعماً في المركز التنافسي لابد من وجود هياكل مرنة وكفاءات ومهارات بشرية علمية قوية تمكنها من التلؤم بسرعة وسهولة مع ديناميكية المحيط التقني سواء المحلي أو الدولي .

ويؤكد كلاً من " تامر البكري ، خالد حمدان " (٢٠١٣ : ٧) بأن الميزة التنافسية أصبحت من بين الأولويات الرئيسية في إستراتيجية الأعمال في أغلب المنظمات الرائدة والكبيرة في القرن الحادي والعشرون ولعل ذلك يعود إلي أن قياس نجاح المنظمات وإستمرارها يقاس بمدى توافقها مع توجهات المجتمع والحكومات، حيث أن قيمة الميزة التنافسية ترتبط مع مستوي الإبداع المتحقق في تطبيقها في الواقع العملي للمنظمة، وهذا يعني أن تحقيق الميزة التنافسية لا

يمكن أن يستمر دون أن يكون هناك إبداع فكري متوافق مع الإمكانيات المتاحة في التطبيق والتمايز بها عن الآخرين إذ بدون ذلك لا معنى للميزة التنافسية لأنها ستكون إجترار لأفكار متماثلة لا تلبث أن يتم تقليدها من قبل الآخرين إلا وتنتهي بالتالي هذه الميزة التنافسية .

ويشير " ماهر الجحدي " (٢٠٢٠ : ٢٥) أنه نظراً للتطورات المستمرة في الأنظمة الإقتصادية العالمية حيث أصبح التميز والنجاح هدف رئيسي لكل منظمة حديثة حتي تستطيع الإستمرار والنمو والتقدم وبالتالي يكون لديها القدرة علي منافسة المنظمات والتفوق وتحقيق الميزة التنافسية في ظل الأنظمة الإقتصادية العالمية المتغيرة والمتطورة إنطلاقاً من هنا أصبح الإستثمار في الموارد البشرية جزء مهم من إستراتيجيات المنظمة حتي تكون قادرة علي المنافسه ، ولكي تتمكن المنظمة الصمود أمام المنافسة التي تواجهها من المنظمات الأخرى لذلك وجب ضرورة الإهتمام الكبير بالموهوبين والمبدعين حيث أصبح في الوقت الحالي إن الثروات الحقيقية في الإقتصاد هي الموارد البشرية ولا بد من توظيف المال في الإستثمار في بناء الموارد البشرية مما ينعكس بشكل إيجابي علي المنظمة وعلي التنمية الشاملة ، ويمكن تفعيل إدارة المواهب من خلال التركيز عليها في العملية التشغيلية والتغيير التنظيمي وتخطي دورة إلي إختيار القائد والمدير والتنفيذيين الموهوبين في جميع المجالات في المنظمة لتطوير جودة الأداء والسعي وراء توظيف الموارد البشرية الموهوبة منها لتحقيق الميزة التنافسية وتحقيق إنجازات عالية في إدارة الأعمال في المنظمة .

ويذكر كلاً من " نبيل عبد المطلب ، سعد شلبي " (٢٠١٥ : ٣٢) أن الميزة التنافسية أصبحت خلال السنوات الأخيرة تحظى باهتمام واسع النطاق علي الصعيد العالمي ، ويعود ذلك الي مواكبة متطلبات التطورات المتسارعة التي يشهدها العالم والمتمثلة في ظاهرة العولمة والاندماج في الاقتصاد العالمي ، وسياسات الانفتاح وتحرير الاسواق ، اضافة الي التطورات الهائلة في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات ، وفي ظل هذه التطورات أصبح من الصعب علي اية دولة أن تعيش في معزل عن هذه التطورات . (٢٩:٢٣)

ومما تقدم فإن القضية الأساسية التي تواجه الاندية الرياضية المصرية تتمثل في حاجتها لتحسين قدرتها التنافسية سواء في المجتمع المحلي أو عند التعامل مع الاندية الأجنبية ، فالسبب الرئيسي في نجاح الاندية الرياضية الكبرى في العالم هو تقديمها لمنتجات مبتكرة وتوزيعها أيضاً بأساليب مبتكرة ، فالأندية الرياضية لا تحتاج إلى معرفة ما يحتاجه أعضائها والمتعاملين معها في الوقت الحاضر فقط بل إلى التنبؤ بما سوف يحتاجونه في المستقبل ، فاكشاف اتجاهات

تسويقية جديدة ومتطورة يزيد من قدرة النادي على رؤية الأمور بنظرة مستقبلية ، ويمنحها الوقت الكافي لحشد الموارد المطلوبة والضرورية لتطوير الأفكار والعمليات والمنتجات .

لذا يرى الباحث أنه قد يتمكن النادي من خلق ميزة تنافسية في وقت ما ، ولكن سرعان ما يقلدها المنافسون وبالتالي تزول هذه الميزة التنافسية ، ويتوقف هذا على الموارد والإمكانات التي بنيت عليها الميزة التنافسية ، فكلما كانت هذه الموارد والقدرات يصعب نقلها وتقليدها كلما استمرت الميزة التنافسية لمدة أطول ، بالإضافة إلى أن اعتماد الميزة التنافسية على العديد من الموارد والقدرات يجعل من الصعب معرفة أسباب هذه الميزة التنافسية وكيفية تقليدها ، كما أنه لكي يستطيع النادي الإبقاء على الميزة التنافسية أطول فترة ممكنة يجب أن يحرص على خلق ميزة تنافسية جديدة تحل محل الميزة التنافسية التي قاربت على فقدان التأثير، ومن العوامل التي تساعد على نشأة الميزة التنافسية ادارة المواهب التي تتميز بالابتكار والإبداع حيث أن لها دور كبير في خلق ميزة تنافسية ولا ينحصر الإبداع في تطوير المنتج أو الخدمة ولكنه يشمل الإبداع في الاستراتيجية ، والإبداع في أسلوب العمل والتكنولوجيا المستخدمة والإبداع في خلق فائدة جديدة للمستفيد من المنتجات التي يقدمها النادي .

لذا فإن هذه الدراسة هي محاولة من الباحث للتعرف علي دور إدارة المواهب في تعزيز الميزة التنافسية بالاندية الرياضية المصرية .

مصطلحات البحث:

١ - إدارة المواهب: Talent Management

هي الأنشطة والعمليات التي تتضمن التحديد المنهجي للمناصب الرئيسية التي تسهم في تحقيق ميزة تنافسية للمنظمة، وإستقطاب المواهب والإمكانات المرتفعة، وتطوير بنية متميزة للموارد البشرية لتسهيل شغل الوظائف في المنظمة. (W,Nafei,2015:61)

٢ - الميزة التنافسية: Competitive Advantage

هي قدرة المنظمة علي تحقيق وضع متميز في السوق ففي معظم الصناعات تكون بعض المنظمات أكثر ربحية من غيرها حيث أنها تمتلك شيئاً خاصاً يصعب تقليده ويسمح لها بالتفوق علي منافسيها وتتمثل في الموارد والمهارات والأصول الفريدة والخاصة وهي مصادر الميزة التنافسية(Gomes & Romao, 2019: 44)

مشكلة البحث: Research Problem

مع زيادة عدد الاندية الرياضية ودخول اندية الشركات والاندية الخاصة بقوة ، نتيجة لإنفتاح السوق الرياضي أصبحت المنافسة أكثر حدة وأشد قسوة، ومن الملاحظ أن بعض

الاندية لا زالت تفتقر إلى النهج العلمي الواضح لمواجهة هذه المنافسة الشرسة، بالإضافة إلى وجود بعض الصعوبات المتمثلة في قلة الموارد وعدم وضوح التوجه الإستراتيجي، ونقص المهارات والخبرات الإدارية للبعض منها، ونتيجة لذلك تدنت ربحية وموارد الكثير منها، وخروج البعض الآخر من المنافسة خاصة الاندية الجماهيرية، الأمر الذي وضع الاندية الرياضية ولاسيما إدارتها العليا أمام تحد كبير، وهو ضرورة وضع وتطوير إستراتيجيات تنافسية مناسبة، تعزز من وضعها التنافسي، وتساعد في تحقيق ميزة تنافسية، ولذلك أصبح التوجه نحو البحث عن مصادر لزيادة الموارد الذاتية هو التحدي الأكبر الذي يواجه الاندية، مما يستوجب عليه الإستغلال الأمثل للمواهب ليكسبها قوة وميزة تنافسية في المجتمع، لذلك يجب أن تعتبره الاندية أهم أهدافها الإستراتيجية.

كما أوصت دراسات كلا من (شوقي وآخرون، ٢٠١٨ : ١٤)، (ياسين محمود، ٢٠١٦ : ٣٥) (محمد عبد الله، ٢٠١٦ : ٢٩) بضرورة تعزيز تطبيق مبادئ إدارة المواهب وذلك بزيادة وعي العاملين لتبني هذه الفلسفة من خلال وضع الخطط الاستراتيجية طويلة الأجل لمواكبة التغيرات في بيئة العمل، مع ضرورة توعية قيادات المنظمة بمفهوم وأهمية المواهب بالمنظمة وكيفية اكتشاف المواهب وضرورة البحث المستمر عنها و تحديث الاستراتيجيات الخاصة بتخطيط إدارة المواهب بشكل مستمر.

وجاءت مشكلة البحث من أهمية عملية إدارة المواهب، حيث تسعى الاندية من خلالها إلى تطوير وتعزيز المواهب والقدرات الإبداعية للعاملين بها، وكذلك إختيار المديرين الموهوبين في كافة المستويات الإدارية، وهو ما يسهم بشكل فعال في إحداث فروق إيجابية ومستمرة في الأداء التنظيمي.

حيث أن الكثير من الاندية الرياضية لا تدرك كيفية التعامل مع العاملين الموهوبين لديها، فأصبح من السهل أن يترك الموظفين الموهوبين النادي والتوجه إلى اندية منافسة، ولذلك يجب أن تسعى الاندية إلى كسب المواهب والحفاظ عليها من خلال التحفيز، ومتي ما تم إستغلال المواهب الإستغلال الأمثل فإن الاندية ستكون قادرة علي تحقيق التفوق علي المنافسين، ولتحديد طبيعة المشكلة، قام الباحث بإجراء دراسة استطلاعية من خلال عقد مجموعة من المقابلات الشخصية مع عدد من اعضاء مجالس الادارة والعاملين ببعض الاندية الرياضية المصرية .

ومن خلال الدراسة الاستطلاعية تم التوصل لمجموعة من المظاهر حول مشكلة البحث وهي:

- ١ - لا يضم الهيكل التنظيمي للنادية الرياضية نشاط رئيسي بإدارة الموارد البشرية يختص بإدارة المواهب والإحتفاظ بها.
- ٢ - اللوائح والسياسات والإجراءات الحالية لا تراعى عمليات تنمية ونشر المواهب بالاندية بما يتناسب مع المنافسة في المجال الرياضي حالياً.
- ٣ - إختلاف الآراء حول حرص إدارة النادي علي تعيين الأفراد ذوى المهارات والكفاءات العالية.
- ٤ - ضعف الآليات التي تستخدمها الاندية في إكتشاف وجذب وإستقطاب المواهب المتميزة.
- ٥ - قلة الإهتمام من جانب إدارة النادي بتنمية مهارات ومعارف العاملين وتنمية مهاراتهم الوظيفية.
- ٦ - تعمل الاندية على الإستعانة بالمتخصصين من الداخل والخارج لتحسين الجودة فى جميع العمليات بالنادي.
- ٧ - غياب نظام الحوافز المادي والمعنوي الداعم للمواهب الإدارية من حيث توفير فرص وظيفية أعلى، وتوفير الإمكانيات التي تساعد علي تحسين معارف ومهارات العاملين الموهوبين، وتوفير الحرية والمرونة في العمل، وتوفير الموارد اللازمة لتسيير العمل.
- ٨ - غياب التخطيط الإستراتيجي طويل الأجل لإحتياجات الاندية من المواهب الإدارية في مختلف إداراتها .

وفي ضوء المؤشرات السابقة فإن هذا البحث يحاول الإجابة على التساؤل التالى:

" ما هو دور إدارة المواهب فى تعزيز الميزة التنافسية بالاندية الرياضية المصرية ؟"

وذلك عن طريق الاجابة على التساؤلات الفرعية التالية:

- ما مدي توافر ادارة للمواهب بالاندية الرياضية ؟
- ما مدي توافر أبعاد إدارة المواهب بالاندية الرياضية ؟
- ما مدي توافر أبعاد الميزة التنافسية بالاندية الرياضية ؟
- ما دور إدارة المواهب في تعزيز الميزة التنافسية بالاندية الرياضية ؟

أهداف البحث: Research Objectives

يتمثل الهدف الرئيسى لهذا البحث فى محاولة التعرف على دور إدارة المواهب فى تعزيز الميزة التنافسية بالاندية الرياضية المصرية ، وذلك من خلال التعرف على:

- مدى توافر ادارة للمواهب بالاندية الرياضية.
- مدى توافر أبعاد إدارة المواهب بالاندية الرياضية.
- مدى توافر أبعاد الميزة التنافسية بالاندية الرياضية.
- إدارة المواهب و تعزيز الميزة التنافسية بالاندية الرياضية .

أهمية البحث: Research Importance

ترجع أهمية هذه الدراسة إلى الإضافات المتوقعة أن يحققها البحث من الناحية العلمية والتطبيقية وذلك على النحو التالى:

- يتناول هذا البحث أحد المفاهيم الإدارية الحديثة في مجال الموارد البشرية وهو إدارة المواهب، حيث أنها من الموضوعات التى يجب الإهتمام بها بشكل كبير لما سيكون لهم من أهمية وآثار إيجابية كبيرة على أى هيئة رياضية تسعى إلى تحقيق ميزة تنافسية عن غيرها من الهيئات الأخرى.

- يحدد البحث أهمية إدارة المواهب فى تحقيق الميزة التنافسية والعمل على تعزيزها داخل البيئة التنظيمية للاندية الرياضية المصرية.

- يقدم البحث إطاراً عاماً يساعد إدارات الاندية فى كيفية تحقيق وممارسة إدارة المواهب.

- تساعد الدراسة المسؤولين فى الاندية الرياضية المصرية فى تحديد الطرق والآليات التى يتم من خلالها إدارة المواهب وتحقيق الميزة التنافسية.

في ضوء ما سبق فإن أهمية هذا البحث تأتي من خلال كونه محاولة من الباحث لجسر الفجوة البحثية في مجال الأبحاث والدراسات التي تناولت الربط بين أبعاد إدارة المواهب والميزة التنافسية.

الدراسات المرتبطة :

أولاً : الدراسات العربية :

- دراسة " إيهاب محمد خيرى ، ٢٠١٥ م : ٤ " حيث يهدف البحث إلى التعرف على التسويق الابتكاري وكيف يؤدي الى دعم المركز التنافسي بالأندية الرياضية الكبرى وذلك من خلال التعرف على مفهوم التسويق الابتكاري والميزة التنافسية بالأندية الرياضية الكبرى وعلاقة المزيج التسويقي الابتكاري بالميزة التنافسية في الأندية الرياضية الكبرى، وتم استخدام المنهج

الوصفي على عينة من ٧ أندية جماهيرية ، وقد تم اختيار (١٥٠) فردا لعينة البحث الأساسية ، كما تم اختيار (٣٠) فرداً للدراسة الاستطلاعية لتقنين استبيان الدراسة من خارج عينة البحث الأصلية، وتم استخدام استبيان التسويق الابتكاري كمدخل لاكتساب ميزة تنافسية بالأندية من تصميم الباحث وتوصل الباحث الى :

- استخدام الاندية التسويق الابتكاري كاستراتيجية دائمة لها.
- الاهتمام بتخطيط التسويق على المدى القصير والبعيد.
- السعي لاستحداث أسواق لمستفيدين جدد.
- الاهتمام بإبرام اتفاقيات تعاقدية مع الأندية والشركات العالمية كمصدر للابتكار.
- مراعاة معايير ومواصفات الجودة في المنتج الرياضي التي تقدمها الاندية.
- عمل دراسات دورية من خلال إدارة التسويق بالنادي بأمكان تقديم الخدمات الرياضية.
- استخدام النادي للوسائل التكنولوجية الحديثة في تقديم المنتج الرياضي.
- هيكله الشكل التنظيمي للتسويق الابتكاري بالنادي على هيئة فريق عمل متكامل للتسويق الابتكاري .

— قامت دراسة " ياسين محمود الكركي ، ٢٠١٦م : ٣٥ " بالتعرف علي إدارة المواهب وأثرها في الميزة التنافسية في فنادق الخمسة نجوم في الأردن، وطبقت الدراسة علي العاملين في الإدارة العليا والوسطى في (٧) فنادق بمدينة العقبة وعددهم (١١٧) مفردة وتمثلت أهم متغيرات الدراسة في إدارة المواهب بأبعادها (إستقطاب المواهب، تقييم المواهب، التعاقب الوظيفي، تطوير المواهب، الإحتفاظ بالمواهب)، والميزة التنافسية بأبعادها (الجودة، الكفاءة، الإبداع)، وتوصلت الدراسة إلي وجود تأثيراً معنوياً إيجابياً لإدارة المواهب بأبعادها في الميزة التنافسية وأن درجة ممارسة إدارة المواهب بأبعادها قد جاءت بدرجة متوسطة ، حيث كان بعد إستقطاب المواهب أكثر الأبعاد تأثيراً في الميزة التنافسية، والإحتفاظ بالمواهب أقل الأبعاد تأثيراً في الميزة التنافسية، أن درجة تحقيق الميزة التنافسية بأبعادها قد جاءت بدرجة مرتفعة، كما أكدت الدراسة على وجود تأثيراً معنوياً إيجابياً لبعدي (تقييم المواهب، الإحتفاظ بالمواهب) في (الجودة)، وجود تأثيراً معنوياً إيجابياً للأبعاد (إستقطاب المواهب، تقييم المواهب، تطوير المواهب) في (الكفاءة) وجود تأثير معنوي إيجابي للأبعاد (إستقطاب المواهب، الإحتفاظ بالمواهب، التعاقب الوظيفي) في بُعد (الإبداع).

— دراسة "ضحى أبو غزالة ، ٢٠١٩م : ١٧ " سعت إلى قياس أثر إدارة المواهب علي رضاقة الموارد البشرية في شركات تكنولوجيا المعلومات في الأردن، وطبقت الدراسة علي العاملين في الإدارة الدنيا والوسطى، وتم التطبيق علي عينة قوامها (٢٩٠) مفردة، وتوصلت الدراسة لوجود تأثيراً معنوياً إيجابياً لإدارة المواهب بأبعادها (تدريب وتطوير المواهب، الإحتفاظ بالمواهب) علي

رشاقة الموارد البشرية بأبعادها (المرونة، التكيف، المبادأة) في شركات تكنولوجيا المعلومات في الأردن، بالإضافة إلى وجود تأثيراً معنوياً إيجابياً للإحتفاظ بالموهب علي (مرونة الموارد البشرية، المبادأة).

— وحاولت دراسة " سندس سمير ، ٢٠١٩م : ١٣ " التعرف علي أثر إدارة المواهب علي تحقيق الإستراتيجيات التنافسية في البنوك التجارية الأردنية، وذلك بالتطبيق علي (١٣٩) مفردة من العاملين في الإدارة العامة لأكثر خمس بنوك تجارية في الأردن، وتمثلت أهم متغيرات الدراسة في أبعاد إدارة المواهب (إستقطاب المواهب، تطوير المواهب، تحفيز المواهب، الإحتفاظ بالمواهب)، وتوصلت الدراسة إلي وجود علاقة ذات دلالة إحصائية لإدارة المواهب بأبعادها (إستقطاب المواهب، تطوير المواهب، تحفيز المواهب، الإحتفاظ بالمواهب) علي تحقيق الإستراتيجيات التنافسية (إستراتيجية قيادة التكلفة، إستراتيجية التمايز، إستراتيجية التركيز)، وأن أكثر أبعاد إدارة المواهب تأثيراً علي تحقيق الإستراتيجيات التنافسية هو بعد الإحتفاظ بالمواهب يليه تحفيز المواهب ثم تطوير المواهب وأخيراً إستقطاب المواهب، وأن أكثر أبعاد الإستراتيجيات التنافسية تأثيراً علي إدارة المواهب هو بعد التمايز يليه قيادة التكلفة وأخيراً التركيز، وجود تأثيراً معنوياً إيجابياً لبعد الإحتفاظ بالمواهب في أبعاد تحقيق الإستراتيجيات التنافسية، يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لأبعاد إدارة المواهب علي إستراتيجيات (التركيز، قيادة التكلفة، التمايز)، وجود أثر لأبعاد إدارة المواهب (إستقطاب المواهب، الإحتفاظ بالمواهب، تطوير المواهب) في تحقيق إستراتيجية التركيز، بينما أثبتت النتائج عدم وجود أثر لبعد تحفيز المواهب في تحقيق الإستراتيجيات التنافسية.

— وفي دراسة "عبد الرحمن فرحان ، ٢٠١٩م : ١٩" والتي إستهدفت قياس أثر ممارسات إدارة الموهبة علي تطوير الإستراتيجيات التسويقية في الشركات الصناعية المساهمة الكويتية، وذلك بالتطبيق علي (١٤٩) مفردة من العاملين بالشركات الصناعية المساهمة الكويتية، وتمثلت متغيرات الدراسة في أبعاد إدارة المواهب (إختيار المواهب، إستقطاب المواهب، تنمية المواهب، تدريب المواهب)، وكشفت نتائج الدراسة عن وجود تأثيراً معنوياً إيجابياً لأبعاد إدارة المواهب (جذب المواهب، إستقطاب المواهب، تنمية المواهب، تدريب المواهب) علي تطوير الإستراتيجيات التسويقية في الشركات الصناعية المساهمة الكويتية، وكان أكثر أبعاد إدارة المواهب تأثيراً علي تطوير الإستراتيجيات التسويقية هو بعد إستقطاب المواهب يليه إختيار المواهب ثم تنمية المواهب وأخيراً تدريب المواهب.

— كما توصلت دراسة " بشري عيد ابراهيم خليل ، دنيا كريم حسن ، ٢٠١٩م : ٥ " إلي التعرف علي أثر أبعاد إدارة المواهب في البراعة التنظيمية والتي طبقت علي مديري قطاع التدريب

والتطوير في وزارة الكهرباء ببغداد، وتكونت عينة الدراسة من (٣٠) مفردة، وتمثلت متغيرات الدراسة في أبعاد إدارة المواهب (الإستقطاب والتعيين، تطوير المواهب، إدارة أداء الموهبة، الإحتفاظ بالمواهب)، وقد أشارت النتائج إلي وجود علاقة إرتباط معنوي بين إدارة المواهب والبراعة التنظيمية، وأن أكثر أبعاد إدارة المواهب تأثيراً علي البراعة التنظيمية هو بعد إدارة أداء الموهبة، بينما كان أكثر أبعاد البراعة التنظيمية تأثيراً علي إدارة المواهب هو التعلم المستمر، وأن أهم أبعاد إدارة المواهب تأثيراً في البراعة التنظيمية هو بعد تطوير المواهب، وعدم وجود هذا التأثير لمتغيرات إدارة المواهب الأخرى.

- دراسة " إحصان عبد الأمير ، ٢٠١٩م : ١ " سعت للكشف عن دور البراعة الإستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة، وطبقت الدراسة علي (٥٠) مفردة من مديري الأقسام في معمل أسمنت الكوفة الجديد، وتمثلت أهم متغيرات الدراسة في البراعة التنظيمية بأبعادها (إستراتيجية إستكشاف الفرص، إستراتيجية إستغلال الفرص، البراعة الهيكلية) والميزة التنافسية المستدامة بأبعادها (الثقافة الإبداعية، القيمة الجوهرية، المرونة الإستراتيجية، تكنولوجيا المعلومات)، وأثبتت النتائج وجود تأثيراً معنوياً إيجابياً للبراعة التنظيمية بأبعادها علي الميزة التنافسية المستدامة بأبعادها، كما توصلت إلي أن أكثر أبعاد البراعة التنظيمية تأثيراً علي الميزة التنافسية هو بعد إستكشاف الفرص، يليه إستغلال الفرص، وأخير البراعة الهيكلية.
- دراسة " وائل فاضل العكدي ، ٢٠١٩م : ٣٤ " فقد هدفت إلي التعرف علي دور رأس المال الفكري وأثره في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة، وطبقت هذه الدراسة علي (١١٩) مفردة من العاملين بشركة زين للإتصالات الأردنية، وتمثلت أهم متغيرات الدراسة في رأس المال الفكري بأبعاده (رأس المال البشري، رأس المال الهيكل، رأس المال العلاقتي) والميزة التنافسية بأبعادها (السمعة، المرونة، التميز بالجودة، الإستجابة)، وتوصلت الدراسة إلي وجود أثر ذو دلالة إحصائية لرأس المال الفكري بأبعاده في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة، وجود أثر ذو دلالة إحصائية لبعدي (رأس المال البشري، رأس المال الهيكل) في (السمعة)، وجود أثر ذو دلالة إحصائية لبعدي (رأس المال البشري، رأس المال العلاقتي) في (المرونة)، وجود أثر ذو دلالة إحصائية لبعدي (رأس المال الهيكل، رأس المال العلاقتي) في التميز بالجودة، وجود أثر ذو دلالة إحصائية لبعدي (رأس المال البشري، رأس المال العلاقتي) في الإستجابة.

- وحاولت دراسة " عبد العزيز عبد الكريم عبد العزيز ، ٢٠١٩م : ٢٠ " التعرف علي دور التماثل التنظيمي في دعم الميزة التنافسية المستدامة، وطبقت الدراسة علي العاملين بالشركة بالشركة المصرية للإتصالات بمحافظة المنوفية وعددهم (٣٣١) مفردة، وتمثلت أبعاد التماثل

التنظيمي في (الولاء التنظيمي، التشابه، العضوية) وأبعاد الميزة التنافسية (السمعة، المرونة، التميز بالجودة)، وتوصلت النتائج إلى وجود علاقة ارتباط موجبة بين أبعاد التماثل التنظيمي والميزة التنافسية المستدامة، وأن أكثر أبعاد التماثل التنظيمي تأثيراً على الميزة التنافسية المستدامة هو بعد الولاء التنظيمي، يليه بعد العضوية، وأخيراً بعد التشابه، وأكدت أيضاً على عدم وجود اختلاف بين العاملين بالشركة المصرية للاتصالات بمحافظه المنوفية وذلك من حيث أبعاد التماثل التنظيمي (الولاء التنظيمي، التشابه، العضوية) من ناحية، وأبعاد الميزة التنافسية المستدامة (السمعة، المرونة، التميز بالجودة) من ناحية أخرى وفقاً لمتغير (السن، الخبرة).

كما حاولت دراسة "Mahdi et al., 2019:٥٤" الكشف عن العلاقة بين إدارة المعرفة والميزة التنافسية المستدامة وطبقت هذه الدراسة علي (٥٢٥) قيادياً أكاديمياً بمناصب مختلفة من ٤٤ جامعة عراقية خاصة، وتمثلت أهم متغيرات الدراسة في إدارة المعرفة بأبعادها (توليد المعرفة، تخزين المعرفة، تبادل المعرفة، تطبيق المعرفة) والميزة التنافسية المستدامة، وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود تأثيراً معنوياً إيجابياً لأبعاد إدارة المعرفة في الميزة التنافسية المستدامة، وأن أكثر أبعاد إدارة المعرفة تأثيراً في الميزة التنافسية المستدامة هو تطبيق المعرفة يليه توليد المعرفة، ثم تخزين المعرفة، وأخيراً تبادل المعرفة.

بينما ركزت دراسة "حسن أحمد الشافعي وآخرون، ٢٠١٩م : ٩" على إدارة المواهب البشرية وعلاقتها بتعزيز الميزة التنافسية وذلك بالتطبيق على عينة قوامها (٢٤٧) من أعضاء مجالس الإدارات والعاملين في الاتحادات الرياضية المصرية والبحرينية، وتمثلت متغيرات الدراسة في أبعاد إدارة المواهب (استقطاب المواهب، تنمية المواهب الاحتفاظ بالمواهب، تكاليف المواهب، جودة المواهب، إبداع المواهب)، وقد أظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة ارتباط موجبة بين أبعاد إدارة المواهب والميزة التنافسية، بالإضافة إلى وجود تأثيراً معنوياً إيجابياً لإدارة المواهب البشرية في الميزة التنافسية، وأنه لا يوجد تأثير للمستوي الوظيفي في إدارة المواهب البشرية وتعزيز الميزة التنافسية في الاتحادات الرياضية المصرية والبحرينية، وأكدت أن متغير الخبرة ليس له دور في إدارة المواهب البشرية أو تعزيز الميزة التنافسية في الاتحادات المصرية والبحرينية.

في حين قامت دراسة "عنان مسعود، ٢٠١٩م : ٢٢" بالتعرف على أثر إدارة المواهب بأبعادها (استقطاب المواهب، تبني المواهب، تطوير المواهب، الاحتفاظ بالمواهب) في تحقيق الميزة التنافسية بأبعادها (الجودة، تخفيض التكلفة الأقل، الابتكار) في مؤسسة العسكرية للأسمنت

(برانيس) بسكرة، وطبقت الدراسة علي (٦٣) مفردة من العاملين في المؤسسة، وتوصلت نتائج الدراسة إلي وجود تأثيراً معنوياً إيجابياً لإدارة المواهب في تحقيق الميزة التنافسية، كما أكدت أيضاً علي أن مستوى الميزة التنافسية جاء كبيراً، في حين أن مستوى إدارة المواهب كان متوسطاً، وأن أكثر أبعاد إدارة المواهب تأثيراً في تحقيق الميزة التنافسية هو بُعد (تبنى المواهب).

— وجاءت دراسة "لينا محمد أبو زعتر، ٢٠٢٠م: ٢٤" بمحاولة التعرف علي متطلبات إستدامة الميزة التنافسية للجامعات الفلسطينية وعلاقتها بممارسة عمداء الكليات للتخطيط الإستراتيجي، وتكونت عينة الدراسة من (٤٧٠) مفردة من أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الفلسطينية، جامعة الأزهر (١٨٧)، الجامعة الإسلامية (٢٨٣) وتمثلت أهم متغيرات الدراسة في إستدامة الميزة التنافسية بأبعادها (التركيز علي التنافس، التعلم والتحسين المستمر، تقييم الموارد والقدرة السوقية) وتوصلت الدراسة إلي وجود علاقة ارتباط موجبة بين إستدامة الميزة التنافسية والتخطيط الإستراتيجي، كما أكدت علي أن أكثر أبعاد الميزة التنافسية تأثيراً في التخطيط الإستراتيجي هو بعد التركيز علي التنافس، يليه تقييم الموارد والقدرة السوقية، وأخيراً التعليم والتحسين المستمر، وأن أكثر أبعاد التخطيط الإستراتيجي تأثيراً في إستدامة الميزة التنافسية هو بعد صياغة الرؤية والرسالة، يليه تحليل البيئة الخارجية، ثم تحليل البيئة الداخلية، وأخيراً تكوين وتقويم الإستراتيجية.

— وقد سعت دراسة "زهراء جعفر موسي، ٢٠٢٠م: ١٢" للكشف عن أثر قابليات إدارة الموارد البشرية في العلاقة بين رأس المال المهني والميزة التنافسية المستدامة، وطبقت الدراسة علي (٣٠٢) مفردة من العاملين في جميع المستويات الإدارية (مدير عام، نائب مدير عام، مدير قسم، مدير وحدة، موظف إداري، موظف فني) في شركات الصناعات الإنشائية المتخصصة في الصناعات الخرسانية في مدينة عمان، وتمثلت أهم متغيرات الدراسة في قابليات إدارة الموارد البشرية بأبعادها (قابلية المعلومات، قابلية التكامل، قابلية المشاركة) ورأس المال المهني بأبعاده (معرفة من، معرفة كيف، معرفة لماذا) والميزة التنافسية المستدامة بأبعادها (توجه العميل، علاوة السعر)، وتمثلت أهم نتائج الدراسة في أن مستوى رأس المال المهني كان مرتفعاً، بينما كان مستوى الميزة التنافسية المستدامة متوسطاً، ومستوى قابليات إدارة الموارد البشرية كان مرتفعاً، كما أكدت أيضاً علي وجود أثر ذو دلالة إحصائية لأبعاد رأس المال المهني علي (الميزة التنافسية، قابليات إدارة الموارد البشرية)، وأن توافر قابليات إدارة الموارد البشرية كمتغير وسيط بين رأس المال المهني والميزة التنافسية المستدامة أدى لقوة العلاقة بينهما.

– دراسة " ماهر الجحدلي ، ٢٠٢٠م : ٢٥ " سعت للكشف عن أثر إدارة المواهب علي تحقيق الميزة التنافسية، وطبقت الدراسة في الشركة السعودية للكهرباء فرعى (ثول، رابغ)، وتكونت عينة الدراسة من (٧٦) مفردة من العاملين في الشركة، وتمثلت أهم متغيرات الدراسة في إدارة المواهب بأبعادها (إستقطاب المواهب، إدارة أداء المواهب، تطوير المواهب، الإحتفاظ بالمواهب)، والميزة التنافسية بأبعادها (التميز، التكلفة الأقل، الإبداع)، وتوصلت النتائج إلي وجود تأثيراً معنوياً إيجابياً لأبعاد إدارة المواهب (إستقطاب المواهب، تطوير المواهب، الإحتفاظ بالمواهب) في (الإبداع)، وكما أكدت علي عدم وجود تأثيراً معنوياً إيجابياً للأبعاد (إستقطاب المواهب، إدارة أداء المواهب، تطوير المواهب، الإحتفاظ بالمواهب) في بعد (التكلفة الأقل)، وكذلك أثبتت عدم وجود علاقة بين بعدي (إدارة أداء المواهب) وبعدي (الإبداع)، وكذلك عدم وجود علاقة بين بعدي (إدارة أداء المواهب) وبعدي (التميز).

ثانياً: متغيرات البحث:

- ١ – المتغير المستقل (أبعاد إدارة المواهب): ويتضمن هذا المتغير عدة أبعاد هي (جذب المواهب، تنمية المواهب، نشر المواهب، إدارة أداء المواهب، الإحتفاظ بالمواهب) وذلك إستناداً إلى العديد من الدراسات منها، (Lyria,2013 :٥٧)، (Muntean,2014:56)، (أحمد عبد الحميد، ٢٠١٦:)، (Albattrikhi,2016:49) (محمد عبد الرحمن، ٢٠١٧: ٢٨)، (تامر محمد، ٢٠١٨: ٨)، (طارق رضوان، محمد رضوان ٢٠٢٠ : ١٨)، (سندس سمير، ٢٠١٩: ١٣)، (عبد الرحمن فرحان، ٢٠١٩: ١٩) (شيماء عبد الله، ٢٠٢٠: ١٦).
وقد قام الباحث بتصميم استمارة استبيان وإجراء بعض التعديلات عليها بإضافة أو حذف بعض العبارات حتي تتلائم مع طبيعة البحث لتصبح (٣٠) عبارة بواقع (٦) عبارات لقياس بعد جذب المواهب و(٦) عبارات لقياس بعد تنمية المواهب و(٦) عبارات لقياس بعد نشر المواهب و(٦) عبارات لقياس بعد إدارة أداء المواهب، و(٦) عبارات لقياس بعد الإحتفاظ بالمواهب.
- ٢ – المتغير التابع (الميزة التنافسية): ويتضمن هذا المتغير عدة أبعاد وهي (التكلفة الأقل) (الإستجابة)، (الجودة)، (السمعة)، وقد إعتد الباحث في قياس الميزة التنافسية على عدة دراسات منها، دراسة (محمد كنوش، نبيل كنوش ٢٠١٦: ٢٦)، (محمد فوزي البردان، عبد العزيز مرزوق، ٢٠١٨: ٣٠)، (إحسان عبد الأمير، ٢٠١٩: ١)، (عبد العزيز عبد الكريم عبد العزيز، ٢٠١٩: ٢٠)، (Mahdi et al., 2019: 54)، (لينا محمد أبو زعتر، ٢٠٢٠: ٢٤)، (زهراء جعفر موسي، ٢٠٢٠: ١٢).

وقد قام الباحث بتصميم استمارة استبيان وإجراء بعض التعديلات عليها بإضافة أو حذف بعض العبارات حتي تتلائم مع طبيعة البحث لتصبح (٢٠) عبارة بواقع (٥) عبارات لقياس بعد التكلفة الأقل و(٥) عبارات لقياس بعد الاستجابة و(٥) عبارات لقياس بعد الجودة و(٥) عبارات لقياس بعد السمعة .

ثالثاً: منهم البحث وأساليبه:

أ - منهج البحث:

اعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي بأسلوب الدراسات المسحية الذي يقوم على مراجعة الدراسات النظرية والدراسات المرتبطة بمشكلة البحث وتحديد الاسباب والأبعاد المختلفة للمشكلة وصياغتها في اطار عدد من التساؤلات القابلة للاختبار الاحصائي ثم يتم بعد ذلك تجميع البيانات من الواقع ومعالجتها باستخدام الاساليب الإحصائية المناسبة .

ب- أساليب البحث:

تقوم هذه الدراسة على الجمع بين اسلوبي فحص الوثائق والميداني وذلك على النحو التالي:

١ - اسلوب فحص الوثائق: ويعتمد على مراجعة الكتب والدوريات المرتبطة بموضوع البحث، وذلك بهدف تحديد الاطار النظري للبحث واعداد قائمة الإستبيان التي تستخدم في جمع البيانات الميدانية.

٢ - الأسلوب الميداني: ويعتمد هذا الأسلوب على جمع البيانات من مفردات العينة المختارة عشوائياً وذلك من خلال قائمة الإستبيان التي تم اعدادها لهذا الغرض.

رابعاً: أدوات جمع البيانات :

١ - المقابلة الشخصية لعدد من (رؤساء وأعضاء مجالس إدارات الاندية والعاملين بها) .

٢ - استمارة إستبيان "

أ: إدارة المواهب الادارية بالاندية الرياضية " : تضم مجموعة من أسئلة البيانات التخصصية، وعددها (٣٠) سؤالاً تتمثل في الأسئلة من (١ - ٣٠) لقياس المتغير المستقل وهو إدارة المواهب.

ب:الميزة التنافسية بالاندية الرياضية " : تضم مجموعة من أسئلة البيانات التخصصية، وعددها (٢٠) سؤالاً تتمثل في الأسئلة من (٣١ - ٥٠) لقياس المتغير التابع وهو الميزة التنافسية.

وقد تم عرض الاستبيان بعد اعداده على مجموعة من اساتذة قسمي (الادارة الرياضية وادارة الأعمال) بكليتي " التربية الرياضية و التجارة " بهدف التأكد من وضوح الاسئلة وسهولة فهمها وصلاحياتها لأغراض التحليل الإحصائي، وقد تم استخدام مقياس خماسي وتم وضع المسميات عند طرفي المقياس حيث يعنى الرقم (١) أوافق بشدة ، في حين يعنى الرقم (٥) غير موافق بشدة

وبالتالى فانه مقياس متصل يمكن من خلاله معالجة وتحليل البيانات فى صورة كمية، ويوضح الجدول رقم (١) ترميز لمتغيرات البحث وعناصر قياسها وحدود الاسئلة وذلك على النحو التالى:

جدول رقم (١)

"ترميز متغيرات البحث وعناصرها وحدود الأسئلة"

متغيرات البحث	عناصر القياس	الرمز	حدود الأسئلة
أولاً: المتغير المستقل أبعاد إدارة المواهب X	- جذب المواهب.	X ₁	١ - ٦
	- تنمية المواهب.	X ₂	٧ - ١٢
	- نشر المواهب.	X ₃	١٣ - ١٨
	- إدارة أداء المواهب.	X ₄	١٩ - ٢٤
	- الاحتفاظ بالمواهب.	X ₅	٢٥ - ٣٠
ثانياً: المتغير التابع: الميزة التنافسية Y	- التكلفة الأقل.	Y ₁	٣١ - ٣٥
	- الإستجابة.	Y ₂	٣٦ - ٤٠
	- الجودة.	Y ₃	٤١ - ٤٥
	- السمعة.	Y ₄	٤٦ - ٥٠

خامساً: حدود البحث

تنقسم حدود البحث إلى حدود تطبيقية، وحدود بشرية، وحدود موضوعية، كما يلي:

أ - **حدود تطبيقية** : تم تطبيق الدراسة علي اندية (الاهلي-الزمالك -الجزيرة- سموحة -الاتحاد طنطا- جزيرة الورد)، ويعتقد الباحث أنها بيئة مناسبة تتفق وطبيعة هذا البحث، كما أن نتائج هذه الدراسة سوف تخدم كل الاندية الرياضية المصرية .

ب- **حدود بشرية** : تم تطبيق الدراسة الميدانية علي أعضاء مجالس الادارات والعاملين بالاندية الرياضية المذكورة .

ج- **حدود موضوعية** : ركزت هذه الدراسة على مجموعة من أبعاد إدارة المواهب والتي ركزت عليها معظم الدراسات السابقة المتاحة للباحث، تاركة أبعاد أخرى ربما يكون لها أثر في الميزة التنافسية، وذلك بسبب إعتبارات الوقت والجهد والتكلفة وبغرض فتح المجال لبحوث أخرى مستقبلية.

سادساً: مجتمع وعينة البحث:

يتكون مجتمع البحث من جميع اعضاء مجالس ادارات الاندية الرياضية والعاملين بها محل الدراسة في جمهورية مصر العربية .

توصيف عينة البحث

م	العينة	حجم المجتمع	حجم العينة الاستطلاعية	حجم العينة الأساسية
١	رؤساء واعضاء مجالس الادارة	٧٠	٢٥	٤٥
٢	مديرى الإدارات	٣٤	١٠	٢٤
٣	العاملين	٨٣	٢١	٦٢
	المجموع	١٧٨	٥٦	١٣١

ومن خلال الجدول السابق يتضح أن الحجم الكلى للعينة بلغ ١٣١ مفردة ، وبناء على ذلك تم توزيع ١٣١ إستمارة إستقصاء لجمع البيانات المطلوبة ، وقد بلغت عدد الإستمارات الصحيحة والمستوفاة والتي يمكن معالجتها إحصائيا ١١٥ إستمارة مفردة بنسبة ٨٧% من حجم عينة البحث.

قام الباحث بإجراء الدراسة الإستطلاعية على عينة عمدية من مجتمع البحث وخارج العينة الأساسية قوامها (٥٦) فى الفترة من ١ / ١٠ / ٢٠٢٠ الي ١٥ / ١٠ / ٢٠٢٠ ، واستهدفت التعرف على:

- الصعوبات التى تواجه الباحث أثناء تطبيق الدراسة الأساسية.
- التأكد من المعاملات العلمية (الصدق - الثبات) للمقاييس قيد البحث.

سابعاً: معالجة وتحليل البيانات:

بعد تجميع قوائم الإستبيان تم مراجعتها للتأكد من صلاحيتها لأغراض التحليل الإحصائى، كما تم التأكد من سلامة الترميز (Coding) لجميع أسئلة البحث، قام الباحث بإستخدام برنامج الحزم الاحصائية SPSS فى المعالجات الاحصائية لبيانات البحث وتمثلت فى:

- المتوسط الحسابي.
- الانحراف المعياري.
- معامل الارتباط البسيط.
- التكرارات والنسب المئوية.
- إختبار كا^٢.

التحليل الإحصائى لنتائج الدراسة الميدانية :

يتناول الباحث فى هذا الجزء استجابات افراد عينة البحث ، وملخص لأهم نتائج اختبارات الفروض وأهم التوصيات المقترحة على النحو التالى:

أولاً: إختبار الثبات والصدق للمقاييس المستخدمة فى الدراسة:

بعد تجميع قوائم الإستبيان بهدف التأكد من صلاحيتها لأغراض التحليل الاحصائى والتأكد من سلامة الترميز لجميع أسئلة البحث، تم تحليل البيانات بإستخدام الحزمة الاحصائية (SPSS) فى عمليات التحليل الاحصائى بالاضافة للعديد من الأساليب الاحصائية والتي تظهر بوضوح من خلال الجداول الآتية:

جدول رقم (٢)

"معاملات الثبات بطريقة ألفا كرونباخ لمقاييس متغيرات البحث"

المتغيرات المستقلة	الأبعاد	عدد العبارات	الرمز	معامل ألفا كرونباخ
المتغير المستقل إدارة المواهب X	- جذب المواهب.	٦	X ₁	٠,٨١٠
	- تنمية المواهب.	٦	X ₂	٠,٨٦٢
	- نشر المواهب.	٦	X ₃	٠,٨٣٤
	- إدارة أداء المواهب.	٦	X ₄	٠,٨١٠
	- الاحتفاظ بالمواهب.	٦	X ₅	٠,٧٧٦
	أبعاد إدارة المواهب	٣٠	X	٠,٩٤٥
المتغير التابع الميزة التنافسية (Y)	- التكلفة الأقل.	٥	Y ₁	٠,٨١٠
	- الإستجابة.	٥	Y ₂	٠,٧٦٤
	- الجودة.	٥	Y ₃	٠,٨٧٤
	- السمعة.	٥	Y ₄	٠,٨٠٢
	الميزة التنافسية	٢٠	Y	٠,٩٢١

يتضح من خلال الجدول رقم (٢) أن معاملات الثبات لأبعاد إدارة المواهب تراوحت ما بين (٠,٧٧٦ ، ٠,٨٦٢) وتتمثل تلك الأبعاد في (جذب المواهب، تنمية المواهب، نشر المواهب إدارة أداء المواهب، الاحتفاظ بالمواهب) وهي تدل على الإستقرار والثبات وإمكانية الإعتماد علي أدوات القياس المستخدمة، كما أوضحت النتائج أيضاً أن معاملات الثبات لأبعاد الميزة التنافسية تتراوح بين (٠,٧٦٤ ، ٠,٨٧٤) وتتمثل تلك الأبعاد في (التكلفة الأقل، الإستجابة، الجودة، السمعة)، وأظهرت نتائج المقاييس الإجمالية لأبعاد إدارة المواهب والميزة التنافسية أن معامل ألفا كرونباخ بلغ (٠,٩٤٥) ، (٠,٩٢١) على التوالي مما يشير إلى الثقة في المقاييس علي المستوي الإجمالي.

ثانياً: التحليل الوصفي لبيانات الدراسة الميدانية:

قام الباحث بإستخدام الإحصاء الوصفي وذلك بغرض التحليل الوصفي لبيانات الدراسة الميدانية، حيث إعتمدت علي المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لكل من أبعاد (إدارة المواهب، الميزة التنافسية):

جدول رقم (٣)

"المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لأبعاد إدارة المواهب"

المتغير	المقياس	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
المستقل	جذب المواهب	٣,٣٨٠٨	٠,٧٣٢٤٨
	تنمية المواهب	٣,٥٨٦٩	٠,٧٤٧٢٢
	نشر المواهب	٣,٤٧٦٦	٠,٨٠٢٢٥
	إدارة أداء المواهب	٣,٣٩١١	٠,٧٨٦٨٦
	الإحتفاظ بالمواهب	٣,٥٠٠٨	٠,٦٩١٦١
	إدارة المواهب	٣,٤٦٧٢	٠,٦٨١٨٦

يتضح من الجدول رقم (٣) أن متوسط أبعاد إدارة المواهب تراوحت ما بين (٣,٣٨٠٨) لبعد جذب المواهب و (٣,٥٨٦٩) لبعد تنمية المواهب، وأن المتوسط الحسابي للمتغير المستقل (إدارة المواهب) هو (٣,٤٦٧٢)، وهذا يعني أن متوسطات أبعاد إدارة المواهب (جذب المواهب، تنمية المواهب، نشر المواهب، إدارة أداء المواهب، الإحتفاظ بالمواهب) في الاندية الرياضية محل الدراسة جاءت فوق المتوسط بشكل عام.

أما فيما يتعلق بأبعاد الميزة التنافسية فيمكن توضيح المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لها في جدول رقم (٤) التالي:

جدول رقم (٤)

المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لأبعاد الميزة التنافسية

المتغير	المقياس	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
التابع	التكلفة الأقل	٣,٤٦٩٩	١,١١٠٠٩
	الإستجابة	٣,٣٢٣٨	١,٠٤٦٦٠
	الجودة	٣,٢٨٩٥	١,١٥١٣٢
	السمعة	٣,٤٩١٢	١,٢٢٩٢٠
	الميزة التنافسية	٣,٣٩٣٦	٠,٨٤٦٠٤

يتضح من الجدول السابق أن متوسطات أبعاد الميزة التنافسية تراوحت ما بين (٣,٢٨٩٥) لبعد الجودة و (٣,٤٩١٢) لبعد السمعة، وأن المتوسط الحسابي للمتغير التابع (الميزة التنافسية) هو (٣,٣٩٣٦)، وهذا يعني أن متوسطات أبعاد الميزة التنافسية (التكلفة الأقل، الإستجابة، الجودة، السمعة) قد جاءت فوق المتوسط بشكل عام .

ثالثاً: طبيعة وقوة العلاقة بين المتغيرات:

لقياس العلاقة بين متغيرات البحث المختلفة، قام الباحث بإجراء تحليل الارتباط وقد أظهرت النتائج كما هي موضحة بالجدول التالي:

جدول رقم (٥)**معاملات الارتباط بين متغيرات البحث**

الميزة التنافسية Y	إدارة المواهب X	الإحتفاظ بالمواهب X ₅	إدارة أداء المواهب X ₄	نشر المواهب X ₃	تنمية المواهب X ₂	جذب المواهب X ₁	
						١	X ₁ جذب المواهب.
					١	٠,٧٤٩	X ₂ تنمية المواهب.
				١	٠,٦١٦	٠,٧٥٩	X ₃ نشر المواهب.
			١	٠,٦٩٧	٠,٧١٢	٠,٧٩٥	X ₄ إدارة أداء المواهب.
		١	٠,٧٢٠	٠,٧٧٨	٠,٦٤٥	٠,٨٠٨	X ₅ الإحتفاظ بالمواهب.
	١	٠,٩١٣	٠,٨٨٩	٠,٨٨٤	٠,٧٦٢	٠,٩١٨	X إدارة المواهب.
١	٠,٧٤٤	٠,٦١١	٠,٦١٧	٠,٦٦٠	٠,٦٤١	٠,٨٤٦	Y الميزة التنافسية.

يتضح من الجدول السابق أن معامل الارتباط بين أبعاد إدارة المواهب والميزة التنافسية كلها طردية، حيث بلغ معامل الارتباط بين بعد جذب المواهب والميزة التنافسية (٠,٨٤٦)، وبلغ (٠,٦٤١) لبعد تنمية المواهب، و(٠,٦٦٠) لبعد نشر المواهب، و(٠,٦١٧) لبعد إدارة أداء المواهب، وبلغ (٠,٦١١) لبعد الإحتفاظ بالمواهب، وبذلك اتضح أن أكثر أبعاد إدارة المواهب ارتباطاً بالميزة التنافسية هو بعد جذب المواهب، وقد يرجع السبب في ذلك أن بعض الاندية الرياضية لديها آليات واضحة ومحددة لاكتشاف وجذب الموهوبين كما تعتمد علي مصادر متنوعة لجذب الموهوبين، وبصفة عامة توضح مصفوفة معاملات الارتباط أن هناك علاقة طردية قوية بين أبعاد إدارة المواهب وبين الميزة التنافسية حيث جاء معامل الارتباط بدرجة مرتفعة وهو ٧٤,٤%. بعد التأكد من المعاملات العلمية (الصدق - الثبات) للمقياس قيد البحث، قام الباحث بإجراء الدراسة الأساسية على أفراد عينة البحث من رؤساء وأعضاء مجالس الادارة والعاملين ببعض الاندية الرياضية وذلك في الفترة من ٢٠٢٠/١١/١٥ م إلى ٢٠٢٠ / ١٢ / ١٣ م .

رابعاً: عرض ومناقشة النتائج:**أولاً : أبعاد إدارة المواهب :**

قام الباحث بإجراء المعالجات الاحصائية علي البيانات المجمعة من مفردات العينة وتم التوصل إلى البيانات الواردة في الجدول رقم (٦):

جدول رقم (٦)

أبعاد إدارة المواهب ن = ١١٥ فرداً

الترتيب العام	قيمة كا ^٢	غير موافق بشدة		غير موافق		أوافق أحياناً		أوافق		أوافق بشدة		الأهمية النسبية %	±ع	م	العبارات	م
		%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك					
أولاً بعد : جذب المواهب																
الأول	٢٥.٣١	-	-	-	-	٨.٦٩	١٠	٢١.٧٤	٢٥	٦٩.٥٧	٨٠	٩٢.١٧	٧.١٢	٤.٦١	تعمل إدارة النادي علي إكتشاف المواهبين من الداخل لشغل الوظائف قبل القيام بالإستقطاب الخارجي.	١.
الثالث	١٤.٩٢	-	-	٤.٣٥	٥	٨.٦٩	١٠	٣٤.٧٨	٤٠	٥٢.١٧	٦٠	٨٦.٩٦	٦.٩٤	٤.٣٥	تقوم إدارة النادي بتحديد إحتياجاتها من المواهبين بشكل مستمر.	٢.
السادس	١١.٧٤	٨.٦٩	١٠	١٣.٠٤	١٥	١٧.٣٩	٢٠	٢١.٧٤	٢٥	٣٩.١٣	٤٥	٧٣.٩١	٧.٠٢	٣.٦٩	لدي النادي آليات واضحة ومحددة لإكتشاف وجذب المواهبين.	٣.
الخامس	١٢.٠١	٤.٣٥	٥	١٣.٠٤	١٥	٢٦.٠٧	٣٠	٣٤.٧٨	٤٠	٢٦.٠٧	٣٠	٧٥.٦٥	٦.٨٣	٣.٧٨	تحرص إدارة النادي علي إختيار المواهبين فقط من بين المرشحين لشغل الوظيفة.	٤.
الرابع	١٣.٩٥	-	-	٨.٦٩	١٠	٢١.٧٤	٢٥	٢٦.٠٧	٣٠	٤٣.٤٨	٥٠	٨٠.٨٧	٦.٩٧	٤.٠٤	تعتمد إدارة النادي علي مصادر متنوعة لجذب المواهبين.	٥.
الثاني	٢٠.١٢	-	-	-	-	١٣.٠٤	١٥	٣٤.٧٨	٤٠	٥٢.١٧	٦٠	٨٧.٨٢	٦.٩٩	٤.٣٩	تقوم إدارة النادي بدراسة طلبات التوظيف بإستخدام أدوات تقييم معتمدة ومتكاملة.	٦.
ثانياً بعد : تنمية المواهب																
الثاني	١٤.١٥	-	-	٤.٣٥	٥	١٧.٣٩	٢٠	٤٣.٤٨	٥٠	٣٤.٧٨	٤٠	٨١.٧٤	٧.١١	٤.٠٩	يتوافر لدي النادي قاعدة بيانات كاملة عن الموارد البشرية.	٧.
الثالث	١٥.٧١	-	-	٤.٣٥	٥	٣٤.٧٨	٤٠	٣٤.٧٨	٤٠	٢٦.٠٧	٣٠	٧٦.٥٢	٦.٨٢	٣.٨٣	تحرص إدارة النادي علي تحديد الإحتياجات التدريبية بدقة.	٨.
الرابع	١٢.٩١	-	-	٤.٣٥	٥	٤٣.٤٨	٥٠	٢٦.٠٧	٣٠	٢٦.٠٧	٣٠	٧٤.٧٨	٦.٦٩	٣.٧٤	يعمل النادي علي توفير فرص للنمو والتطور المهني للعاملين.	٩.
الخامس	١١.٣٥	-	-	٨.٦٩	١٠	٥٢.١٧	٦٠	٢١.٧٤	٢٥	١٧.٣٩	٢٠	٦٩.٥٦	٦.٥١	٣.٤٨	تحرص إدارة النادي علي تقديم الدعم والمساندة والموارد اللازمة لتنمية وتطوير المسار المهني للمواهبين.	١٠.
الأول	٢٢.٤٥	-	-	-	-	٨.٦٩	١٠	٣٤.٧٨	٤٠	٥٦.٥٢	٦٥	٨٩.٥٧	٧.٠٩	٤.٤٨	تشجع إدارة النادي علي الحوار والإستفسار وتبادل الخبرات بين العاملين.	١١.
السادس	١٠.٣٣	٥٦.٥٢	٦٥	١٣.٠٤	١٥	٢٦.٠٧	٣٠	٤.٣٥	٥	-	-	٣٥.٦٥	٥.٩٧	١.٧٨	توجد لدي النادي برامج محددة لتنمية المواهب.	١٢.

قيمة كا^٢ الجدولية عند مستوي ٠.٠٥ = ٩.٤٩

تابع جدول (٦)

أبعاد إدارة المواهب ن = ١١٥

الترتيب العام	قيمة كا ^٢	غير موافق بشدة		غير موافق		أوافق أحيانا		أوافق		أوافق بشدة		الأهمية النسبية %	ع±	م	العبارات	م
		%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك					
ثالثاً بعد : نشر المواهب																
الاول	١٣.٩١	-	-	٤.٣٥	٥	١٧.٣٩	٢٠	٢٦.٠٧	٣٠	٥٢.١٧	٦٠	٨٥.٢٢	٧.٣٦	٤.٢٦	تحرص الإدارة علي وضع الموهوبين في الوظائف المناسبة لقدراتهم.	١٣
الثاني	١٤.١١	-	-	٨.٦٩	١٠	١٧.٣٩	٢٠	٣٩.١٣	٤٥	٣٤.٧٨	٤٠	٨٠.٠٠	٦.٨٣	٤.٠٠	تتيح إدارة النادي الفرصة للموهوبين لتقديم أفضل ما لديهم.	١٤
السادس	١٢.٥٠	٢٦.٠٧	٣٠	٥٦.٥٢	٦٥	٨.٦٩	١٠	٦.٠٩	٧	٢.٦١	٣	٤٠.٥٢	٦.٠٥	٢.٠٣	تعتمد الإدارة في نشر المواهب علي الدرجة العلمية والمهنية.	١٥
الثالث	١٠.٩٩	-	-	٨.٦٩	١٠	٤٢.٦١	٤٩	٤٤.٣٥	٥١	٤.٣٥	٥	٦٨.٨٧	٦.٩٧	٣.٤٤	تطبق الإدارة عملية التناوب الوظيفي بشكل يحقق الاستفادة من كافة المواهب.	١٦
الخامس	١١.١٢	٨.٦٩	١٠	٣٦.٥٢	٤٢	٣٠.٤٣	٣٥	١٥.٦٥	١٨	٨.٦٩	١٠	٥٥.٨٣	٥.٩٨	٢.٧٩	تعتمد الإدارة علي التكنولوجيا الحديثة في عملية نشر المواهب.	١٧
الرابع	١٤.٩٧	٤.٣٥	٥	١٧.٣٩	٢٠	٥٠.٤٣	٥٨	١٧.٣٩	٢٠	١٠.٤٣	١٢	٦٢.٤٣	٦.١٩	٣.١٢	لدي إدارة نادي خطط واضحة ومحددة لنشر المواهب.	١٨
رابعاً بعد : إدارة أداء المواهب																
الثالث	٢٤.٥١	٤.٣٥	٥	٨.٦٩	١٠	١٧.٣٩	٢٠	٣٩.١٣	٤٥	٣٠.٤٣	٣٥	٧٦.٥٢	٦.٨٥	٣.٨٣	تحرص الإدارة علي وضع الموهوبين في الوظائف المناسبة لقدراتهم.	١٩
الاول	١٢.٣٨	-	-	-	-	٨.٦٩	١٠	٣٠.٤٣	٣٥	٦٠.٨٧	٧٠	٩٠.٤٣	٧.٢٥	٤.٥٢	تتيح إدارة النادي الفرصة للموهوبين لتقديم أفضل ما لديهم.	٢٠
الخامس	١١.٥١	١.٧٤	٢	١٦.٣٠	١٣	٣٤.٧٨	٤٠	٢٦.٠٧	٣٠	٢٦.٠٧	٣٠	٧٢.٦٩	٦.٦٤	٣.٦٣	تعتمد الإدارة في نشر المواهب علي الدرجة العلمية والمهنية.	٢١

الترتيب العام	قيمة كا ^٢	غير موافق بشدة		غير موافق		أوافق أحيانا		أوافق		أوافق بشدة		الأهمية النسبية %	±	م	العبارات	م
		%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك					
الرابع	١٤.٥٧	-	-	٨٦٩	١٠	٣٩.١٣	٤٥	٣١.٣٠	٣٦	٢٠.٨٧	٢٤	٧٢.٨٧	٦.٣٧	٣.٦٤	تطبق الإدارة عملية التناوب الوظيفي بشكل يحقق الاستفادة من كافة المواهب.	٢٢
الثاني	١٢.٩٨	٢.٦١	٣	٦.٩	٧	٢٦.٠٧	٣٠	٣٤.٧٨	٤٠	٣٠.٤٣	٣٥	٧٦.٨٧	٦.٧١	٣.٨٤	تعتمد الإدارة على التكنولوجيا الحديثة في عملية نشر المواهب.	٢٣
السادس	١٠.٩٩	-	-	٨٦٩	١٠	٤٢.٦١	٤٩	٤٤.٣٥	٥١	٤.٣٥	٥	٦٨.٨٧	٦.٩٧	٣.٤٤	لدي إدارة لنادي خطط واضحة ومحددة لنشر المواهب.	٢٤
خامساً : الاحتفاظ بالمواهب																
السادس	١١.١٢	٨٦٩	١٠	٣٦٥٢	٤٢	٣٠.٤٣	٣٥	١٥.٦٥	١٨	٨.٦٩	١٠	٥٥.٨٣	٥.٩٨	٢.٧٩	توفر إدارة النادي بيئة عمل تدعم الموهوبين وتحافظ عليهم.	٢٥
الخامس	١٤.٩٧	٤.٣٥	٥	١٧.٣٩	٢٠	٥٠.٤٣	٥٨	١٧.٣٩	٢٠	١٠.٤٣	١٢	٦٢.٤٣	٦.١٩	٣.١٢	تعتمد الإدارة على نظام المكافآت والحوافز يشجع الأداء المتميز.	٢٦
الاول	١٤.١٥	-	-	٤.٣٥	٥	١٧.٣٩	٢٠	٤٣.٤٨	٥٠	٣٤.٧٨	٤٠	٨١.٧٤	٧.١١	٤.٠٩	تمنح الإدارة مكافآت خاصة من أجل الحفاظ علي الموهوبين.	٢٧
الثالث	١٥.٧١	-	-	٤.٣٥	٥	٣٤.٧٨	٤٠	٣٤.٧٨	٤٠	٢٦.٠٧	٣٠	٧٦.٥٢	٦.٨٢	٣.٨٣	تحرص الإدارة علي تتبع ترك المواهب للعمل في كل الأقسام.	٢٨
الرابع	١٢.٩١	-	-	٤.٣٥	٥	٤٣.٤٨	٥٠	٢٦.٠٧	٣٠	٢٦.٠٧	٣٠	٧٤.٧٨	٦.٦٩	٣.٧٤	تهتم الإدارة بمناقشة وتحليل أسباب إستقالة العاملين ذوي الأداء المتميز.	٢٩
الثاني	٢٤.٥١	٤.٣٥	٥	٨.٦٩	١٠	١٧.٣٩	٢٠	٣٩.١٣	٤٥	٣٠.٤٣	٣٥	٧٦.٦٢	٦.٨٥	٣.٨٣	تعطي الإدارة أولوية البقاء للموهوبين في حالة تقليص العمالة.	٣٠

قيمة كا^٢ الجدولية عند مستوي ٠.٠٥ = ٩.٤٩

يتضح من جدول رقم (٦) أن هناك فروق ذات دلالة إحصائية لآراء عينة البحث فى جميع عبارات (بعد جذب المواهب) باستبيان إدارة المواهب الادارية .

ويتضح من جدول رقم (٦) التكرار والنسبة المئوية لآراء عينة البحث في المحاور الأولى الخاص بإدارة المواهب (بعد جذب المواهب) ، وأن قيمة كلاً الجدولية عند مستوى معنوية ٠.٠٥ تساوى (٥.٩٩) أقل من قيمة كلاً المحسوبة والتي إنحصرت ما بين (١١.٧٤ : ٢٥.٣١) ومثلت العبارة (تعمل إدارة النادي علي إكتشاف الموهوبين من الداخل لشغل الوظائف قبل القيام بالإستقطاب الخارجي) الأكثر أهمية بنسبة ٩٢.١٧ % بين عبارات البعد بينما مثلت العبارة (تقوم إدارة النادي بتحديد إحتياجاتها من الموهوبين بشكل مستمر) الأقل أهمية بنسبة ٦٨.٩٦ % مما يشير إلى قبول نتائج كل إستجابات العينة قيد البحث .

حيث كانت أعلى نسبة مئوية في آراء عينة البحث الذين إختاروا (أوافق بشدة) في العبارة رقم (١) بنسبة ٦٩.٥٧ % ، وكانت أقل نسبة مئوية في العبارة رقم (٤) بنسبة ٢٦.٠٧ % وكانت أعلى نسبة مئوية في آراء عينة البحث الذين إختاروا (أحياناً) في العبارة رقم (٤) بنسبة ٢٦.٠٧ % ، وكانت أقل نسبة مئوية في العبارات رقم (١ ، ٢) بنسبة ٨.٦٩ % ، وكانت أعلى نسبة مئوية في آراء عينة البحث الذين إختاروا (غير موافق بشدة) في العبارة رقم (٣) بنسبة ٨.٦٩ % وكانت أقل نسبة في العبارة رقم (٤) بنسبة ٤.٥٣ % .

وهذا يشير إلى أن أغلب (عينة البحث) أقرروا بعدم وجود آليات واضحة ومحددة لدى النادي لإكتشاف وجذب الموهوبين وذلك بنسبة مئوية وصلت إلي ٧٣.٩١ % ، كما تباينت أرائهم حول حرص إدارة النادي علي إختيار الموهوبين فقط من بين المرشحين لشغل الوظيفة " إلي حد ما " بنسبة ٧٥.٦٥ % ، وأكدت عينة البحث على "إعتماد إدارة النادي علي مصادر متنوعة لجذب الموهوبين بنسبة مئوية وصلت إلى ٨٠.٨٧ % بأن إدارة النادي تقوم بدراسة طلبات التوظيف بإستخدام أدوات تقييم معتمدة ومتكاملة بنسبة وصلت إلي ٨٧.٨٢ % وكذا قيام إدارة النادي بتحديد إحتياجاتها من الموهوبين بشكل مستمر بنسبة وصلت إلي ٨٦.٩٦ % و أن إدارة النادي تعمل علي إكتشاف الموهوبين من الداخل لشغل الوظائف قبل القيام بالإستقطاب الخارجي بنسبه وصلت إلى ٩٢.١٧ %.

أسفرت نتائج جدول (٦) والمتضمن عبارات من (١-٦) عن وجود دلالة الفروق لتحديد معنوية عبارات بعد جذب المواهب حيث جاءت قيمة (كا) دالة عند مستوي ٠.٠٥ = (٩.٤٩) لجميع العبارات ، كما يتضح من النتائج الاحصائية أن المعاملات الاحصائية لبعد جذب المواهب ذات دلالة احصائية ووجود تأثيراً معنوياً إيجابياً لبعد جذب المواهب كأحد أبعاد ادارة المواهب .

وهو ما يتفق مع دراسة كل من (Mensah, 2015: ٥١) و (Glenn, 2012: 56) و(هاجر قرشي ، أحلام بوقفي ، ٢٠١٩ : ٣٣) في أن عملية جذب المواهب هي أولى خطوات إدارة المواهب و أنه يجب علي المنظمة أن تسعى إلي بناء علامة تجارية ومكانة جيدة من أجل جذب العمالة إليها، ويتلخص ذلك في تقديم نتائج إيجابية لعلامتها التجارية كسمعة للمنظمة لكي تتمكن من جذب أفضل الأفراد إليها ، و أن إكتشاف المواهب أصبح المهمة الأولى والرئيسية لإدارات الموارد البشرية عند القيام بوظائفها الأساسية من الإستقطاب والإختيار للعاملين والتدريب، بحيث يراعي فيها الدقة وإكتشاف المواهب والعمل علي صقلها والحفاظ عليها، وتأتي التجارب العالمية لتؤكد أن تحقيق التميز والنجاح مرتبط ارتباطاً أساسياً بحسن إختيار الموظفين وإكتشاف مواهبهم وتنميتها، لذلك يجب الإهتمام بإبراز الدور الرائد لإدارة المواهب وأهمية الإستثمار فيها لتحقيق التميز في منظمات الأعمال كونها عنصراً حيوياً يسهم في تنمية رأس المال البشري والذي بدوره يؤدي إلي تحقيق الأداء العالي داخل المنظمة .

وكذلك دراسة (حسين حريم، ٢٠١٣ : ١٠) من أن هناك مصدران رئيسيان لإستقطاب المواهب، وهما المصادر الداخلية أو الإستقطاب الداخلي (إستقطاب عاملين يعملون حالياً في المنظمة) أو المصادر الخارجية أو الإستقطاب الخارجي (إستقطاب مرشحين من السوق الخارجي) والأسلوب الشائع في معظم المنظمات هو المزج بين الأسلوبين لضمان إستقطاب وإختيار أفضل الكفاءات من بين الموارد المتوفرة داخلياً وخارجياً مع مراعاة تكاليف تلك العملية.

وما أشارت إليه دراسة (Jayashree Krishnan, 2015: 47) بأن التوظيف الفعال هو بداية الاحتفاظ بالمواهب، والذي يتضمن تحديد الوظائف الرئيسة ومخاطر الدوران المرتبطة بهذه الوظائف، ومعايير الاختيار القائمة على أساس الكفاءة التي تدعم استراتيجية الاحتفاظ بالمواهب.

ومن هنا يري الباحث أهمية عمل إدارة النادي علي إكتشاف الموهوبين من الداخل لشغل الوظائف قبل القيام بالإستقطاب الخارجي و دراسة طلبات التوظيف بإستخدام أدوات تقييم معتمدة ومتكاملة مما يبرز أهمية بعد جذب المواهب وتأثيره إيجابياً في الميزة التنافسية .

يتضح من جدول رقم (٦) أن هناك فروق ذات دالة إحصائية لآراء عينة البحث في

جميع عبارات البعد الثاني الخاص (بتنمية المواهب) باستبيان أبعاد إدارة المواهب الادارية ويتضح من جدول رقم (٦) التكرار والنسبة المئوية لآراء عينة البحث في المحور الأول الخاص بإدارة المواهب (بعد تنميه المواهب) ، وأن قيمة كلاً الجدولية عند مستوى معنوية ٠.٠٥ تساوي (٥.٩٩) أقل من قيمة كلاً المحسوبة والتي إنحصرت ما بين (١٠.٣٣ : ٢٢.٤٥) ومثلت العبارة (تشجع إدارة النادي علي الحوار والإستفسار وتبادل الخبرات بين العاملين) الأكثر أهمية

بنسبة ٨٩.٥٧ % بين عبارات البعد بينما مثلت العبارة (توجد لدي النادي برامج محددة لتنمية المواهب) الأقل أهمية بنسبة ٣٥.٦٥ % مما يشير إلى قبول نتائج كل إستجابات العينة قيد البحث . كانت أعلى نسبة مئوية في آراء عينة البحث الذين إختاروا (أوافق بشدة) في العبارة رقم (٧) بنسبة ٥٦.٥٢ % ، وكانت أقل نسبة مئوية في العبارة رقم (١٠) بنسبة ١٧.٣٩ % وكانت أعلى نسبة مئوية في آراء عينة البحث الذين إختاروا (أحياناً) في العبارة رقم (١٠) بنسبة ٥٢.١٧ % ، وكانت أقل نسبة مئوية في العبارات رقم (١١) بنسبة ٨.٦٩ % ، وكانت أعلى نسبة مئوية في آراء عينة البحث الذين إختاروا (غير موافق بشدة) في العبارة رقم (٦) بنسبة ٥٦.٥ % .

وهذا يشير إلى أن أغلب (عينة البحث) أقرّوا بأهمية تشجيع إدارة النادي علي الحوار والإستفسار وتبادل الخبرات بين العاملين وذلك بنسبة مئوية وصلت إلي ٨٩.٥٧ % ، كما تباينت أرائهم حول توافر قاعدة بيانات كاملة عن الموارد البشرية لدي النادي "إلي حد ما" بنسبة ٨١.٧٤ % ، وأكدت عينة البحث على حرص إدارة النادي علي تحديد الإحتياجات التدريبية بدقة بنسبة مئوية وصلت إلي ٧٦.٥٢ % ، وعمل النادي علي توفير فرص للنمو والتطور المهني للعاملين بنسبة وصلت إلي ٧٤.٧٨ % وكذا حرص إدارة النادي علي تقديم الدعم والمساندة والموارد اللازمة لتنمية وتطوير المسار المهني للموهوبين بنسبة وصلت إلي ٦٩.٥٦ % و تواجد لدي النادي برامج محددة لتنمية المواهب. بنسبه وصلت إلى ٣٥.٦٥ %.

وهو ما يتفق مع دراسة كل من (Davies& Barbara, 2010:41) (Horvathova,) (2011: ٤٤) و (Bolander et al., 2017: 40) و (Yalcin Vural,et al , 2012: 58) في أن عملية تنمية المواهب تتم من خلال تنمية المهارات والتعلم و هي الخطوة الأكثر أهمية والتي تحتاج إلى تركيز أكثر من قبل المنظمة، فالمنظمة الفعالة هي التي ترسخ عمليات التعلم المهنية لجميع العاملين، وتقوم بربطها بفعالية مع العمليات الأخرى وأن من الأساليب الأكثر فعالية لتنمية المواهب أثناء العمل التدريب والمشاركة في مهام العمل المختلفة مع تقديم الدعم من المديرين وأهمية ربط استراتيجية تنمية العاملين الموهوبين بالاستراتيجية العامة وعلى أهمية تحفيزهم على الاستمرار في تنمية أدائهم وتزويدهم بالفرص المؤسسية والقانونية التي تساعدهم على ذلك، ويفسر ذلك بجدوى عملية تنمية العاملين الموهوبين حتى يمكن استثمار طاقات وإمكانيات هؤلاء العاملين والاستفادة منها إلى أقصى درجة ممكنة في تحقيق الأهداف المؤسسية الاستراتيجية والمساعدة على تحقيق ميزة تنافسية وإن كانت بطريقة غير مباشرة .

ومن هنا يري الباحث أهمية تشجيع إدارة النادي علي الحوار والإستفسار وتبادل الخبرات بين العاملين وضرورة وجود بالنادي قاعدة بيانات كاملة عن الموارد البشرية وحرص إدارة النادي علي تحديد الإحتياجات التدريبية بدقة وعمل النادي علي توفير فرص للنمو والتطور المهني للعاملين الذي سوف يؤدي لزياده أهمية بعد تنمية المواهب وتأثيره إيجابياً في الميزة التنافسية .

يتضح من جدول رقم (٦) أن هناك فروق ذات دالة إحصائية لآراء عينة البحث في جميع عبارات (بعد نشر المواهب) باستبيان أبعاد إدارة المواهب الادارية

ويتضح من جدول رقم (٦) التكرار والنسبة المئوية لآراء عينة البحث في (بعد نشر المواهب) وأن قيمة كآ الجدولية عند مستوى معنوية ٠.٠٥ تساوى (٥.٩٩) أقل من قيمة كآ المحسوبة والتي إنحصرت ما بين (١٠.٩٩ : ١٤.٩٧) ومثلت العبارة (تحرص الإدارة علي وضع الموهوبين في الوظائف المناسبة لقدراتهم) الأكثر أهمية بنسبة ٨٥.٢٢ % بين عبارات البعد بينما مثلت العبارة (تعتمد الإدارة في نشر المواهب علي الدرجة العلمية والمهنية) الأقل أهمية بنسبة ٤٠.٢٥ % مما يشير إلى قبول نتائج كل إستجابات العينة قيد البحث .

كانت أعلى نسبة مئوية في آراء عينة البحث الذين إختاروا (أوافق بشدة) فى العبارة رقم (١٣) بنسبة ٥٢.١٧ % ، وكانت أقل نسبة مئوية فى العبارة رقم (١٥) بنسبة ٤٠.٥٢ % وكانت أعلى نسبة مئوية فى آراء عينة البحث الذين إختاروا (أحياناً) فى العبارة رقم (١٨) بنسبة ٥٠.٤٣ % ، وكانت أقل نسبة مئوية فى العبارات رقم (١٥) بنسبة ٨.٦٩ % ، وكانت أعلى نسبة مئوية فى آراء عينة البحث الذين إختاروا (غير موافق بشدة) فى العبارة رقم (١٥) بنسبة ٢٦.٧ % ، وكانت أقل نسبة مئوية فى العبارات رقم (١٨) بنسبة ٤.٣٥ %.

وهذا يشير إلى أن أغلب (عينة البحث) أقرروا بأهمية حرص الإدارة علي وضع الموهوبين في الوظائف المناسبة لقدراتهم وذلك بنسبة مئوية وصلت إلي ٨٥.٢٢ % ، كما تباينت آرائهم حول إتاحة إدارة النادي الفرصة للموهوبين لتقديم أفضل ما لديهم" إلي حد ما " بنسبة ٨٠.٠٠ % ، وأكدت عينة البحث على تطبيق إدارة عملية التناوب الوظيفي بشكل يحقق الإستفادة من كافة المواهب بنسبة مئوية وصلت إلى ٦٨.٨٧ % ، وأن لدي إدارة النادي خطط واضحة ومحددة لنشر المواهب بنسبة وصلت إلي ٦٢.٤٣ % وكذا إعتقاد الإدارة علي التكنولوجيا الحديثة في عملية نشر المواهب بنسبة وصلت إلي ٥٥.٨٣ % واعتماد الإدارة في نشر المواهب علي الدرجة العلمية والمهنية بنسبة وصلت إلى ٤٠.٥٢ %.

وهو ما يتفق مع دراسة كل من (Guarino,2007: 43) و (Waheed et al., 2012: 57) (حسن أحمد الشافعى وآخرون، ٢٠١٩: ٩) و (ياسين محمود الكركي ، ٢٠١٦: ٣٥) في أن

عملية نشر المواهب تتطلب الربط بين الخطط الإستراتيجية للمنظمة وأنشطة التنفيذ من خلال إتخاذ كافة القرارات المتعلقة بالتوظيف الأمثل ووضع الشخص في الوظيفة التي تناسب قدراته وميوله حتى تحقق المنظمة أكبر إستفادة ممكنة من المواهب المتاحة ، وأن عملية نشر المواهب تعتمد علي النقل الداخلي للعاملين سواء بشكل أفقي أو رأسي، أو كما تسمى التدوير الوظيفي بطريقة تضمن تحقيق التوافق بين الفرد وكل من الوظيفة والمنظمة في ذات الوقت وضرورة الاعتماد الكافي من قبل النادي علي عملية التناوب الوظيفي بشكل يحقق الإستفادة من كافة المواهب في جميع المستويات الإدارية المختلفة وبشكل يساعد علي نشر المواهب في كافة أرجاء النادي بشكل مناسب. ومن هنا يري الباحث بأهمية حرص الإدارة علي وضع الموهوبين في الوظائف المناسبة لقدراتهم وكذا إتاحة الفرصة للموهوبين لتقديم أفضل ما لديهم وتطبيق الإدارة لعملية التناوب الوظيفي بشكل يحقق الإستفادة من كافة المواهب و إعتداد الإدارة في نشر المواهب علي الدرجة العلمية والمهنية سوف يؤدي زياده أهمية بعد نشر المواهب وتأثيره إيجابياً في الميزة التنافسية .

يتضح من جدول رقم (٦) أن هناك فروق ذات دلالة إحصائية لآراء عينة البحث فى جميع عبارات (بعد إدارة المواهب) باستبيان ابعاد إدارة المواهب الادارية .

ويتضح من جدول رقم (٦) التكرار والنسبة المئوية لآراء عينة البحث في المحاور الأول الخاص بإدارة المواهب (بعد إدارة المواهب) ، وأن قيمة كمال الجدولية عند مستوى معنوية ٠.٠٥ تساوى (٥.٩٩) أقل من قيمة كمال المحسوبة والتي إنحصرت ما بين (١٠.٩٩ : ٢٤.٥١) ومثلت العبارة (إتاحة إدارة النادي الفرصة للموهوبين لتقديم أفضل ما لديهم) والأكثر أهمية بنسبة ٩٠.٤٣ % بين عبارات البعد بينما مثلت العبارة (لدي إدارة النادي خطط واضحة ومحددة لنشر المواهب) الأقل أهمية بنسبة ٦٨.٨٧ % مما يشير إلى قبول نتائج كل إستجابات العينة قيد البحث كانت أعلى نسبة مئوية فى آراء عينة البحث الذين إختاروا (أوافق بشدة) فى العبارة رقم (٢٠) بنسبة ٦٠.٨٧ % ، وكانت أقل نسبة مئوية فى العبارة رقم (٢٤) بنسبة ٤.٣٥ % وكانت أعلى نسبة مئوية فى آراء عينة البحث الذين إختاروا (أحياناً) فى العبارة رقم (٢٤) بنسبة ٤٢.٦١ % وكانت أقل نسبة مئوية فى العبارات رقم (٢٠) بنسبة ٨.٦٩ % ، وكانت أعلى نسبة مئوية فى آراء عينة البحث الذين إختاروا (غير موافق بشدة) فى العبارة رقم (١٩) بنسبة ٤.٣٥ % وكانت أقل نسبة فى العبارة رقم (٢١) بنسبة ١.٤٧ % .

وهذا يشير إلى أن أغلب (عينة البحث) أقرروا بعدم وجود خطط واضحة ومحددة لنشر المواهب لدي إدارة النادي و ذلك بنسبة مئوية وصلت إلي ٦٨.٨٧ % ، كما تباينت آرائهم حول ضرورة تطبيق الإدارة لعملية التناوب الوظيفي بشكل يحقق الإستفادة من كافة المواهب بنسبة

مئوية وصلت إلى ٧٢.٨٧% وأعتماذ الإدارة في نشر المواهب علي الدرجة العلمية والمهنية بنسبة ٧٢.٦٩% ، وأكدت عينه البحث على أهمية حرص الإدارة علي وضع الموهوبين في الوظائف المناسبة لقدراتهم بنسبة وصلت إلي ٧٦.٥٢% وكذا إعتماذ إدارة النادي علي التكنولوجيا الحديثة في عملية نشر المواهب بنسبة وصلت إلي ٧٦.٨٧% و إتاحة إدارة النادي الفرصة للموهوبين لتقديم أفضل ما لديهم بنسبه وصلت إلى ٩٠.٤٣%.

وهو ما يتفق مع دراسة كل من (Annakis, John, Dass, Mohan and Isa) و (Bolander, P, Werr, A, Asplund, 2017: 40) و (Aernibinti 2014: 38) و (طارق رضوان ، محمد رضوان ، ٢٠٢٠م : ١٨) في أن إدارة الأداء عملية منهجية ومنظمة تتضمن تحديد معايير الأداء وقياس مستوى الأداء الفعلي للعاملين ومقارنته بالمعايير الموضوعه، تحديد حجم الفجوة بين مستوى الأداء الفعلي والمستهدف بهدف تحسين وتطوير مستوى الأداء التنظيمي، وهي عملية تحديد معايير ومقاييس الأداء الوظيفي والسلوكيات الوظيفية المطلوبة لإنجاز مهام وظيفية محددة وتلبية مسئوليات العمل وتحديد الكفاءات من الأداء المتوسط والمرتفع في الوظائف الرئيسية ويتطلب نجاح عملية إدارة الأداء ربط المكافآت والحوافز بمستوي الأداء، وإيجاد بيئة عمل تشجع علي المنافسة بين الأفراد في تنمية مهاراتهم، بالإضافة إلي توفير فرص التقدم والنمو المهني للأفراد الموهوبين.

ومع دراسة كل من (Annakis, John, et al, 2014: 38) و (مرفت ناصف، أمل زناتي، ٢٠٠٨ : ٣١) علي أهمية إدارة المواهب في عملية تطوير ودمج العاملين الجدد، والاحتفاظ بالعاملين الحاليين، وجذب العاملين ذوي المهارات العالية للعمل في المؤسسة، وتهتم إدارة المواهب بالاستمرار في التدريب وتطوير الأداءات العالية للقيام بأدوار جديدة محتملة، والتعرف على الفجوات المعرفية للعاملين، وتنفيذ المبادرات الرامية إلى تعزيز الكفاءات بين العاملين .

ومن هنا يري الباحث أهمية إتاحة إدارة النادي الفرصة للموهوبين لتقديم أفضل ما لديهم وإعتماذ الإدارة علي التكنولوجيا الحديثة في عملية نشر المواهب بالاضافة إلي حرص الإدارة علي وضع الموهوبين في الوظائف المناسبة لقدراتهم مع تطبيق الإدارة لعملية التناوب الوظيفي بشكل يحقق الاستفادة من كافة المواهب سوف يؤدي زياده أهمية بعد إدارة أداء المواهب وتأثيره إيجابياً في الميزة التنافسية .

يتضح من جدول رقم (٦) أن هناك فروق ذات دالة إحصائية لآراء عينة البحث في جميع

عبارات (بعد الإحتفاظ المواهب) باستبيان ابعاد إدارة المواهب الادارية .

ويتضح من جدول رقم (٦) التكرار والنسبة المئوية لآراء عينة البحث في (**بعد الاحتفاظ المواهب**) ، وأن قيمة كاسم الجدولية عند مستوى معنوية ٠.٠٥ تساوى (٥.٩٩) أقل من قيمة كاسم المحسوبة والتي إنحصرت ما بين (١١.١٢ : ٢٤.٥١) ومثلت عبارة (تمنح الإدارة مكافآت خاصة من أجل الحفاظ علي الموهوبين) الأكثر أهمية بنسبة ٨١.٧٤% بين عبارات البعد بينما مثلت عبارة (توفر إدارة النادي بيئة عمل تدعم الموهوبين وتحافظ عليهم) الأقل أهمية بنسبة ٥٥.٨٣% مما يشير إلى قبول نتائج كل إستجابات العينة قيد البحث .

كانت أعلى نسبة مئوية في آراء عينة البحث الذين إختاروا (أوافق بشدة) فى العبارة رقم (٢٧) بنسبة ٣٤.٧٨% ، وكانت أقل نسبة مئوية فى العبارة رقم (٢٥) بنسبة ٨.٦٩% وكانت أعلى نسبة مئوية فى آراء عينة البحث الذين إختاروا (أحياناً) فى العبارة رقم (٢٦) بنسبة ٥٠.٤٣% وكانت أقل نسبة مئوية فى العبارات رقم (٢٧ ، ٣٠) بنسبة ١٧.٣٩% ، وكانت أعلى نسبة مئوية فى آراء عينة البحث الذين إختاروا (غير موافق بشدة) فى العبارة رقم (٢٥) بنسبة ٨.٦٩% وكانت أقل نسبة فى العبارات رقم (٢٦ ، ٣٠) بنسبة ٤.٥٣% .

وهذا يشير إلى أن أغلب (عينة البحث) أقروا بعدم توفير إدارة النادي بيئة عمل تدعم الموهوبين وتحافظ عليهم وذلك بنسبة مئوية وصلت إلي ٥٥.٨٣% ، كما تباينت آرائهم حول اعتماد الإدارة علي نظام للمكافآت والحوافز يشجع الأداء المتميز" إلي حد ما " بنسبة ٦٢.٤٣% ، وأكدت عينة البحث على اهتمام الإدارة بمناقشة وتحليل أسباب إستقالة العاملين ذوي الأداء المتميز بنسبة مئوية وصلت إلى ٧٤.٧٨% ، وحرص الإدارة علي تتبع ترك المواهب للعمل في كل الأقسام بنسبة وصلت إلي ٧٦.٥٢% وكذا اعطاء الإدارة أولوية البقاء للموهوبين في حالة تقليص العمالة بنسبة وصلت إلي ٦٢.٤٣% و توفير إدارة النادي لبيئة عمل تدعم الموهوبين وتحافظ عليهم بنسبة وصلت إلى ٥٥.٨٣%.

وهو ما يتفق مع دراسة كل من (Allui&Sahni,2016:37) و (Horvathova,2011:44) و(Annakis, John,et al, 2014: ٣٨) و(Krishnan,2015:٤٧) و(مرفت ناصف ، أمل زناتي، ٢٠٠٨ : ٣١) في أن عملية الإحتفاظ بالمواهب تعتبر جزءاً لا يتجزأ من إدارة المواهب، وتعني ألا يترك الأفراد الموهوبين العمل، لأن ذلك يؤثر على العمليات بالمنظمة، ومن بين العوامل المؤثرة على الإحتفاظ بالمواهب داخل المنظمة هو كيفية الإهتمام بها وضمان إتاحة الفرص لتنميتها والعمل على إحداث التوازن بين الحياة المهنية والخاصة للعاملين الموهوبين، وتوضيح الأدوار الوظيفية بمرونة تامة، والتأكيد على جودة ظروف العمل، وتوفير الإحساس بالتقدير والإحترام، وتقديم الأجور الكافية والأمان الوظيفي، وإتباع مدخل المسؤولية الاجتماعية، ويترتب على ذلك من

العاملين الموهوبين القيادة الجيدة والحرية والإستقلال الذاتي، والدافعية في العمل، والإهتمام بفرص التقدم المهني في وظائفهم، و أن مستقبل المنظمات يعتمد على قدرتها على الإحتفاظ بالموهوبين حيث وجد أن المنظمات التي لا تحتفظ بالعاملين الموهوبين تواجه صعوبة في تأسيس برامج الجودة، ولذا تصبح خطط البقاء علي الموهوبين أكثر أهمية، نظرا لأن معدل دوران العاملين الرئيسيين يؤثر سلباً على المنظمة، فممارسات الموارد البشرية تتنبأ بمعدل دوران العاملين فالحفاظ علي العاملين الموهوبين أكثر أهمية من توظيف عاملين جدد.

ومن هنا يري الباحث أهمية عمل إدارة النادي علي منح مكافآت خاصة من أجل الحفاظ علي الموهوبين وإعطاء الإدارة أولوية البقاء للموهوبين في حالة تقليص العمالة وأن تحرص الإدارة علي تتبع ترك المواهب للعمل في كل الأقسام مع إهتمام الإدارة بمناقشة وتحليل أسباب إستقالة العاملين ذوي الأداء المتميز وأن تعتمد الإدارة علي نظام للمكافآت والحوافز يشجع الأداء المتميز ، والسعي لتوفير بيئة عمل تدعم الموهوبين وتحافظ عليهم ولذلك يجب أن تسعى الاندية الرياضية إلي كسب المواهب والحفاظ عليها من خلال التحفيز حيث انة ما تم إستغلال المواهب الإستغلال الأمثل فإن النادي الرياضي سيكون قادر علي تحقيق التفوق علي الاندية المنافسة.

ثانيا:أبعاد الميزة التنافسية :

قام الباحث بإجراء المعالجات الاحصائية علي البيانات المجمعة من مفردات العينة وتم التوصل إلى البيانات الواردة في الجدول رقم (٧):

جدول رقم (٧)

أبعاد الميزة التنافسية بالاندية الرياضية

م	العبارات	م	±ع	الأهمية النسبية %	أوافق بشدة	أوافق	أوافق أحيانا	غير موافق	غير موافق بشدة	قيمة كا ^٢	الترتيب العام
					ك	%	ك	%	ك	%	
أولاً بعد : التكلفة الأقل											
١.	تعد التكلفة الأقل للمنتج أحد الأولويات الأساسية لسياسة النادي.	٣.٤٦	٦.٥٨	٦٩.٢٢	٢٥	٢١.٧٤	٣٨	٣٣.٠٤	٢٢	١٩.١٣	الخامس
٢.	يملقادي علي تقليل التكلفة باستمرار.	٤.١٧	٧.١١	٨٣.٤٨	٤٠	٣٤.٧٨	٥٥	٤٧.٨٣	٢٠	١٧.٣٩	الثاني
٣.	يعمل النادي علي دعم أنشطة البحث والتطوير من أجل تقليل التكاليف.	٤.٤٨	٤.٣١	٨٩.٥٧	٦٠	٥٢.١٧	٥٠	٤٣.٤٨	٥	٤.٣٥	الاول
٤.	تساهم نظم المعلومات المستخدمة في النادي علي تقليل تكاليف العمليات فيها.	٣.٦١	٦.٩١	٧٢.١٧	٢٥	٢١.٧٤	٤٠	٣٤.٧٨	٣٠	٢٦.٠٧	الرابع
٥.	تنتهج إدارة النادي سياسة يبيعه بأسعار أقل من المنافسين.	٤.٠٠	٧.٠١	٨٠.٠٠	٣٠	٢٦.٠٧	٦٠	٥٢.١٧	٢٠	١٧.٣٩	الثالث

م	العبارات	م	±ع	الأهمية النسبية %	أوافق بشدة		أوافق		أوافق أحيانا		غير موافق		غير موافق بشدة		قيمة كا ^٢	الترتيب العام
					ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%		
ثانياً بعد : الإستجابة																
٦.	يحرص النادي علي معرفة حاجات ورغبات الاعضاء والعملاء وتجسيدها بشكل مستمر.	٤.٢٢	٧.١١	٨٤.٣٥	٤٠	٣٤.٧٨	٦٠	٥٢.١٧	١٥	١٣.٠٤	-	-	-	-	٢٦.٣١	الثاني
٧.	يولي النادي إهتماما كبيرا لبحوث التسويق بغرض التعرف علي الرغبات الغير مشبعة للعميل.	٤.٢٢	٧.٣٠	٨٤.٢٥	٣٥	٣٠.٤٣	٧٠	٦٠.٨٧	١٠	٨.٦٩	-	-	-	-	١٤.٢١	الثالث
٨.	لدي النادي القدرة علي الإستجابة للتغيرات البيئية الخارجية.	٣.٦٩	٦.٩٩	٧٣.٩١	٢٠	١٧.٣٩	٤٠	٣٤.٧٨	٤٠	٣٤.٧٨	١٥	١٣.٠٤	-	-	١٦.٠٥	الرابع
٩.	يمتلك النادي شبكة توزيع سريعة وفعالة في توصيل المنتجات والخدمات للاعضاء والعملاء.	٣.٤٣	٩.٦٧	٦٨.٦٩	١٥	١٣.٠٤	٣٠	٢٦.٠٧	٦٠	٥٢.١٧	١٠	٨.٦٩	-	-	١٥.٥٢	الخامس
١٠.	السعي المستمر لتقليل الوقت المستغرق في تقديم الخدمة .	٤.٢٦	٧.١٥	٨٥.٢٢	٥٠	٤٣.٤٨	٥٠	٤٣.٤٨	١٠	٨.٦٩	٥	٤.٣٥	-	-	٢٧.٩٨	الاول
ثالثاً بعد : الجودة																
١١	يسعي النادي بشكل جاد لتطبيق معايير الجودة المحلية والدولية.	٣.٥٦	٦.٩٨	٧١.١٣	٢٥	٢١.٧٤	٣٠	٢٦.٠٧	٤٥	٣٩.١٣	١٤	١٢.١٧	١	٠.٨٧	١٨.٣٧	الخامس
١٢	تمتاز منتجات وخدمات النادي بالجودة العالية قياسا بالمنافسين الحاليين.	٤.٢٢	٨.١٩	٨٤.٣٥	٤٠	٣٤.٧٨	٦٠	٥٢.١٧	١٥	١٣.٠٤	-	-	-	-	٢٣.٩٤	الاول
١٣	طور النادي من عملياته الخاصة بالجودة من خلال الدورات الإلكترونية ، واستقطاب الكفاءات.	٣.٥٢	٧.٨١	٧٠.٤٣	٣٥	٣٠.٤٣	٤٠	٣٤.٧٨	١٥	١٣.٠٤	١٠	٨.٦٩	٥	٤.٣٥	٢٠.٦٧	الرابع
١٤	يقدم النادي المنتجات والخدمات للاعضاء بسرعة وفي الوقت المحدد.	٤.٠٩	٧.٩٩	٨١.٧٤	٤٠	٣٤.٧٨	٥٠	٤٣.٤٨	٢٠	١٧.٣٩	٥	٤.٣٥	-	-	٢٢.٠٩	الثاني
١٥	يقوم النادي بمتابعة الخدمة بعد تقديمها للاعضاء ومعرفة مدي رضاهم عنها.	٣.٦١	٧.١٣	٧٢.١٧	٢٨	٢٤.٣٥	٣٢	٢٧.٨٣	٤٠	٣٤.٧٨	١٢	١٠.٤٣	٣	٢.٦١	١٨.٧٣	الثالث
رابعاً بعد : السمعة																
١٦	سمعة لنادي مميزة بالمقارنة بالاندية الأخرى.	٣.٧٤	٦.٩٨	٧٤.٧٨	٣٠	٢٦.٠٧	٤٠	٣٤.٧٨	٣٠	٢٦.٠٧	١٥	١٣.٠٤	-	-	١٩.١٧	الرابع
١٧	يلقي النادي إحتراماً وتقديراً من قبل المجتمع، نتيجة للخدمات التي يقدمها.	٣.٧٠	٦.٥٦	٧٤.٠٩	٣٠	٢٦.٠٧	٢٦	٢٢.٦١	٥٤	٤٦.٩٦	٥	٤.٣٥	-	-	١٨.٩٧	الخامس
١٨	يراعي النادي دوماً الأبعاد الأخلاقية لخدمة المجتمع.	٤.٤٨	٨.٠١	٨٩.٥٧	٦٠	٥٢.١٧	٥٠	٤٣.٤٨	٥	٤.٣٥	-	-	-	-	٢٦.٨١	الاول
١٩	نادراً ما يفقد النادي عملائه لصالح اللاندية المنافسة الأخرى.	٤.٢٦	٧.٩٨	٨٥.٢٢	٤٥	٣٩.١٣	٥٥	٤٧.٨٣	١٥	١٣.٠٤	-	-	-	-	٢٢.١٩	الثالث
٢٠	يسعي النادي إلي تطوير الأنشطة والبرامج المختلفة بهدف الحصول علي التميز والسمعة الجيدة.	٤.٤٣	٨.٣٧	٨٨.٦٩	٥٥	٤٧.٨٣	٥٥	٤٧.٨٣	٥	٤.٣٥	-	-	-	-	٢٥.٦٣	الثاني

يتضح من جدول رقم (٧) أن هناك فروق ذات دلالة إحصائية لآراء عينة البحث في جميع عبارات استبيان ابعاد الميزة التنافسية بالاندية الرياضية المصرية.

ويتضح من جدول رقم (٧) التكرار والنسبة المئوية لآراء عينة البحث في (بعد التكلفة الأقل) ، وأن قيمة كاسي الجدولية عند مستوى معنوية ٠.٠٥ تساوى (٥.٩٩) أقل من قيمة كاسي المحسوبة والتي إنحصرت ما بين (١٥.٣٧ : ٢٩.١٥) ومثلت العبارة (يعمل النادي علي دعم أنشطة البحث والتطوير من أجل تقليل التكاليف) والأكثر أهمية بنسبة ٨٩.٥٧% بين عبارات البعد بينما مثلت العبارة (تعد التكلفة الأقل للمنتج أحد الأولويات الأساسية لسياسة النادي) الأقل أهمية بنسبة ٦٩.٢٢% مما يشير إلى قبول نتائج كل إستجابات العينة قيد البحث .

كانت أعلى نسبة مئوية في آراء عينة البحث الذين إختاروا (أوافق بشدة) فى العبارة رقم (٣) بنسبة ٥٢.١٧% ، وكانت أقل نسبة مئوية فى العبارات رقم (١ ، ٤) بنسبة ٢١.٧٤% وكانت أعلى نسبة مئوية فى آراء عينة البحث الذين إختاروا (أحياناً) فى العبارة رقم (٤) بنسبة ٢٦.٠٧% ، وكانت أقل نسبة مئوية فى العبارة رقم (٣) بنسبة ٤.٣٥% ، وكانت أعلى نسبة مئوية فى آراء عينة البحث الذين إختاروا (غير موافق بشدة) فى العبارة رقم (١) بنسبة ٤.٣٥% . وهذا يشير إلى أن أغلب عينة البحث أقرروا بأن التكلفة الأقل للمنتج أحد الأولويات الأساسية لسياسة النادي وذلك بنسبة مئوية وصلت إلى ٦٩.٢٢% ، كما تباينت آرائهم حول مساهمة نظم المعلومات المستخدمة في النادي في تقليل تكاليف العمليات فيها بنسبة ٧٢.١٧% ، وأكدت عينة البحث على انتهاج إدارة النادي سياسة بيعيه بأسعار أقل من المنافسين بنسبة مئوية وصلت إلى ٨٠.٠٠% ، وأن النادي يعمل علي تقليل التكلفة بإستمرار بنسبة وصلت إلى ٨٣.٤٨% وكذا قيام إدارة النادي بتحديد إحتياجاتها من الموهوبين بشكل مستمر بنسبة وصلت إلى ٨٦.٩٦% و ان النادي يعمل علي دعم أنشطة البحث والتطوير من أجل تقليل التكاليف بنسبه وصلت إلى ٨٩.٥٧%.

وقد تم ترتيب عبارات بعد التكلفة الاقل من حيث التأثير كما يلي : يعمل النادي علي دعم أنشطة البحث والتطوير من أجل تقليل التكاليف ، ثم يعمل النادي علي تقليل التكلفة بإستمرار واخيرا تنتهج إدارة النادي سياسة بيعيه بأسعار أقل من المنافسين .

وهو ما يتفق مع دراسة (بن عيسى بشير ، ٢٠١٦ : ٦) و(محمد فوزي البردان ، عبد العزيز مرزوق ، ٢٠١٨ : ٣٠) و(محمد كنوش ، نبيل كنوش ، ٢٠١٦ : ٢٦) و (شيرين حامد أبو وردة وآخرون ، ٢٠١٩ : ١٥) التي تشير الي ان نظم المعلومات المستخدمة في النادي تساهم في تقليل تكاليف العمليات بها وأن التكلفة الأقل للمنتج أحد الأولويات الأساسية لسياسة النادي وأن

المنظمات في سعيها للإستحواذ على حصة سوقية أكبر تعتمد علي تقديم منتجاتها بتكلفة أقل من المنافسين ، حيث تعد التكلفة الأقل الهدف الرئيسي للمنظمات التي تتنافس من خلال التكلفة وحتى المنظمات التي تتنافس من خلال المزايا التنافسية الأخرى غير التكلفة فإنها تسعى لتحقيق تكلفة منخفضة للمنتجات التي تقوم بإنتاجها، فالمنظمات تستطيع تخفيض التكاليف عن طريق الاستخدام الكفء للطاقة الإنتاجية المتاحة لها والتحسين المستمر لجودة المنتجات والإبداع في تصميم المنتجات وثقافة العمليات .

كما أن ضبط التكلفة يؤدي الي تأدية الوظائف بكفاءة أكبر من المنافسين من خلال إمتلاك التكنولوجيا الأفضل واستخدامها من قبل أصحاب المواهب والاستغلال الأمثل للطاقات الإنتاجية وكفاءة العمليات التسويقية من خلال التفرد بالعناصر ذات المواهب العالية وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (عناني مسعودة، ٢٠١٩: ٢٢)، ودراسة (ماهر الجحدلي، ٢٠٢٠: ٢٥).

ومن هنا يري الباحث ان تحقيق هذه الميزة يتطلب من الاندية أن تكون قادرة علي تخفيض تكاليفها بالشكل الذي يمكنها من تقديم أسعار أقل بالنسبة إلي الاندية المنافسة، كون الاندية هيئات تسعى لتحويل قدراتها وامكاناتها المؤسسية والبشرية إلي منتجات وخدمات منخفضة التكلفة يتطلب من الاندية أن تكون أكثر كفاءة من المنافسين في العمليات التي تقوم بها .

يتضح من جدول رقم (٧) أن هناك فروق ذات دالة إحصائية لآراء عينة البحث في جميع عبارات (بعد الإستجابة) باستبيان دور إدارة المواهب الادارية في تعزيز الميزة التنافسية بالاندية الرياضية المصرية.

ويتضح من جدول رقم (٧) التكرار والنسبة المئوية لآراء عينة البحث في (بعد الإستجابة) وأن قيمة كآ الجدولية عند مستوى معنوية ٠.٠٥ تساوى (٥.٩٩) أقل من قيمة كآ المحسوبة والتي إنحصرت ما بين (١٥.٥٢ : ٢٧.٩٨) ومثلت العبارة (السعي المستمر لتقليل الوقت المستغرق في تقديم الخدمة) الأكثر أهمية بنسبة ٨٥.٢٢% بين عبارات البعد بينما مثلت العبارة (يملك النادي شبكة توزيع سريعة وفعالة في توصيل المنتجات والخدمات للاعضاء والعملاء) الأقل أهمية بنسبة ٦٨.٦٩% مما يشير إلى قبول نتائج كل إستجابات العينة قيد البحث كانت أعلى نسبة مئوية في آراء عينة البحث الذين إختاروا (أوافق بشدة) فى العبارة رقم (١٥) بنسبة ٤٣.٤٨% ، وكانت أقل نسبة مئوية فى العبارة رقم (١٤) بنسبة ١٣.٠٤% وكانت أعلى نسبة مئوية فى آراء عينة البحث الذين إختاروا (أحياناً) فى العبارة رقم (١٤) بنسبة ٥٢.١٧% ، وكانت أقل نسبة مئوية فى العبارات رقم (١٢ ، ١٥) بنسبة ٨.٦٩% .

وهذا يشير إلى أن أغلب عينة البحث أقروا بسعي النادي المستمر لتقليل الوقت المستغرق في تقديم الخدمة وذلك بنسبة مئوية وصلت إلى ٨٥.٢٢ % ، كما تباينت آرائهم حول حرص النادي علي معرفة حاجات ورغبات الاعضاء والعملاء وتجسيدها بشكل مستمر بنسبة ٨٤.٣٥ % ، وأكدت عينة البحث على ضرورة أن يولي النادي إهتماماً كبيراً لبحوث التسويق بغرض التعرف علي الرغبات الغير مشبعة للعميل بنسبة مئوية وصلت إلى ٨٤.٢٥ % وأن يكون لدي النادي القدرة علي الإستجابة للتغيرات البيئية الخارجية بنسبة وصلت إلي ٨٤.٣٥ % وكذا أن يمتلك النادي شبكة توزيع سريعة وفعالة في توصيل المنتجات والخدمات للاعضاء والعملاء بنسبة وصلت إلي ٨٥.٢٢ % .

وهو ما يتفق مع دراسة كل من (Hatun&Pettigrew,2006:36) و (غسان قاسم اللامي، ٢٠٠٨ : ٢٣) التي تؤكد علي أن مرونة المنظمة وقدرتها علي الإستجابة لرغبات العملاء المتغيرة أمراً حاسماً في اقتصاد اليوم، حيث تتمثل مرونة الاندية بقدرتها علي التكيف والاستجابة للحاجات المتنوعة للأسواق المستهدفة ، وكذلك علي أن الإستجابة لحاجات الاعضاء والمستفيدين تتحقق من خلال فكرة التركيز عليهم، أي جعل العميل محور إهتمام النادي من القاعدة إلي القمة بمحاولة الإنصات له وإدراك إحتياجاته ومتابعة المعلومات المرتدة عنه فيما يخص منتجات وخدمات النادي، وتوقع طلبه وغيرها من الأمور من خلال نظم المعلومات التسويقية والبحوث التسويقية، بالإضافة إلي محاولة جذب العملاء بمختلف أنواع الدعاية وإشباع حاجاتهم مع سرعة الإستجابة، أي توفير ما يحتاجونه في الوقت المطلوب من أجل كسب مزايا تنافسية.

ومن هنا يري الباحث ضرورة السعي المستمر لتقليل الوقت المستغرق في تقديم الخدمة وأن يحرص النادي علي معرفة حاجات ورغبات الاعضاء والعملاء وتجسيدها بشكل مستمر ، والإهتمام ببحوث التسويق بغرض التعرف علي الرغبات غير المشبعة للعميل وأن يكون لدي النادي القدرة علي الإستجابة للتغيرات البيئية الخارجية وأن يمتلك النادي شبكة توزيع سريعة وفعالة في توصيل المنتجات والخدمات للاعضاء و العملاء .

يتضح من جدول رقم (٧) أن هناك فروق ذات دالة إحصائية لآراء عينة البحث فى جميع عبارات (بعد الجودة) باستبيان دور إدارة المواهب الادارية فى تعزيز الميزة التنافسية بالاندية الرياضية المصرية.

ويتضح من جدول رقم (٧) التكرار والنسبة المئوية لآراء عينة البحث في المحاور الأولى الخاص بإدارة المواهب (بعد الجودة) ، وأن قيمة كلاً الجدولية عند مستوى معنوية ٠.٠٥ تساوى (٥.٩٩) أقل من قيمة كلاً المحسوبة والتي إنحصرت ما بين (١٨.٣٧ : ٢٣.٩٤) ومثلت العبارة

(تمتاز منتجات وخدمات النادي بالجودة العالية قياساً بالمنافسين الحاليين) الأكثر أهمية بنسبة ٨٤.٣٥% بين عبارات البعد بينما مثلت العبارة (يسعى النادي بشكل جاد لتطبيق معايير الجودة المحلية والدولية) الأقل أهمية بنسبة ٧١.١٣% مما يشير إلى قبول نتائج كل إستجابات العينة قيد البحث .

كانت أعلى نسبة مئوية في آراء عينة البحث الذين إختاروا (أوافق بشدة) في العبارات رقم (١٢ ، ١٤) بنسبة ٣٤.٧٨% ، وكانت أقل نسبة مئوية في العبارة رقم (١٥) بنسبة ٢١.٧٤% وكانت أعلى نسبة مئوية في آراء عينة البحث الذين إختاروا (أحياناً) في العبارة رقم (١٥) بنسبة ٣٩.١٣% ، وكانت أقل نسبة مئوية في العبارات رقم (١٢ ، ١٣) بنسبة ١٣.٠٤% وكانت أعلى نسبة مئوية في آراء عينة البحث الذين إختاروا (غير موافق بشدة) في العبارة رقم (١٣) بنسبة ٤.٣٥% ، وكانت أقل نسبة مئوية في العبارات رقم (١١) بنسبة ٠.٨٧% .

وهذا يشير إلى أن أغلب عينة البحث أكدوا علي أهمية أن تمتاز منتجات وخدمات النادي بالجودة العالية قياساً بالمنافسين الحاليين وذلك بنسبة مئوية وصلت إلي ٨٤.٣٥% ، كما تباينت أرائهم حول " تقديم النادي المنتجات والخدمات للاعضاء بسرعة وفي الوقت المحدد بنسبة ٨١.٧٤% ، وأكدت عينة البحث على قيام النادي بمتابعة الخدمة بعد تقديمها للاعضاء ومعرفة مدي رضاهم عنها بنسبة مئوية وصلت إلى ٧٢.١٧% وأن النادي طور من عملياته الخاصة بالجودة من خلال الدورات الإلكترونية وإستقطاب الكفاءات بنسبة وصلت إلي ٧٠.٤٣% وكذا سعي النادي بشكل جاد لتطبيق معايير الجودة المحلية والدولية بنسبة وصلت إلي ٧١.١٣% .

وهو ما يتفق مع دراسة كل من (وائل فاضل العكيدي ، ٢٠١٩: ٣٤) و(أحمد إبراهيم حسن، ٢٠١٧: ٢) والتي تؤكد علي أن العميل عند إتخاذ قرار الشراء يرغب في البحث عن الجودة الأفضل إلي جانب السعر المناسب، حيث أن المنظمات الأكثر تميزاً ونجاحاً هي التي تركز علي الجودة ، والتي بدورها تؤدي إلي تحقيق الميزة التنافسية والربحية للمنظمة من خلال زيادة الحصّة السوقية والتميز، وإنتاج منتجات بجودة عالية تنتج من الدمج بين الابتكار والتنفيذ الملتزم للأفكار الإبتكارية ، حيث أن الجودة تشير إلي قدرة المنتج علي الوفاء بتوقعات العميل أو ما يزيد عن توقعاته وأن المنظمات تسعى إلي تقديم منتجات ذات جودة عالية تعجز المنظمات الأخرى عن تقليدها و المنظمات التي لا تقدم منتجات ذات جودة قادرة علي تلبية احتياجات العملاء وتوقعاتهم لا تتمكن من البقاء والاستمرار في سوق المنافسة.

ومن خلال ما سبق يري الباحث ضرورة أن تمتاز منتجات وخدمات النادي بالجودة العالية قياساً بالمنافسين الحاليين وان يقدم النادي المنتجات والخدمات للاعضاء بسرعة وفي الوقت المحدد

ومتابعة الخدمة بعد تقديمها للاعضاء ومعرفة مدي رضاهم عنها وأن يسعى النادي الي تطوير عملياته الخاصة بالجودة من خلال الدورات الإلكترونية وإستقطاب الكفاءات و السعي بشكل جاد لتطبيق معايير الجودة المحلية والدولية.

يتضح من جدول رقم (٧) أن هناك فروق ذات دالة إحصائية لآراء عينة البحث فى جميع عبارات (بعد السمعة) باستبيان دور إدارة المواهب الادارية فى تعزيز الميزة التنافسية بالاندية الرياضية المصرية.

ويتضح من جدول رقم (٧) التكرار والنسبة المئوية لآراء عينة البحث في المحاور الأول الخاص بإدارة المواهب (بعد السمعة) ، وأن قيمة كالأجدولية عند مستوى معنوية ٠.٠٥ تساوى (٥.٩٩) أقل من قيمة كالمحسوبة والتي إنحصرت ما بين (٢٦.٨١ : ١٨.٩٧) ومثلت العبارة (يراعي النادي دوماً الأبعاد الأخلاقية لخدمة المجتمع) الأكثر أهمية بنسبة ٨٩.٥٧% بين عبارات البعد بينما مثلت العبارة (يلقي النادي إحتراماً وتقديراً من قبل المجتمع، نتيجة للخدمات التي يقدمها) الأقل أهمية بنسبة ٧٤.٠٩% مما يشير إلى قبول نتائج كل إستجابات العينة قيد البحث .

كانت أعلى نسبة مئوية فى آراء عينة البحث الذين إختاروا (أوافق بشدة) فى العبارة رقم (٢٠) بنسبة ٥٢.١٧% ، وكانت أقل نسبة مئوية فى العبارات رقم (١٦ ، ١٧) بنسبة ٢٦.٠٧% وكانت أعلى نسبة مئوية فى آراء عينة البحث الذين إختاروا (أحياناً) فى العبارة رقم (١٧) بنسبة ٤٦.٩٦% ، وكانت أقل نسبة مئوية فى العبارات رقم (٢٠ ، ١٨) بنسبة ٤.٣٥% .

وهذا يشير إلى أن أغلب عينة البحث أكدوا علي أهمية مراعاة النادي دوماً الأبعاد الأخلاقية لخدمة المجتمع وذلك بنسبة مئوية وصلت إلي ٨٩.٥٧% ، كما تباينت آرائهم حول سعي النادي إلي تطوير الأنشطة والبرامج المختلفة بهدف الحصول علي التميز والسمعة الجيدة بنسبة ٨٨.٦٩% ، وأكدت عينة البحث على أنه نادراً ما يفقد النادي عملائه لصالح اللاندية المنافسة الأخرى بنسبة مئوية وصلت إلى ٨٥.٢٢% وكذا بأن سمعة النادي مميزة بالمقارنة بالاندية الأخرى بنسبة وصلت إلي ٧٤.٧٨% وكذلك يلاقي النادي إحتراماً وتقديراً من قبل المجتمع نتيجة للخدمات التي يقدمها بنسبة وصلت إلي ٧٤.٠٩% .

وهو ما يتفق مع دراسة كل من (عبد العزيز عبد الكريم، ٢٠١٩ : ٢٠) و (Horvathon,2011:44) (Bick,2008:39) والتي تشير إلي أنه رغم صعوبة إدارة المنظمات لسمعتها كونها مرتبطة بالجمهور الذي تتسم آراؤه ومواقفه بالتطور والتغير المستمر وفقاً لمستجدات الأحداث، إلا انه يمكن النظر لمجموعة من المحددات التي تساعد في الحكم علي سمعة المنظمة ، فوضوح سياسة المنظمة والأداء الإداري المرن، وفعالية الإتصالات مع الجمهور من خلال

جهاز العلاقات العامة الذي يعتمد علي الإتصال المتبادل وطرح برامج متنوعة ذات مصداقية وفعالية في النتائج والتأثير عليها و أن السمعة الجيدة تزود المنظمة بميزة تنافسية ثابتة و أنها تتمثل في الرؤية والقيادة وبيئة العمل، المسؤولية الإجتماعية، والآداء المالي، والمنتجات والخدمات، والكسب العاطفي، والتي تؤدي بدورها إلي العناصر الستة للنجاح وهي (بناء الثقة مع أصحاب المصالح، تعظيم الأرباح، كسب المزيد من المستثمرين، الحصول علي العاملين الموهوبين والأكفاء، زيادة المبيعات، قيادة سلسلة السوق).

ومن خلال ما سبق يري الباحث أهمية أن يراعي النادي دوماً الأبعاد الأخلاقية لخدمة المجتمع وأن يسعى النادي إلي تطوير الأنشطة والبرامج المختلفة بهدف الحصول علي التميز والسمعة الجيدة حتي يتجنب فقد عملائه لصالح اللاندية المنافسة الأخرى ، وأن تكون سمعة النادي مميزة بالمقارنة بالاندية الأخرى حتي يلقي إحتراماً وتقديراً من قبل المجتمع نتيجة للخدمات التي يقدمها حيث أن امتلاك النادي لأفراد ذوي مواهب مميزة يساعد علي تطوير الأنشطة والبرامج المختلفة بهدف الحصول علي التميز والسمعة الجيدة.

دور إدارة المواهب في تعزيز الميزة التنافسية بالاندية الرياضية : -

يعتبر الاستثمار في ادارة المواهب البشرية احد متطلبات نجاح واستمرار الاندية الرياضية في الخدمات التي تنشط فيها، ويتم ذلك من خلال تطبيق إدارة فعالة للموارد البشرية الحالية والمستقبلية من خلال الاستقطاب، الاختيار، التعيين، التطوير والاحتفاظ بالعاملين ، حيث إن إدارة مهارات، مؤهلات وكفاءات الموارد البشرية أو ما يعرف بإدارة المواهب العاملة بنادي ما بشكل جيد من شأنه إكساب هذا النادي ميزة تنافسية مستدامة في عصر تعتبر فيه العناصر السابقة الذكر موردا استراتيجيا للتميز والتفوق على المنافسين.

كما إن ربط إدارة المواهب بتحقيق الميزة التنافسية في الاندية ينتج من خلال القيمة المضافة التي يقدمها العاملون الماهرون في مختلف الأنشطة التي يقوم بها النادي، وكذلك من خلال ادارة النادي بشكل مخطط نحو التميز بفضل أسلوب التسيير الجيد، المرونة وسرعة الاستجابة لتغيرات السوق وأذواق الاعضاء والمستهلكين وكذلك ضمان جودة المنتجات، كما أن الأفراد الموهوبين يعملون على تطوير ثقافة النادي الى نادي يشجع العمل الجماعي وروح الإبداع وغيرها من المفاهيم التي من شأنها خلق وتعزيز المزايا التنافسية.

وهذا ما بينته الدراسات التي قام بها اغلب الباحثون أمثال (Iqbal et al, 2012: (Shimla and Ghidwani, 2011:53) (Shaaban 2013:45) (54) فيما يخص أثر إدارة المواهب في الميزة التنافسية والتي تشير الي أن إدارة

المواهب لها ارتباط قوي مع زيادة إنتاجية المؤسسة، كما أنها مورد هام حيوي وفعال في الحصول على الميزة التنافسية المستدامة.

أوضحت الدراسة أنه علي الرغم من أن الميزة التنافسية تتأثر بمجموعة من أبعاد إدارة المواهب، إلا أن هذه الأبعاد قد تختلف في تأثيرها في الميزة التنافسية ويوضح الباحث أن توافر أبعاد إدارة المواهب بالاندية الرياضية المصرية تؤثر بشكل كبير في الميزة التنافسية من خلال العمل علي دعم أنشطة البحث والتطوير وتخفيض التكاليف بها، والقدرة علي الإستجابة للتغيرات البيئية الخارجية بشكل فعال بفضل القدرات المميزة لديها، ومحاولة تقليل الوقت المستغرق في تقديم الخدمات ، كما أن الأفراد الموهوبين يعملون علي تطوير ثقافة النادي بحيث يجعله يشجع العمل الجماعي وروح الإبداع والتعاون والتفرد بخدمات ومنتجات عالية الجودة وغيرها من المفاهيم التي من شأنها خلق وتعزيز المزايا التنافسية للاندية.

استنتاجات وتوصيات البحث

أولاً: استنتاجات الدراسة:

- ١- جاءت أبعاد إدارة المواهب (جذب المواهب، تنمية المواهب، نشر المواهب، إدارة أداء المواهب الإحتفاظ بالمواهب) وأبعاد الميزة التنافسية (التكلفة الأقل، الإستجابة، الجودة، السمعة) فوق المتوسط بشكل عام.
- ٢- بعض الاندية لديها آليات واضحة ومحددة لإكتشاف وجذب الموهوبين كما تعتمد علي مصادر متنوعة لجذب الموهوبين.
- ٣- ضبط التكلفة لتأدية وظائفها بكفاءة أكبر من المنافسين من خلال إمتلاك التكنولوجيا الأفضل واستخدامها من قبل أصحاب المواهب والاستغلال الأمثل للطاقات الإنتاجية وكفاءة العمليات التسويقية من خلال التفرد بالعناصر ذات المواهب العالية.
- ٤- ربط إدارة المواهب بالاستجابة تؤدي إلى قيادة المؤسسة بشكل مخطط نحو التميز بفضل أسلوب التسيير الجيد والمرونة وسرعة الإستجابة لتغيرات السوق وأذواق الاعضاء والعملاء والعمل دائماً علي مقابلة توقعاتهم وتحقيق رغباتهم.
- ٥- امتلاك الاندية أفراد ذوي مهارات عالية في مجال فحص الجودة والرقابة عليها يؤدي إلى جعل منتجاتها وخدماتها مطابقة للمواصفات القياسية المصرية وتطوير العمليات الخاصة بالجودة من خلال الدورات الالكترونية واستقطاب الكفاءات .
- ٦- امتلاك الاندية أفراد ذوي مواهب مميزة يساعد علي تطوير الأنشطة والبرامج المختلفة بهدف الحصول علي التميز والسمعة الجيدة وتضعف احتمالات فقد النادي أعضاء أو عملاء لصالح الاندية المنافسة الأخرى.
- ٧- الاهتمام من قبل الاندية بعملية التناوب الوظيفي بشكل يحقق الإستفادة من كافة المواهب في جميع المستويات الإدارية المختلفة وبشكل يساعد علي نشر المواهب في كافة أرجاء النادي بشكل مناسب .

ثانياً: توصيات البحث:

توصيات البحث

المسئول عن التنفيذ	آليات التنفيذ	التوصية
- الإدارة العليا للنادي. - إدارة الموارد البشرية. - الإدارة المالية.	- تحليل البيئة الداخلية للنادي لتحديد مواطن القوة والضعف في الموارد البشرية. - تحليل البيئة الخارجية للنادي لإستثمار الفرص وتجنب التهديدات. - إعادة تصنيف الوظائف وتوصيفها بما يتلائم مع التطور والتقدم التكنولوجي. - وضع معايير واضحة لقياس المواهب. - تحديث التحليل الوظيفي بما يتناسب مع تحليل البيئة الداخلية والخارجية. - وضع البرامج والموازنات المحتملة وبالشكل الذي يدعم إستراتيجيات الشركة التنافسية.	إعادة النظر في تصميم وتنفيذ إستراتيجية إستقطاب وجذب الموارد البشرية بالشكل المتكامل مع الإستراتيجيات العامة للنادي بحيث تركز علي جذب ذوي المواهب والقدرات الإبداعية القادرة علي خلق قيمة مضافة تؤدي إلي تحقيق ميزة تنافسية للنادي.
- الإدارة العليا للنادي. - إدارة الموارد البشرية.	- إتخاذ قرارات بإستحداث أنظمة وسياسات لمتابعة المواهب المختلفة وجذبهم والإحتفاظ بهم مثل (سياسة تقييم الأداء، سياسة التعويضات والمكافآت، سياسة التطوير والتدريب). - وضع إستراتيجية متكاملة لإدارة المواهب وربطها بإستراتيجية المنظمة الشاملة وخططها الإستراتيجية.	دعم وتطوير إدارة المواهب بالنادي .
- الإدارة العليا للنادي. - الإدارة المالية. - إدارة الموارد البشرية.	- تطوير أنظمة ومعايير دقيقة للحوافز تتضمن تقييم الأداء والمهارات والقدرات ومدي إنجاز المهام وغيرها من المعايير التي تراها إدارة النادي فعالة لإعتماد الحوافز والمكافآت. - إعادة النظر في تبني برنامج فعال للحوافز والأجور الممنوحة للموظفين.	المحافظة علي المواهب البشرية بالنادي.

تابع توصيات البحث

التوصية	آليات التنفيذ	المسئول عن التنفيذ
إعادة النظر في إستراتيجيات التدريب المتبعة في الاندية من حيث إنسجامها مع الإستراتيجية العامة للدولة وإستراتيجياتها التنافسية لضمان تطوير وتنمية الأفراد الموهوبين بهدف زيادة كفاءتهم.	صياغة إستراتيجية تطوير وتنمية المواهب في ضوء التحليل البيئي الداخلي والخارجي للنادي. تطوير نظام التغذية الراجعة المتبع داخل الاندية الرياضية المصرية. إقرار سياسات مكافآت مرنة للموهوبين الذين يظهرون إبداعاً ويساهمون في تطوير الأعمال التي تضيف قيمة للنادي. رصد ميزانية خاصة موجهة إلي تطوير العاملين الموهوبين.	الإدارة العليا للنادي. إدارة الموارد البشرية. الإدارة المالية.
تحديث إستراتيجية النادي المتبعة في التخطيط الإستراتيجي فيما يتعلق بالمواهب بحيث تعمل علي إظهار الفائز والعجز في المواهب.	تحليل الإحتياجات من المواهب في ضوء وضع النادي الحالي وتوجهاتها المستقبلية ووفقاً للتحليل الداخلي والخارجي لبيئة النادي. وضع الخطط اللازمة للتعامل مع الفجوة المتوقعة من المواهب. وضع السياسات والبرامج والموازنات لكافة أنشطة إدارة المواهب.	إدارة الموارد البشرية.
تعزيز أبعاد الميزة التنافسية داخل النادي.	تطوير العمليات الخاصة بالجودة من خلال الدورات الإلكترونية وإستقطاب الكفاءات. التطبيق المستمر لمعايير الجودة المحلية والدولية. الإستفادة من نظم المعلومات المستخدمة في النادي في تخفيض تكاليف العمليات. الحرص علي معرفة حاجات ورغبات الاعضاء و العملاء وتجسيدها بشكل مستمر. مراعاة الأبعاد الأخلاقية لخدمة المجتمع.	الإدارة العليا للنادي. إدارة نظم المعلومات. إدارة التسويق. إدارة الجودة.

ثالثاً: مقترحات لدراسات مستقبلية:

قامت هذه الدراسة بالربط بين إدارة المواهب والميزة التنافسية من خلال دراسة تطبيقية على أعضاء مجالس الإدارة والعاملين بالاندية الرياضية المصرية ، ولإثراء هذا الموضوع فى مجال بحوث الموارد البشرية بالمؤسسات الرياضية لا يزال هناك العديد من الأبحاث والدراسات ذات الصلة بالموضوع التى يوصى بدراستها فى المستقبل ومنها ما يلى:

- ١ - إعادة إختبار نتائج هذه الدراسة على قطاعات أخرى مثل (قطاع التعليم ما قبل الجامعي ، التعليم العالي، قطاع الصحة، قطاع السياحة، قطاع البنوك، قطاع الأمن) حيث أنها من المجالات التي لديها مواهب مختلفة ومؤثرة في تحقيق الميزة التنافسية.
- ٢ - دراسة دور إدارة المواهب في بناء المنظمات الذكية.
- ٣ - إجراء دراسة مقارنة بين أبعاد إدارة المواهب فى البيئة العربية والأجنبية.
- ٤ - التعرف علي دور أبعاد إدارة المواهب في الابتكار التنظيمي.
- ٥ - توسيط البراعة التنظيمية في العلاقة بين إدارة المواهب والآداء التنظيمي.

المراجع :

أولاً : مراجع اللغة العربية :

١. إحسان عبد الأمير : أثر البراعة الإستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة- دراسة تطبيقية في معمل أسمنت الجوفة الجديد"، مجلة الكلية الإسلامية، العراق، ص: ٥٨١- ٦٠٠.
٢. أحمد إبراهيم حسن : ممارسات إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية دراسة ميدانية في شركات الأدوية الأردنية حسب حجم الشركات، رسالة ماجستير، كلية الأعمال، قسم إدارة الأعمال، جامعة الشرق الأوسط .
٣. أحمد عبد الحميد أمين : أثر تفعيل إدارة المواهب في تحقيق التميز التنظيمي، دراسة تطبيقية علي القيادات الإدارية من أعضاء هيئة التدريس في جامعة المنصورة ، مجلة التجارة والتمويل، كلية التجارة، جامعة طنطا، العدد ٢، ص: ٢٦٥- ٣٠٠.
٤. إيهاب محمد خيرى : التسويق الابتكاري كمدخل لاكتساب ميزة تنافسية بالاندية، المجلة الدولية لعلوم وفنون الرياضة- كلية التربية الرياضية للبنات ، جامعة حلوان .
٥. بشري عيد ابراهيم : دور عمليات إدارة المواهب في التحول إلي المنظمة الذكية خليل ، دنيا كريم حسن دراسة استطلاعية في وزارة الكهرباء دائرة التدريب والتطوير، مجلة الإدارة والاقتصاد، العدد ٤٢، الكلية التقنية الإدارية، بغداد، العراق .
٦. بن عيسى بشير (٢٠١٦) : أثر المسؤولية الاجتماعية علي الميزة التنافسية في مؤسسات الصناعية الجزائرية ، رسالة ماجستير، جامعة خيضر بسكرة، الجزائر.
٧. تامر البكري ، خالد : الإطار المفاهيمي للاستدامة والميزة التنافسية المستدامة محاكاة لشركة HP في اعتمادها لإستراتيجية الاستدامة ، كلية الاقتصاد جامعة العلوم التطبيقية الخاصة ، الأردن.
٨. تامر محمد أبو علبة : دور إدارة المواهب في بناء المنظمة الذكية لدي المنشآت الصناعية الفلسطينية ، رسالة ماجستير، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.

٩. حسن احمد الشافعي، عبد : إدارة المواهب البشرية وعلاقتها بتعزيز الميزة التنافسية لبعض الاتحادات الرياضية في المجتمعين المصري والبحريني"، مجلة جامعة فلسطين التقنية للأبحاث، المجلد ٧ العدد ٢، ص: ٢١-٣٣.
١٠. حسين حريم (٢٠١٣) : إدارة الموارد البشرية- إطار متكامل"، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن.
١١. خلود الربيعي (٢٠١٤م) : دور تكنولوجيا المعلومات في تحقيق الميزة التنافسية " مجلة جامعة الأنبار للعلوم الاقتصادية والإدارية ، المجلد ٦ العدد ١١.
١٢. زهراء جعفر موسي : أثر رأس المال المهني علي الميزة التنافسية المستدامة قابليات إدارة الموارد البشرية متغير وسيط - دراسة ميدانية علي شركات الصناعات الإنشائية المتخصصة في الصناعات الخرسانية في مدينة عمان ، رسالة ماجستير، كلية الأعمال قسم إدارة الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، الأردن.
١٣. سندس سمير السعد : أثر إدارة المواهب علي تحقيق الإستراتيجيات التنافسية في البنوك التجارية الأردنية، رسالة ماجستير، كلية الأعمال جامعة عمان العربية، الأردن.
١٤. شوقي وآخرون (٢٠١٨م) : دور إدارة المواهب في دعم القدرة التنافسية لمنظمات الأعمال المجلة العلمية للبحوث التجارية، كلية التجارة، جامعة المنوفية.
١٥. شيرين حامد أبو وردة : العلاقة بين التوجه بالسوق المستدام والميزة التنافسية المستدامة في البنوك التجارية العاملة في مصر"، مجلة الدراسات التجارية المعاصرة، العدد ٨ .
١٦. شيماء عبد الله البطران : تحليل العلاقة السببية بين تطبيق إستراتيجية إدارة المواهب البشرية والانتماء التنظيمي وأثرهما على أداء المنظمات دراسة ميدانية علي قطاع الأغذية والمشروبات ، المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، مصر.

١٧. ضحي أبو غزالة : أثر إدارة المواهب علي رشاقة الموارد البشرية في شركات تكنولوجيا المعلومات في الأردن"، رسالة ماجستير، كلية الأعمال، جامعة عمان العربية، الأردن. (٢٠١٩)
١٨. طارق رضوان ، محمد : أثر أبعاد إدارة المواهب في البراعة التنظيمية دراسة تطبيقية رضوان (٢٠٢٠) المجلة العلمية للبحوث التجارية، العدد ١.
١٩. عبد الرحمن فرحان : أثر ممارسات إدارة المواهب علي تطوير الاستراتيجيات التسويقية في الشركات الصناعية المساهمة الكويتية ، رسالة ماجستير، كلية الإقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة آل البيت الأردن. (٢٠١٩)
٢٠. عبد العزيز عبد الكريم : دور التماثل التنظيمي في دعم الميزة التنافسية المستدامة- دراسة تطبيقية علي العاملين بالشركة المصرية للاتصالات بمحافظة المنوفية"، المجلة العلمية للبحوث التجارية، كلية التجارة، جامعة المنوفية، العدد ٣. عبد العزيز (٢٠١٩)
٢١. عباس عبد الله (٢٠١٦) : أثر المسؤولية الاجتماعية علي الميزة التنافسية للشركات (رسالة دكتوراه غير منشورة)، معهد بحوث ودراسات العالم الإسلامي، جامعة أم درمان الإسلامية ، السودان.
٢٢. عناني مسعودة (٢٠١٩) : أثر إدارة المواهب في تحقيق ميزة تنافسية: دراسة حالة مؤسسة العسكرية للاسمنت- برانيس- بسكرة ، شهادة ماجستير، جامعة محمد خيضر بسكرة، قسم العلوم الاقتصادية والتجارية، تخصص إقتصاد وتسيير مؤسسات.
٢٣. غسان قاسم اللامي : متطلبات ونظم معاصرة في إدارة العمليات ، دار الثراء للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى ، عمان ، الأردن. (٢٠٠٨)
٢٤. لينا محمد أبو زعتر : متطلبات إستدامة الميزة التنافسية للجامعات الفلسطينية وعلاقتها بممارسة عمداء الكليات للتخطيط الإستراتيجي مجلة جامعة فلسطين للأبحاث والدراسات- جامعة فلسطين عمادة الدراسات العليا والبحث العلمي، المجلد ٩، العدد ٤، ص: ٤١٦-٤٥٤.
٢٥. ماهر الجحدلي (٢٠٢٠م) : أثر إدارة المواهب علي تحقيق الميزة التنافسية ، دراسة

إستطلاعية في الشركة السعودية للكهرباء فرعي ثول ورابع
مجلة كلية التربية، جامعة كفر الشيخ، المجلد ٢٠ ، العدد ٢ .

٢٦. محمد كنوش، نبيل كنوش : دور إدارة المعرفة في تحقيق وتعزيز الميزة التنافسية
المستدامة ببعض مؤسسات قطاع الإلكترونيك في ولايتي
سطيف و برج بوعريريج ، مجلة الباحث الاقتصادي، جامعة
٢٠ اوت ١٩٥٥ سكيكدة ، المجلد ٤ ، العدد ٦ ، ص: ٢٣-
٤١.

٢٧. محمد المصري، نضال : إدارة المواهب البشرية في الجامعات الفلسطينية ، المؤتمر
الأسبوعي الرابع للعلوم الاجتماعية والإنسانية ، المركز العربي
للأبحاث ودراسة السياسات ،المغرب.

٢٨. محمد عبد الرحمن : أثر إدارة المواهب في تحقيق الإبداع في البنوك التجارية
الكويتية ، رسالة ماجستير، كلية إدارة المال والأعمال،
جامعة آل البيت، الأردن.

٢٩. محمد عبد الله (٢٠١٦م) : أثر تطبيق استراتيجيات إدارة المواهب في الأداء المؤسسي
دراسة تطبيقية في جامعة تبوك ، (رسالة ماجستير غير
منشورة) ، كلية الدراسات العليا ، جامعة مؤتة ، الأردن.

٣٠. محمد فوزي البردان ، : دور نظم العمل عالية الأداء في تحقيق الميزة التنافسية
عبد العزيز مرزوق ،
دراسة تطبيقية علي العاملين بشركة الاتصالات المصرية
بمحافظة المنوفية ، مجلة البحوث التجارية، كلية التجارة
جامعة سوهاج، العدد ٣٢.

٣١. مرفت صالح ناصف، أمل : إدارة المواهب مدخل لتفعيل الانتماء التنظيمي لأعضاء
هيئات التدريس بالجامعات المصرية"، دراسات في التعليم
الجامعي العدد (١٩) . (٢٠٠٨)

٣٢. نبيل عبد المطلب ، سعد : تسويق الرعاية الرياضية بالمؤسسات الاقتصادية بجمهورية
مصر العربية ، المجلة العلمية، كلية التربية الرياضية ،
جامعة المنصورة .

٣٣. هاجر قريش ، أحلام : إدارة المواهب البشرية كميزة تنافسية في منظمات الأعمال
نماذج عالمية" ، مجلة المنهل الاقتصادي، كلية العلوم
بوقفة (٢٠١٩م)

الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الشهيد حمة

لخضر الوادي، الجزائر، المجلد ٢، العدد ١.

٣٤. وائل فاضل العكيدي : رأس المال الفكري وأثره في تحقيق ميزة تنافسية مستدامة

دراسة تطبيقية علي عينة من العاملين في شركة زين

(٢٠١٩)

للاتصالات الأردنية ، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية

الأعمال، جامعة الإسراء الخاصة، الأردن.

٣٥. ياسين محمود الكركي : إدارة المواهب وأثرها في الميزة التنافسية في فنادق الخمسة

نجوم في الأردن، مدينة العقبة- عمان، رسالة ماجستير، كلية

(٢٠١٦)

الأعمال، الأردن.

ثانياً : مراجع اللغة الانجليزية :

36. A. Hatum , A. : Determinants of Organizational Flexibility: A Study in
Pettigrew (2006) an Emerging Economy", British Journal of
Management, Vol.17.
37. Allui, A, & Sahni, J, : Strategic Human Resources Management in Higher
(2016) Education Institutions: Empirical Evidence From
Saudi", Journal of Procedia- Social and Behavioral
Sciences, Vol.235
38. Annakis, John, Dass, : Exploring Factors that Influence Talent Management
Mohan and Isa, Competency of Academics in Malaysian GLC's and
Aernibinti (2014) Non-Government Universities", Journal of
International Business and Economics, Vol.2, No.4.
39. Bick, G ,(2008) : the corporate identify management processes
revisited" , Journal of management, 19 ,p:835-855
40. Bolander, P, Werr, A, : The Practice of talent managent: a sramework and
Asplund, K, (2017) typology", Personnel Review, 46(8), P: 1523- 1551.
41. Davies, Brent and : Talent Management in Academies", International
Barbara (2010) Journal of Educational Management, Vol.24, No.5,31-
4.
42. Gomes,j&M. : Sustainble Competive Advantage With the Balanced
Romao (2019) Scorecard Approch , In Advanced Methodolgies and
Tecnolgis in Busines Operations and Mangment " IGI
Global ,P:1415 : 1428
43. Guarino, A, (2007) : Smart IS Not Enough: The South Pole Strategy and

Other Powerful Talent Management Secrets”, John Wiley & Sons.

44. Horvathova , P, (2011) : The Application of Talent Management at Human Resource Management in Organization, 3rd International Conference on Information and Financial Engineering, IACSIT Press, Singapore.
45. Iqbal , Sarmad and Tahir Masood Qureshi and M. Aslam Khan and Syed Tahir Hijazi.(2013) : . Talent management is not an old wine in a new bottle, African Journal of Business Management
46. J.Albattrikhi, (2016) : talent management practices as drivers of intention to stay case study (it companies in the Gaza strip)", Master degree, Islamic university of Gaza ,faculty of commerce, business administration department.
47. Jayashree , Krishnan (2015) : Talent Management Assessments in Higher Education Sector", International Journal of Research in Management&Technology, Vol.5, No.4.
48. Lwu, e ,(2 011) : corporate reputation&film performance: empirical literature evidence" International Journal of business and management.
49. Mahdi, O, Nassar, I & Almsafir, M, (2019) : knowledge management processes and sustainable competitive advantage: an empirical examination in private universities, Journal of business research, 94, P: 320 - 334.
50. Mensah,J, (2015) : Coalesced framework of talent management and employee performance: for further research and practice", International Journal of Productivity and performance Management, 64(4), P: 544- 566.
51. N,Muntean, (2014) : Talent Management and Its Contributions to the Performance of the Multinational Organizations”, Management and Economics, P: 300-306.
52. R,Lyria (2013) : Role of Talent Management on Organization Performance in Companies Listed in Nairobi Security Exchange in Kenya: Jomo Kenyatta University of Science and Technolog”, International Journal of Humanities and Social Science, P: 285-290.
53. Shaaban, Mohamed : Intellectual Capital and its Impact on the Achievement

- Hassan .(2011) of the Competitive Advantage in Telecommunications Company .
54. Shimla and Ghidwani : The Role of Talent Management in Achieving Sustainable Competitive Advantage: Rising to Meet Business Challenges, Pacific Business Review International, 7(35) : 3609-3619 (2012)
55. T,Glenn , (2012) : The State of Talent Management in Canada's Public Sector, Journal of Canadian Public Administration, 55(1) .
56. W,Nafei(2015) : The Effect of talent management on service Quality AStudy on commercial Banks in Egypt", International Business Research, 8(4), P: 41- 58.
57. Waheed, S, Zaim, A, & Zaim, H, (2012) : Talent Management In Four Stages", The USV Annals of Economics and Public Administration,12 (15).
58. Yalcin, Vural, : The Effects of Using Talent Management with Performance Evaluation System over Employee Commitment", Journal of Procedia-Social and Vardarlier, Pelin and Behavioral Sciences, Vol.58. Aykir, Abdullah (2012)

دور إدارة المواهب الادارية فى تعزيز الميزة التنافسية بالاندية الرياضية المصرية

أ.م.د. / إيهاب محمد خيرى (*)

مستخلص الدراسة:

استهدفت هذه الدراسة الكشف عن دور إدارة المواهب فى تعزيز الميزة التنافسية بالاندية الرياضية المصرية ، وكيف يؤدي ذلك الى دعم المركز التنافسي بالاندية الرياضية وذلك من خلال التعرف على بعض أبعاد إدارة المواهب (جذب المواهب، تنمية المواهب، نشر المواهب، إدارة أداء المواهب، الإحتفاظ بالمواهب) وبعض أبعاد الميزة التنافسية (التكلفة الأقل، الإستجابة، الجودة، السمعة).

وقد طبقت على عينة من أعضاء مجالس الادارة والعاملين ببعض الاندية الرياضية المصرية قوامها (١١٥) مفردة، وتم اعداد استمارة إستقصاء لتجميع البيانات الميدانية اللازمة لإجراء الدراسة وقد تم إجراء إختبارات الثبات والصدق للمقاييس التي استخدمت في الدراسة باستخدام معامل ألفا كرونباخ.

وتوصلت النتائج إلى أن:

- ١- بعض الاندية لديها آليات واضحة ومحددة لإكتشاف وجذب الموهوبين كما تعتمد على مصادر متنوعة لجذب الموهوبين.
- ٢- ضبط التكلفة لتأدية وظائفها بكفاءة أكبر من المنافسين من خلال إمتلاك التكنولوجيا الأفضل واستخدامها من قبل أصحاب المواهب والاستغلال الأمثل للطاقت الإنتاجية وكفاءة العمليات التسويقية من خلال التفرد بالعناصر ذات المواهب العالية.
- ٣- ربط إدارة المواهب بالاستجابة تؤدي إلى قيادة المؤسسة بشكل مخطط نحو التميز بفضل أسلوب التسيير الجيد والمرونة وسرعة الإستجابة لتغيرات السوق وأذواق الاعضاء والعملاء والعمل دائما علي مقابلة توقعاتهم وتحقيق رغباتهم.
- ٣- إمتلاك الاندية أفراد ذوى مهارات عالية في مجال فحص الجودة والرقابة عليها يؤدي إلى جعل منتجاتها وخدماتها مطابقة للمواصفات القياسية المصرية وتطوير العمليات الخاصة بالجودة من خلال الدورات الالكترونية واستقطاب الكفاءات .

(*) أستاذ مساعد بقسم بقسم الادارة والترويج الرياضي كلية التربية الرياضية - جامعة طنطا.

The role of the management of administrative talents in enhancing the competitive advantage in clubs Egyptian sports

Dr. Ihab Mohamed Khairy (*)

Study abstract

This study aimed to reveal the role of talent management in enhancing the competitive advantage in Egyptian sports clubs, and how this leads to supporting the competitive position in sports clubs by identifying some dimensions of talent management (talent attraction, talent development, talent dissemination, talent performance management, talent retention).) and some dimensions of competitive advantage (lower cost, response, quality, reputation). It was applied to a sample of (115) members of the boards of directors and employees of some Egyptian sports clubs, and a survey form was prepared to collect the necessary field data to conduct the study. The reliability and validity tests of the standards used in the study were conducted using the Alpha Cronbach coefficient. The results concluded that: 1- Some clubs have clear and specific mechanisms for discovering and attracting talented people, as well as relying on various sources to attract talented people. 2- Adjusting the cost to perform its functions more efficiently than competitors by owning the best technology and using it by the talents, the optimal utilization of production capacities and the efficiency of marketing operations through the uniqueness of the elements with high talents. 3- Linking talent management with response leads to leading the organization in a planned way towards excellence thanks to good management style, flexibility and rapid response to changes in the market and the tastes of members and customers and always working to meet their expectations and achieve their desires. 4- The clubs' possession of highly skilled individuals in the field of quality inspection and control leads to making their products and services conform to the Egyptian standard specifications and developing quality processes through electronic courses and attracting talent.

Assistant Professor, Department of Management and Sports Recreation,
Faculty of Physical Education - Tanta University.